

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК ДЖЕРЕЛО ІННОВАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ

Окреслено логіку зміни пріоритетних джерел інноваційного розвитку підприємств. Здійснено концептуалізацію теоретичних та емпіричних джерел з метою адаптації підприємств до інноваційної бізнес-моделі.

The logic of the enterprises' priority sources of innovation development is outlined. Conceptualization of theoretical and empirical sources for enterprises' adaptation to innovative business model is described.

Ключові слова: бізнес-модель, джерела інноваційного зростання, ідентифікація бізнесу, ключові компетенції, пропозиція цінності, економічна криза.

Keywords: business model, innovation growth sources, business identification, core competencies, offer value, economic crisis.

В умовах динамічних змін та турбулентних явищ макросередовища, загострення конкуренції при спадаючій платоспроможності переважаючої більшості споживачів, швидких технологічних оновлень та скорочення життєвого циклу товарів підприємства змушені переорієнтуватись з екстенсивного на інтенсивний спосіб зростання. Інтенсивне зростання здійснюється шляхом ефективнішого використання ресурсів на основі науково-технічного прогресу та кращих форм організації виробництва. Саме інновації повинні лягти в основу сучасного менеджменту, завданням якого є забезпечення стійких конкурентних переваг функціонування підприємства.

На сучасному етапі підприємствам стає все складніше розробляти та освоювати продуктивні та технологічні інновації, оскільки вони вимагають істотного інвестування ресурсів у науково-дослідні розробки, здійснювані протягом тривалого часу, використання моделей інноваційних процесів високого порядку, міжфункціональної співпраці в межах підприємства, інтегрування зусиль багатьох партнерів у ланцюгу вартості тощо.

Досвід зарубіжних компаній свідчить на користь застосування організаційно-управлінських інновацій як альтернативи технологічним та продуктивним інноваціям. Мова йде про сучасні управлінські концепції та рішення, які, ґрунтуючись на ключових компетенціях і втілюючись у конкретних бізнес-моделях, дають змогу в новий спосіб забезпечення зростання підприємства. Розроблена та реалізована на практиці унікальна бізнес-модель може стати основною економічного зростання підприємства.

Бізнес-моделі, мабуть, є найбільш обговорюваним і найменш осягнутих аспектом всесвітньої інформаційної мережі Інтернет. Запит українською мовою в системі Google за 0,24 сек. видає загалом 59 500 000 посилань на інформацію, пов'язану з бізнес-моделями.

За кордоном інтерес до бізнес-моделей останні півтора десятиліття зростає по експоненті. Про це свідчать результати одного з досліджень, проведеного вченим А. Остервальдом (A. Osterwalder, 2002 р.), в якому аналізувалась кількість публікацій про бізнес-модель в ділових і наукових журналах (рис. 1). На думку фахівців (А. Ю. Соляте, 2010 р.), всі існуючі визначення поняття «бізнес-модель» умовно можуть пов'язуватися з двома підходами. Перший підхід – ціннісний – зорієнтований на процес формування цінності для споживачів та самого підприємства, тобто зорієнтований на зовнішнє оточення організації. При цьому підході бізнес-модель логічно описує, в який спосіб організація створює і поставляє клієнтам цінність, а сама набуває вартість – економічну, соціальну та інші форми вартості [1].



Рис. 1. Зростання кількості публікацій у світі на тему бізнес-моделей, одиниць

Джерело: [2].

Другий підхід – вартісний – зорієнтований на процеси, які відбуваються насамперед всередині організації. При такому підході у найпростішому визначенні бізнес-модель – це метод ведення діяльності, завдяки якому компанія може забезпечити собі ефективне функціонування, тобто згенерувати дохід, виручку. Бізнес-модель окреслює, як компанія заробляє, детально показуючи її місце розташування у ланцюгу виникнення вартості [3].

У джерелах зі стратегічного менеджменту трапляється поєднання згаданих підходів до трактування бізнес-моделі, зокрема в контексті досягнення конкурентної позиції та окреслених завдань. Так, у джерелі [4] наголошується, що бізнес-модель – це управлінська концепція щодо того, як сукупність стратегій організації має взаємодіяти з позицій системного підходу, щоб дати змогу організації здобути конкурентну перевагу і досягати поставлених цілей.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що в економічній теорії і практиці термін «бізнес-модель» вживається у широкому спектрі формальних та неформальних визначень для передачі основних аспектів бізнесу, включаючи мету бізнесу, продуктивний ряд, стратегію, інфраструктуру, організаційну структуру, способи продажів, операційні процеси і політики.

Водночас недостатньо приділено уваги саме механізму розроблення бізнес-моделі та обґрунтування передумов її перепроєктування для адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Метою цього дослідження стало розроблення методичних засад щодо створення й адаптації бізнес-моделей підприємств як джерела інноваційного зростання. Це обумовило постановку таких цілей:

- розкрити сутність та складові концептуалізації бізнесу в динамічному середовищі;
- обґрунтувати зміну пріоритетних джерел інноваційного зростання;
- охарактеризувати еволюцію бізнес-моделей і вплив економічної кризи на бізнес-моделі вітчизняних підприємств.

I. Концептуалізація бізнесу в динамічному середовищі

Щоб створити успішну модель ведення бізнесу, менеджери повинні спочатку чітко визначити межі бізнесу, тобто ідентифікувати свій вид діяльності. З цією метою суб'єкти підприємництва мають визначитись з:

- потребами клієнтів, або що має бути виконано;
- групами клієнтів, або хто має бути задоволений;
- особливими компетенціями, або в який спосіб потреби клієнта будуть задоволені.

Графічна інтерпретація процесу ідентифікації бізнесу наведена на рис. 2.

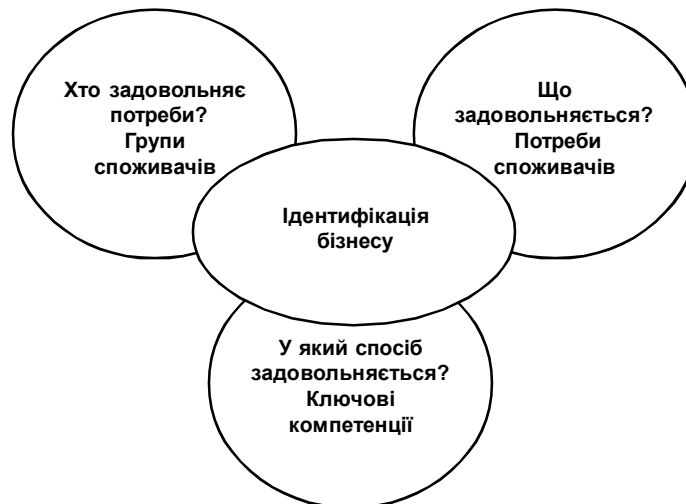


Рис. 2. Ідентифікація бізнесу

Джерело: [5, с. 7].

Частіше за все ринок ділять на групи покупців з однорідними ознаками, хоч можна сегментувати сам товар і конкурентів. Завдання визначення ринкових сегментів є складним, оскільки існує безліч шляхів розподілу ринку. Найбільш загальними групами критеріїв сегментації споживачів є:

- географічні (світовий ринок, національний, обласний);
- соціально-демографічні (стать, вік, освіта, рівень прибутку, сімейний стан, соціальний статус тощо);
- поведінкові (спосіб життя, заняття, мотиви закупівель, наприклад, садівники, вегетаріанці, люди, які вважають за краще купувати товари-новинки).

Ринкові сегменти не є раз і назавжди встановленими, вони можуть змінюватися, еволюціонувати. Привабливість сегмента визначається його розміром, темпом зростання та інтенсивністю конкуренції всередині сегмента. Отже, при розробці стратегії необхідно ухвалити рішення про те, чи будуть ринки сегментовані та чи будуть вироблені різні стратегії для різних сегментів.

Для виявлення незадоволених явних і прихованих потреб покупців, які можуть стати джерелом ідей про нові товари, використовують методи «мозкового штурму», опитування покупців на основі «листа проблем», аналізу купівельних благ, роботи з ініціативними користувачами, дослідження способу життя людей тощо. Вважається, що отримати нового споживача є великою перемогою для підприємства. «Люди чекають цілком певної реакції бізнесу (на свої потреби), і, коли підприємство робить що-небудь, перевершуючи їх очікування, вона переходить важливий психологічний поріг в їх свідомості».

Компетенція – це сукупність вмінь, знань, ресурсів і технологій, високий професіоналізм у тій чи іншій сфері діяльності організації, що досягається внаслідок тривалих розробок, навчання чи досвіду (наприклад, оволодіння унікальною технологією, навички управління поставками «точно, своєчасно» тощо).

Конкретозначущі види діяльності, в яких досягнуто максимальної ефективності, називаємо *ключовими компетенціями*; вони забезпечують конкурентоспроможність компанії і є найвагомішою її сильною стороною та основним ресурсом. Нерідко вони пов'язані з нематеріальними ресурсами (інтелектуальним капіталом). Нижче наведено ознаки і приклади ключових компетенцій відомих світових компаній.

1. Унікальність ресурсу:

- патентний захист;
- висока якість – компанія Motorola запровадила систему управління якістю SixSigma, результат – бездефектне виробництво (3,4 одиниці браку на 1 млн. виробів);
- капіталомісткість – виробництво заводу з виготовлення дешевих мікросхем – 1–2 млрд. дол.;
- імідж марки (наприклад, найдорожчий світовий бренд – компанія Coca-Cola).

За оцінками міжнародної бренд-консалтингової агенції Interbrand, яка опублікувала рейтинг найкращих брендів 2011 р. – «Best Global Brands–2011», перша десятка її рейтингу виглядає так [6]:

1. Coca-Cola – \$71,861 млрд.
2. IBM – \$69,905 млрд.

3. Microsoft – \$59,087 млрд.
4. Google – \$55,317 млрд.
5. GE – \$42,808 млрд.
6. McDonald's – \$35,593 млрд.
7. Intel – \$35,217 млрд.
8. Apple – \$33,492 млрд.
9. Disney – \$29,018 млрд.
10. Hewlett-Packard – \$28,479 млрд.

2. *Тривалість життєвого циклу товару (ЖЦТ)* – наприклад, ресурс компанії Estman Kodak (виробництво фотоплівки) сьогодні зменшується під впливом товарів-замінників – цифрового фото.

3. *Переважа ресурсу* – наприклад, інтернет-магазин і книжковий успіх компанії Amazon.com.

Поєднання трьох складових дає змогу ідентифікувати свій бізнес і ринок, на якому працює підприємство. Прийняті рішення надалі визначають, які стратегії слід розробляти та здійснювати, щоб розробити і реалізувати успішну бізнес-модель відповідно до сформованої на цей період часу ринкової ситуації та поставлених стратегічних завдань.

Продовжуючи обговорення завдання концептуалізації бізнесу, неправомірно не згадати наукові праці А. Остервальда. Автор розробив модель одиничного посилення [7], яка базується на схожості широкого спектра моделей концептуалізації. Використовуючи запропоновану ним структуру бізнес-моделі, підприємство зможе описати свою бізнес-модель у чотирьох основних вимірах: інфраструктура, пропозиція цінності, споживачі, фінанси. Охарактеризуємо детальніше кожен з вимірів.

1. Інфраструктура

Ключові сфери активності: перелік діяльностей, що необхідні для реалізації бізнес-моделі компанії.

Ключові ресурси: перелік ресурсів, що необхідні для створення цінності для споживачів.

Партнерська мережа: співпраця з іншими компаніями, що доповнює інші аспекти бізнес-моделі.

2. Пропозиція цінності

Пропонована споживачеві цінність: перелік продуктів і послуг, які пропонуються споживачам.

Завдання бізнесу – створювати цінності і доставляти їх споживачеві.

Цінність – це передусім поєднання найдоцільнішої комбінації якості, обслуговування і ціни для цільового ринку [8]. Лоуїс Дж. Де Роуз (Louis J. De Rose), керівник компанії De Rose and Associate, Inc., стверджує: «Цінність – це задоволення запитів споживачів за мінімально можливою ціною володіння, розпорядження та використання».

Майкл Ланнінг (Michael Lanning) дотримується думки, що процвітаючі компанії – ті, які розробляють кращі пропозиції цінності, ніж у конкурентів, і кращі системи поставки цінності. Пропозиція цінності – це більше, ніж позиціонування компанії за одним атрибутом, це сукупність вражень, які здатні продати товар за умови їх реального підкріплення.

Джек Уелч поставив таке завдання перед компанією GE: «Попереду декада цінності. Якщо ви не зможете продавати товар з найвищою якістю за найнижчими у світі цінами, то ви вийдете з гри».

За А. Остервальдом (2004 р.), пропонується споживачеві цінність – це «сукупність... продуктів і послуг, які разом містять цінність для конкретного сегмента споживачів. Пропонується споживачеві цінність описує спосіб, як компанія диференціює себе від своїх конкурентів, і причини, за якими споживачі купують продукти саме цієї компанії, а не які-небудь інші».

3. Споживачі

Сегменти споживачів: перелік цільових аудиторій для продуктів і послуг компанії.

Канали: способи та засоби, які використовує компанія для доставки продуктів і обслуговування споживачів. Вони охоплюють маркетингову та дистрибуційну стратегію компанії.

Взаємовідносини зі споживачами: список зв'язків і відносин, які створила компанія з різними сегментами споживачів. Опис процесу управління відносинами зі споживачем.

4. Фінанси

Структура витрат: витрати компанії, які вона здійснює, реалізуючи бізнес-модель.

Джерела доходів: спосіб, в який підприємство заробляє гроші, використовуючи різні грошові потоки.

Якою б не була важливою ринкова орієнтація підприємства чи стан його внутрішніх процесів, власника насамперед будуть цікавити показники фінансової віддачі на вкладені кошти, засоби, час. Тому ефективна бізнес-модель має починатись (у класифікації) і закінчуватись (у кінцевому оцінюванні) фінансовими показниками.

II. Зміна пріоритетних джерел інноваційного зростання

Під впливом сучасних світових мегатенденцій пріоритети інноваційної діяльності змінюються. Традиційно вважалось, що основними джерелами стійких конкурентних переваг підприємства є продуктивні та технологічні інновації. Не применшуючи ролі вищезазначених чинників зростання капіталу, які беззаперечно і надалі матимуть вплив, можна стверджувати, що на сучасному етапі технологічна інновація є лише складовою загального підходу до здійснення діяльності на ринку.

На це звертають увагу вітчизняні та зарубіжні дослідники. Зокрема, представник української діаспори в США, віце-президент та член ради директорів Mercer Management Consulting, Inc. А. Сливоцький у [9, с. 34] наголошує, що «... сама по собі технологія вже не є головною рушійною силою. Однією з причин подібних змін є те, що у багатьох галузях промисловості процес впровадження технологічних інновацій відбувається дуже повільно...». Зокрема, прикладом, що доводить це твердження, можуть бути результати досліджень Massachusetts Institute of Technology (MIT) у галузі хімічної промисловості, які подано на рис. 3.

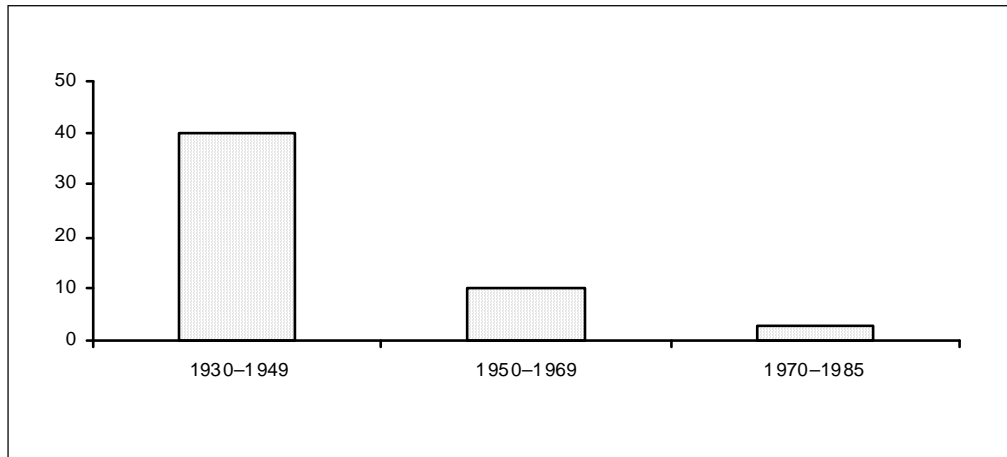


Рис. 3. Найбільші новації у хімічній галузі промисловості світового масштабу, одиниць

Джерело: [9, с. 34].

Статистична інформація (див. рис. 3), доводить, що у світовій хімічній галузі відбувається виснаження такого феномену, як технологія: якщо у 1930–1949 рр. кількість інновацій перевищувала 40 одиниць, у 1950–1969 рр. – 20 одиниць, то вже у 1970–1980 рр. цей показник зменшився до трьох одиниць. Подібну ситуацію можна спостерігати й в інших галузях виробничої діяльності (виробництво фарб, металу, текстилю, споживчих продуктів тощо), що обмежує можливості використання технологічних інновацій у бізнесі.

Досліджуючи інноваційні процеси, будемо спиратись на такі твердження:

1. Інновації передбачають суттєвий елемент невизначеності. Вважаємо, що результати пошуку не можуть бути чітко наперед відомі ні в науковому чи технічному, ні в економічному чи комерційному аспектах.

2. Сучасні промислові інновації щораз більше спираються на прогрес у наукових знаннях. Незважаючи на невизначеність, існує діапазон можливих успішних рішень, які обумовлюються науковим прогресом. Наприклад, успіхам хімічної промисловості сприяло відкриття хімічного синтезу, а електротехнічної і електронної промисловостей – дослідження в галузі електромагнетизму і фізики твердого тіла.

3. Життєвий цикл інновації є індивідуальним для кожної інновації і залежить від багатьох чинників, серед яких істотну роль відіграє рівень розвитку економіки і відповідних галузей, в яких відбувається інноваційний процес. З розвитком цивілізації спостерігається скорочення життєвих циклів окремих товарів і технологій, а також зародження чергової генерації продуктів.

4. Зросла складність досліджень та інновацій, що ускладнює діяльність індивідуальних винахідників. Сучасні інновації значно частіше, ніж у минулому, є результатами спільної праці інституційних організацій (лабораторій НДДКР у межах підприємства, академічних установ, університетів тощо). Часом надзвичайно складно відокремити досягнення індивідуального автора винаходу від спільних досягнень цілого колективу.

5. З часом пришвидшуються темпи дифузії інновації, що ускладнює процес утримання монополії на ринку через володіння патентом чи ліцензією.

Вищезазначені тенденції ускладнюють отримання істотних конкурентних переваг через володіння продуктовими чи технологічними інноваціями (патентами, ліцензіями), оскільки процеси інтернаціоналізації, поширення інформаційно-комунікаційних мереж, широкий обіг капіталу не сприяють тому, щоб технологічні інновації залишались джерелом надприбутків тривалий час. Прикладом цього твердження є практика функціонування ряду технологічно інноваційних фірм, технологічні досягнення яких не принесли істотних прибутків та приросту капіталу. Наприклад, операційні системи Macintosh американської компанії Apple, фотоапарати німецької фірми Leica, персональний комп'ютер фірми Хегох, великомасштабні електронні таблиці фірми Visicalc – всі ці товари були беззаперечними лідерами у своїх галузях, водночас вони не принесли істотного успіху на ринку своїм власникам.

Приклад конкурентної «війни» між компаніями Microsoft і Apple доводить вищесказане. Мова йде про історію протистояння продукту Zune компанії Microsoft і iPod компанії Apple, яка тривала упродовж років. Сьогодні компанія Microsoft оголосила про припинення розробки і виробництва мультимедійних плеєрів Zune. На сайті компанії сказано: «Ми більше не будемо виробляти плеєри Zune» [9]. З цього приводу на адресу компанії Microsoft вже надійшло чимало критики. Адже, по суті справи, продукт Zune мав шанси на ринку на успіх. Перші представники цієї серії дебютували у 2006 р. і повинні були скласти серйозну конкуренцію iPod. На думку фахівців, у плеєра дійсно є ряд цікавих функцій, таких як: радіо і Wi-Fi-синхронізація з Zune Pass. Однак, випустивши на ринок конкурентоспроможний продукт, керівництво компанії, ймовірно, подумало, що цього вже достатньо і займалось Zune не так інтенсивно, як Apple своїм iPod. Що стосується маркетингових рішень, редизайну, апдейтів ПЗ, то Apple тут виявилась на голову вище. Не дивно, що Microsoft так і не змогла перетягти до себе шанувальників iPod, торік останні зайняли 77% відповідного сегмента американського ринку [7].

Втім, це не означає, що технологічні інновації не є актуальними у нових умовах світової економіки. Вони є необхідною, проте не достатньою умовою успішної підприємницької діяльності сучасного підприємства.

III. Еволюція бізнес-моделей

Практика сучасних провідних компаній доводить, що організаційно-управлінські інновації сьогодні стають новими джерелами успіху діяльності суб'єктів підприємництва на ринку. На рис. 4 наведені приклади нових джерел інноваційного зростання підприємств, які насамперед повинні відповідати ключовим критеріям успіху в галузі та найважливішим пріоритетам споживачів.



Рис. 4. Зміна джерел інноваційного зростання («не технологія – ділова модель»)

Джерело: [9, с. 35].

У свою чергу, змінюються й успішні бізнес-моделі, які використовувалися найуспішнішими компаніями. Зокрема, еволюцію бізнес-моделей, що відбувалась протягом століття, можна представити так [1]:

1. Найстаріша бізнес-модель, яка донині залишається однією з базових, – модель «охоронця магазину» (*англ. – the shop keeper model*): відкриття магазину там, де знаходяться потенційні клієнти.

2. Наступна дуже популярна бізнес-модель, яка з'явилася на початку ХХ ст., – це модель «наживка-гачок» (також відома як «бритва-лезо» або «пов'язані товари»), наприклад: бритва (принада) і леза (гач); стільникові телефони (принада) і час трафіка (гач); комп'ютерні принтери (принада) і катріджі до них (гач); камери (принада) і друк фотографій (гач).

3. Нові бізнес-моделі компаній McDonald's і Toyota, які були розроблені у 1950-х рр. ХХ ст.

4. У 1960-х рр. новаторами виступили компанії Wal-Mart і Hypermarket.

5. У 1970-ті рр. нові бізнес-моделі розробили Federal Express і Toys R Us.

6. У 1980-ті рр. – Blockbuster, Home Depot, Intel і Dell Computer.

7. У 1990-ті – Southwest Airlines, Netflix, eBay, Amazon.com, Starbucks, Microsoft і dot-coms.

8. За останні роки найбільш оригінальні та ефективні бізнес-моделі були розроблені та реалізовані Google, IKEA.

Як бачимо, сучасне ринкове середовище вимагає поєднання технологічних і продуктових інновацій, посилюючи їх організаційно-управлінськими інноваціями, що у результаті дає ефект синергії та гарантує ринковий успіх обраної бізнес-моделі.

У цьому контексті заслуговує на увагу бізнес-модель компанії Apple, яка у 2011 р. стала найдорожчою компанією у світі, досягнувши капіталізації \$338 млрд. і обігнавши за цим показником нафтогазову компанію Exxon Mobil [6]. Ретельне вивчення досвіду компанії дало змогу автору ідентифікувати основні «опори» успішної інноваційної компанії-лідера і представити їх схематично на рис. 5.

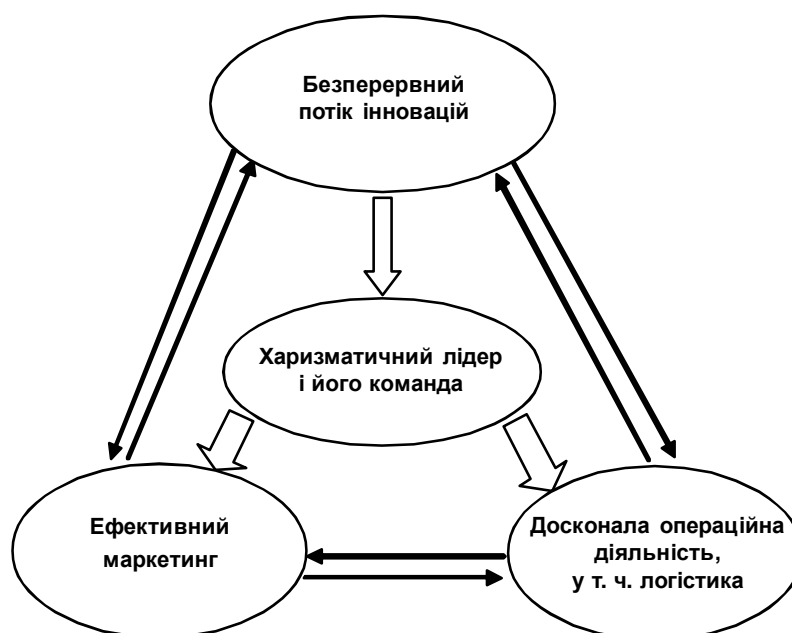


Рис. 5. «Опори» успіху інноваційної компанії-лідера ринку

Джерело: власна розробка автора.

Під керівництвом одного зі своїх засновників та ще донедавна генерального директора Стіва Джобса корпорація Apple за останні 10 років вивела на ринок цілий ряд культових продуктів – від MacBook і iPod до iPhone і iPad – і в 12 разів збільшила обсяг виручки. Отже, мова йде про управління не поодинокими інноваціями, а «потокотом інновацій». Ставши найдорожчою компанією в світі, Apple встановлює стандарти якості всієї комп'ютерної індустрії.

Окрім забезпечення безперервного потоку інновацій на ринок, діяльність підприємства повинна бути підкріплена ефективними маркетингом і логістикою. Зокрема, Стів Джобс став не тільки успішним менеджером й ідеологом стратегії компанії, але й зарекомендував себе як талановитий маркетолог і чудовий оратор.

Окрім вищезгаданих складових успіху, не менш важливою є ще одна – це досконала операційна діяльність, у т. ч. логістика. У компанії Apple логістикою займався Тімоті Кук – висококласний фахівець у сфері операційної діяльності, «геній логістики і організування», «ідеальний операціоніст» (Forbs, 2011 р.) [10]. Команда фахівців під керівництвом цих менеджерів перепроектувала логістику складання персональних комп'ютерів і побудувала систему, яка, за загальним визнанням, є однією з головних конкурентних переваг Apple. Їм вдалося налагодити високоефективний виробничий ланцюг товарів Apple, який є світовим взірцем на ринку електроніки. При цьому було мінімізовано виробничі витрати Apple шляхом закриття фабрики і складських приміщень у всьому світі з передаванням цих функцій стороннім компаніям на аутсорсинг.

Другим кроком у розвитку операційної діяльності Apple стала розбудова власної роздрібною мережі. На сьогодні компанія має понад 300 фірмових магазинів AppleStore і тисячі спеціалізованих магазинів роздрібною торгівлі, розкиданих по всій планеті, – такою перевагою наразі не може похвалитися жоден з конкурентів компанії.

Саме професійні компетенції та робота у команді на чолі із С. Джобсом та Т. Куком дали змогу товарам Apple стати не тільки найбільш якісними, а й найприбутковішими у світі. Як результат компанія Apple заробляє приблизно \$370 на кожному проданому iPhone і \$ 200 на кожному iPad [6]. Компанія володіє значними вільними коштами: її резерви в липні 2011 р. перевищили \$75 млрд.

Отже, технологічні інновації не можуть існувати без ефективною підтримки виведення новинок на ринок, що визначає структуру бізнес-моделі. У свою чергу, тип бізнес-моделі може залежати від способу використання технології. Наприклад, підприємці в мережі Інтернет створюють абсолютно нові моделі на основі вже існуючих або тільки створюваних технологій. Використовуючи такі технології, компанія може з мінімальними витратами залучити велику кількість клієнтів.

IV. Вплив економічної кризи на бізнес-моделі підприємств

В умовах глобальної економічної кризи багато бізнес-моделей втратили свою ефективність і конкурентоспроможність. Українські компанії, які використовували застарілі бізнес-моделі, банкрутують та зазнають збитків, виходять з ринку. З іншого боку, деякі бізнес-моделі, що не були актуальними у докризовий період, виявилися високоефективними і забезпечили компаніям нові можливості для зростання та розвитку бізнесу. Подальше застосування неефективних бізнес-моделей і неповороткість при визначенні нових бізнес-моделей, а також повільність при переході до них можуть привести українські підприємства до суттєвих фінансових втрат і послаблення позицій на ринку. На думку багатьох фахівців, криза – це шанс для багатьох компаній значно посилити свої позиції, використовуючи недоступні раніше стратегічні можливості.

Водночас навіть успішні компанії повинні бути гнучкими та оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, змінюючи при цьому навіть найбільш успішну бізнес-модель. На практиці можуть траплятися проблеми у менеджменті підприємства, що окреслена у літературі зарубіжним вченим Денні Міллером (Dannу Miller, 2000 р.) як неологізм «Ікарус-парадокс», сутність якого полягає у такому. За легендою герой з

грецької міфології Ікар пролетів так високо і близько до сонця, що віск, який скріплював його штучні крила, розтанув, і він втопився в Егейському морі. Парадокс полягає у тому, що його найпотужніший актив та перевага спричинили загибель. Д. Міллер довів у [11], що успішно зростаючі компанії стають настільки засліпленими своїми досягненнями, що недостатньо звертають увагу на динаміку зовнішнього середовища, вважаючи, що єдино правильним рішенням є подальше продовження обраної раніше стратегії. Водночас для динамічних ринків ситуація є дуже мінливою, тому тривале використання прибуткового «рецепту бізнесу» раніше чи пізніше проводить до невдачі. Концентруючись на одних елементах, сильні акценти виробничої уваги до деталей, наприклад, перетворюються на одержимість дрібницями, захоплення новаторства переростає у велику кількість винаходів, бажання зростати втілюється у неприборканій експансії. У результаті цього стратегії стають розбалансованими і призводять до падіння продажів, прибутку чи навіть банкрутства підприємства.

Тому бізнес-модель потребує перманентного перегляду, оновлення та втілення у життя. Тільки за таких умов вона стане належним джерелом інноваційного зростання підприємства.

Отже, можна зробити такі висновки й подати рекомендації з поставленої проблеми.

1. Узагальнення існуючих підходів дає підстави говорити, що термін «бізнес-модель» вживається у широкому спектрі формальних і неформальних визначень для передачі основних аспектів бізнесу, включаючи мету бізнесу, продуктивний ряд, стратегію, інфраструктуру, організаційну структуру, способи продажів, операційні процеси і політики.

2. Важливою передумовою розроблення успішної бізнес-моделі є концептуалізація бізнесу. З цією метою суб'єкти підприємництва повинні визначитись з групами клієнтів, їх потребами, а також в який спосіб визначені потреби цільових клієнтів будуть задоволені. Мова йде про ключові компетенції, якими володіє підприємство і за рахунок яких зможе здобути своїх клієнтів.

3. Не зменшуючи ролі продуктивних і технологічних інновацій як чинників зростання капіталу, які беззаперечно і надалі матимуть вплив, можна стверджувати, що на сучасному етапі технологічна інновація є лише складовою загального підходу здійснення діяльності на ринку. Все частіше джерелом інноваційного зростання підприємства стає обрана ним бізнес-модель.

4. Протягом століть відбувалась еволюція бізнес-моделей: від примітивної «відкриття магазину за місцем проживання покупців» аж до складних новітніх моделей з використанням Інтернету та інших новітніх технологій. Саме технології здійснюють істотний вплив на зміну бізнес-моделей сучасних підприємств.

5. Нині суб'єкти господарювання відчують істотний вплив економічної кризи на бізнес-моделі, що вимагає від вітчизняних підприємств глибокого розуміння ринкових процесів та гнучкості у реагуванні на ринкові зміни. Чи приведе розроблена бізнес-модель підприємство до успіху, значною мірою залежить від здатності підприємства надати клієнтам максимальні цінності при дотриманні економічної обґрунтованості управлінських рішень.

Література

1. *Бизнес-модели в Интернете [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oladan.com/ru/studio/blog/131-2009-01-26-06-59-02.html>.*
2. *Osterwalder A. An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business / A. Osterwalder, P. Yves. – 15th Bled Electronic Commerce Conference (17–19): 2002.*
3. *Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ru.wikipedia.org/wiki/>*
4. *Rearce J. Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control – Ninth Edition / J. Rearce, R. Robison. – Macgraw-Hill : Irwin, 2005.*
5. *Abell D. F. Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning / D. F. Abell. – Englewood Cliffs N. J. – Prentice-Hall, 1980. – P. 7.*
6. *Apple увійшла у десятку найцінніших брендів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zelenahata.in.ua/info/microsoft-групує-виробnytstvo-plejeriv-zune/>.*
7. *Нokia продовжує втрачати частку на ринку мобільних пристроїв [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hi-tech.tochka.net/>.*
8. *Котлер Ф. Маркетинг: от А до Я / Ф. Котлер ; [пер. с англ. под ред. Т. Р. Тэор]. – СПб. : Нева, 2003. – 224 с.*
9. *Сливоцький А. Міграція капіталу: як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів / А. Сливоцький ; [пер. з англ. Л. М. Петрушенко]. – К. : Університет. вид-во «Пульсари», 2001. – 296 с.*
10. *Интернет-джерело : режим доступу : <http://www.forbes.ru>.*
11. *Парадокс Икарус: как исключительное компаний может привести к их собственной гибели [Електронний ресурс] // Бизнес-перспективы. – Режим доступу : <http://mim1038.narod.ru/85.html>.*