

УДК 330.44:005.591.6

DOI: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-172

**О.М. ЛЕВКОВЕЦЬ**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної теорії  
Національного юридичного університету  
імені Ярослава Мудрого,

Україна, м. Харків

e-mail: [econom\\_theory\\_@ukr.net](mailto:econom_theory_@ukr.net)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7256-9958>



**ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ:  
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ**

**Виступ на науково-теоретичному семінарі кафедри  
22 січня 2019 р.**

Добрий день, шановні колеги!

Почну з такої історії. Одного не прекрасного дня 2012 р. Eastman Kodak – компанія з більш як столітньою історією, засновник і багаторічний лідер галузі фототехніки (фотоапарати, фотоматеріали, пристрої для друку фотографій) – визнала своє банкрутство. Нинішній Kodak називають «блідюю тінню» колишньої величної корпорації, сумний фінал якої став майже хрестоматійним прикладом неефективного менеджменту: технологію цифрового фото свого часу було винайдено саме інженерами Kodak, але компанія відкинула її як таку, що суперечить існуючій бізнес-моделі. Корпорація вперто здійснювала вдосконалення технологій плівкового фото, утім стрімке поширення цифрових камер, смартфонів, соцмереж зробило масовий друк таких фото непотрібним. Споживача цікавили не плівка чи фото, а можливість зафіксувати пам'ятні хвилини життя та поділитися ними з іншими. Коли ж нарешті менеджери Kodak визнали очевидне, виявилось, що ринок цифрового фото вже відбувся і місця компанії на ньому не знайшлося. За оцінками Forbes, бізнес-модель Kodak передбачала, що компанія робитиме гроші на продажу плівки; цифрове фото не вписувалося в цю модель, а Kodak зарила голову в пісок і не помічала цунамі нової технології, що насувалося.

Історія Kodak є не єдиним прикладом ігнорування менеджментом актуальних трансформацій бізнес-моделі. Lerman Brothers, Motorola, Nokia – можна навести цілий перелік тривалий час успішних бізнес-структур, що митте-

во втрачали ринкові позиції, вчасно не адаптувавши бізнес-модель до середовища, яке змінилося. Навпаки, чимало сучасних історій успіху ґрунтуються на застосуванні інноваційної бізнес-моделі, а не продукту: Amazon, що не має жодного традиційного магазину (ставка на технологічні інновації у сфері інтернет-продажів для створення нового ринкового простору, якому властиві широта вибору, швидкість оформлення замовлень, низькі ціни); Apple (унікальна комбінація програмного забезпечення, пристрою і сервісу забезпечили споживачу зручний спосіб легального скачування музики з Інтернету; продаж дешевого iTunes поєднується з реалізацією високомаржинального iPod), Skype (провайдер, що не має телекомунікаційної інфраструктури), eBay, ІКЕА... Ці компанії не намагалися обійти конкурентів на існуючому ринку, а представили інноваційний підхід до пропозиції аналогічних товарів/послуг.

Успішна комерціалізація новітніх технологій також залежить від бізнес-моделі, у межах якої вони виводяться на ринок. Так, у 1982 р. німецьким Інститутом спільноти Фраунгофера було розроблено цифровий музикальний формат MP3. Технологія щорічно приносить розробнику десятки мільйонів доларів прибутку. Але коли Apple в 2003 р. представила iPod та iTunes, що застосовують MP3, уже за три роки прибутки становили мільярди доларів. Як говориться, відчуйте різницю. Апарати Xerox узагалі спочатку були дуже дорогими і не продавалися, допоки компанія не розробила нову бізнес-модель: клієнти орендували апарати та платили за кожну скопійовану сторінку.

### ***Отже, що таке бізнес-модель?***

Бізнес-модель є основою, структурною решіткою будь-якого бізнесу. Її визначають як:

1) аналітичну методика, що дозволяє зрозуміти процеси, завдяки яким компанія заробляє гроші;

2) спосіб організації бізнесу в галузі, що відображає економічну логіку діяльності компанії та пояснює, як нові продукти, технології, організаційні новації створюють економічну цінність для споживачів, акціонерів, партнерів, як компанія отримує прибуток;

3) спосіб, у який компанія створює цінність для клієнтів та отримує від цього прибуток.

Бізнес-модель описує спосіб створення, доставки, продажу, утримання цінності організацією. Містить такі основні елементи:

1. Цільові споживачі – ХТО вони? Які сегменти охоплюються, хто є найважливішими клієнтами? Яких взаємовідносин очікують споживачі, як компанія їх підтримує? За допомогою яких каналів дистрибуції обслуговує? Хто справляє вплив на споживачів (зацікавлені особи, авторитети)?

2. Ціннісна пропозиція: ЩО пропонується споживачам? Яка проблема споживача вирішується, яка потреба задовольняється, яким чином? Чому

клієнти оберуть продукт? Чим ціннісна пропозиція відрізняється від пропозиції конкурентів? Наприклад, кур'єрська служба доставки товарів на електровелосипедах Delfast (український стартап) забезпечує доставку малогабаритних товарів для фізичних та юридичних осіб у межах міста протягом години за фіксованим тарифом (переваги). Доставка не залежить від вартості пального, годин-пік і завантаженості доріг. Це – унікальна ціннісна пропозиція.

3. Ланцюжок створення вартості: ЯК цінність створюється і постачається (процеси, ресурси, їх розподіл за ланцюгом вартості). Для реалізації ціннісної пропозиції необхідно виконати низку процесів і дій. Які ключові ресурси забезпечують ціннісну пропозицію (обладнання, інтелектуальна власність, персонал, фінанси, інфраструктура)? Як їх ефективно поєднати? Як компанія застосовує процеси, аби виробляти продукт із максимальним прибутком (ощадливе виробництво, стандартизація, краудсорсинг та ін.)? Які види діяльності обов'язкові для реалізації ціннісної пропозиції? Які компанія здатна виконувати самостійно, а які – ні? Хто є найважливішими партнерами, як їх залучати й ефективно взаємодіяти? Наприклад, Apple передає на аутсорсинг виробництво, співпрацює з компаніями звукозапису. Особливості бізнес-моделі ІКЕА (меблі): аутсорсинг, поділ праці зі споживачами через залучення їх до процесу створення вартості (можуть збирати меблі, фарбувати).

4. Механізм (формула) отримання прибутку: ЧОМУ компанія генерує прибуток? Чому клієнт сплачує за товар, за що він готовий сплачувати? Які основні джерела прибутку? Яка структура витрат? Що робить модель фінансово спроможною? Наприклад, кав'ярня забезпечує клієнтам максимально комфортні умови для спілкування (Starbucks): обслуговування, wi-fi, зручні меблі, музика. Заробляє на тому, що люди довго знаходяться у приміщенні. Фаст-фуд-кафе, куди клієнти приходять їсти, а не спілкуватися, заробляє за рахунок швидкості обслуговування, дешевизни продукту, кількості споживачів. Модель прибутку Freemium (Skype) означає безкоштовну пропозицію продукту з обмеженим функціоналом та оплату за більш досконалу версію.

Відомі й інші варіанти формалізації бізнес-моделі. Зокрема, популярною є Business Model Canvas Остервальдера, що визначає 9 елементів бізнес-моделі, які по суті повторюють зміст перелічених вище: ціннісна пропозиція, споживчі сегменти, взаємовідносини із споживачами (яким буде спілкування з клієнтами: онлайн, офлайн; як здійснюватиметься маркетинговий вплив), канали збуту, ключові види діяльності, ключові ресурси (які необхідні, аби компанія успішно функціонувала, та як їх залучити), ключові партнери, структура витрат, грошові потоки (джерела доходів).

Ціннісна пропозиція і формула прибутку демонструють, яку вигоду отримують споживачі та компанія, а логістичний ланцюжок (ключові ресурси

і процеси) – як саме буде створений продукт. Зміна будь-якого елементу бізнес-моделі спричинює зміни інших, організації прагнуть розробити систему, у якій ці складові логічно пов'язані та взаємодоповнюються. Систематично переглядаючи елементи бізнес-моделі, керівники оцінюють, наскільки вона вигідна, чи можна її застосувати, наприклад, для забезпечення іншої ціннісної пропозиції, чи потрібна трансформація. Адже бізнес-середовище, екосистема бізнесу постійно змінюються. Якщо бізнес-модель не еволюціонує, починається деградація продукту і сервісу. Свого часу С. Джобс визнавав, що успішній компанії «невеличка параноя не завадить»: необхідно постійно випробувувати бізнес-модель на ефективність. Нині ділові аналітики все частіше зазначають (яким би дивним це не здалося), що, наприклад, бізнес-моделі Apple, Uber, Amazon вже потребують трансформації. Адже довгостроковий конкурентний успіх, сталий розвиток організацій сьогодні залежать від здатності створювати і використовувати інноваційну бізнес-модель, а помилки Kodak або Nokia краще застосувати для навчання, а не наслідування.

Тепер поставлю запитання так: **зміна бізнес-моделі – це модний тренд чи необхідність?** Як ми вже з'ясували, бізнес-модель має забезпечити системне поєднання цілей компанії та її бізнес-процесів із реаліями зовнішнього середовища, яке підступно-стрімко змінюється. Колись технологічних або продуктових інновацій компаніям було достатньо для створення довгострокових конкурентних переваг. Нині цифрова економіка спричинює радикальні галузеві зрушення та робить неминучими зміни традиційних бізнес-моделей. Це підтверджується останніми дослідженнями провідних консалтингових компаній – KPMG, PwC та ін.

Хоча успішні організації мають ресурси і технології для розробки інноваційних бізнес-моделей, останні здебільшого запроваджуються «новачками». Річ у тім, що для діючої компанії зміна бізнес-моделі – це ризики: втрати існуючих клієнтів, погіршення клієнтських відносин, репутації бренда, розмивання стратегічних орієнтирів, фінансові тощо. Для реалізації нової бізнес-моделі необхідні: визначення нових ключових чинників успіху, розробка нових бізнес-процесів, оргструктури, корпоративної культури та ін.; тестування, проби, зміни, витрати... Перелік не надто надихає менеджерів, акціонерів, персонал. Успішній компанії не потрібно «раптом зненацька» змінювати бізнес-модель лише тому, що про це пишуть у звітах компанії «Великої четвірки» та говорять на бізнес-форумах.

Утім це є необхідним, якщо:

1. Існують *можливості*:

1.1. Задовольнити потреби великої групи потенційних споживачів, для яких існуючі на ринку пропозиції надто дорогі чи складні для застосування (на-

приклад: випускати більш дешеві авто; розробити спрощені бухгалтерські програми для малого бізнесу; здавати в оренду дороге обладнання).

1.2. Комерціалізувати новітню технологію, створивши для неї нову бізнес-модель (те, на що не наважився Kodak; те, що успішно реалізувала Apple з MP3), або застосувати існуючу на новому ринку.

1.3. Створити продукт для виконання «роботи», яку раніше ніхто не намагався виконувати або виконувати ТАК (згадувані в попередньому матеріалі стартап Delfast, Amazon).

## 2. Існують загрози:

2.1. Запровадження технологічних інновацій, що здешевлюють існуючу пропозицію (продукт), змінюють її зміст. За даними звіту PwC, «Велика вісімка» технологій, розвиток яких спричинить найсуттєвіший вплив на бізнес, – це: штучний інтелект, доповнена реальність, блокчейн, використання дронів, інтернет-речей, робототехніка, віртуальна реальність, 3D-принтери. Технології 3D-друку вже сьогодні спричинюють істотні зміни в багатьох галузях.

2.2. Зміни в умовах/методах конкуренції потребують реагування. Свого часу кризис-менеджер Nokia визнав, що компанія прогавила важливі зміни бізнес-ландшафту – поширення платформних бізнес-моделей, які витісняють лінійні.

**Лінійна бізнес-модель** означає, що компанія створює цінність у формі товару/послуги та продає за ланцюгом поставок (виробник-дистриб'ютор-споживач), цінність зростає лінійно: кожен учасник послідовно щось додає. Домінувала у ХХ ст. У ХХІ ст. компанії, люди поєднуються через мережі, які стали новим агрегатором бізнес-цінності.

**Платформа** – це бізнес-модель, що:

1) дозволяє поєднати дві та більше взаємозалежні групи продуктів для збільшення прибутків усіх учасників;

2) поєднує споживачів та виробників, прискорює обмін цінністю між ними, для чого формує бізнес-мережі користувачів і ресурсів (Uber поєднала пасажирів і водіїв, Airbnb – власників нерухомості та мандрівників);

3) створює нові ринки, у рамках яких учасники взаємодіють та здійснюють транзакції. Навколо платформи виникає те, що називають екосистемою: низка продуктів, пов'язаних/згрупованих між собою для створення цілісного рішення, що може бути масштабоване. Наприклад, AppleStore та iTunes – це нові ринки аксесуарів, пристроїв, послуг, музична екосистема;

4) дозволяє бізнесу швидко розширюватися. Чому? Як відомо, швидке зростання (масштабування) бізнесу забезпечується за умови, що кожна наступна одиниця товару або клієнт додають компанії більше, ніж попередні, а витрати на залучення/утримання клієнта, додатковий продаж йому товару/

послуги є меншими, аніж для клієнта попереднього. У лінійній бізнес-моделі 1 новий клієнт = 1 покупець товару/послуги. Коли новий споживач/користувач з'являється у платформи, він потенційно може вибудовувати зв'язки з іншими, споживачі – залучатися в геометричній прогресії. Google, Amazon, FB, Uber та інші змогли за рекордно короткий термін масштабувати бізнес-модель.

У сучасному світі виграють платформи, тому, схоже, для багатьох компаній найближчими роками трансформація бізнес-моделей, дійсно, буде неминучою.

### ***Бізнес-моделі поділяються на традиційні та інноваційні.***

Традиційними (типовими) називають бізнес-моделі, притаманні більшості компаній галузі. Вони відбивають логіку існуючої галузевої бізнес-системи (ланцюга створення вартості) – типового для галузі повного циклу діяльності від проектування/створення продукту, його виробництва, просування на ринку, сервісного обслуговування до утилізації кінцевим споживачем. Наприклад, у сфері роздрібно торгівлі: закупівля товару, транспортування, складування, зберігання, просування, продаж.

Інноваційною називають бізнес-модель, що застосовується лише певною компанією галузі. Інноваційна бізнес-модель визначає сегмент споживачів, який не обслуговують існуючі оператори ринку; формування якісно нової пропозиції товару чи послуги змінює ланцюжок вартості та створює нові цінності для споживачів. Це не пропозиція нового товару чи послуги, це знаходження нового способу пропозиції. Така от своєрідна інтерпретація концепції «блакитного» океану – створення ринкового простору, де ще немає конкуренції (на противагу «океану червоному» – ринковому простору, «забарвленому кров'ю» конкурентів).

Apple спочатку планувала продавати комплекти для збирання комп'ютерів і наприкінці 1990-х рр. була не надто успішною нішевою компанією, а цифровий MP3-плеєр до неї випускали й інші фірми, про які нині мало хто згадує. Успіх iPod пояснюють поєднанням у ціннісній пропозиції унікального за дизайном пристрою, програмного забезпечення, сервісу (онлайн-магазин). Для реалізації пропозиції компанія уклала договори з усіма компаніями звукозапису та створила велику онлайн-бібліотеку.

eBay вибудувала цифрову інфраструктуру для появи ринку, навколо якого виникла окрема спільнота користувачів. Компанія не здійснювала продаж продукції з централізованих джерел, не утримувала склади, а реалізувала ідею надати кожній людині можливість виступити у ролі як покупця, так і продавця. Кожен міг придбати рідкі/особливі товари з усього світу, невеличкі місцеві компанії могли торгувати без значних витрат. Прибуток компанії складається зі зборів за послуги від продавців, а модель отримала назву «аукціон».

**Інноваційне перетворення потребує зміни мінімум двох елементів («хто-що-як-чому») бізнес-моделі.** Наприклад, Hilti, компанія-виробник будівельного обладнання (Ліхтенштейн), зіткнувшись із конкурентними викликами з боку азійських виробників, орієнтованих на нижчий ціновий сегмент, змінила всі 4 елементи бізнес-моделі. Передусім замислилася над зміною ціннісної пропозиції: а ЩО купують будівельники? Не інструмент, а можливість виконати певну роботу. Інструмент дорогий, не завжди доступний; низка видів придбаного обладнання застосовується нечасто – тож, простоює; якщо відбувається поламака – обладнання потребує професійного ремонту, а робота не виконується. І надумала компанія перейти від виробництва та продажу обладнання до продажу послуг з управління інструментальним парком. Тобто здає обладнання в оренду та надає послуги з його обслуговування. Для цього довелося забезпечити інші ключові ресурси (персонал, ІТ-системи, технології та ін.), процеси (перепідготовка персоналу для керування парком обладнання, роботи з клієнтами; організація зберігання, управління складським господарством, транспортна логістика, постачання запчастин і т. д.). За щомісячну платню клієнт отримує доступ до всього парку обладнання, послуги технічного обслуговування та ремонту. Відповідно радикально змінилася формула прибутку – джерела доходів, періодичність платежів, структура витрат, обсяг реалізації (послуг), маржинальний прибуток тощо. Результат для Hilti: значне збільшення клієнтської бази та доходів.

Британський виробник двигунів Rolls-Royce схожим чином запровадив «оплату за льотну годину» – авіакомпанії купували не двигун, а льотні години (ЩО? ЧОМУ?). Rolls-Royce як власник двигуна здійснює обслуговування/ремонт (ЯК?), тож, генерує постійний потік доходів, скоротивши витрати за рахунок підвищення ефективності технічного обслуговування (ЧОМУ?).

Процес створення інноваційної бізнес-моделі містить етапи: проектування (ініціалізація, генерування ідей, інтеграція), створення прототипу (форми: презентація, бізнес-план, пілотний проект), тестування.

Підкреслимо: інноваційна бізнес-модель має бути новою не лише для компанії, а й для ринку/галузі в цілому. Для розробки інноваційної бізнес-моделі важливо вийти за межі домінуючої галузевої логіки, зійти з «накатаної колії». Адже компанія діє у сфері, де дотримуються певних базових принципів щодо ланцюгів вартості, конкуренції, – типова бізнес-модель функціонує у певних рамках. І тут, як у житті: чим більше знаємо, тим більше застрягаємо в колії звичного образу думок.

Apple, Google та інші досягли успіху не тому, що слідували правилам, а тому що встановили власні, діючи врозріз із домінуючою галузевою логікою. Як такі розробити? Осяяння? Говорять, що інноваційна бізнес-модель ґрун-

тується на міграції цінностей (зміщенні акцентів у ланцюгу вартості). Міграції – звідки?

І ось тут виявляється несподіване: **90 % успішних інноваційних бізнес-моделей містять елементи вже існуючих**. Фахівці ідентифікують близько 50 шаблонів бізнес-моделей, що з різним ступенем інтенсивності застосовуються в різних галузях. Опис їх змісту в розрізі основних елементів «хто-що-як-чому» можна знайти в роботі: «Гасман Оливер, Франкенбергер Каролин, Шик Микаэла. Бізнес-моделі. 55 лучших шаблонов = The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business: пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2016. 432 с.».

Наприклад, шаблон «БРИТВА ТА ЛЕЗИ» ґрунтується на тому, що основний продукт продається дешево, а додаткові, необхідні для його функціонування/використання, – дорого (брита та лези Gillette, принтери та чорнила для них HP). Apple застосовує цю модель у перегорнутому вигляді: дорогий пристрій (iPod, iPhone, iPad) + дешеві програмне забезпечення, музика, фільми тощо.

Бізнес-модель «ДОВГИЙ ХВІСТ» (Amazon, Netflix) означає, що більша частина прибутку припадає не на основні продукти, а на «довгий хвіст» нішевих, які самі по собі (кожен окремо) не забезпечують значної маржі.

Інновація полягає в розумінні, перетворенні, рекомбінуванні, перенесенні успішних шаблонів у власну сферу (галузь, регіон).

Інноваційні бізнес-моделі часто є нетривіальними лише для певної галузі. Компанії можуть комбінувати елементи кількох шаблонних бізнес-моделей інших галузей для розробки власної – тим складніше конкурентам буде її скопіювати.

У згаданій вище роботі пропонується застосувати для розробки принципи тотожності або конфронтації. Перший варіант передбачає творче адаптування шаблонів бізнес-моделей, що успішно застосовуються в суміжних галузях. При застосуванні принципу конфронтації пропонується обрати з 55 шаблонів 6–8 моделей, логіка яких найбільше відрізняється від домінуючої у вашій галузі. Далі, відповідно до обраних шаблонів та компаній інших галузей, що їх успішно застосовують, спробувати відповісти на питання: а як би, наприклад, Apple керувала вашим бізнесом? McDonalds (якщо до обраних увійшла модель «Франчайзинг»)? IKEA (модель «Самообслуговування»)? Amazon («Довгий хвіст»)? І т. д. – для формування креативних ідей із ініціювання нової бізнес-моделі.

Важливі моменти при розробці інноваційної бізнес-моделі:

1. Визначення раціональних меж бізнесу – галузі (-ей), в якій (-их) діє компанія. Надто вузьке визначення галузі зменшує потенціал розвитку. Apple



не стала обмежуватися комп'ютерною, створила ПЛАТФОРМУ продукту, і успіх iPod/iTunes по сьогодні слугує прикладом ефективної бізнес-моделі. Так відбуваються трансформації галузей.

2. Визначення місця компанії в майбутньому ланцюгу створення вартості. Буде компанія застосовувати аутсорсинг чи ні, як обиратиме партнерів, створюватиме платформу/екосистему продукту чи «ввійде» до існуючої. Вирізняють три еталонні інноваційні бізнес-моделі: інтеграційна (повний контроль компанії над процесами); диригування (співпраця з іншими компаніями, розподіл бізнес-функцій); ліцензування. Так, у автомобільній галузі бізнес-моделі еволюціонували від вертикальної інтеграції (повний цикл) до складального виробництва.

З появою інноваційних бізнес-моделей «перекроюються» галузі, перерозподіляються грошові потоки, змінюються правила та стандарти ведення бізнесу. З часом успішна бізнес-модель може перетворитися на типову. Тож, для розробки інноваційної бізнес-моделі доведеться не озиратися на конкурентів, поставити під сумнів домінуючу в галузі логіку і доводи: мовляв, у нас інша сфера, інші ключові чинники успіху, клієнти не сприймуть, це божевілля... Так, керівники не надто прагнуть виходити із зони комфорту, особливо якщо модель ще дозволяє отримувати прибуток. Утім його спадна динаміка є сигналом до пошуку нової бізнес-моделі, адже, коли компанія на межі банкрутства, здійснювати зміни надто пізно (згадаймо Kodak).

А тепер *замість postscriptum*.

Дослідження сучасних бізнес-моделей необхідно продовжити. Адже виникають багато практичних питань. Наведу тільки два.

Перше – бізнес-моделі не просто змінюються, а й із часом себе вичерпують. Так, сьогоднішню Apple починають критикувати: мовляв, споживач не реагує на нескінченну кількість нових додатків, бізнес перетворився на commodity, модель себе вичерпала, хоча все ще дозволяє отримувати прибутки. Тривожні дзвіночки: у 2018 р. Apple втратила статус постачальника смартфонів №2 у світі, поступившись Huawei, зменшила кількість замовлень постачальникам комплектуючих.

Друге – актуальними є спеціальні дослідження бізнес-моделей «відкритих інновацій». Неодноразово згадувані в нашому матеріалі компанії – символи інноваційного успіху дедалі частіше звинувачують у прагненні забезпечити собі конкурентні переваги не «як раніше», а перешкоджаючи розвитку стартапів потенційних конкурентів. Як приклад наведу публікацію у Forbes з гучномовною назвою «Прирожденные убийцы: как Amazon, Google и Facebook избавляются от стартапов». Цитую уривок: «Джонатан Франкель був схвилюваний, коли після року перемовин інвестиційний підрозділ Amazon уклав

5,6 млн дол. у його стартап Nucleus: планшетний комп'ютер на базі Alexa, що фокусувався на відеоконференції та комунікаціях. Він був не менш схвильований, коли через рік Amazon запустила свій голосовий пристрій Echo Show – майже ідеальний клон продукту Nucleus». Справедливими є подібні звинувачення чи ні – аби дати відповідь, потрібно зануритися в питання інтелектуальної власності, функціонування моделей «відкритих інновацій» та ін. Але це вже інша історія.

**O. M. LEVKOVETS,**

Ph. D., Associate Professor, Associate Professor of the Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

**INNOVATIVE BUSINESS MODELS:  
PECULIARITIES OF FORMATION AND DEVELOPMENT.  
SPEECH AT THE SCIENTIFIC AND THEORETICAL SEMINAR  
OF THE DEPARTMENT OF ECONOMIC THEORY OF THE YAROSLAV  
MUDRYI NATIONAL LAW UNIVERSITY on 22th January 2019**

The report is dedicated to examining the content, factors, and technologies of the innovative transformation of contemporary business models.

To demonstrate the influence of a business model on functioning of an organization, the author has outlined several facts. Kodak, Lerman Brothers, Motorola, and Nokia are examples of leading companies, which, having had neglected relevant transformations of their business models, rapidly lost market shares. A wide range of histories of business success is grounded on applying an innovative business model rather than a product. For instance, Amazon, Apple, Skype, eBay, IKEA are companies, which have proposed an innovative approach to supply of existing goods/services.

A business model describes a way of creating, delivery, selling, and retaining the value by an organization. It contains the following elements: target consumers, price supply, a value chain, and a mechanism for earning profit. A change of any component causes changes of the others.

Systematically reviewing the elements of a business model, managers estimate whether there is a need for transforming: under a dynamic environment, a business model must evolve. Long-term competitive success and sustainable development of contemporary companies depend on such evolvement.

Changes of a business model are necessary if: a) there are opportunities to: meet demands of a large group of consumers, which are not satisfied with offered commodities; commercialize new technology; create a product to perform the “work” none has tried to perform; b) there are threats: implementing technological innovations, which cheapen

current supply or change its content; a need for the reaction to changes in terms/methods of competition. Expansion of technologies of the digital economy and business models based on platforms stipulate inevitability of transforming business models of companies in all the sector of economy.

Business models displaying the logic of a present sectoral business system (a value chain) and being inherent to a majority of companies in a sector are traditional. Only a certain company in a sector applies an innovative business model. Such model is usually grounded on forming a new way of supply, which shifts emphasis within a value chain and creates the new value for consumers.

The innovative transformation requires changes of at least two elements of a business model and transcends the dominating sectoral logic. To accomplish this goal, managers make greater use of templates: 90% of successful innovative business models contain elements of already existing ones and are non-trivial for a certain sector only. An innovation implies recombining and transferring elements of business models from other sectors in own sector (mainly those, the logic of which significantly differs from the logic of a template dominating in a “lending” sector). The emergence of innovative business models fosters transformations in sectors, redistribution of monetary flows, and changes of rules for doing business. Subsequently, successful business models transform into typical ones and do not benefit company in the sphere of competition any more.

In the context of searching for effective technologies for the innovative transformation of business models of contemporary companies, researching the potential and risks of different forms of open innovation models is of considerable importance.