

УДК 330.341.1:339.17

ФЕДУЛОВА Любов, д. е. н., професор кафедри менеджменту
Київського національного торговельно-економічного
університету

БІЗНЕС-МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Розкрито сутність бізнес-процесів та інноваційних бізнес-моделей сучасних підприємств, охарактеризовано їх типи та умови використання. Розроблено та обґрунтовано організаційно-структурну схему методології розбудови бізнес-моделей інноваційного розвитку торговельних підприємств. Запропоновано структуру складових класичної інноваційної бізнес-моделі та її змістовну характеристику для реально діючого в Україні торговельного підприємства.

Ключові слова: інноваційний розвиток, бізнес-процес, інноваційна бізнес-модель, методологія, торговельні підприємства.

Федулова Л. Бизнес-модели инновационного развития предприятий торговли. *Раскрыта сущность бизнес-процессов и инновационных бизнес-моделей современных предприятий, охарактеризованы их типы и условия использования. Разработана и обоснована организационно-структурная схема методологии развития инновационных бизнес-моделей торговых предприятий. Предложена структура составляющих классической инновационной бизнес-модели и ее содержательная характеристика для реально действующего в Украине торгового предприятия.*

Ключевые слова: инновационное развитие, бизнес-процесс, инновационная бизнес-модель, методология, торговые предприятия.

Постановка проблеми. У соціально-економічному просторі глобалізованої системи господарства серед потоку перманентних змін щодо отримання конкурентних переваг особливої уваги заслуговує активізація інноваційної діяльності торговельних підприємств, обумовлена виникненням та поширенням якісно нових потреб споживачів. Як наслідок, конкурентоспроможність торговельного підприємства визначається його здатністю орієнтуватися на клієнта, відповідати тим запитам, які визначає споживач, адже саме він є джерелом реальних доходів. Тому перед торговельними підприємствами постає ключове завдання – задовольняти ціннісні очікування споживачів, забезпечуючи при цьому зручність, безперебійне багатоканальне просування товарів та послуг, прозорість, доступність, що потребує значної кількості ресурсів.

У цьому контексті загальним ключовим питанням є не тільки збільшення обсягу інвестиційних ресурсів, але й розподіл наявних між напрямками використання, що дасть змогу забезпечити прийнятні

значення показників поточної операційної діяльності, її розширення й відновлення на базі різного типу продуктових, технологічних та управлінських інновацій. Це означає, що торговельне підприємство як господарюючий суб'єкт на будь-якому рівні повинне на основі аналізу ситуації й своїх стратегічних цілей обрати для себе ту або іншу модель розвитку бізнесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Бізнес-модель (БМ) належить до порівняно нових концепцій підприємництва й стратегічного управління. Інтерес до БМ у наукових і дослідницьких колах, що виник у середині 1990-х років, пов'язують, передусім, з теорією реінжинірингу М. Хаммера і Дж. Чампі, які першими виклали принципи й основні особливості проведення реінжинірингу бізнес-процесів [1]. Проте, як справедливо зазначається, що навряд чи що-небудь ще може так підірвати бізнес по-старому, як інноваційне перетворення БМ, і жодне інше питання не є настільки важливою темою передовиць у діловій пресі [2].

Останніми роками науково-теоретичні питання щодо розбудови інноваційних БМ (ІБМ), у тому числі на прикладі торговельних підприємств, викладено зарубіжними вченими [3–8] та ін. Стосовно практики українських торговельних підприємств, то детальний опис класичних бізнес-процесів та методичні підходи до побудови БМ на їх основі відображено у працях А. Розман [9], Л. Ганущак-Єфіменко [10], Н. Ільченко [11]. Незважаючи на певний прогрес, досягнутий за останнє десятиліття, ця сфера дослідження містить ще багато невирішених, у тому числі й проблемних питань. Недостатня розробленість теоретичних і методичних аспектів удосконалення БМ підприємств з урахуванням інноваційного фактору розвитку, а також особлива значимість вирішення практичних завдань їх вибору та реалізації в організаціях торгівлі обумовили вибір теми дослідження.

Мета статті – розкрити сутність інноваційних БМ і запропонувати їх концептуальну методологічну основу, розглянути можливості й передумови розбудови українських торговельних підприємств.

Матеріали та методи. Методологічною основою дослідження є положення концепцій інноваційних систем та теорії реінжинірингу, що обґрунтовують перегляд внутрішніх бізнес-процесів та управління інноваційною діяльністю у бік їх відкритості та забезпечення результативності й конкурентоспроможності. На основі системного підходу здійснено аналіз сутності застосування бізнес-проекування до розробки та реалізації інноваційних процесів на торговельних підприємствах. Методами структурування та синтезу розроблено структуру методології розбудови ІБМ торговельного підприємства та адаптовано її на практиці.

Результати дослідження. В умовах високого рівня насичення попиту й доступності інформації про вироблені товари й послуги

виграє та торговельна мережа, яка здатна максимально гнучко реагувати на запити споживачів. Оскільки кожна організація або система створюється для того, щоб досягати певних цілей (в умовах інноваційного розвитку це насамперед створення доданої вартості), то зазначене відбувається, якщо така мережа бізнес-процесів визначається місією й цілями торговельного підприємства, які нерозривно пов'язані з головною цільовою функцією управління й реалізуються в комплексі. У теоретичному контексті передбачається, що цільова функція розглядається в рамках поведінкової економічної теорії підприємств, що досліджує реальну поведінку окремих суб'єктів господарювання. В той же час, з розвитком мікроекономічної теорії змінюються підходи до визначення головної мети функціонування підприємств і розробляються різні моделі [12].

З позицій узагальненого підходу бізнес-процес можна розглядати як відповідну кількість внутрішніх операцій (видів діяльності), що повторюються в часі, споживають певні ресурси та починаються з одного або більше входів, а на виході закінчуються створенням продукції/послуги, необхідної клієнту. Зокрема, специфіка бізнес-процесів торговельного підприємства визначається функціями, які, у свою чергу, різні для підприємств оптової й роздрібною торгівлі. Наприклад, класичними для роздрібною торгівлі є: дослідження кон'юнктури товарного ринку, визначення попиту та пропозиції на конкретні види товарів, формування різноманітних асортиментів товарів і послуг, здійснення технологічних операцій з прийому, збереження, маркування й підготовки товарів до продажу, встановлення ціни на товари, участь у просуванні товарів на ринок, створення сприятливих умов для продажу товарів, надання постачальникам і споживачам транспортно-експедиційних, консультаційних, рекламних, інформаційних та інших послуг.

Водночас БМ дозволяє досить повно описувати логіку й методи ведення бізнесу, включаючи організаційно-функціональну й технологічну структуру, взаємодію з постачальниками й споживачами, рух коштів, фінансову ефективність та ін. Розробка БМ має на меті не простий опис бізнесу, а ідентифікацію та аналіз усіх бізнес-процесів, їх оптимізацію й розвиток з урахуванням усіх взаємозв'язків. З цих позицій доречно погодитися з визначенням А. Слівотські, що модель бізнесу – це те, як компанія вибирає споживача, формулює й розмежує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання вона зможе виконати своїми силами, а для яких потрібно залучати сторонніх фахівців, як вона виходить на ринок, створює цінність для споживача й одержує від цього прибуток [13, с. 6]. Інноваційні БМ ґрунтуються на "міграції цінностей". Впровадження такої БМ дозволяє знайти новий сегмент споживачів, яких не обслуговують існуючі на

ринку компанії, оскільки для них цей сегмент виглядає недостатньо привабливим. Формування якісно нової пропозиції товару або послуги змінює ланцюжок створення доданої вартості й створює нові цінності для споживача [13].

Дослідження показують, що наразі практично в будь-якій галузі, незалежно від ступеня її зрілості, існує велика ймовірність появи конкурентних новацій, які радикально змінюють "правила гри" на ринку завдяки впровадженню нових БМ. При цьому, на відміну від інноваційних продуктів та методів їх виробництва (технологій), у бізнес-інноваціях вирішальну роль відіграють не наукові відкриття, а підприємницька ідея, виявлення нової ринкової потреби й раціональне поєднання способу її задоволення з ефективним попитом на основі нестандартних форматів, методів створення й доставки споживчої вартості цільовій аудиторії покупців.

У світовій практиці є достатня кількість прикладів компаній, які успішно вийшли на ринок, використовуючи нові БМ (*Southwest, Amazon, FedEx, Wal-Mart, McDonald's, IKEA, Enterprise, eBay, Priceline, Dell Computers, Starbucks, Skype, Groupon* та ін.) [14–16]. З настанням ери інформаційно-комунікаційних технологій з'явилися ІБМ (*innovation business model*), розроблені такими компаніями, як *Microsoft, Intel, Dell-Computer, eBay і Amazon.com, IKEA, Google, Apple* [17]. Ці компанії й сьогодні пропонують інноваційні підходи до пропозицій аналогічних товарів і послуг, до того ж постійно вдосконалюючи їх. Таким чином, утворювані ІБМ стають потужним інструментом конкурентної боротьби. Тільки БМ перетворює інновації в економічну цінність для бізнесу, вона детально описує, як підприємство заробляє гроші шляхом чіткого визначення його місця в ланцюжку створення цінності [18].

Дослідження, проведені серед керівників найбільших американських корпорацій впливовим журналом "*Economist Intelligence Unit*", показали, що ІБМ є найважливішою складовою успіху будь-якої корпорації. Більше того, за даними американської асоціації менеджменту, більше 10 % інвестицій у сфері інновацій глобальні корпорації США спрямовують на розробку саме нових ІБМ. А дослідження інтернет-порталу *Innosight.com* показали, що за останні 10 років 14 з 19 нових учасників "*Fortune 500*" своїм успіхом зобов'язані впровадженню ІБМ, що завдяки їм вони змогли не тільки істотно змінити, але й створити нові галузі економіки. Зокрема, серед відомих такі нові ринки, створені завдяки ІБМ: банківське обслуговування через Інтернет; бюджетні авіаперевезення; споживчі товари під маркою торговельної мережі; системи електронного трейдингу; торгівля ліками загального призначення, продуктами харчування через Інтернет, за каталогом; навчання через Інтернет [18].

Таким чином, світові лідери ринку своїм практичним досвідом продемонстрували, що інновації самі по собі дуже мало чого вартують, вони потрібні тільки для одержання необхідних ключових компетенцій у рамках ефективних (створених/розроблених) БМ, що дають змогу компаніям отримувати прибуток і займати вигідні (прибуткові) місця у ланцюжках доданої вартості. Однак, узагальнюючи їх досвід, можна також дійти ще одного важливого висновку: нові технології повинні бути головною рушійною силою, що надає імпульс інноваційному розвитку, але їх слід розглядати не як основу інноваційної стратегії компанії, а як засіб завоювання компанією нових клієнтів і успішної реалізації її БМ. Як зазначає класик концепції відкритих інновацій Г. Чесбро, у самій технології ніякої внутрішньої цінності немає – її цінність визначається БМ, за допомогою якої ця технологія виходить на ринок [5]. Чим ефективніше БМ, тим дохідніший бізнес компанії, а на ефективність БМ впливають інноваційні продукти. Отже, ці процеси в ринковому середовищі взаємозалежні.

Для торговельних підприємств, що приймають рішення про необхідність активізації своєї діяльності, особливе значення має правильний вибір формату БМ й системне обґрунтування всіх її компонентів (ключових видів бізнесу, постачальників, сегмента споживачів, структури витрат, джерел доходів та ін.). Це обумовлено наявністю високих ризиків початкових стадій комерціалізації нововведень. Вивчення особливостей діяльності вітчизняних торговельних підприємств дає змогу визначити, що для більшості характерні такі формати БМ:

контенто-орієнтований, що характерний для торговельних підприємств, які реалізують різноманітні асортименти стандартної продукції. Ціннісні пропозиції торговельних підприємств цього формату орієнтовані на різні споживчі сегменти. До нього варто віднести продовольчі торговельні мережі (супермаркети). Особливістю контенто-орієнтованого формату бізнес-моделей торговельних підприємств (БМТП) є створюваний ними торговельний простір, формування певної торговельної кон'юнктури;

раціональний, особливістю якого є можливість формування безкоштовних пропозицій, субсидованих прибутком від інших пропозицій. До торговельних підприємств, що підтримують цей формат БМ, слід віднести підприємства роздрібної торгівлі побутовою технікою, які найчастіше використовують для збільшення обсягів продажів;

"магазин у будинку", характерний для невеликих торговельних підприємств, що пропонують мінімально необхідні асортименти продукції. Підприємства цього формату відрізняються зручністю місця розташування для споживача (в основному у житлових масивах) і можливістю задоволення першочергових потреб покупців;

"магазин на дивані" або "магазин в кишені". Появі цього формату БМТП сприяв прогресивний розвиток інтернет-технологій та інтернет-комерції, що передбачає зміни традиційних підходів до реалізації това-

рів: не покупець йде в магазин за покупками, а магазин "переноситься" до покупця. До того ж, досить затребуваним є використання мобільних додатків, що дозволяють швидко й зручно здійснювати покупки онлайн.

У той же час на практиці диверсифікованість форматів БМТП може використовуватися як характеристика місця підприємства в галузевій бізнес-системі, а ступінь взаємодії його зі споживачами повинен враховувати інноваційність і "товарну завершеність" товарних пропозицій [19]. Отже, *ІБМ* – це механізм поєднання ключових факторів бізнесу (капітал, праця, матеріальні ресурси) й усіх учасників операційної діяльності та інноваційного процесу у ланцюжок створення вартості нового продукту й компанії.

З урахуванням зазначеного, пропонується методологія розбудови ІБМ (рис. 1). З методологічної точки зору, слід також звернути увагу на розроблену Гарвардською школою бізнесу концепцію управління інноваційною компанією, в основу якої покладено чотири ключових фактори – *S*-фактори, що безпосередньо впливають на успіх нового продукту/послуги та їх здатність приносити дохід: первісні видатки (або *інвестиції*), що передують запуску інноваційного продукту/послуги (*start-up costs*); швидкість – час від появи ідеї продукту до його випуску на ринок (*speed*); обсяг – час, за який виробництво нового на ринку продукту досягає необхідного обсягу (*scale*); підтримуючі видатки, включаючи реінвестиції (*supporting costs/investments*).

В умовах реалізації стратегії інноваційного розвитку БМ повинна бути спрямована на управління ланцюжком створення інноваційної вартості. З цих позицій заслуговують на увагу визначені передумови впровадження відкритих (адаптивних) БМ, серед яких:

- необхідність зробити інновації більш ефективними за витратами коштів і часу, а також управляти ризиками, включивши їх безпосередньо в БМ;
- можливості малих інноваційних компаній заробляти на відкритих інноваціях (наприклад, ліцензійні програми, не пов'язані з обмеженнями на подальшу модифікацію, але зі збереженням інформації про первинне авторство й внесені зміни);
- можливості великих інноваційних компаній заробляти на програмі "Приєднуйся й розвивайся" (покупка великими компаніями у дрібних компаній ліцензій на виробництво продуктів і виведення їх на ринок під своїм брендом);
- можливості великих інноваційних компаній заробляти на інтелектуальній власності тих напрямків бізнесу, з яких вона вийшла (наприклад, компанія *GE* одержує роялті від азійських компаній, що випускають зняті з виробництва товари під маркою *GE*);
- можливості великих інноваційних компаній заробляти на відкритих інноваціях за рахунок формування стандартів, а то й трендів бізнесу у своїй галузі.

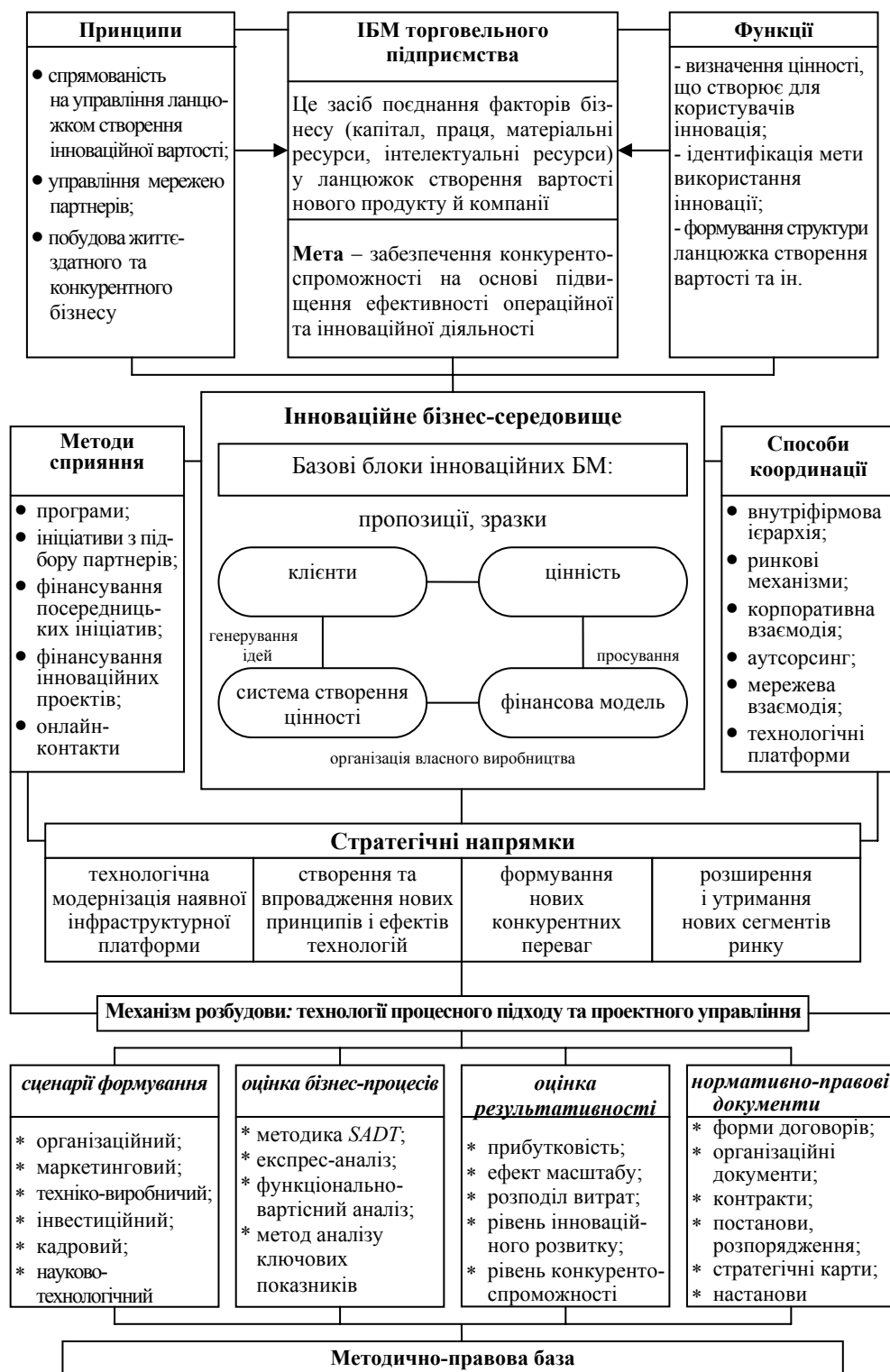


Рис. 1. Методологія розбудови ІБМ торговельного підприємства (авторська розробка)

Аналіз теоретичних та практичних аспектів показав, що нині існує три найбільш задіяні типи ІБМ, так звані *еталонні ІБМ*:

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

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

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

На практиці кожна організація вибирає ту або іншу БМ побудови інноваційного процесу залежно від обсягу інвестицій і результатів аналізу відповідності можливостей організації потребам ринку в передбачувані до випуску продуктових інноваціях, тому що можливості залежно від ситуації можуть мати різне значення. Для прикладу, основним досягненням *Apple* стало створення унікальної комбінації програмного забезпечення, самого пристрою й комплексу пов'язаних з ними послуг, що забезпечила зручний, недорогий й легкий для масового споживача спосіб легально скачувати у цифровому форматі музики з Інтернету. При цьому продаж дешевого (практично безприбуткового) програмного забезпечення *iTunes* комбінували з реалізацією високомаржинального пристрою (*iPod*), що й забезпечило відмінну рентабельність усієї БМ [20].

Іншими напрямками бізнес-інновацій, що вже продемонстрували свою значимість у створенні успішних БМ на багатьох ринках, стали зміни способу доставки споживчої вартості цільовому покупцеві й загальної перебудови механізму взаємодії з ним. Цікавим прикладом тут слугує БМ *Nespresso*, міжнародної компанії із групи швейцарського харчового гіганта *Nestle*. Діяльність цієї компанії, створеної у 1986 р. для роздрібної торгівлі високоякісною порційною кавою, започаткована на новаторській концепції, що поєднує індивідуальний підхід до кожного покупця й масові продажі. Головне в тому, що *Nespresso* відмовилася від традиційного способу продажів таких продуктів через знеособлену мережу зовнішніх дистриб'юторів і створила власну дворівневу систему збуту, що включає, по-перше, мережу фірмових бутіків по усьому світі і, по-друге, інтернет-продаж через так званий клуб *Nespresso*. Важливу роль відіграє й глобальна мережа кол-центрів підтримки клієнтів: фахівці компанії готові по телефону цілодобово консультувати покупців з питань секретів приготування

еспресо. Кінцева мета компанії – забезпечення індивідуального підходу на основі прямих контактів з усіма покупцями (близько 70 % усього персоналу компанії, або більше 5.8 тис. осіб працюють безпосередньо з клієнтами), а також включення всіх покупців у члени клубу *Nespresso*, з якими підтримуються регулярні контакти електронною поштою [21].

Результати узагальнення досліджень свідчать, що більшість ІБМ впроваджуються новачками в галузі, а не давно працюючими на ринку компаніями (давно працюючим компаніям складно впроваджувати інновації, і для них практично неможливо ефективно реагувати на впровадження конкурентами подібних інновацій). Здебільшого реакція давно працюючих на ринку компаній зводиться до копіювання інновації, а не до комплексного підходу, нейтралізації або навіть руйнування; найчастіше реакція давно працюючих на ринку компаній виявляється неадекватною, оскільки їм складно одночасно управляти двома моделями, що суперечать одна одній [22]. Таким чином, інновація у сфері БМ унікальна тим, що має особливі характеристики, створюється відповідним способом, розвивається за специфічними правилами і має характерні риси. Це ускладнює її пошук або розробку в рамках великої компанії. Щоб повністю усвідомити, чому подібна інновація видається настільки складною для давно працюючих на ринку компаній, необхідно спочатку зрозуміти, яким унікальним чином така інновація з'являється на ринку, у чому унікальність її розвитку, і які унікальні особливості вона має. Тільки тоді можна запропонувати компаніям значимі й цінні рекомендації щодо використання подібної інновації [22].

Практика показує, що в Україні все більша кількість компаній прагне до застосування процесного підходу в управлінні й особливо – до мобільності бізнес-процесів. *Перевагами процесного підходу є:* скорочення кількості рівнів управління; реалізація цільового управління; наявність особи, відповідальної за випуск якісної продукції, товарів або послуг, затребуваних споживачем; надання виконавцям повноважень, достатніх для виконання роботи; підвищення якості продукції, що випускається, товарів, послуг, скорочення часу виконання роботи; високий рівень автоматизації окремих бізнес-процесів і роботи всього підприємства завдяки застосуванню інформаційних технологій; можливість кількісної оцінки результативності бізнес-процесів.

Проте поява на ринку нових економічних агентів, які змінюють правила гри, застосовуючи нові стратегії, технології й БМ, ускладнює завдання формування ІБМ. Компанії змушені шукати нові засоби захисту, які забезпечать їх БМ гнучкість і стійкість й дозволять швидко реагувати на нові виклики. Для українських компаній такі заходи захисту є одними з ключових елементів підтримки їх конкурентоспроможності. В умовах посилення інноваційно-технологічного розвитку світового господарства сфера торгівлі справедливо вважається

важливим середовищем для інновацій і пошуку ефективних механізмів як в частині формування свого сучасного інформаційно-технологічного базису, так і в рамках системи відносин з покупцями. Інноваційний підхід дозволяє по-новому сприймати ринок і створювати та впроваджувати нові ефективні інструменти роботи на ньому. Сьогодні в передових компаніях інноваційні підходи застосовуються при вирішенні питань інфраструктури роздрібної торгівлі, включаючи сучасні формати підприємств, використання інноваційного маркетингу, IT-технологій тощо. В оптовій торгівлі широко застосовуються технологічні інновації для формування сучасної матеріально-технічної бази, інновації в логістиці та інтернет-технології. Ускладнюються завдання автоматизації бізнес-процесів у роздрібній торгівлі, оптимізація взаємовідносин постачальників і підприємств роздрібною торгівлі, скорочення загального часу поставки, можливість контролю руху товарів у ланцюжку, відстеження джерел додаткової вартості.

Зокрема застосування мобільних пристроїв значно розширює функціональність бізнес-процесів. Наприклад, із супутникових навігаторів (*GPS*), аудіо й відео можна інтегруватися в бізнес-додатки та інформаційну інфраструктуру підприємства. Таким чином, бізнес-процеси здатні в режимі реального часу реагувати на інформацію, що надходить із зовнішніх мобільних пристроїв, а контроль і управління ними можна здійснювати з будь-якої точки світу. Завдяки такій інтеграції створюється "мобільний офіс", що не залежить від місця й працює у режимі реального часу. За допомогою процесно-орієнтованих мобільних додатків виконуються моніторинг і управління в режимі реального часу. Це дозволяє торговельним підприємствам реагувати з тією швидкістю, що необхідна, аби випередити конкурентів.

Більшість українських компаній роздрібною торгівлі ведуть масштабний опис бізнес-процесів, при цьому основна форма такого опису – графічна (зокрема, *ARIS Platform i MS Visio*). Основні завдання, для вирішення яких використовуються створені моделі бізнес-процесів, – впровадження інформаційних систем, удосконалювання й регламентація діяльності. Таким чином, компанії-лідери торговельних мереж нарощують свої конкурентні переваги, переходячи на управління бізнес-процесами, наприклад, *METRO Cash & Carry*, що управляє більш ніж 750 центрами оптової торгівлі в 26 країнах. Чисельність персоналу компанії становить понад 117 тис. осіб, а обсяг продаж за 2013/2014 фінансовий рік – близько 31 млрд євро. *METRO Cash & Carry* є торговельним підрозділом німецької *METRO GROUP* – однієї з найбільших міжнародних торговельних компаній світу. В 2013/2014 фінансовому році продажі *METRO GROUP* становили близько 63 млрд євро. В 2 200 магазинах компанії в 31 країні світу працює близько 250 тис. співробітників [23]. У *METRO GROUP* входять такі торговельні підрозділи: *METRO/Makro Cash & Carry* – міжнародний лідер оптової торгівлі, гіпермаркети *Real, Media Markt i Saturn* – євро-

пейський лідер на ринку побутової техніки й універмаги *Galeria Kaufhof*. Основною відмінністю від попередніх проєктів і від загального підходу до розвитку бізнесу в каналі "гіпер- і супермаркети" є використання так званого принципу "магазин у магазині". Уперше цей підхід втілено у торгових центрах METRO Києва й Львова ще в грудні 2014 р. Для зручності клієнтів непродовольчі товари в оновлених METRO об'єднані у відособлені більші відділи, іноді з окремими касами. Компанія вже інвестувала в українську економіку більше 550 млн євро. Наразі розпочато новий етап розвитку компанії, на якому інвестиції спрямовуються в модернізацію торгових центрів і "METRO Баз" [24]. Реалізуючи нову концепцію "Метро – опт для всіх", створюється формат оптового клубу, члени якого одержать доступ до ексклюзивних пропозицій [25].

Загалом для умов України найбільш результативним для впровадження вбачається *інтеграційний тип БМ*, що забезпечує: впевненість в успішному управлінні інноваційним розвитком і комерціалізацією ідей; можливість контролю над витратами й строками впровадження технологічних проєктів; фінансову стійкість компанії; використання проєктного підходу в управлінні інноваціями. При цьому компанія набуває статусу експерта у всьому, а інновації стають атрибутом фірмового іміджу. Крім того, цей тип БМ є доречним з урахуванням особливих операційних причин:

- необхідність контролю якості та дотримання встановлених важливих строків, потреба швидко вийти на ринок, але від партнерів немає гарантій надання ключових ресурсів; компанія воліє зберегти у своєму одноособовому володінні нові знання, пов'язані з даним товаром;

- небажання брати на себе ризик, пов'язаний із залученням до роботи інших партнерів – небезпека уповільнення інноваційного процесу, крадіжки ідей, просочення створеної цінності ззовні;

- нездатність або небажання підприємців забезпечити самофінансування молоді інноваційної компанії: вихідна установка на зовнішнє фінансування; відсутність зв'язків у бізнес-середовищі; "крива досвіду" в бізнесі на нулі тощо.

Враховуючи зазначені передумови й класичну конфігурацію (канву) бізнес-моделі [26], запропоновано складові ІБМ торговельного підприємства на прикладі "METRO Кеш енд Керрі Україна" (рис. 2).

Основними перевагами ІБМ перед традиційними є інструменти конкурентної боротьби. На відміну від класичних методів, що передбачають новачі в одній-двох сферах господарського механізму корпорації (наприклад, у ціновій або технологічній політиці), впровадження нових БМ неминуче вносить істотні зміни в більшість його елементів, включаючи вибір цільової потреби потенційного покупця, механізм генерації прибутку й спосіб їх стійкого з'єднання. Велика кількість різноманітних новачі виступають так званими "ступенями захисту" від спроб конкурентів скопіювати успішні БМ.

СКЛАДОВІ ІННОВАЦІЙНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ	СТРАТЕГІЧНІ РЕСУРСИ	<i>Бренд, інтелектуальні активи (компетенції); персональні компетенції; логістичні центри; інформація про споживачів, ринки, виробництво, збут</i>
	ЗАПРОПОНОВАНА ЦІННІСТЬ	<i>Базова орієнтація – клієнт; значна кількість розробок чи упродовження нових продуктів/послуг; висока динаміка оновлення асортименту</i>
	КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ	<i>Стратегічне співробітництво з конкурентами, неконкурентами; взаємовідносини з постачальниками; спільні підприємства для впровадження спільних бізнес-проектів; ключові види діяльності партнерів; ключові ресурси, що отримуються від партнерів</i>
	КЛЮЧОВІ ПРОЦЕСИ (види діяльності)	<i>Європейський рівень якості обслуговування; замовлення ORDERS – короткий термін виведення продукції на ринок; високий рівень ІКТ; мобільні додатки для операційних систем IOS, Android і Windows</i>
	ВЗАЄМОДІЯ З КЛІЄНТАМИ	<i>Персональна підтримка; автоматизація обслуговування; програми лояльності; надання клієнтам спеціальних карт; обслуговування спеціальних груп малого бізнесу (туристичного, готельного та ін.)</i>
	ЦІЛЬОВІ РИНКИ СПОЖИВАЧІВ (масовий; нішевий; багатофункціональне підприємство; багатосторонні платформи)	<i>Бізнес-проект (наприклад, освітній проект METRO Communication Hub for HoReCa); спеціалізовані служби доставки для професійних клієнтів – представників різних видів бізнесу (миттєва інформація про кількість і номери GR)*; інтернет-магазини</i>
	КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ (ЗБУТУ) ЦІННІСНИХ ПРОПОЗИЦІЙ	<i>Оптимізація процесів, пов'язаних з ланцюжком поставок (Supply Chain); оптимальні системи закупівель; допоміжні сервісні компанії (європейські поставки, імпорт, міжнародний кліринг, логістика, інформаційні технології; онлайн-сервіс); e-marketplace; e-procurement</i>
	СТРУКТУРА ВИТРАТ	<i>Висока частка затрат на R&D** придбання ліцензій, ноу-хау; фонд підтримки ініціативних розробок; зниження обсягу роботи на складах; високозатратні види операційної діяльності</i>

Примітки: * government relations – відносини з урядовими структурами; ** Research & Development – науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки.

Рис. 2. Інноваційна БМ торговельного підприємства на прикладі "МЕТРО Кеш енд Керрі Україна"
(розроблено автором)

Крім того, оскільки такі новації укладаються в єдину БМ, вони мають скоординований характер, що істотно підвищує конкурентну стійкість ІБМ, подовжуючи термін позиції стратегічного лідера й період отримання підвищеного прибутку. Невипадково аналіз бази даних, створеної на основі регулярних рейтингових оглядів найбільш інноваційних компаній року, проведених міжнародною консалтинговою фірмою *BCG* (разом з діловим щотижневиком *Business Week*), показав, що компанії, які впроваджують інноваційні БМ, продемонстрували більш високі показники прибутковості для акціонерів порівняно з конкурентами по рейтингу, які обмежують свою інноваційну активність впровадженням нових продуктів або технологій.

Успіхи компаній-новаторів у сфері БМ виявилися більш стійкими: навіть через десять років вони продовжували випереджати своїх конкурентів.

Таким чином, загальна ідеологія бізнес-моделювання, орієнтованого на зростання і розвиток підприємства на основі інновацій в поєднанні з методикою фінансового аналізу дозволять виявити проблеми торговельних підприємств й оцінити ефективність різних БМ та виробити практичні рекомендації для її підвищення.

Висновки. Успішний торговельний бізнес швидко реагує на виклики зовнішнього середовища й миттєво опановує перспективи, що відкриваються. Залучати нових клієнтів, створювати нові ринки збуту, моделювати нові напрямки діяльності – означає прогнозувати майбутнє. Досвід успішних торговельних компаній показує, що еволюція розвитку підприємств ґрунтується на логічному системному підході до розвитку бізнес-систем, враховуючи усвідомлені закономірності розвитку бізнес-моделей, аналізуючи ефективність БМ власного підприємства й розуміючи стратегію конкурентів, що дає змогу знаходити ніші високого прибутку, впроваджувати нові бізнес-моделі й ефективно управляти ними.

В умовах посилення нестабільності й мінливості економічного середовища істотно зростає значимість інноваційних бізнес-моделей як одного з найбільш потужних механізмів конкурентної боротьби великих корпорацій. За таких умов перемогти в глобальній конкуренції можуть тільки корпорації, які взяли на озброєння стратегію бізнес-інновацій та освоїли практику відновлення бізнес-моделей з урахуванням динамічно мінливих ринкових потреб і технологій, що швидко розвиваються.

З посиленням тенденції до інноваційної активності на основі реінжинірингу бізнес-процесів (принципового переусвідомлення та радикальної перебудови бізнес-процесів для досягнення кардинального покращання критичних сучасних показників ефективності, зокрема вартості, якості сервісу та оперативності) постає проблема залучення відповідних фінансових, кадрових і матеріально-технічних ресурсів, а

також спеціальної підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації менеджерів у галузі економіки, організації й управління бізнес-процесами в комерційних організаціях, що вимагає подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Хаммер М., Чампи Д.* Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе. СПб., 2011. 288 с.
2. *Гассман Оливер, Франкенбергер Каролин, Шик Микаэла.* Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. М. : Альпина Паблишер, 2016. 67 с.
3. *Afuah A.* Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases. N.Y. : Routledge, 2014.
4. *Amit R., Zott C.* Creating Value through Business Model Innovation. MIT Sloan Management Review. 2012. Vol. 53. № 3. P. 41–49.
5. *Chesbrough H.* Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long Range Planning. 2010. Vol. 43. № 2/3. P. 354–363.
6. *Lindgardt Z., Reeves M. Stalk G., Deimler M.* Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. N. Y. : BCG, 2009.
7. *Teece D.* Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning. 2010. Vol. 43. № 1. P. 172–194.
8. *Matzler K., Bailom F., Von Den Eichen S. F., Kohler T.* Business Model Innovation: Coffee Triumphs for Nespresso. Journal of Business Strategy. 2013. Vol. 34. № 2. P. 30–37.
9. *Розман А.* Бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі. Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. 2014. № 3. С. 15–34.
10. *Ганущак-Єфіменко Л. М.* Бізнес-модель управління інноваційно активними підприємствами на ринку. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 7 (109). С. 81–93.
11. *Ільченко Н. Б.* Моделювання бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі. Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. 2015. Вип. 10. Ч. 2. С. 88–91.
12. *Петрова А. В.* Моделирование бизнес-процессов на предприятиях розничной торговли. Вест. Челяб. гос. ун-та. 2009. № 9 (147). Экономика. Вып. 20. С. 108–112.
13. *Slywotzky Adrian J.* Value Migration. How to Think Several Moves Ahead of the Competition, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.
14. *McDonald's History.* Travel Through Time With Us! URL : http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds_history_timelin.
15. *Milgrom P., Roberts J.* Complementarities and Systems: Understanding Japanese Economic Organization. Estudios Economicos. 1994. № 9 (1). P. 3–42.
16. *Weill P., Vitale M. R.* Place to Space: migrating to e business models. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 372 p.
17. *Visnjic I., Looy B. Van.* Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance. Journal of Operations Management. 2013. № 31. P. 169–180.
18. *Том Н.* Управление изменениями. URL : http://www.cfin.ru/chande_management.shtml.

19. Кравченко Е. С. Инновационное обновление формата бизнес-модели – гарант новых возможностей развития предприятия. Междунар. науч.-практ. интернет-конф. ["Инновации в торговом менеджменте"] : сб. статей ; под ред. Г. Г. Иванова, Д. Р. Тутаевой, М. А. Пономарева. М. : Палеотип, 2014. С. 98–101.
20. Amit R., Zott C. Creating Value through Business Model Innovation. MIT Sloan Management Review. 2012. Vol. 53. № 3. P. 41–49.
21. Matzler K., Bailom F., Von Den Eichen S. F., Kohler T. Business Model Innovation: Coffee Triumphs for Nespresso. Journal of Business Strategy. 2013. Vol. 34. № 2. P. 30–37.
22. Маркидес К. Новая модель бизнеса: Стратегии безболезненных инноваций ; пер. с англ. М. : Альпина Паблишерз : Юрайт, 2010. 298 с.
23. МЕТРО Кеш энд Керри Украина будет продолжать инвестировать в развитие украинской экономики в 2015 году. URL : <https://www.metro.ua/ru-RU/about-metro/press-centre/mcc-ukraine-2014-results>.
24. МЕТРО внедряет новую модель бизнеса. URL : <http://www.abcnews.com.ua/ru/markets/metro-vniedrialet-novuiu-modiel-bizniesa>.
25. МЕТРО Кеш энд Керри Украина открывает МЕТРО-хабы и запускает обновленную службу доставки для своих HoReCa-клиентов. URL : <http://ellargie.com/to-reading/news/9837>.
26. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. Business Model. Generation A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley and Sons, Ltd, 2010. 288 p.

Стаття надійшла до редакції 30.01.2017.

Fedulova L. Business models of the innovative development of trading companies.

Background. *In the conditions of strengthening of integration processes trading company as an entity at any level has to choose a particular model of business development based on analysis of the situation and its strategic goals. This will ensure acceptable values of indicators of the current operating activities, its expansion and recovery on the basis of different types of grocery, technological and managerial innovations.*

The aim of the article is to reveal the essence of innovative business models and offer conceptual and methodological basis to examine the possibilities and preconditions of Ukrainian trading company development.

Materials and methods. *Innovative concepts and theory of reengineering are the methodological basis of the study. The nature of the use of business engineering for the development and implementation of innovative processes for trading companies was analyzed based on a systematic approach. The methods of structuring and synthesis were applied to build methodology framework to develop an innovative business model of trading company and adapted into practice.*

Results. *The article reveals the essence of business processes and innovative business models of modern enterprises, characterized by their types and conditions of use. The organizational-structural scheme of the methodology of innovative business models of commercial enterprises was developed and proved. The structure of the components of the classic innovative business models and their substantive characteristics for acting in Ukraine trade enterprises was offered.*

Conclusion. *With the growing trend of innovative activity on the basis of reengineering of business processes (fundamental rethinking and radical restructuring of*

business processes to achieve dramatic improvement in critical contemporary performance indicators, in particular, cost, quality, service and speed), there is the problem of attracting appropriate financial, human and logistical resources, as well as training, retraining and advanced training of managers in the field of Economics, organization and management of business processes in trading companies.

Keywords: innovative development, business process, innovative business model, methodology, trading company.

REFERENCES

1. *Hammer M., Champi D.* Reinzhiniring korporacij: manifest revoljucii v biznese. SPb., 2011. 288 s.
2. *Gassman Oliver, Frankenberger Karolin, Shik Mikajela.* Biznes-modeli: 55 luchshih shablonov. M. : Al'pina Publisher, 2016. 67 s.
3. *Afiah A.* Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases. N.Y. : Rout ledge, 2014.
4. *Amit R., Zott C.* Creating Value through Business Model Innovation. MIT Sloan Management Review. 2012. Vol. 53. № 3. P. 41–49.
5. *Chesbrough H.* Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long Range Planning. 2010. Vol. 43. № 2/3. P. 354–363.
6. *Lindgardt Z., Reeves M. Stalk G., Deimler M.* Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. N. Y. : BCG, 2009.
7. *Teece D.* Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning. 2010. Vol. 43. № 1. P. 172–194.
8. *Matzler K., Bailom F., Von Den Eichen S. F., Kohler T.* Business Model Innovation: Coffee Triumphs for Nespresso. Journal of Business Strategy. 2013. Vol. 34. № 2. P. 30–37.
9. *Rozman A.* Biznes-model' pidpryjemstva rozdribnoi' torgivli. Visn. Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-tu. 2014. № 3. S. 15–34.
10. *Ganushhak-Jefimenko L. M.* Biznes-model' upravlinnja innovacijno aktyvnymy pidpryjemstvamy na rynku. Aktual'ni problemy ekonomiky. 2010. № 7 (109). S. 81–93.
11. *Il'chenko N. B.* Modeljuvannja biznes-procesiv pidpryjemstva optovo' torgivli. Nauk. visn. Herson. derzh. un-tu. 2015. Vyp. 10. Ch. 2. S. 88–91.
12. *Petrova A. V.* Modelirovanie biznes-processov na predprijatijah roznichnoj torgovli. Vest. Cheljab. gos. un-ta. 2009. № 9 (147). Jekonomika. Vyp. 20. S. 108–112.
13. *Slywotzky Adrian J.* Value Migration. How to Think Several Moves Ahead of the Competition, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.
14. *McDonald's* History. Travel Through Time With Us! URL : http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds_history_timelin.
15. *Milgrom P., Roberts J.* Complementarities and Systems: Understanding Japanese Economic Organization. Estudios Economicos. 1994. № 9 (1). R. 3–42.
16. *Weill P., Vitale M. R.* Place to Space: migrating to e business models. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 372 r.
17. *Visnjic I., Looy B. Van.* Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance. Journal of Operations Management. 2013. № 31. R. 169–180.
18. *Tom N.* Upravlenie izmenenijami. URL : http://www.cfin.ru/chande_management.shtml.
19. *Kravchenko E. S.* Innovacionnoe obnovenie formata biznes-modeli – garant novyh vozmozhnostej razvitija predprijatija. Mezhdunar. nauch.-prakt. internet-konf. ["Innovacii v torgovom menezhmente"] : sb. statej ; pod red. G. G. Ivanova, D. R. Tutaevoj, M. A. Ponomareva. M. : Paleotip, 2014. S. 98–101.

ПІДПРИЄМНИЦТВО

20. *Amit R., Zott C.* Creating Value through Business Model Innovation. MIT Sloan Management Review. 2012. Vol. 53. № 3. P. 41–49.
21. *Matzler K., Bailom F., Von Den Eichen S. F., Kohler T.* Business Model Innovation: Coffee Triumphs for Nespresso. Journal of Business Strategy. 2013. Vol. 34. № 2. P. 30–37.
22. *Markides K.* Novaja model' biznesa: Strategii bezboleznennyh innovacij ; per. s angl. M. : Al'pina Pabliherz : Jurajt, 2010. 298 s.
23. *METRO* Kesh jend Kerri Ukraina budet prodolzhat' investirovat' v razvitie ukrainskoj jekonomiki v 2015 godu. URL : <https://www.metro.ua/ru-RU/about-metro/press-centre/mcc-ukraine-2014-results>.
24. *METRO* vnedrjaet novuju model' biznesa. URL : <http://www.abcnews.com.ua/ru/markets/metro-vniedrialet-novuiu-modiel-bizniesa>.
25. *METRO* Kesh jend Kerri Ukraina otkryvaet METRO-haby i zapuskaet obnovlennuju sluzhbu dostavki dlja svoih HoReCa-klientov. URL : <http://ellargie.com/to-reading/news/9837>.
26. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. Business Model. Generation A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley and Sons, Ltd, 2010. 288 r.