

Міністерство освіти і науки України
Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Сучасні моделі бізнесу

Методичні вказівки до вивчення курсу
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньої програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

Кропивницький 2020

Міністерство освіти і науки України
Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Сучасні моделі бізнесу

Методичні вказівки до вивчення курсу
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньої програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖЕНО
на засіданні кафедри
економіки, менеджменту
та комерційної діяльності;
протокол № 1 від
18 серпня 2020 року

Кропивницький 2020

Сучасні моделі бізнесу. Методичні вказівки до вивчення курсу
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми
«Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент»
Укладач В.М.Журавльов – Кропивницький: ЦНТУ, 2020 – с. 110

Укладач: В. М. Журавльов – ст. викладач.

Рецензенти: О. В. Сторожук кандидат економічних наук, доцент
О. В. Ткачук кандидат економічних наук, доцент

1. Мета та завдання навчальної дисципліни

Основною метою вивчення навчальної дисципліни «Сучасні моделі бізнесу» є оволодіння системою фундаментальних знань, умінь та навичок з теорії і практики формування бізнес-моделі підприємства, вивчення сучасних бізнес-моделей.

Основними завданнями навчальної дисципліни є:

- формування уявлення про бізнес-моделювання;
- вивчення сучасних бізнес-моделей;
- оволодіння практичними навичками із здійснення процесу формування бізнес-моделі підприємства.
- Внаслідок вивчення дисципліни студенти повинні **знати**:
 - сутність та зміст формування бізнес-моделей;
 - принципи і функції формування бізнес-моделей;
 - основні напрями формування бізнес-моделей;
 - шляхи побудови бізнес-моделей організації.

Студент повинен **вміти**:

- отримувати, аналізувати та систематизувати інформацію з базових питань програмного матеріалу навчальної дисципліни з різних джерел (підручник, навчальний посібник, періодичні видання, Інтернет та ін.);
- ефективно організовувати свій робочий час;
- працювати в команді;
- здійснювати ефективні міжособистісні комунікації;
- застосовувати знання з формування бізнес-моделей у професійній діяльності в сучасних організаціях;
- перекладати реальний світ комерційної діяльності на мову бізнес-моделювання;
- отримати найбільш точне уявлення про світ комерційної діяльності та його істотні властивості і передбачити майбутні події;
- творчо і нестандартно мислити.

2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

№ п/п	Теми курсу	ЛК, год	ПЗ, год	СМР, год
1.	Поняття моделі бізнесу	2	2	10
2.	Розвиток бізнес-моделей	2	2	10
3.	Інноваційні моделі бізнесу компаній	2	2	10
4.	Формування бізнес-моделі підприємства	2	2	10
5.	Інноваційна пропозиція споживчої цінності	2	2	10
6.	Інноваційна сегментація ринку	2	2	10
7.	Інноваційні структури створення цінності	6	6	24
8.	Інноваційні моделі отримання прибутку	4	4	15
9.	Інноваційні конкурентні стратегії	4	4	15
10.	Інноваційні стратегії зростання	2	2	10
ВСЬОГО		28	28	124

1. Зміст теоретичного матеріалу та додатковий матеріал для самостійного вивчення по темам курсу.

Тема 1. Поняття моделі бізнесу.

План.

1. Історія виникнення поняття.
2. Бізнес-моделі підприємств.
3. Визначення бізнес-моделі.
4. Складові моделі бізнесу.
5. Розвиток підходів.

Вступ.

Головним завданням для економіки кожної країни, є забезпечення випереджаючих темпів економічного зростання, підтримка виходу традиційного бізнесу за межі внутрішнього ринку, та розвиток стартапів та інноваційних проектів. Українське бізнес-середовище потребує жорсткішого втручання уряду, більшої підтримки підприємців та малого бізнесу.

Дисципліна «Сучасні моделі бізнесу» дає можливість майбутнім фахівцям навчитися аргументовано розмірковувати над роллю бізнесу, розвивати нові способи мислення, які дадуть можливість розробляти новітні бізнес-моделі та нові визначення успіху компанії. Моделювання бізнес-процесів в умовах модернізації економіки та управління є актуальним напрямком, який сприяє оптимізації процесів діяльності підприємства і підвищенню результативності бізнесу. Практикою доведено, що саме вибір бізнес-моделі відіграє ключову роль у розвитку компанії.

Бізнес-модель – це один з найважливіших інструментів забезпечення динамічного розвитку компанії. Досвід успішного підприємництва свідчить: спочатку потрібно створити вихідну бізнес-модель, яка надалі буде постійно аналізуватися і коректуватися. Тобто створення бізнес-моделі це безперервний процес, і необхідність її корективної продиктована ринковими умовами, які постійно змінюються. І тільки бізнес-модель, яка постійно удосконалюється, є запорукою ефективної діяльності.

Предметом навчальної дисципліни є: сучасні моделі бізнесу, процеси планування діяльності підприємства та розробка бізнес-моделі підприємства.

1. Історія виникнення поняття.

Вперше поняття прозвучало в анотаціях до наукових робіт на економічну тематику в кінці 1940-х років, а в 50-х і 60-х роках закріпилося в контексті ділових ігор для керівників. До другої половини 90-х років поняття *моделі бізнесу* розглядалося в контексті корпоративної стратегії і було їй співзвучне. Інтерес до бізнес-моделей як інструменту для опису відмінностей нових інтернет-компаній одна від одної і від традиційного бізнесу проявився під час буму доткомів, а бізнес-моделювання стало підходом до подання стартапів незнайомим з новим ринком інвесторам. Внаслідок цього більшість досліджень бізнес-моделей в 1990-х і 2000-х роках було присвячено саме технологічним компаніям, і поняття бізнес-моделей асоціювалося саме з ними.

2. Бізнес-моделі підприємств.

Розглянемо основні різновиди бізнес-моделей підприємства, їх призначення та особливості практичного застосування. Почнемо з класифікації основних типів бізнес-моделей.

По рівню складності внутрішніх зв'язків бізнес-моделі можуть бути локальними (без взаємного зв'язку функцій та/або процесів конкретного підприємства, що моделюється) або інтегральними (з взаємним зв'язком функцій і процесів цього підприємства).

За параметрами моделювання моделі розподіляються на функціональні (моделі функцій), процесні (моделі процесів), спеціалізовані (моделі формування цінностей) і комбіновані (процесно-функціональні).

За часовою ознакою моделі можна розділити на моделі поточного управління (оперативно-тактичні), моделі прогнозування змін у недалекому майбутньому (коротко- і середньострокові прогностичні) та моделі далекосяжних стратегічних змін (довгострокові стратегічні).

Важливими ознаками сучасного господарського середовища є загострення конкуренції між національними та іноземними виробниками; поява нових видів ризиків у підприємницькій діяльності, які мають не лише економічну, а й соціальну та політичну природу; періодичні коливання фінансових ринків, що змінюють швидкість і напрями руху капіталу. В таких мінливих умовах особливо актуальним є забезпечення ефективного функціонування господарюючих суб'єктів, підтвердженням якого є збільшення ринкової вартості підприємства, що стає можливим завдяки формуванню його конкурентоспроможної моделі бізнесу.

. Для збереження конкурентоспроможності підприємства його керівництво повинно прагнути до того, щоб усі процеси, які відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства, були ефективними з погляду створення споживчої цінності. Тобто реалізація усіх процесів підприємства має забезпечувати створення товарів (продукції, послуг), які б приваблювали покупців, та мали для них споживчу цінність. Висока ефективність процесів є результатом знаходження найкращих способів їх виконання. Бізнес-моделі можуть створюватися для: певного продукту або послуги (групи однорідних продуктів/послуг); підприємства в цілому; групи підприємств або холдингу. Враховуючи різноманітність бізнес-моделей і їх структурну складність, є доцільним виявлення базового набору основних елементів, що дозволяють стандартизувати опис бізнес-моделей, полегшити сприйняття і керування ними. Кожна бізнес-модель повинна давати характеристику наступних основоположних аспектів бізнесу будь-якого підприємства:

- 1) що є споживчою цінністю, яку пропонує підприємство; фактичний стан економічної системи (існуюча бізнес-модель)
- 2) як підприємство створює споживчу цінність;
- 3) як підприємство реалізує споживчу цінність;
- 4) як підприємство керує своєю діяльністю;
- 5) як підприємство генерує дохід і прибуток.

Розглянемо основні функціональні моделі підприємств.

Виробнича модель. Ринкова модель. Маркетингова модель. Компромісна модель. Споживацька модель. Фінансова модель. Економічна модель. Фінансово-економічна модель. Детально особливості цих моделей дивись в опорному конспекті лекцій.

3. Визначення бізнес-моделі.

Важлива роль у реалізації визначення бізнес-моделі приділяється аналізу діяльності підприємств. З його допомогою виробляються стратегія і тактика розвитку підприємства, обґрунтовуються плани й управлінські рішення, здійснюється контроль за їхнім виконанням, виявляються резерви підвищення ефективності виробництва, оцінюються результати діяльності підприємства, його підрозділів і робітників.

У простому варіанті поняття «модель» можна пов'язати з представленням якої-небудь копії. Вони призначені для того, щоб точніше вивчити, проаналізувати, передбачити те, що людина збирається створити, виготовити, побудувати або переробити. Це дозволяє дешево реалізувати задум. В процесі роботи над такою моделлю можна легко створювати і аналізувати безліч варіантів і потім вибрати кращий, наприклад, на конкурентній основі на будь-які вимоги.

У нову еру безперервних змін і жорсткої конкуренції фірмам був кинутий серйозний виклик: необхідно добитися швидкого стійкого зростання бізнесу на основі вибраної бізнес-моделі. Як би не була вона надійна, все одно піддаватиметься постійним атакам з боку нових бізнес-моделей. Сьогоднішня реальність така, що «термін зберігання» бізнес-моделей стає все коротшим. Тому, перед кожною організацією існує гостра необхідність постійно створювати нові бізнес-моделі, необхідні для виживання і зростання власного бізнесу з урахуванням наявних в її розпорядженні ресурсів і інновацій.

В сучасному висококонкурентному середовищі здатність підприємств до тривалого функціонування залежить від того, наскільки продуманими є їх бізнес-моделі з погляду створення споживчої цінності. Однак висока мінливість споживчих потреб вимагає від підприємців постійного вдосконалення моделі ведення бізнесу для утримання лояльності споживачів. Вдосконалення бізнес-моделі може відбуватися як у розрізі здійснюваних бізнес-процесів, так і у способах взаємодії з партнерами. Для ефективності бізнес-моделі важливо, щоб процеси, які створюють найбільшу споживчу цінність, залишались у основному підприємству та перебували під постійним контролем менеджменту для забезпечення їх бездоганного виконання.

4. Складові моделі бізнесу.

Модель бізнесу включає наступні складові та їх характеристики:

- споживач, визначає: для кого створюється продукт; які споживачі є найціннішими;
- цінність (продукт), визначає: який продукт постачається клієнтові; на вирішення яких проблем клієнта спрямований бізнес; які потреби клієнта задовольняє бізнес; який набір продуктів та сервісів призначений для кожного сегменту ринку;
- канали збуту (поширення), визначає: якими каналами збуту користуватися для окремих сегментів; якими каналами бізнес користується зараз; який зв'язок між каналами поширення; які з каналів працюють найкраще; які з каналів найефективніші по затратах; як канали збуту інтегровані зі структурами замовника (споживача);

- стосунки із замовниками (споживачами), визначає: які види взаємозв'язку кожен сегмент замовників очікує від організації; які види взаємозв'язку вже налагоджені; наскільки витратні види взаємозв'язку; як стосунки із замовниками інтегровані з рештою моделі бізнесу;
- отримання виручки (грошові потоки), визначає: за що споживачі реально готові платити; за що споживачі платять зараз; як здійснюється сплата; як споживачі хотіли б платити; який вклад кожного потоку виручки в загальну виручку;
- основні ресурси, визначає: яких основних ресурсів потребує бізнес, в тому числі: продукування основної цінності (продукту); канали поширення; взаємозв'язок зі споживачами; потоки виручки
- ключова діяльність, визначає: які види діяльності потребує бізнес, в тому числі: продукування основної цінності (продукту); функціонування каналів поширення; взаємозв'язок зі споживачами; потік виручки;
- ключові партнери, визначає: які партнери є ключовими; які постачальники є основними; які основні ресурси необхідно отримувати від партнерів (постачальників); якою є ключова діяльність партнерів;
- структура витрат, визначає: якими є найважливіші витрати в прийнятій моделі бізнесу; які ключові ресурси коштують найдорожче; яка ключова діяльність коштує найдорожче.

5. Розвиток підходів.

В зв'язку малого віку поняття бізнес моделі в економічній науці не склався консенсус відносно визначення і категоризації бізнес-моделей. Розглядаючи концепцію з різних боків, дослідники пропонували різні підходи і типології моделей, як універсальні, так і специфічні для окремого ринку.

Розвиток підходів розглядається на прикладі бізнес-моделей новаторів бізнесу: Пітер Друкер, 1994; Пол Тиммерс, 1998; Майкл Льюїс, 1999; Джоан Магретта, 2002; Александр Остервальдер, 2004; Клэйтон Кристенсен, 2008. В додатковому матеріалі як приклад надається бізнес-модель CANVAS—модель Остервальдера.

В якості додаткового матеріалу для самостійного вивчення пропонуються теми: Стартап-компанії; Бізнес-модель CANVAS.

Стартап-компанії.

Старта́п ([англ.](#) *startup*), **стартап-компанія** — нещодавно створена [компанія](#) (можливо, ще не зареєстрована офіційно, але планує стати офіційною), що будує свій [бізнес](#) на основі [інновацій](#) або [інноваційних технологій](#), не вийшла на [ринок](#) або почала на нього виходити і що володіє обмеженими [ресурсами](#). Часто стартап-компанії називають «гаражними».

Особливо часто термін «стартап» застосовується відносно [інтернет](#)-компаній та інших [фірм](#), що працюють в сфері [ІТ](#), проте, це поняття розповсюджується і на інші сфери діяльності.

[Інновації](#), на основі яких будують свій [бізнес](#) стартапи, можуть бути як глобальними (тобто бути інноваціями у всьому світі), так і локальними (тобто, бути інновацією в окремо узятій країні, але при цьому в інших країнах ця [технологія](#) вже не є інноваційною).

Універсального підходу до опису розвитку стартапів не існує. Найчастіше згадується скорочена класифікація стадій розвитку стартапів, згідно з якою стартап проходить в своєму розвитку 5 стадій: посівну стадію (seed stage), стадію запуску (startup stage), стадію зростання (growth stage), стадію розширення (expansion stage) і стадію «виходу» (exit stage).

Стартапом вважається проект, що швидко розвивається у певній галузі економіки. Успішний запуск такого проекту як правило забезпечує значний соціальний ефект, що проявляється через створення нових робочих місць та достойну оплату праці персоналу. Стартап-компанії, дуже неоднозначний метод інвестицій, через високі ризики втрати коштів, але й привабливі через майбутні прибутки. Саме тому важливо мати об'єктивну та всебічну оцінку життєздатності стартапу ще на рівні ідеї.

Наявна практика [венчурних інвестицій](#) передбачає кілька етапів фінансування стартапів, на кожному з яких компанія залучає достатньо коштів для підтримки зростання і досягнення наступного раунду інвестицій. Оскільки інвестор отримує дохід від збільшення вартості його частки в капіталі компанії, передбачається кратне зростання компанії між інвестиційними раундами, що робить стартап привабливим для нового інвестора.

Більшість підходів до опису етапів фінансування, з деякими варіаціями, аналогічні представленим в есе [Пола Грема](#) «Як профінансувати стартап»:

- [Посівні інвестиції](#) — перший етап залучення коштів, на якому інвесторами найчастіше виступають засновники стартапу, їхні родичі або друзі. В англійській мові закріпилося скорочення 3F, яке описує перших інвесторів більшості стартапів — friends, family and fools (з англ. — «друзі, родина і дурні»). Початкові кошти покривають витрати команди на проживання, розробку бізнес-плану і прототипу майбутнього продукту. У виняткових випадках посівним інвестором виступає венчурний фонд — а сума інвестицій збільшується на порядок.
- [Ангельські інвестиції](#) надають приватні інвестори, зацікавлені в участі в розвитку компаній. Вхідний в капітал компанії [бізнес-ангел](#) зазвичай отримує місце в [раді директорів](#) і можливість блокувати рішення

засновників, які вважатиме нерозумними. На цьому етапі стартап отримує можливість розширити штат, закінчити роботу над першою версією продукту, залучити перших клієнтів — «ранніх послідовників».

- Раунд «А» — залучення коштів [венчурного фонду](#) в компанію з працездатним продуктом, клієнтами та планами розвитку. Сума інвестицій значно перевищує отримані раніше, і стартап починає будувати формальну структуру і розширюватися. За раундом «А» можуть слідувати раунди «В», «С» і наступні — вони позначаються буквами латинського алфавіту.

В останнє десятиліття стартапи стали невід’ємною частиною інноваційної модернізації багатьох високорозвинених країн. Велика кількість стартапів реалізується, та допомагає людству. Але, незважаючи на настільки ефективні здобутки, стартапи в більшості випадків залишаються без належної підтримки та фінансування і реалізуються на власний ризик.

Згідно зі статистикою Global Entrepreneurship Monitor, станом на кінець серпня 2016 року в світі існує більше 305 млн. стартапів. Сам термін «стартап» з’явився в журналі Forbes в 1976 р і Business Week в 1977 р для позначення компаній з короткою історією операційної діяльності. Щорічно відкривається близько 100 млн. стартапів і більше 1,35 млн. з них — це стартапи пов’язані з новими технологічними рішеннями, на жаль не всі вони реалізуються через ризикованість.

Найбільш привабливим інвестиційним кліматом можуть похизуватися сфери ІТ-технологій та винахідники штучного інтелекту.

Примітно, що однією з найдинамічніших напрямів є сфера фінансових послуг. Час — це гроші, а стартапи, здатні заощадити цей дорогоцінний ресурс і провести фінансові операції в будь-якій точці світу в лічені секунди, на вагу золота.

Попит на діяльність стартапів невинно зростає, але така тенденція спостерігається не у всіх галузях.

У Сполучених Штатах Америки в період між 1991 і 2000 роками лише 21,9% створених інтернет-компаній залишилися після 5 років діяльності. Згідно з результатами досліджень, наведеними в Startup Genome Report, одна з головних причин невдач, це брак досвіду підприємницької діяльності: стартапам насправді потрібно в 2-3 рази більше часу для виходу на ринок, ніж очікують їх інвестори.

Сьогодні інвестори стикаються з труднощами при оцінці інноваційних проектів, так як питання оцінки стартапа із застосуванням традиційних підходів є досить складним.

Існуючі традиційні підходи до оцінки будь-якого бізнесу, як правило, засновані на певній накопиченій статистиці діяльності даного бізнесу і галузі, до якої він належить. Основна відмінність інтернет-компанії від «традиційної» криється в бізнес-моделі. Щоб краще зрозуміти сутність інтернет-компаній, необхідно вивчити бізнес-моделі, які вони використовують.

При оціненні стартапу необхідно враховувати: стійкість (інвестиційна привабливість), фінансову міцність, та також як буде змінюватися середовище, після реалізації даного проекту.

За період свого розвитку стартап стає традиційним з точки зору його фінансової оцінки. При цьому під традиційним бізнесом розуміється компанія, що здійснює підприємницьку діяльність в різних видах економічної діяльності з метою отримання прибутку. У зв'язку з цим можна зробити висновок про те, що перехід від стартапу до традиційного бізнесу відбувається найчастіше на стадіях, коли у компанії припиняється ріст, немає високих обсягів інвестування, бізнес продовжує приносити прибуток в запланованих обсягах (збільшуючись пропорційно вкладеним витратам), сформована бізнес-модель, налагоджуються відносини з партнерами.

Стартап виступає найсучаснішою та найперспективнішою формою ведення бізнесу в Україні. Завдяки огляду останніх досліджень і публікацій стає зрозумілим, що стартап — це проект, який потрібно підтримувати весь процес його створення, з ризиком втрати коштів, та що потрібно робити нашій державі, для того щоб ідеям було зручніше втілюватися в наше повсякденне життя.

Задля того щоб інвестиційне середовище у вигляді стартапів існувало в Україні, необхідно дотримуватися певних умов, а саме:

- Створення середовища, в якому буде вигідно здійснювати інноваційну та традиційну підприємницьку діяльність;
- Адаптування інструментів державної політики для підтримки стартап-проектів;
- Просування оновлення навичок та інновацій в усіх їх формах;
- Допомога в отриманні вигоди від росту онлайн-ринків.

Адже, на сьогоднішній день, розвиток економіки будь-якої країни визначається розвиненістю інноваційного бізнес-середовища для стартапів та інвестиційного клімату для традиційного бізнесу.

Бізнес-модель Canvas.

Модель CANVAS застосовується для опису поточної та майбутньої стратегії. Для стратегії розвитку новостворених організацій, для переорієнтації стратегії розвитку діючих організацій, розбору існуючої моделі керування з метою знаходження слабких місць/прогалин в діяльності організації та пошуку нових точок для зростання. Авторами, творцями бізнес-моделі CANVAS у 2008 році стали: **Олександр Остервальдер** – швейцарський бізнес-теоретик та **Ів Пін'є** – бельгійський вчений і професор інформаційних систем управління.

Бізнес-модель Canvas допоможе вам зосередитися на створенні цінності вашого проекту. Відкрийте та застосовуйте модель CANVAS, щоб створити цінність для ваших клієнтів, щоб поліпшити вашу здатність проектувати, тестувати і створювати продукти та послуги, яких хочуть/запитують клієнти.

CANVAS в перекладі означає - канва, полотно. Іншими словами CANVAS - це основа/фундамент для бізнесу. Якщо все добре продумати, описати, накласти на базове полотно вашої організації - це хороший старт для успішної діяльності.

9 основних блоків полотна вашого проекту/ініціативи:

1. Сегменти споживачів. Для кого ми працюємо? Який споживач для нас найважливіший?
2. Яку допомогу, цінність, послугу Ви пропонуєте цим особам (аудиторіям)?
3. Яким способом доносити інформацію про можливості отримати вашу допомогу/послугу? Яким способом кожен сегмент хоче отримати вашу допомогу? Яка цінність вашої послуги? «Точки дотику».
4. Формування стосунків з аудиторією. Яким чином ви вибудовуєте стосунки з вашими клієнтами?
5. Отримання коштів для діяльності. Потоки доходів. Фандрейзинг. Співпраця з грантодавцями.
6. Ключові ресурси, які нам потрібні для здійснення діяльності.
7. Ключова діяльність. Як може бути організована діяльність неприбуткової громадської організації (волонтерських проектів)? План-графік діяльності волонтерів/руху/ ГО.
8. Ключові партнери, без яких ваша організація не може існувати. Дорожня карта для постраждалих. Як вона складається? Як нею користуватись?
9. Структура витрат. Постійні витрати, змінні витрати, витрата на заробітну плату, податки, ціна ресурсів і т.д.

Спершу ми визначаємося з аудиторією (клієнти). Після цього визначаємо, які цінності вони у нас купують і через які канали збуту отримують

дані цінності та які взаємини з ними ми вибудовуємо. Розраховуємо потоки доходів і які ресурси нам для цього необхідні. Потім розписуємо ключові дії, які необхідні нам для роботи. Не забуваємо про наших партнерів і постачальників. На останньому етапі вивчаємо структуру витрат.

1 Блок. Сегменти (категорії споживачів). Для кого ми працюємо? Який споживач для нас найважливіший?

Маємо чітко розуміти на кого спрямована наша послуга/товар і для цього нам краще описати: Вік, Стать, Місце проживання Географія, Релігія, Добробут,

У цій колонці ви позначаєте основні сегменти ваших споживачів. Хто всі ці люди? Чого вони бояться? Що хочуть отримати? Чим на них можна впливати? Індивідуально або масовими інструментами? Що вони слухають, куди ходять, що цінують?

Зрозуміло, все це треба робити в розрізі діяльності вашої організації. Якщо важлива стать – то вказуєте, якщо вік – то його. Головне, щоб ви чітко позначили, хто конкретно “купує ваші товари/послуги”.

2 Блок. Яку допомогу, цінність, послугу Ви пропонуєте своїх клієнтам/чутливим категоріям?

- Що Ви пропонуєте споживачам?
- Що для них можете запропонувати?
- Чи потрібно їм це?
- Як зрозуміти їхні потреби?
- Як вивести їх на рівень самоефективності?

У цьому блоці ви повинні виділити ті цінності, які дійсно запитують ваші клієнти. Зверніть увагу, що треба описати не сам товар, а саме те, що він робить, яку проблему вирішує. Наприклад, якщо це автомобіль, то цінністю може бути швидкість, надійність бренду.

Окремо слід виділити, що клієнт використовує/купує і що він хотів би купувати. Цілком можливо, що він купує не зовсім те, що йому треба, просто немає альтернатив. Варто це проаналізувати.

Можливо з вами працюють через зручність, умови доставки, а не асортименту. Або навпаки. Ваше завдання – визначити саме ту ключову цінність, яка перетягує клієнта на вашу сторону.

3 Блок. Яким способом доносити аудиторії інформацію про можливості отримати вашу допомогу/послугу? Яким способом кожен сегмент хоче отримати вашу допомогу? Яка цінність вашої послуги? «Точки дотику».

Канали, за допомогою яких ви контактуєте з вашими клієнтами – невід’ємна частина будь-якої організації. Причому, важливо враховувати абсолютно всі канали: перший контакт, переконання, доставка, післяпродажний сервіс/супровід, реклама і т.д. Всі точки контактів з вашими клієнтами повинні бути враховані.

Чи повністю вони влаштовують клієнтів? Наскільки вони зручні вам? Чи вписуються вони в діяльність клієнта?

4 Блок . Формування стосунків з аудиторіями/клієнтами. Яким чином ви вибудовуєте стосунки ?

- Яким чином Ви вибудовуєте стосунки?
- Які стосунки Ви будуєте з кожним сегментом?
- Автоматизовані послуги?
- Спрямовані на результат? Результативність стосунків.
- Емпатійне/психологічне вигорання – профілактика та робота із наслідками.

Які відносини у нас збудовані з кожним із сегментів? Чи цього вони очікують? Чи все їх влаштовує? З ким у нас індивідуальний договір? З ким загальний? У скільки нам це обходиться?

І ще багато організацій у формуванні лояльності до своєї організації застосовують корпоративну символіку-подарунок для своїх клієнтів, працівників, партнерів тощо: футболки, кепки, шарфи, значки, блокноти, візитки, бланки, ручки, візитниці, календарі, і т.д.

5 Блок. Отримання коштів для діяльності. Потоки доходів. Фандрейзинг. Співпраця з грантодавцями.

- Гранти
- Державні замовлення (тендери, закупівлі)
- Донорські пожертви
- Спільнокошт

У цьому розділі потрібно зазначити всі доходи, які ми отримуємо з розбивкою за типами. Наприклад: постійні доходи з фіксованою ціною, плаваючі, оренда і т.д.

6 Блок. Ключові ресурси, які нам потрібні для здійснення діяльності.

- Що в нас є?
- Хто підтримує вашу діяльність ресурсами (людськими, обладнанням, приміщенням)?

- Які активи мають велике значення, а без чого можна обійтись, і на яких етапах існування руху чи ГО?

Цей етап – це визначення необхідних ресурсів. Причому, тут слід виділити всі ресурси, які потрібні як для виробництва, так і для формування стосунків, каналів збуту і т.д.

Ресурси потрібно розбити по видах: фінанси, сировина, людські, інтелектуальні, нематеріальні (наприклад, патенти, сертифікати).

7 Блок. Ключова діяльність. Як може бути організована діяльність неприбуткової громадської організації (волонтерських проєктів)? План-графік діяльності волонтерів/руху/ ГО.

- Які дії вам потрібно зробити, щоб діяльність мала результат?
- Що відіграє ключову роль?
- Чотирирівнева система діяльності ГО.
- Таймінги та дедлайни.

У даному випадку мається на увазі, які безпосередньо кроки потрібно виконувати для всіх вищесказаних етапів. Етапи виробничого процесу, доставка, рекламна діяльність, створення післяпродажного сервісу і т.д.

8 Блок. Ключові партнери, без яких ваша організація не може існувати. Дорожня карта для постраждалих. Як вона складається? Як нею користуватись?

Сюди потрібно виписати тих партнерів, без яких ваш бізнес не може існувати. Це рекламні агентства, наприклад, постачальники, консультанти, фрілансери, аутсорсингові компанії.

Які ключові ресурси вони вам постачають? Наскільки вони стабільні? Є гарантії? Чи можна якось на цьому заощадити? Чи є альтернативи? Чи можливий бартер на нашу продукцію? Які у нас взаємини?

9 Блок. Структура витрат. Постійні витрати, змінні витрати, витрати на заробітну плату, податки, ціна ресурсів і т.д. Які витрати в нашій бізнес-моделі найважливіші? Які найвищі? Яка діяльність вимагає максимальних витрат?

- Яка структура витрат ?
- Які ключові елементи лежать в основі Ваших витрат?
- Як оптимізувати витрати, щоб робити більше?

Постійні витрати, змінні витрати, витрата на заробітну плату, податки, ціна ресурсів і т.д. Усі найбільш значні витрати повинні бути виділені. Аналогічно можна вказати їх частку в загальній сумі витрат за період.

Тести до 1-ї теми.

- 1) В яких роках поняття бізнес-моделі з'явилося в наукових роботах на економічну тематику?
 - a) 1930-х;
 - b) 1950-х;
 - c). 1940-х;
 - d) 1960-х;
 - e) вірна відповідь відсутня.
- 2) Які ознаки є характерними для стартап-компаній?
 - a) нещодавно створена компанія;
 - b) не зареєстрована офіційно;
 - c) будує свій бізнес на основі інновацій;
 - d) володіє обмеженими ресурсами;
 - e). усі відповіді вірні.
- 3) Яка з ознак не відноситься до класифікації бізнес-моделей за параметрами моделювання?
 - a) функціональність;
 - b) процесність;
 - c). локальність;
 - d) спеціалізованість;
 - e) процесно-функціональність.
- 4) Яка з функціональних моделей підприємства спрямована на виробництво максимальної кількості продукції?
 - a) ринкова;
 - b) маркетингова;
 - c) споживацька;
 - d). виробнича;
 - e) вірна відповідь відсутня.
- 5) Яка з функціональних моделей підприємства спрямована на повне забезпечення усіх вимог споживача?
 - a). споживацька;
 - b) економічна;
 - c) фінансова;
 - d) маркетингова;
 - e) вірна відповідь відсутня.
- 6) Бізнес-модель підприємства яка має на меті ефективне пристосування підприємства до потреб конкретного ринку, має назву -:
 - a) маркетингова;
 - b) інноваційна;
 - c).ринкова;
 - d) фінансово-економічна;
 - e) вірна відповідь відсутня.

- 7) Бізнес-модель підприємства головною метою якої є задоволення вимог споживачів у межах реальних можливостей підприємства має назву -:
- a) маркетингова;
 - b) споживацька;
 - c). компромісна;
 - d) інноваційна;
 - e) вірна відповідь відсутня.
- 8) На яких елементах базується концепція «проривних інновацій» Клейтона Кристенсена?
- a) ціннісна пропозиція;
 - b) формула отримання доходу;
 - c) основні ресурси компанії;
 - d) ключові бізнес-процеси;
 - e). усі відповіді вірні.

Рекомендована тема реферату.

Тема 1. Характеристика основних різновидів бізнес-моделей підприємств, їх призначення та особливості практичного застосування.

Тема 2. Розвиток бізнес-моделей.

План.

1. Приклади бізнес-моделей.

2. Причини появи нових бізнес-моделей

2.1. Стрімкозмінний сценарій глобального розвитку

2.2. Зміни, що породжують необхідність створення нових бізнес-моделей

2.3. Дев'ять причин, що обумовлюють появу нових бізнес-моделей.

В бізнесовому просторі існують десятки (тисячі) типів бізнес-моделей. Запропонована Кристенсеном типологія пов'язана з існуючими компаніями що робить її зручною у використанні. Характеризувати типи моделей бізнесу занадто широко немає сенсу, але зупинитися на найбільш відомих та навести приклади необхідно.

1. Приклади бізнес-моделей.

Марк Джонсон доповнив підхід Клейтона Кристенсена в своїй книзі *«Заповнюючі порожній простір: реновація бізнес-моделі для зростання та*

розвитку». Зокрема, він застосував запропоновану Кристенсенон типологію з існуючими компаніями для зручності в її використанні.

- **Партнерський клуб** передбачає продажі тільки членам якоїсь групи. Згідно такої моделі працює виробник кобрендових кредитних продуктів **MBNA**.
- **Посередництво** в угодах з метою отримання відсотків з прибутку. Згідно цієї моделі працює агенство нерухомості **Century 21** та організатор подорожей Orbitz.
- **Комплектація**, тобто продаж споріднених товарів або послуг разом. Ця модель характерна для закладів швидкої їжі, які продають декілька окремих блюд в якості обіду.
- Згідно моделі **краудсорсинга** працюють Вікіпедія та відеохостинг YouTube. Вона передбачає аутсорсинг створення контенту користувачам в обмін на доступ до контенту інших користувачів.
- **Лізинг** робить можливість користуватися коштовними продуктами та послугами широкій аудиторії. Згідно цієї моделі працюють салони, які надають в аренду коштовні автомобілі або корпорація **Xerox**, яка пропонує інфраструктуру друкованого документообігу як послугу.
- **Лоукостер** – робить меншою вартість коштовних товарів і послуг за рахунок відмови від додаткових послуг і масштабування. Цей підхід використовує **Walmart** и **IKEA**.
- Модель «**Бритва і лезо**» отримала свою назву від бритвених верстатів зі змінними лезами і передбачає продаж товару з високою собівартістю з низькою маржою і дохід від продажу расходних матеріалів. Ще один приклад подібної моделі – принтери та чорнила до них.
- **Стандартизація** вирішення якогось завдання дає можливість продавати легко виробляємий та недорогий товар або послугу замість унікального. Згідно цієї моделі має розвиток американська **MinuteClinic**.
- **Франчайзинг.**

Франчайзинг, комерційна концесія, франшиза (від фр. Franchir, «звільняти») - вид відносин між ринковими суб'єктами, коли одна сторона (франчайзер) передає другій стороні (франчайзі) за плату (роялті) право на певний вид бізнесу, використовуючи розроблену бізнес модель його ведення.

Франчайзинг - розвинена форма ліцензування, при якій одна сторона (франчайзер) надає іншій стороні (франчайзі) оплатне право діяти від свого імені, використовуючи товарні знаки та / або бренди франчайзера.

Франчайзинг - метод тиражування успішних малих підприємств.

* Прямі продажі

Прямі продажі, згідно з визначенням Американської асоціації прямих продажів, - продаж споживчих товарів або послуг, що здійснюється від людини до людини поза стаціонарними точками роздрібної торгівлі. Продукти та послуги поставляються замовникам незалежними продавцями; в залежності від компанії ці продавці можуть називатися дистриб'юторами, представниками, консультантами або інакше.

За визначенням енциклопедичних видань, прямі продажі є формою організації роздрібної торгівлі поза стаціонарними торговими точками, наприклад з лотків, візків, автомобілів і інших тимчасових торгових місць. Можуть застосовуватися як індивідуальними продавцями, так і організаціями.

2. Причини появи нових бізнес-моделей.

Старі принципи в новій економіці більше не працюють. Бізнес вичерпав можливості використання старої моделі з таких важливих параметрів, як складність і швидкість. Головна проблема полягає в деструктивній функціональній невідповідності між сьогодишнім бізнес-середовищем і класичною бізнес-моделлю. Просто кажучи, із-за неправильної бізнес-моделі компанія може перетворитися на знаряддя власної смерті.

Еволюцію бізнес-моделей впродовж XX століття можна представити таким чином:

У 1950-х - нові бізнес-моделі були розроблені McDonald's і Toyota.

У 1960-х – новаторами виступили Wal-Mart і Hypermarket.

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

У 1980-і - Blockbuster, Home Depot, Intel і Dell Computer.

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

Останніми роками найбільш оригінальні і ефективні бізнес-моделі були розроблені і реалізовані Google, IKEA.

Фундаментальні зміни - еволюційні і радикальні трансформації формували економіку і ринкове середовище в останні десятиліття. Технології, особливо інформаційні і комунікаційні, радикально змінили вимоги до побудови успішного бізнесу і управління ним. Революційні технології вимагають нових бізнес-моделей. У цьому новому бізнес-кліматі класична модель «командуй і контролюй» вижила, але стала куди менш ефективною.

Проте, в сьогоднішньому конкурентному світі прекрасна бізнес-модель сама по собі не створює стійкої конкурентної переваги. В майбутньому зміни стануть відбуватися ще швидше, і успіху доб'ються ті компанії, які зможуть повністю залучити потенціал фірми. Світова конкуренція зростатиме і завдання виживання для компаній ставатиме все важче по мірі руйнування старих правил ведення бізнесу. Переможцями будуть гнучкі фірми, здатні швидко реагувати на нові виклики і достатньо спритні для того, щоб користуватися можливостями, що відкриваються, і створювати нові.

2.1. Стрімкозмінний сценарій глобального розвитку

1. Цикл життя продуктів і послуг, що скорочується, - «Якщо ти розбираєшся в технології - отже вона вже застаріла».
2. Ринок, керований покупцями, які активно шукають альтернативи, порівнюють пропозиції і вибирають краще.
3. Стрімкозмінне середовище дії бізнесу - «Зараз не великий з'їдає дрібного, а швидкий - повільного».
4. Глобалізація світових економік, технологій і інновацій.
5. Перенесення акценту з відмираючої індустріальної економіки на підприємницьку економіку, рухому знаннями і інноваціями.

2.2. Зміни, що породжують необхідність створення нових бізнес-моделей

Бізнес-середовище	Воно перетворюється у середовище з складнішою динамікою в галузі і зникаючими межами між галузями.
Конкуренція	Сьогодні основною конкурентною перевагою і основою для конкуренції є знання і корпоративні здібності.
Створення цінності	Потенціал створення цінності в багатьох бізнесах зрушується у бік діяльності, пов'язаної із знаннями, системними інноваціями і послугами.
Розширене підприємство	Віртуальна інтеграція, партнерства, стратегічні альянси, спільні підприємства і аутсорсінг стають звичними компонентами конкурентної стратегії

2.3. Дев'ять причин, що обумовлюють появу нових бізнес-моделей.

1.Нарощування попиту. У нових бізнес-моделях попит спочатку створюється і нарощується шляхом безкоштовного розповсюдження різних продуктів і послуг, а потім експлуатується.

2.Продуктивність розумової праці. Це – ключове питання, що визначає здатність компанії ефективно використовувати стрижньові

компетенції в реальному масштабі часу. Виступає як перший ступінь оптимізації підприємства - звільнення менеджерів від зайвих операцій.

3.Мережі. Кожна форма мережі вільно контактуватиме, спілкуватиметься і обмінюватиметься інформацією з іншими мережами, створюючи таким чином величезний і складний глобальний мозок. У цьому немає нічого нового. Новими виявляються продукти, які дані мережі проводитимуть, зокрема, збір і аналіз мережевої інформації.

4.Складність. Всезростаюча технологічна складність спричиняє всезростаючу складність у всіх інших формах і проявах.

5.Контактність. Прагнення компанії бути у контакті зі всіма учасниками ринку.

6.Цінність. Цінність управляє всім. Люди змінюють бренд, роботу і друзів заради підвищення цінності в своєму житті. Зменшення ризику також входить в поняття вартості продукту з погляду споживача.

7.Самолідерство. Оскільки, організаційні структури сьогодні стали дуже динамічними, а завдяки сучасним комунікаціям - справді усюдисущими, самолідерство буде ключовим ресурсом зростання і адаптується, перетвориться на щось само собою зрозуміле.

8.Навчання.

9.Адаптація до конкретної людини. Поєднання контактності і здатності активно змінювати навколишнє середовище, вочевидь, приводить до того, що фірма спрямовує свою увагу на адаптацію своїх цінностей до конкретного споживача.

В якості додаткового матеріалу для самостійного вивчення пропонуються теми: тип бізнес-моделі; класифікації Д. Хойскеля та Л.Швайцера; класифікація бізнес-моделей в залежності від напрямків діяльності підприємства; класифікація бізнес-моделей за ознакою взаємодії між різними суб'єктами.

Тип бізнес-моделі

Приклади

1 Недиференційована.

Сімейні ресторани.

- 2 Диференційована. Технологічні підприємства-початківці.
- 3 Сегментована. Підприємства, що просувають будь-яку технологію.
- 4 Зовнішньо орієнтована. Підприємства, що спеціалізуються на наукових дослідженнях та розробках та діють у зрілих галузях.
- 5 Інтегрована з інноваційними процесами. Провідні фінансові підприємства.
- 6 Адаптивна. Прямі продажі, широкий асортимент, відсутність запасів.

Класифікація бізнес-моделей за критерієм ланцюга створення цінності вимагає відповіді на наступні питання: якою діяльністю та яким чином повинно займатися підприємство? Як створити найвищу додану вартість порівняно з конкурентами? Об'єктом дослідження є перерозподіл ланок ланцюга створення цінності. Важливим при такому розподілі стає створення та регулювання інтелектуальної власності, що включає технологічний трансфер, виробничу таємницю, торгівельні марки, бренди тощо. Саме такий базис породжує ринкову владу новаторів ринку. Феномен дезінтеграції, не зводиться тільки до конфігурації ланцюга створення цінності, але й повинен пояснювати модель доходів. Розрив ланцюга стає причиною зародження нових підприємств.

Класифікації Д. Хойскеля та Л. Швайцера

Використовуючи **класифікацію Д. Хойскеля**, він відокремлює чотири типи бізнес-моделей в умовах вертикальної дезінтеграції: 1) інтегрована модель; 2) модель гравця, який діє на певному рівні; 3) модель «дирижера»; 4) модель маркет-мейкера чи творця ринку.

Бізнес-модель «інтегратора» заснована на наявності доступу до усіх комплементарних активів та охопленні галузевого ланцюга створення вартості, що дозволяє забезпечити високий потенціал генерування доходів. Загрозою розвитку бізнес-моделі інтегратора є її недостатня гнучкість, яка перешкоджає розриву ланцюга створення вартості у випадку, якщо це забезпечить підвищення прибутковості.

Модель «диригента», – тут і далі, – координатора, виникає у випадку використання аутсорсінгу. В такій бізнес-моделі менеджмент координує взаємодію ланок галузі, в якій створюється цінність.

Бізнес-модель **координатора** сконцентована на найприбутковіших ділянках генерації доходу із залученням сторонніх виконавців. Порівняно з власниками комплементарних активів, ринкова влада координаторів слабкіша.

Бізнес-модель «**маркет-мейкера**», – тут і далі, – творця ринку пов'язана звикористанням ринкових інновацій в галузі. Її необхідним елементом є технологія. Це сприяє підвищенню рівня компетентності та необхідності встановлення режиму захисту інтелектуальної власності. Таке підприємство спеціалізується саме на конкретній ланці в ланцюзі створення цінності. Порівняно з власниками комплементарних активів моделі притаманна сильна ринкова влада, бо логіка роботи інноватора створює монопольне положення на ринку. Підприємство займає певну нішу споживчого попиту. Такі компанії можуть проявляти значний вплив на галузь, бо змінюють клієнтську структуру, іноді об'єднуючи споживачів декількох галузей, навіть в умовах обмежених ресурсів. Саме ними створюються нові ринки. Але потенціал генерування доходів таких бізнес-моделей обмежений їхньою концентрацією на визначеній ділянці ланцюга створення цінності в галузі.

Л. Швайцер виділяє чотири типи бізнес-моделей:

- 1.Інтегрована модель, що охоплює галузевий ланцюг створення цінності. Її характеризує наявність доступу до усіх важливих комплементарних активів, які забезпечують високий потенціал генерації доходів.
- 2.Модель координатора, за якою доступ до комплементарних активів забезпечується шляхом співробітництва з іншими підприємствами.
- 3.Бізнес-модель «гравця певного рівня», з якою підприємство спеціалізується на одній ланці ланцюгу створення цінності в якості новатора, створюючи таким чином попит на свою продукцію.
- 4.Бізнес-модель «творця ринку», яка породжує нову ланку в галузевому чи міжгалузевому ланцюзі створення цінності. Вона характеризується обмеженим потенціалом генерації доходу та високим рівнем ринкової влади.

Класифікація бізнес-моделей в залежності від напрямків діяльності підприємства.

1)Творець купує сировину чи компоненти від постачальників, а потім перетворює їх для того, щоб створити продукт для подальшого продажу. Цей тип виробничої бізнес-моделі переважає над іншими. Основною відмінністю такої моделі від моделі дистриб'ютора в тому, що творці проектують продукти, які вони продають. Навіть якщо підприємство віддає виробництво в аутсоринг, але створює більше п'ятдесяти відсотків його цінності, воно використовує цю категорію бізнес-моделей.

2)Дистриб'ютор купує продукт та перепродає його. Додаткова цінність виникає внаслідок транспортування, пакування, післяпродажного обслуговування, посередництва, тощо.

3)Власник продає право використання активу протягом встановленого періоду часу. Бізнес-модель власника охоплює не тільки фізичних власників, які забезпечують тимчасове використання активів, але й кредиторів. Кредитори забезпечують тимчасовим правом використання фінансових активів грошей, акцій). До цієї категорії також належать підрядники, консультанти, лізингові компанії в різних галузях.

4) Бізнес-модель «брокер» заснована на полегшенні продажів через посередницькі послуги. Брокер на відміну від дистриб'ютора ніколи не отримує актив у власність. Винагородою брокеру є комісія чи агентські виплати. Модель розповсюджена в біржовому та страховому бізнесі. Дослідимо сутність кожного типу бізнес-моделей, створених за критеріями залучених бізнес активів та прав, на ці активи, що продаються.

Класифікація бізнес-моделей за ознакою взаємодії між різними суб'єктами.

Бізнес-модель – це ілюстрація особливостей взаємодії між різними суб'єктами (бізнесом, приватними особами і державою) в електронній комерції. Вони являють собою аббревіатури, які складаються з комбінації наступних літер: В – *Business* (бізнес, тобто комерційна організація), С – *Consumer* (споживач) і G – *Government* (державна). Перша літера аббревіатури позначає того, хто надає послуги або здійснює продаж, а друга – того, хто ними користується або купує. Розглянемо основні види бізнес-моделей (приклади), які допоможуть відкрити свій бізнес.

Бізнес-моделі, де продавцем є комерційна організація

Серед бізнес-моделей, де продавцем є комерційна організація, можна виокремити такі:

- **B2B** – *Business to Business* (бізнес для бізнесу). У цьому разі йдеться про комерційну діяльність, яка відбувається між двома компаніями. Продавець проектує свою роботу не на кінцевого споживача, а на ціле підприємство. Наприклад, фірма здійснює поставку професійної косметики в салони краси.
- **B2C** – *Business to Consumer* (бізнес для споживача). Така модель передбачає продаж товарів або послуг кінцевому споживачу – покупцеві, яким, власне кажучи, може опинитися кожен. Прикладом може слугувати купівля будь-яких продуктів харчування або предметів побуту для особистого користування у супермаркеті.
- **B2G** – *Business to Government* (бізнес для держави). Комерційна діяльність підприємства спрямована на задоволення потреб державних установ. Зазвичай у цьому разі йдеться про держзакупівлі за результатами тендеру (конкурсу між постачальниками), наприклад, поставка продуктів харчування для державних дитячих навчальних закладів.

Бізнес-моделі, де послуги надає споживач

- **C2B** – *Consumer to Business* (споживач для бізнесу). Ця модель передбачає комерційні відносини між приватною особою і підприємством, тобто споживач надає послуги бізнесу. Наприклад,

покупець може самотійно вказати вартість бажаного товару. Зі свого боку підприємець може з нею погодитися чи ні.

- **C2C** – *Consumer to Consumer* (споживач для споживача). У такому разі відображені процеси продажу або надання послуг між приватними особами. Яскравим прикладом цього може слугувати дошка безкоштовних оголошень, де будь-який бажуючий може помістити свою пропозицію, і відповідно будь-який споживач може нею скористатися.
- **C2G** – *Consumer to Government* (споживач для держави). Ця модель ілюструє відносини між приватною особою і державою. Як приклад можна навести сплату податків.

Бізнес-моделі, де послуги забезпечує держава

- **G2B** – *Government to Business* (держава для бізнесу). Тут відображено, як держава надає послуги підприємствам. Наприклад, через систему електронних закупівель.
 - **G2C** – *Government to Consumer* (держава для споживача). Така модель бізнесу відображає послуги, які держава надає своїм громадянам. Сюди можна зарахувати різні сервіси, якими може скористатися будь-який житель країни, наприклад, щоб записатися на прийом до лікаря у державній медичній установі.
 - **G2G** – *Government to Government* (державна установа для державної установи). Тут відображено послуги, які надають у межах держустанов однієї країни. Вони мають обмежений доступ, тому недоступні для більшості жителів держави.
-

Тести до 2-ї теми.

- 1) Бізнес-модель яка передбачає продаж споріднених товарів або послуг разом, має назву-
 - a) комплектація;
 - b) посередництво;
 - c) лізінг;
 - d) аутсорсинг;
 - e) вірна відповідь відсутня.
- 2) Модель бізнесу дезинтермедіація, це -:
 - a) створення контенту користувачам в обмін на доступ до контенту інших користувачів;
 - b). робота без посередників на ринках, де вони традиційно присутні;
 - c) продажі тільки членам якоїсь групи;
 - d) можливість користуватися кошовними продуктами та послугами широкої аудиторії;
 - e) вірна відповідь відсутня.
- 3) Бізнес-модель, яка робить меншою вартість кошовних товарів і послуг за рахунок відмови від додаткових послуг, це -:
 - a) клаудсорсинг;
 - b) стандартизація;

- с) зворотній аукціон;
- d). лоукостер;
- е) вірна відповідь відсутня.

4) Модель, яка передбачає багато пакетів послуг, орієнтованих на різних споживачів, має назву -:

- a) підписка;
- b) додаткової вартості;
- с) франчайзинг;
- d). сотового зв'язку;
- е) вірна відповідь відсутня.

5) Термін, що визначає вид інформаційної та економічної взаємодії, класифікований за типом взаємодіючих суб'єктів -:

- a). B2B;
- b) B2C;
- с) C2C;
- d) B 2G;
- е) вірна відповідь відсутня.

6) Модель коли користувач регулярно вносить плату за доступ до продукту або послуги, має назву -:

- a) плата по використанню;
- b). підписка;
- с) зворотній цикл виробництва;
- d) співтовариство користувачів;
- е) вірна відповідь відсутня.

7) Яка з бізнес-моделей є найстарішою?

- a) модель «бритва і лезо»;
- b) бізнес-модель додаткової вартості;
- с). модель «хранителя магазину»;
- d) франчайзинг;
- е) вірна відповідь відсутня.

8) Який фактор не впливає на появу нових бізнес-моделей?

- a) нарощування попиту;
- b) технологічна складність;
- с) цінність;
- d). демографічна ситуація;
- е) навчання.

Рекомендована тема реферату.

Тема 2. Аналіз причин появи нових бізнес-моделей.

Тема 3. Інноваційні моделі бізнесу компаній.

План.

1. Загальний вигляд нової бізнес-моделі.

1.1. Традиційний і новаторський підхід до бізнесу

1.2. Схема моделі інноваційного бізнесу по Слівотські-Моррісону

1.3. Розгорнута бізнес-модель.

2. Дванадцять бізнес-моделей новаторів бізнесу

1. Загальний вигляд нової бізнес-моделі.

1.1. Традиційний і новаторський підхід до бізнесу

Порівняємо традиційний і новаторський підходи до побудови бізнесу.

Традиційний підхід полягав у наступному:

- Отримання ринкової частки;
- Досягнення прибутковості як результат високої ринкової частки.

Новаторський підхід інший:

- Визначення того, що важливо для споживача, тобто у кого можна отримати прибуток;
- Виявлення, де можна отримати прибуток, де висока зона прибутку;
- Визначення того, як можна отримати ринкову частку на виявленому напрямку;
- Пошук способів організації, забезпечення та захисту високої зони прибутку.

1.2. Схема моделі інноваційного бізнесу по Слівотські-Моррісону

У моделі Слівотські-Моррісона, що відбиває основні риси досвіду новаторського бізнесу, були виділені наступні базові компоненти (рис. 1):

- 1) вибір споживачів;
- 2) диференціація продукції / стратегічний контроль - стратегічна захист зони прибутку за рахунок стратегічних контрольних точок;
- 3) одержання винагороди - отримання прибутку;
- 4) вибір масштабів діяльності.



Рис. 1. Бізнес-модель успішної компанії по Слівотскі-Моррісону.

Кілька років по тому А. Слівотскі уточнив порядок елементів бізнес-моделі. Вона представлена на рис. 2.

1. **Вибір споживачів.** Яких споживачів я буду обслуговувати і хто з них буде найбільшою мірою впливати на вартість компанії?
2. **Продукція і діяльність.** Які продукти або послуги я хочу продавати? Які допоміжні дії необхідно здійснити силами компанії, які - віддавати на субпідряд або аутсорсинг?



Рис. 2. Уточнена бізнес-модель А. Слівотскі.

3. **Диференціація та конкуренція.** Яке моє основна відмінність, моє унікальна пропозиція цінності? Чому споживач буде купувати саме мій продукт? Як мені його позиціонувати? Хто мої основні конкуренти? Наскільки переконлива моя унікальність порівняно з іншими?
4. **Винагорода та утримання створеної цінності.** Як споживач платить за ту користь, яку я йому приношу? Яку компенсацію отримують акціонери від тієї цінності, яку я створюю для споживача?

1.3. Розгорнута бізнес-модель.

У розгорнутій технології створення нової моделі бізнесу передбачається вирішення наступних восьми завдань: нове мислення і бізнес-ідеї - винагорода (одержання прибутку) - диференціація продукції - потоки ресурсів і результатів - комунікація - захист-діяльність: види, масштаби, виконавці - знання по компонентах моделі (рис. 3.).



Рис. 3. Інноваційна бізнес модель та її компоненти.

2. Дванадцять бізнес-моделей новаторів бізнесу

1. Модель Билла Гейтса («Майкрософт») — бизнес на основе фактического стандарта
2. Модель Чарльза Шваба — бизнес на основе структуры «номмутатор»
3. Модель Дженка Уэлча («Дженерал Электрик», «НР») — бизнес на основе эффективных потребительских решений
4. Модель Николаса Хайека («Свотч») — бизнес на основе пирамиды продукции
5. Модель Роберто Гауццо («Нона-Нона») — бизнес на основе управления цепочкой ценности или представления продукта как мультикомпонентной системы
6. Модель Майкла Айзнера («Дисней») — бизнес на основе многослойной или мультипликационной прибыли блокбастерного типа
7. Модель Джорджина Хатсепулоса («Термо Электрон») — бизнес отточновывающегося (предпринимательского) типа
8. Модель Майкла Делла («Dell Computer») — доступ к потребителю через особые каналы
9. Модель удовлетворения особых потребностей, имеющих индивидуальный характер («частный март»), — «частная марка»
10. Модель широкого ассортимента одной категории — «убийца категории»
11. Модель дистрибуции с низкими издержками — модель «Wal-Mart»
12. Модель «EDS» и «Nike» — специализация на аутсорсинге

В якості додаткового матеріалу для самостійного вивчення пропонується тема:

Інноваційний стартап чи традиційний бізнес?

Відзначимо, що традиційний бізнес і стартап мають ряд особливостей свого розвитку. Так, для предметного дослідження доцільно проаналізувати відмінності стартапу і традиційного бізнесу за різними критеріями: ставлення до інновацій; джерела фінансування; масштаби; темпи зростання; прибуток; бізнес модель; відносини з партнерами, замовниками, покупцями, конкурентами.

Соціальні стартапи набирають популярність шаленими темпами, з кожним роком їх кількість швидко збільшується. Маючи на меті допомогу окремим верстам населення, вони реформують суспільство, в бік підтримки кожного. Тому наслідками кожного стартапу можна вважати дві складові: фінансова (комерційна) та соціальна.

Все ж таки більшість стартапів, **суто комерційні**. Соціальні проекти не є прибутковими, а тому не є цікавими для більшості приватних інвесторів. В такому випадку, держава повинна заохочувати підприємців інвестувати у діяльність стартапів, за якими реалізація «супутніх» проектів до їх основної діяльності була б вигідною. Прикладами можуть слугувати зміни в податковому законодавстві, вільний доступ до державних тендерів та ін. .

Окрім виконання суспільно-необхідних функцій, соціальні стартапи в майбутньому зможуть приносити прибуток, звісно не порушуючи прав населенню.

При оцінці стартапу, ключовим моментом є дохід, котрий отримуватимуть інвестори після вдалої реалізації стартапу. Тому кожен стартап є комерційним явищем, на меті котрого стоїть збагачення.

Проекти, метою яких є підтримка і примноження вкладеного капіталу, повинні бути оцінені, і в їх основі повинна лежати ринкова оцінка, яка дозволить вибрати найбільш перспективні проекти для інвестора. При цьому під ринковою оцінкою стартапу слід розуміти найбільш ймовірну ціну, по якій традиційний бізнес або стартап може бути відчужений на відкритому ринку в умовах конкуренції. В Україні проводяться дослідження ділового клімату з метою вивчення стану і тенденцій економічної кон'юнктури, а також виявлення бар'єрів на шляху розвитку інноваційного бізнес-середовища, стартапів, традиційного бізнесу. Результати таких досліджень дають уявлення про пріоритетні завдання щодо покращення екосистеми бізнесу в Україні.

Порівняльний аналіз традиційного бізнесу і стартапів

Критерій
порівняння

Традиційний бізнес

Стартап

Масштабованість	Зростання традиційного бізнесу, як правило, обмежується розміром ринку і здатністю бізнес-моделі легко і швидко масштабуватися	Стартапом можна називати тільки той проект, який потенційно може показати кількаразове зростання в капіталізації, легко масштабується і оперує на багатомільярдних ринках
Інновації	Для традиційного бізнесу наявність інновацій в проекті не обов'язкова, але часто допомагає знизити витрати, підвищити ефективність і зводиться до використання сторонніх інноваційних продуктів і сервісів	Головним і неодмінним моментом має бути інновація, якщо інновації немає, то навряд чи стартап зможе конкурувати за значну частку ринку
Джерела фінансування	Для відкриття традиційного бізнесу частіше всього достатньо особистих заощаджень; вкладень родичів, знайомих і друзів; коштів інвесторів; банківських кредитів	Стартапери завжди чекають інвестицій, часто навіть не намагаючись запустити працюючу схему монетизації, яка і здатна перетворити проект в працюючий і прибутковий бізнес
Темпи зростання	Традиційний бізнес повинен рости, але так як його пріоритетним завданням є отримання прибутку, то після виходу в плюс зростання бізнесу відбувається в міру необхідності	Стартапи повинні рости якомога швидше, формуючи світову унікальну бізнес-модель, яку можна успішно відтворити в світових масштабах. На цьому ринку важливо не стільки бути першим, скільки швидким і гнучким
Прибуток	Традиційний бізнес орієнтований на отримання і збільшення виручки і прибутковості, бажано відразу ж. Остаточні обсяги прибутку бізнесу залежать від планів власників по його	Пріоритетна мета – створити продукт, який сподобається споживачам і завоює ринок. Якщо ця мета буде досягнута, то в кінцевому рахунку прибуток компанії

	розширенню	складе астрономічні цифри
Бізнес-модель	Бізнес-модель традиційного бізнесу практично не змінюється, аналогічна моделям, використовуваним в інших подібних компаніях	При розвитку стартапів бізнес-модель може змінюватися дуже часто, що, будучи на початковому етапі гідністю, згодом може нашкодити стабільній монетизації компанії
Відносини з партнерами, клієнтами, конкурентами	Традиційний бізнес приділяє багато уваги конкурентам, клієнтам, співробітникам	Стартапи можуть звертатися до відносин з партнерами і конкурентами тільки при необхідності

На жаль, на українському ринку є дуже багато бар'єрів, котрі перешкоджають вдалому існуванню стартапів та традиційного бізнесу. Податкова система, недосконале законодавство — це негативні риси, котрі стримують розвиток проектів. До позитивних рис українського бізнес-середовища, можна віднести низьку конкуренцію в різних сферах діяльності, навіть ІТ-сфера, котра складає лівову частку всіх бізнес-проектів України, є вільно-доступною в порівнянні з іноземними країнами. Тому шлях для реалізації власних проектів, відкритий для кожного.

Розвиток інноваційного бізнес-середовища, стартапів, традиційного бізнесу в Україні стимулює науково-технічний прогрес, сприяє впровадженню новітніх світових досягнень, тому необхідно розвивати дану сферу діяльності.

Тести до 3-ї теми.

- 1) Який вид діяльності не є новаторським у підході до побудови бізнесу?
 - a). отримання ринкової частки;
 - b) визначення, де можна отримати прибуток;
 - c) визначення, що важливо для споживача;
 - d) забезпечення та захист високої зони прибутку;
 - e) вірна відповідь відсутня.

- 2) Бізнес-модель успішної компанії по Слівотські – Моррісону, має наступний порядок базових компонентів -:
 - a) вибір споживачів – одержання винагороди — диференціація продукції/стратегічний контроль— вибір масштабів діяльності ;
 - b) одержання винагороди - вибір споживачів - диференціація продукції/стратегічний контроль - вибір масштабів діяльності ;
 - c) вибір масштабів діяльності - вибір споживачів - диференціація продукції/стратегічний контроль - одержання винагороди;

- d). вибір споживачів – диференціація продукції/стратегічний контроль – одержання винагорода – вибір масштабів діяльності;
- e) вірна відповідь відсутня.

3) Уточнена бізнес-модель А. Слівотські має наступний порядок елементів -:

- a) продукція і діяльність - вибір споживачів - диференціація та конкуренція - винагорода та утримання створеної цінності;
- b) вибір споживачів - винагорода та утримання створеної цінності - продукція і діяльність - диференціація та конкуренція ;
- c). вибір споживачів – продукція і діяльність – диференціація та конкуренція – винагорода та утримання створеної цінності;
- d) продукція і діяльність - диференціація та конкуренція - вибір споживачів– винагорода та утримання створеної цінності;
- e) вірна відповідь відсутня.

4) На якому етапі розгорнутої інноваційної бізнес-моделі досліджується ринок і структура споживачів?

- a) диференціація продукції;
- b) види і масштаби діяльності;
- c). винагорода – отримання прибутку;
- d) логістика каналів і комунікації;
- e) вірна відповідь відсутня.

5) На якому етапі розгорнутої інноваційної бізнес-моделі вирішується завдання організації каналів?

- a) види і масштаби діяльності;
- b). логістика каналів і комунікацій;
- c) логістика потоків ресурсів;
- d) стратегічний захист бізнесу;
- e) вірна відповідь відсутня.

6) На якому етапі розгорнутої інноваційної бізнес-моделі розглядаються основні конкуренти і їх продукція?

- a) стратегічний захист бізнесу;
- b) види і масштаби діяльності;
- c). диференціація продукції;
- d) винагорода – отримання прибутку;
- e) вірна відповідь відсутня.

7) Яка з моделей новаторів бізнесу ефективна за наявності великої кількості продавців взаємодіючих з великою кількістю покупців?

- a) модель бізнесу на основі споживчих рішень;
- b) на основі фактичного стандарту;
- c). модель бізнесу «комутатор»;
- d) модель доступу до споживача через особливі канали;
- e) вірна відповідь відсутня.

8) Для якої моделі новаторів бізнесу найважливішим аспектом є задоволення потреб за стилем, кольором, ціною...?

- a) на основі споживчих рішень;
- b). модель бізнесу на основі піраміди продукції;
- c) модель задоволення особливих потреб (костомінг);

- d) модель дистрибуції низькими витратами;
- e) вірна відповідь відсутня.

Рекомендована тема реферату.

Тема 3. Характеристика та особливості бізнес-моделей новаторів бізнесу.

Тема 4.Формування бізнес-моделі підприємства.

План.

1. Особливості сучасного бізнесу.
2. Розробка бізнес-ідеї
3. Шість компонентів бізнес-моделі.
4. Відмінність бізнес-моделі від стратегії підприємства.
5. Три рушійні сили нової економіки.

1.Особливості сучасного бізнесу.

- складніша динаміка бізнесу;
- системний підхід до створення цінності;
- конкуренція, заснована на корпоративних здібностях;
- віртуально інтегроване розширене підприємство.

Для розвитку підприємницької діяльності необхідні певні умови, які можна звести до наступного: потреба створення законодавчої та нормативної баз; додержання конкурентного режиму господарювання; формування ринкової інфраструктури, стимулювання бізнесу.

Приведена схема в загальному вигляді відображає роботу будь-якої компанії (виробничої, торгової, сервісної) (рис.1.):

. Місія

Цілі

Стратегії

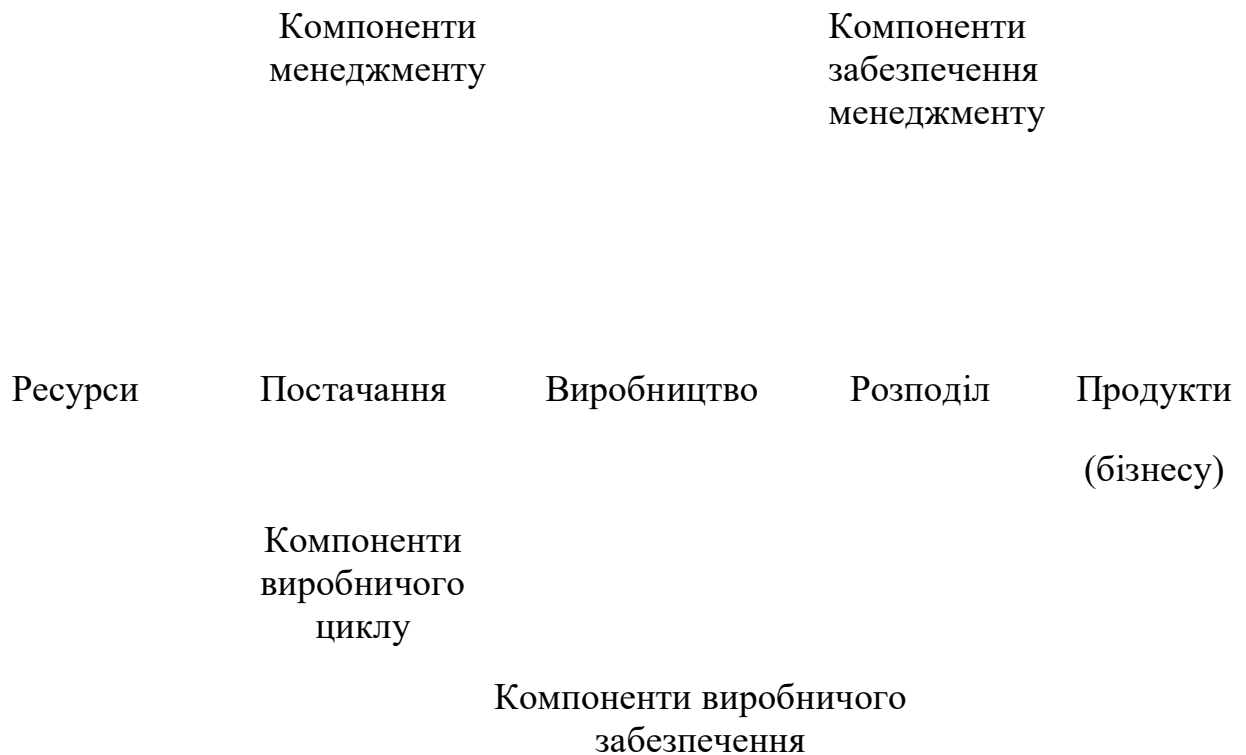


Рис. 1. Функціональна схема компанії

2. Розробка бізнес-ідеї.

Є два подання, два кластери інновацій: більш вузький кластер технічних інновацій - нові рішення в області виробів різних галузей, матеріалів і технологій; ширший кластер інновацій, який додає до першого ще інновації організаційно-управлінського середовища, середовища бізнесу, середовища маркетингу і логістики, середовища сервісу. Якщо перший кластер забезпечує науково-технічний прогрес, створює базу економіки, то другий кластер, званий **інноваційним бізнесом**, забезпечує рух всієї економіки. При побудові моделі інноваційного бізнесу ми спочатку маємо справу з бізнес-ідеєю.

Бізнес-ідея відіграє роль **місії** компанії на початковому етапі нового підходу до бізнесу, коли старі ідеї перестають працювати. Її розробка - також дуже складне завдання. Розбиваємо її рішення на ряд проміжних рішень - прототипів майбутньої бізнес-ідеї. Загальний **процес розробки бізнес-ідеї** закладений в класичній схемі прийняття управлінських рішень, але він володіє деякими специфічними особливостями для радикальних інноваційних продуктів, і тому потрібен особливий підхід до подання цього процесу. Розіб'ємо його на етапи.

Таким чином, проявляється ланцюжок проміжних рішень задачі розробки інноваційної бізнес-ідеї: аналіз ситуації та оцінка стратегічної позиції -

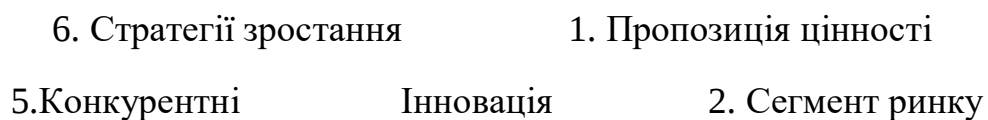
постановка проблеми розвитку - встановлення суперечностей розвитку - вивчення сигналів рішення - зародження бізнес-ідеї - розробка концепції - формулювання бізнес-ідеї (рис. 2.) .



Рис 2. Процес вирішення задачі розробки інноваційної бізнес-ідеї

2. Шість компонентів бізнес-моделі.

1. Пропозиція споживчої цінності - опис проблеми покупця, вирішення цієї проблеми і вартості цього рішення з точки зору покупця.
2. Сегмент ринку - цільова група, визначена з розумінням того, що у різних сегментів ринку різні потреби. Іноді потенціал інновації розкривається лише при перемиканні уваги з одного сегменту ринку на інший.
3. Структура ланцюжка створення цінності - положення і діяльність фірми в ланцюжку створення цінності і спосіб отримання фірмою своєї частки цінності, що створюється в ланцюжку. Також, включає визначення конкурентів, партнерів і різних мережевих ефектів, які можуть бути використані для того, щоб створити і доставити покупцеві більше цінності.
4. Модель отримання доходів і прибутку - схема того, як генерується дохід (продажі, оренда, підписка, послуги і т.п.), структура собівартості і планований прибуток.
5. Конкурентні стратегії - як компанія намагатиметься створювати стійку конкурентну перевагу і використовувати її для зміцнення своєї конкурентної позиції на ринку.
6. Стратегії зростання - як фірма збирається швидко розвиватися і рости протягом тривалого періоду (рис.3.).



стратегії

4. Модель створення
прибутку

3. Структура ланцюжка
створення цінності

Рис. 3. Шість компонентів бізнес-моделі.

3. Відмінність бізнес-моделі від стратегії підприємства.

Створення цінності і її перетворення на прибуток

Бізнес-модель фокусується на створенні цінності і одночасно описує те, як фірма перетворює створену цінність на прибуток. Стратегія дивиться далі і фокусується на створенні стійкої конкурентної переваги.

Вартість бізнесу або прибуток акціонера

Бізнес-модель створює архітектуру перетворення інновації в економічну цінність для бізнесу, але не відповідає на питання, як перетворити вартість бізнесу на прибуток для акціонерів. Наприклад, методи фінансування в бізнес-моделі не враховуються, однак, вони впливають на прибуток акціонерів.

Передбачуваний рівень знання про бізнес-оточення

Створення бізнес-моделі не вимагає глибоких знань про бізнес-оточення, в той час як адекватність розробки стратегій залежить від складнішого аналізу, що вимагає повнішої інформації про середовище, в якому повинен розвиватися бізнес.

4. Три рушійні сили нової економіки.

1. Знання - інтелектуальний капітал став стратегічним чинником: набір понять, використовуваних людьми для ухвалення рішення, критичний для компанії.
2. Зміни - безперервні, швидкі і комплексні; створюють невизначеність і зменшують передбачуваність.
3. Глобалізація в науково-технічних розробках, технологіях, виробництві, торгівлі, фінансах, комунікаціях і інформації привела до розкриття економік, глобальної гіперконкуренції і взаємозалежності бізнесу.

В якості додаткового матеріалу для самостійного вивчення пропонується тема:

Бізнес-моделі за ознакою виконуваних функцій.

1. Підприємець – створює та продає фінансові активи.

Об'єктом продажу є створена підприємцем компанія. Прикладами роботи моделі є бізнес-інкубатори, венчурні підприємства, інвестиційні фонди, які роблять внески до стартапів.

2. Виробник – створює та продає фізичні активи.

3. Винахідник – створює, а потім продає нематеріальні активи патенти, авторські права тощо). Цей тип бізнес-моделі притаманний здебільшого технологічним компаніям, які отримують дохід від винахідництва.

4. Творець людських активів створює різноманітних спеціалістів через навчання та освіту, чи проводить незаконні операції з торгівлі людьми чи їхніми фізичними можливостями. Наприклад, освітні заклади, тренінгові центри, піратські чи терористичні організації тощо.

5. Фінансовий трейдер купує та продає фінансові активи без їхнього значного перетворення. Цю бізнес-модель використовують банки, інвестиційні компанії, фінансові інститути.

6. Оптовий чи роздрібний продавець – купує чи продає фізичні активи. Серед моделей типу «дистриб'ютор» ця є найбільш розповсюдженою.

7. Продавець інтелектуальної власності – торговець купує та продає нематеріальні активи. До цього типу відносять підприємства, які купують та продають інтелектуальну власність авторські права, патенти, ноу-хау), здійснюють технологічний трансфер.

8. Дистриб'ютор людських активів – купує та продає людські активи. Під людськими активами розуміють персонал певної кваліфікації чи носіїв певних здатностей.

9. Власник фінансових активів дозволяє іншим використовувати свої кошти чи інші фінансові активи. Розрізняють два підтипи: кредитори, які забезпечують позичальника коштами на певний строк за погоджене винагородження; страховики, які надають клієнтам свої фінансові резерви на випадок настання збитків.

10. Власник фізичних активів – продає право використання фізичного активу, яким може бути локація чи обладнання. Сплату послуг здійснюють у вигляді орендної плати, плати за вхід.

11. Власник інтелектуальної власності звичайно придбає ліцензію, тобто сплачує за обмежене використання нематеріальних активів. Є три головних різновиди цього архетипу:

А) Видавець, який надає обмежене право використання інформаційних активів, зокрема, програмного забезпечення, баз даних, за ціну чи регулярну плату, паушальні платежі. Коли видавець продає копію інформаційного активу, клієнт отримує визначені обмежені права на використання інформації, але видавець зберігає право повторного видання чи перепродажу інформації.

Б) Бренд-менеджер – оплачує використання торговельної марки, ноу-хау, чи інших елементів бренда, в тому числі франчайзингові платежі.

В) Аттрактор – привертає увагу клієнтів через використання телевізійних програм, мережеві контакти. Після чого продає цю увагу нематеріальний

актив) рекламодавцям. Він може спричинити суттєвий вплив на створення та розподілення активів, які привертають увагу. При цьому джерело його доходу – це рекламодавці, які доводять цільове звернення до аудиторії.

12. Підрядник – продає послуги, які в першу чергу надають люди. Зокрема, консультування, освіта, транспортування, медицина, розваги – це послуги, які надають в рамках бізнес-моделі підрядника. Дохід формують плата за обслуговування, яка виникає внаслідок виконання функції організації, та комісійні винагороди. У більшості випадків підрядники використовують і власні фізичні активи. Ці активи орендуються клієнтами. Приклади: сервіс доставки; авіалінії; агентства з організації свят.

13. Брокер з фінансових активів – знаходить для покупця фінансових активів відповідного продавця та навпаки. Приклади: біржі; агенції нерухомості; страховики.

14. Брокер з фізичних активів – знаходить партнерів для купівлі-продажу фізичних активів.

15. Брокер з інтелектуальної власності – є посередником в угодах про купівлю-продаж нематеріальних активів.

16. Брокер з людських активів – є посередником в купівлі-продажу людських ресурсів. Приклад – агентство з працевлаштування.

Тести до 4-ї теми.

1) Які умови необхідні для розвитку підприємницької діяльності?

- a) потреба створення законодавчої та нормативної бази;
- b) додержання конкретного режиму господарювання;
- c) формування ринкової інфраструктури;
- d) стимулювання бізнесу;
- e). всі відповіді вірні.

2) До особливостей сучасного бізнесу не відноситься:-

- a) складна динаміка бізнесу;
- b). обов'язковість досягнення позитивного результату;
- c) системний підхід до створення цінності;
- d) конкуренція заснована на корпоративних здібностях;
- e) віртуально інтегроване розширене підприємство .

3) На підставі місії не формуються:

- a) корпоративні стратегії;
- b). види управління;
- c) функціональні стратегії;
- d) корпоративні цілі;
- e) вірна відповідь відсутня.

4) Модель ціле полягання не відповідає на питання:

- a) які цілі необхідно досягти;
- b) які стратегії необхідно реалізувати;
- c). які тактичні заходи застосовували;
- d) навіщо компанія займається саме цим бізнесом;
- e) чому компанія сподівається бути конкурентоздатною.

5) Який з етапів процесу розробки бізнес-ідеї виконується безпосередньо після етапу зародження ідеї бізнесу?

- a). розробка концепції реалізації нової ідеї;
- b) виявлення проблем;
- c) аналіз стратегічної ситуації;
- d) з'ясування суперечностей розвитку;
- e) вірна відповідь відсутня.

6) З якого етапу розпочинається процес розробки бізнес-ідеї?

- a) акумулювання та вивчення сигналів рішень;
- b) виявлення проблем;
- c). аналіз стратегічної ситуації;
- d) формулювання бізнес-ідеї;
- e) вірна відповідь відсутня.

7) На яке питання не відповідає бізнес-модель?

- a) яка архітектура перетворення інновації в економічну цінність для бізнесу;
- b). як перетворити вартість бізнесу на прибуток для акціонерів;
- c) як фірма збирається швидко розвиватися;
- d) в чому буде конкурентна перевага;
- e) вірна відповідь відсутня.

8) Що не можна вважати рушійною силою нової економіки?

- a) знання;
- b) зміни, які створюють невизначеність;
- c). розвиток нових фірм – обмін та розподіл;
- d) глобалізацію;
- e) вірна відповідь відсутня.

Рекомендована тема реферату.

Тема 4. Аналіз особливостей та характеристика компонентів бізнес-моделей.

Тема 5. Інноваційна пропозиція споживчої цінності.

План

1. Нове визначення споживчої цінності.
2. Стадії створення споживчої цінності корпоративних компаній.
3. Близькість до покупця або задоволення покупця.
4. Баланс стратегії «Зовні всередину» і «Зсередини назовні».

1. Нове визначення споживчої цінності

Ключове значення цінності, з погляду покупця, полягає в тому, що фірма може запитати у покупця ціну, відповідну цінності, яку він отримує незалежно від рівня собівартості продукції. Якщо ціна, що запрошується за продукт, менше вигоди, що отримує покупець від продукту, то в очах покупця комерційна пропозиція матиме хорошу цінність.

У новій стрімко-змінній економіці головним орієнтиром для компаній повинна бути природа зміни споживчої цінності, що включає нові методи визначення ціни продуктів, інформацію і емоції. У кожному процесі обміну між продавцем і покупцем фігурують різні форми цінності: економічні, інформаційні і емоційні. Результатом дії сучасних форм обміну є передача влади від виробника до покупця. Ці процеси відбуваються все швидше і швидше, так що вже немає часу для їх точної оцінки в грошовому еквіваленті. Компаніям потрібно навчитися виявляти приховані цінності і глибше поміркувати про їх значущість, перш ніж ухвалювати остаточне рішення про визначення вартості своїх продуктів або послуг. В цьому прихований глибокий сенс. Компанії повинні мислити в термінах «пропозицій», маючи на увазі злиття продуктів і послуг, щоб отримати найбільшу вигоду з своїх знань і дати покупцеві максимальну додаткову цінність, а не просто «продавати їм щось».

2. Стадії створення споживчої цінності корпоративних компаній.

1. **Якість.** У 1970-х початку 1980-х роках компанії навчилися працювати в режимі постійного поліпшення, перетворивши вищий рівень операцій на стандартні операційні процедури.
2. **Орієнтація на основний параметр.** Успіху добивалися ті компанії, які досягли досконалості в доставці своїм покупцям якогось окремого типу цінності, - краща загальна вартість, кращий продукт або краще загальне рішення.
3. **Близькі відносини з покупцем.** Покупці більше не хочуть бути безіменними. Вони продовжують підвищувати рівень своїх вимог, який виходить за рамки кращої ціни і кращого продукту. Нинішні покупці вимагають збалансованого до дрібниць набору продуктів і послуг, які допоможуть їм отримати саме те унікальне повне рішення, яке вони хочуть. Сьогодні, більше ніж коли-небудь, покупці вимагають надрезультатів від продуктів і послуг, якими вони користуються. І ці результати дають близькі відносини фірми з покупцем.

Етапи створення споживчої цінності корпоративних компаній

1. Позиціонування фірми, як постачальника рішень, а не продуктів або послуг.
2. Усвідомлення різниці між тим, що продає фірма і тим, що споживач купує.
3. Допомога в ефективному використанні продукції покупцем.
4. Встановлення ціни продукту на основі його споживчої цінності, а не собівартості.
5. Вивчення того, що важливе для покупця.

3. Близькість до покупця або задоволення покупця.

Поклавши турботу про покупця в основу роботи всіх співробітників фірми, можливо створити ефективні корпоративні бачення, систему цінностей, організацію і культуру, направлену на ухвалення відповідальності за досягнення успіхів власними клієнтами. З турботи про покупця починаються успішні корпоративні стратегії, інновації, створення ефективних систем управління бізнес-процесами і конкурентних стратегій.

Близькість до покупця стала головним джерелом стійкого зростання, конкурентної переваги і прибутку. Сьогодні кожен співробітник в успішній організації повинен розвивати і підтримувати близькі відносини з покупцем, щоб ознайомитися зі свіжим поглядом на речі, виявляти несподівані проблеми і нереалізований потенціал.

Співпраця з покупцями не закликає до підвищеного задоволення потреб покупця. Вона закликає фірму узяти на себе відповідальність за результати, досягнуті покупцем. Вона не нав'язує поверхневу доброзичливість. Вона вимагає «окопної взаємовиручки», обміну корисною інформацією і співпраці в досягненні загальних результатів.

Близькість до покупця визначається не тим, *що фірма* дає покупцеві, а тим, *як* вона це робить. Це означає надання продуктів і послуг покупцеві зручнішим способом.

Етапи встановлення взаємозв'язку з покупцем

1. Формування єдиного обличчя фірми для зв'язку з покупцями.
2. Робота з різними класами покупців різними способами.
3. Знання потреб покупця.
4. Створення умов для гармонійного спілкування покупця з фірмою.
5. Надання покупцеві більшої свободи у створенні відповідних для нього комбінацій і рішень.

4. Баланс стратегії «Зовні всередину» і «Зсередини назовні».

Таблиця 4.1.

Характеристика стратегій

Пасивне сприйняття	Активне сприйняття
«Зовні всередину»	«Зсередини назовні»
Легкість взаємин	Збільшення додаткової цінності

Вивчення балансу фірми із споживчої точки зору	Надання споживачеві більшого задоволення його потреб, що перевищують його очікування
Встановлення комунікацій між споживачем і продавцем	Надання нових пропозицій для ефективнішого задоволення потреб споживача
Потрібний продукт в потрібний час	Отримання повної вигоди від продукту
Створення спецпродуктів	Відладка процесу використання
Вирішення проблем споживача	Розкриття нових способів використання

Стійке зростання і успіх в бізнесі залежать не тільки і не стільки від великих ідей і чуття лідера, скільки від уміння створити і безперервно удосконалювати власну бізнес-модель. У нову епоху швидких змін і гіперконкуренції перед кожною організацією стоїть складне завдання: як зробити бізнес-модель стійкою? Річ у тому, що якою б доброю не була поточна бізнес-модель фірми, вона постійно піддаватиметься атакам з боку нових бізнес-моделей. Реальністю сучасного світу є те, що термін зберігання бізнес-моделей стає все коротшим і коротшим. Тому, компанія повинна безперервно прагнути винаходити свою бізнес-модель наново, якщо хоче вижити і рости далі.

В якості додаткового матеріалу для самостійного вивчення пропонуються теми: Цінність. Споживча цінність. Типи цінностей. Споживча цінність і рівень задоволення очікувань споживачів

Цінність – синонім поняттю «споживча вартість», тобто значимість, корисність продукту для споживача.

Споживча цінність (вартість) або корисність продукту є суб'єктивним, оцінним показником, що залежить від порівняльної важливості потреби, задоволенню якої служить продукт, і від ступеня задоволення потреби продуктом.

Споживча цінність як і будь-яка суб'єктивна товару не є однаковою для всіх покупців, вона суто індивідуальна, хоча в своїй масі, згідно із законами математичної статистики, середньозважена ринкова цінність товару завжди наближається до істинної її споживчої вартості.

Формування та вдосконалення споживчої цінності вимагає детального розуміння ланцюжка створення цінності і зокрема – виявлення в цьому ланцюжку нових можливостей для розвитку цінності.

Три принципу створення споживної вартості

Маркетинговий підхід до створення цінності ґрунтується на трьох принципах:

1. Покупець вибирає між конкуруючими компаніями ту пропозицію, яку він вважає найціннішою
2. Продукти компанії необхідні споживачам не як такі, а для задоволення певних потреб (емоційних, економічних або комбінованих). Цінність – це оцінка споживачем здатності продукту задовольнити його потреби.
3. Компанія в довгостроковій перспективі зацікавлена не в одиничних транзакціях, а в створенні стабільних, заснованих на взаємній довірі відносинах із споживачами, які сприяють формуванню кола лояльних покупців.

П'ять типів цінностей

Функціональна цінність

Функціональна цінність визначається як усвідомлювана користь, придбана на підставі можливостей даного продукту, функціональних, утилітарних або фізичних якостей. Продукт набуває функціональну цінність завдяки володінню характерними функціональними, утилітарними або фізичними якостями. Функціональна цінність визначається за ознаками вибору.

Соціальна цінність

Соціальна цінність визначається як усвідомлювана користь, придбана на підставі асоціювання продукту з однією або декількома соціальними групами. Продукт набуває соціальної цінності завдяки асоціюванню з володіючими позитивними або негативними стереотипами демографічними, соціоекономічними або культурно-етнічними групами. Соціальна цінність визначається способом вибору.

Емоційна цінність

Емоційна цінність визначається як усвідомлювана користь, придбана в результаті здатності продукту викликати почуття або стан афекту. Продукт набуває емоційної цінності завдяки асоціюванню з будь-якими почуттями або здатністю викликати або підтримувати такі почуття. Емоційна цінність визначається на підставі почуттів, що викликаються будь-яким продуктом.

Епістемічна цінність

Епістемічна цінність визначається як усвідомлювана користь, придбана на підставі здатності продукту викликати цікавість, забезпечувати

новизну і / або задовольняти жагу до знань. Продукт набуває епістемічної цінності завдяки асоціюванню об'єктів по відношенню до цікавості, новизні і знань.

Умовна цінність

Умовна цінність визначається як усвідомлювана користь, придбана в результаті специфічної ситуації або особливих обставин, що сприяють здійсненню вибору. Продукт набуває умовної цінності при наявності попередніх фізичних або соціальних умов, що підвищують функціональну або соціальну значимість альтернативи. Умовна цінність визначається умовами вибору.

Споживча цінність і рівень задоволення очікувань споживачів

Споживач обирає той продукт, який представляє для нього найбільшу цінність. Споживачі прагнуть максимізувати цінність, виходячи з прийнятності витрат на пошук потрібного продукту, рівня знань про продукт і рівня доходів. Вони формують деяке уявлення про прогнозовану цінність і діють на основі цього уявлення. Після цього вони порівнюють реальну, одержану ними цінність з очікуваною, і результат цього порівняння впливає на ступінь їх задоволення і поведінки при покупці турпродукту і при повторних покупках.

Споживча цінність

Споживча цінність, що надається, - це різниця між сукупною споживчою цінністю і сукупними витратами споживача при придбанні даного продукту - "вигода" споживача.

Споживачі здобувають турпродукт у туристичних фірмах, які, на їх думку, пропонують найвищу споживчу цінність, - різниця між сукупною споживчою цінністю і сукупними витратами споживача

Сукупна споживча цінність - загальна сума цінностей продукту, обслуговуючого персоналу і форми подачі, які покупець одержує при покупці даного продукту.

Сукупні споживчі витрати - загальна сума грошових, тимчасових, енергетичних і психологічних витрат, пов'язаних з придбанням продукту.

Нижча ціна пропозиції забезпечує вищу цінність, що надається, і, отже, вищу зацікавленість споживачів в придбанні продукту. Цінність, що надається, повинна підноситися як "вигода покупця".

Очевидно, що **покупці** здійснюють вибір, виходячи з самих різних передумов і обмежень, а іноді здійснюють покупки, що обіцяють велику вигоду особисто їм, а не фірмі. Проте концепція споживчої цінності застосовна в багатьох ситуаціях і добре узагальнює багато спостережень. Концепція припускає, що продавець спочатку повинен оцінити сукупну споживчу цінність і сукупні споживчі витрати, пов'язані з власною маркетинговою пропозицією і пропозиціями конкурентів. Потім потрібно визначити, як ця пропозиція утілюється в термінах концепції споживчої цінності, що надається. Якщо агент знаходить, що конкуренти надають велику цінність, то у нього є два виходи з ситуації, що склалася. Він може спробувати максимізувати сукупну споживчу цінність, підсиливши або підвищивши вигоду покупця як відносно самого продукту, так і послуг, обслуговуючого персоналу або самого продукту. Чи ж він може понизити сукупні споживчі витрати, понизивши ціну на продукт, спростивши процес трансферу до місця надання продукту або прийнявши на себе частину ризику покупця, запропонувавши йому гарантійні зобов'язання.

Ступінь задоволення очікувань споживача

Ступінь задоволення споживача від покупки залежить від того, якою мірою вона відповідає його очікуванням. Споживачі можуть відчувати різний ступінь задоволення. Якщо властивості продукту відрізняються від очікуваних, то споживачі знаходяться в незадоволеному стані. Якщо властивості відповідають очікуванням, то споживач знаходиться в стані задоволення. Якщо властивості продукту перевершують очікування, то споживачі приходять в стан глибокого задоволення або насолоди.

Очікування покупців формуються на основі вражень, одержаних від минулих покупок, думки друзів або товаришів по службі, а також маркетингової інформації, відомостей про продукти конкурентів і обіцянки. Фірми повинні уважно ставитися до формування правильного рівня очікувань. Якщо вони сформують занижені очікування відносно продукту, то задовольнять покупців, але не зможуть добитися високого рівня продажу. Завищені ж очікування відносно продукту можуть розчарувати покупців.

Та все ж деякі найбільш процвітаючі сучасні фірми підвищують рівень очікувань і надають продукт, відповідний цим очікуванням. Ці фірми керуються принципом повного задоволення споживачів. Захоплені споживачі знаходяться під впливом емоцій, а не керуються виключно раціональними міркуваннями. Все це призводить до стійкішої прихильності споживачів.

Тести до 5-ї теми.

- 1) В якому разі комерційна пропозиція матиме хорошу цінність в очах покупця?
 - а). якщо ціна, що запроваджується за продукт, манше вигоди, що отримує покупець від продукту;

- b) якщо собівартість продукту менше ніж його ціна;
- c) якщо ціна продукту відповідає можливостям покупця;
- d) якщо покупець вважає, що це саме той продукт, який задовольняє його потреби;
- e) вірна відповідь відсутня.

2) До стадій створення споживчої цінності корпоративних компаній не відноситься -:

- a) якість;
- b) орієнтація на основний параметр;
- c). орієнтація на низькі ціни;
- d) близькі відносини з покупцем;
- e) вірна відповідь відсутня.

3) Який з етапів створення споживчої цінності корпоративних компаній вивчає потреби покупця?

- a) допомога в ефективному використанні продукції;
- b). вивчення того, що важливе для покупця;
- c) позиціонування фірми, як постачальника рішень;
- d) усвідомлення різниці між тим, що продає фірма і тим, що споживач купує;
- e) вірна відповідь відсутня.

4) На основі чого встановлюється ціна продукту?

- a). на основі його споживчої цінності;
- b) на основі собівартості;
- c) на основі терміну експлуатації продукції;
- d) на основі можливостей споживача;
- e) вірна відповідь відсутня.

5) Що стало джерелом стійкого зростання конкурентної переваги і прибутку фірми?

- a). близькість до покупця;
- b) відповідальність за виконання своєї роботи;
- c) заміна необхідних ресурсів на більш дешеві;
- d) створення нових продуктів;
- e) вірна відповідь відсутня.

6) Яка з перелічених стратегій не відноситься до стратегій активного сприйняття?

- a) збільшення додаткової цінності;
- b) отримання певної вигоди від продукту;
- c) розкриття нових способів використання;
- d). встановлення комунікацій між споживачем і продавцем;
- e) вірна відповідь відсутня.

7) Яка дія не відноситься до встановлення взаємозв'язку з покупцем?

- a) знання потреб покупця;
- b) створення умов для гармонійного спілкування;
- c) . аналіз потенційних можливостей фірми;
- d) робота з різними класами покупців;
- e) вірна відповідь відсутня.

8) Яка з перелічених стратегій не відноситься до стратегій пасивного сприйняття?

- a) вивчення балансу фірми із споживчої точки зору;
- b). відкладка процесу використання;
- c) створення спецпродуктів;

- d) вирішення проблем споживача;
- e) правильної відповіді немає.

Рекомендована тема реферату.

Тема 5. Етапи створення споживчої цінності корпоративних компаній.

Тема 6. Інноваційна сегментація ринку.

План

1. Тенденції розвитку ринку.
2. Динаміка потреб покупців.
3. Психографічна класифікація покупців відповідно до їх наборів цінностей.
4. Диференціювання різних типів людей.

1. Тенденції розвитку ринку.

Ефективний розвиток ринку неможливий без уміння знаходити і вчасно натискати «гарячі кнопки», які «запалюють» покупця. Отже, організації необхідно навчитися розуміти, що мотивує потенційних покупців в різних ситуаціях їх реального життя. Проте, в новій стрімкозмінній економіці покупці перестали бути передбаченими. Намагаючись задовольнити ці безперервно зростаючі потреби покупця в чомусь дешевшому, швидкому, хорошому або новому, компанії прагнуть перевершити себе, мчать навипередки зі своїми конкурентами. У цих умовах ніхто не в змозі передбачити, що відбудеться завтра, але можна створити ефективну практику управління змінами, щоб бути готовим швидко реагувати на те, що принесе майбутнє.

2. Динаміка потреб покупців.

Перед кожною фірмою, що приступає до випуску продукції, насамперед постає ряд завдань - що виробляти, яким чином і для кого? Розв'язують ці завдання по-різному, залежно від стану ринкового середовища (ринку). Нині фірма не тільки глибоко й усебічно вивчає сьогоdnішній попит, а й майбутній, активно впливаючи на його формування.

Проектування будь-якого товару (послуги) слід починати передусім із визначення комплексу соціально-економічних потреб людей, які необхідно задовольнити. Тому, вивчення потреб потенційних покупців є основним завданням підприємств в умовах ринкової орієнтації.

Всіх споживачів нових технологій можна розділити на наступні групи: ентузіасти (інноватори); стратеги (ранні користувачі); прагматики (рання більшість); консерватори (пізня більшість); скептики (ар'єргард).

3. Психографічна класифікація покупців відповідно до їх наборів цінностей.

Як свідчать дослідження в галузі комунікацій, проведені зарубіжними та вітчизняними науковцями, на різні групи споживачів реклама впливає по-різному. Відтак, в економічно розвинутих країнах більше не орієнтуються на якогось середньостатистичного індивіда. Зараз увесь рекламний процес спрямовано на конкретну людину, яка входить до певної групи людей, подібних до неї.

. Щоб вивчити потреби і бажання покупців, слід провести аналіз зовнішніх ринкових і конкурентних тенденцій, чітко визначити потенційні потреби і бажання кожного споживчого сегменту і характерні риси його представників, оголити коріння проблем, на які скаржаться покупці, і спостерігати за людьми, щоб розкрити їх неусвідомлені потреби.

4. Диференціювання різних типів людей

Вибір цільового ринку означає, що підприємство повинно розбити всіх споживачів на локальні часткові сегменти. При цьому кількість, склад і розміри отриманих сегментів будуть залежати від використовуваних методів і критеріїв сегментування. Такого роду сегментування дозволяє виробнику чітко уявити портрет споживача на кожному сегменті і зробити свідомий вибір на користь орієнтації на той чи інший сегмент.

Тип	Основні характеристики	Ефективна диференціація
Сенсорики	Бачать речі такими, які вони є; дуже поважають факти	Використовувати факти і здоровий глузд
	Люблять розбиратися в деталях	Підкреслювати лідируюче положення на ринку, якщо це добре відомий факт
	Рідко роблять помилки Добре розуміють контекст	
Інтуїти	Дуже цікавляться майбутнім	Підкреслювати, що продукт-це продукт нового покоління
	Концентруються на можливостях	
	Не люблять деталі	Описати нові можливості, які продукт відкриває для покупця
	Хочуть бачити «велику картину»	Намалювати «велику картину»

Логіки	Аналітичні, точні і логічні Обробляють великі об'єми інформації, часто ігноруючи емоційні аспекти	Використовувати логічний аргумент або факти про продукт
Етики	Цікавляться відчуттями інших Не люблять аналізувати, просто дивляться: подобається чи ні? Люблять працювати з людьми Потенційно лояльні	Показати хороші відгуки експертів про продукт, які виглядають правдоподібно Не перенавантажувати повідомлення деталями

Табл. 4.1. Диференціювання різних типів людей

В якості додаткового матеріалу для самостійного вивчення пропонується тема: СПОЖИВЧА ЦІННІСТЬ ІННОВАЦІЙ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Домінуючою ознакою трансформації менеджменту є перехід до суспільства знань. П. Друкер передбачав цей монументальний стрибок у 1960-х: люди дійсно стали створювати цінності за допомогою розумової, а не фізичної сили. Підвищення продуктивності працівників розумової праці - головне, що знадобиться для розвитку менеджменту в ХХІ столітті. На цій основі відбуваються трансформаційні зміни менеджменту:

1. інноваційно-активні компанії, що здатні залучати та утримувати кваліфікованих працівників, від яких залежить продуктивність;
2. формування стратегічного мислення та інноваційних ідей персоналу до щодо потреб, бажань, цінностей споживачів з урахуванням специфічної сфери діяльності;
3. стимулювання співробітників допошуку та отримання нових знань;
4. адекватна інформаційна система для забезпечення ефективної управлінської праці.

Інновація цінності пов'язана з перевизначенням проблеми, на якій сконцентровано увагу галузі, ніж з пошуком рішень існуючих проблем. Створення цінності як стратегічна концепція має занадто широкі рамки, оскільки не існує ніяких обмежень, які обумовлюють процес створення цінності. Інновацію цінності неможливо отримати без відмови від колишнього способу дій, вчинення нових кроків або вчинення того ж, що і раніше, але абсолютно новим чином. Маючи стратегічну задачу створення цінності, компанії, як правило, концентруються на створенні поступових удосконалень. Хоча поетапне створення сприяє виникненню деякої цінності,

його недостатньо для того, щоб компанія могла виділитися і досягти високої ефективності роботи. Сприйняття інноваційних продуктів на ринку є достатньо складним процесом. Окрім споживчих звичок на сприйняття впливає психологічна специфіка особистості. Тому, відокремлюють наступні групи споживачів за періодом сприйняття інноваційних продуктів: супер-новатори (2,5%), новатори (13,5%), рання більшість (34%), пізня більшість (34%), відстаючі (16%). Не враховуючи даний фактор, при виведені інноваційного продукту, початкове збільшення числа пробних покупок, керівництвом підприємств може бути розцінено як сприйняття ринком інноваційного продукту. Ключовими факторами, які перешкоджають прийняттю інноваційного продукту (особливо з високим ступенем інноваційного потенціалу), є несумісність із існуючою системою цінностей споживача.

Порівняння стратегії покращення продукту та споживчої цінності інновацій.

Стратегії покращення продукту інновацій	Стратегії споживчої цінності
Жорстка конкуренція	Створення нових ринків
Боротьба з конкурентами всередині галузі	Конкуренти поза грою, альтернативні галузі
Конкурентоспроможність в одній стратегічній групі	Конкурентоспроможність в різних стратегічних групах галузі
Втримання попиту на максимізації цінності продуктів і послуг в одній галузі	Створення та задоволення нових потреб інноваційними продуктами та послугами
Фокусування на кращому обслуговуванні групи споживачів	Переоцінка групи покупців даної галузі
Покращення цінової політики в рамках функціонально-емоційної орієнтації галузі	Перегляд функціонально-емоційної орієнтації галузі
Адаптація до зовнішніх тенденцій в процесі їх виникнення	Формування зовнішніх тенденцій протягом часу

Споживча цінність інновації пов'язана з додатковими вигодами та додатковими витратами. Найважливішою додатковою вигодою від придбання та використання нового товару є його новизна. Інноваційний задум може реалізовуватися через підвищення рівня функціональності продукту і/або сервісу, збільшення рівня формальної корисності і/або корисності придбання, використання. Новий товар може забезпечувати споживачу аналогічний рівень задоволення потреб, проте за менші витрати. Розробка інноваційного продукту повинна бути зосереджена на конкретних ринкових потребах. Саме нові споживчі якості (характеристики) товару дозволяють розраховувати на те, що знайдуться споживачі, які їх оцінять і

будуть за них платити. Тому, з точки зору споживача (ринку) не має ніякого значення, на яких принципах і з застосуванням яких технологій виготовлений товар. Має значення лише те, яку нову вигоду може отримати споживач від використання нового товару. Саме бажання задовольнити свої потреби призводить до того, що споживачі стають покупцем товару, який йому потрібен. Споживачі (покупці) платять за споживчу цінність інновацій і воліють вибирати вищу цінність за відповідну ціну.

Сучасна наука, адаптуючись до умов ведення бізнесу, розглядає цінність із позиції маркетингу співпраці та спільного творення цінності зі споживачами. Таким чином, формуються сучасні світові тенденції споживачів: smart consumption (знижки, акції, інтернет покупки, колективні покупки, прокат, бартер); мультимедіальність (ТВ, комп'ютер, смартфон, планшет); social responsibility (екологія, свідоме споживання, освіта); есо (ресторани, енергоощадні девайси); on-demand (вибір продукту, сервісу, ціни, місця, способу покупки).

Відповідно до стратегії споживчої цінності інновацій з'являються сучасні бізнес-моделі:- шерінгова економіка, коли свою власність (кімнати, квартири, будинки, замки, одяг, інструменти, машини) на нетривалий час міняють на гроші . Дана бізнес-модель основана на зміні пріоритетів клієнтів: вони хочуть користуватися продуктом компанії, але їм вже не так важливо володіти ним (успішний світовий стартап Airbnb - зручний сервіс, що дозволяє туристам орендувати у господарів, залучив 405 млн. дол. інвестицій відразу після запуску). Світовий ринок шерінгової економіки складає 26 млрд. дол.- нова промислова революція 3-D друку, коли клієнти зможуть самостійно проектувати та виробляти власні вироби (особливий розвиток в будівництві, медицині);- використання стартапів, більшість інноваційних ідей формується в стартап-проектах (український стартап Concepter з інноваційним продуктом портативний LED-спалах iBlazr для iPhone, iPad, iPhone Touch продається в офіційних магазинах провідної технологічної компанії Apple);- «цифрова» мобільність в організації реалізації продуктів, послуг через мобільні пристрої і візуальні засоби мислення дозволяють складні стратегічні завдання розробки бізнес-моделей робити більш зрозумілими для управлінців і організації в цілому.

Тести до 6-ї теми.

1) Яке завдання фірми, що приступає до випуску продукції є другорядним?

- а) що виробляти;
- б). які ресурси купувати;
- с) яким чином виробляти;
- д) для чого виробляти;
- е) вірна відповідь відсутня.

2) До якої групи споживачів нових технологій відносяться ті, що купують нову технологію, як тільки вона поступає до продажу?

- а) стратеги (ранні користувачі);

- b) консерватори;
- c). ентузіастів (новаторів);
- d) прагматики;
- e) вірна відповідь відсутня.

3) До якої групи споживачів нових технологій відносяться ті, що купують технологію тільки в тому випадку, якщо у них немає іншого виходу?

- a) стратеги;
- b) консерватори;
- c) прагматики;
- d). скептики;
- e) вірна відповідь відсутня.

4) До якої групи споживачів нових технологій відносяться ті, що бажають отримати підкріплені фактами відгуки інших споживачів, перед тим як робити значні інвестиції в нову технологію?

- a). прагматики;
- b) консерватори;
- c) скептики;
- d) стратеги;
- e) вірна відповідь відсутня.

5) Яка з основних характеристик споживача сенсорика не відноситься до цього типу?

- a) бачать речі такими, які вони є;
- b) дуже поважають факти;
- c) рідко роблять помилки;
- d). не люблять деталей;
- e) добре розуміють контекст.

6) Яка з основних характеристик споживача логіка, не відноситься до цього типу?

- a) аналітичність;
- b). потенційно лояльні;
- c) точність;
- d) часто ігнорують емоційні аспекти;
- e) вірна відповідь відсутня.

7) До якого типу людей відноситься споживач, який основну увагу звертає на факти і інформацію?

- a) інтуїт;
- b) логік;
- c). сенсорик;
- d) етик;
- e) вірна відповідь відсутня.

8) До якого типу людей відноситься споживач, який зазвичай орієнтується на цінності у суб'єктивній оцінці?

- a). етик;
- b) логік;
- c) інтуїт;
- d) сенсорик;
- e) правильної відповіді немає.

Рекомендована тема реферату.

Тема 6. Як на вибір споживача впливають його уподобання, дохід і ціни на товар. (Аналіз конкретних ситуацій).

Тема 7. Інноваційні структури створення цінності. План.

1. Ланцюжок створення цінності.
2. Основні функції ланцюжка цінності.
3. Розширене підприємство.
4. Роль інформаційних технологій.
5. Віртуальна інтеграція.
6. Системне управління бізнес-процесами.
7. Принципи системного управління процесами.
8. Надання співробітникам повноважень.
9. Стратегічні альянси.
10. Створення альянсів швидкозростаючими фірмами.
11. Партнерські стосунки з покупцями.

1Ланцюжок створення цінності.

Ланцюжок цінностей - це набір пов'язаних між собою напрямів діяльності і функцій, що виконуються усередині компанії.

Ланцюжок створення цінності – це модель верхнього рівня, що описує те, як бізнес отримує початкові матеріали, додає їм певні якості шляхом різних процесів і продає готові продукти споживачам.

М. Портер запропонував схему, яка корисна при аналізі ресурсів у стратегічному плані. . У своїй моделі Портер розмежовує основну і допоміжну діяльність компанії (рис.7.1).

Допомі

Інфраструктура фірми

Потенцій

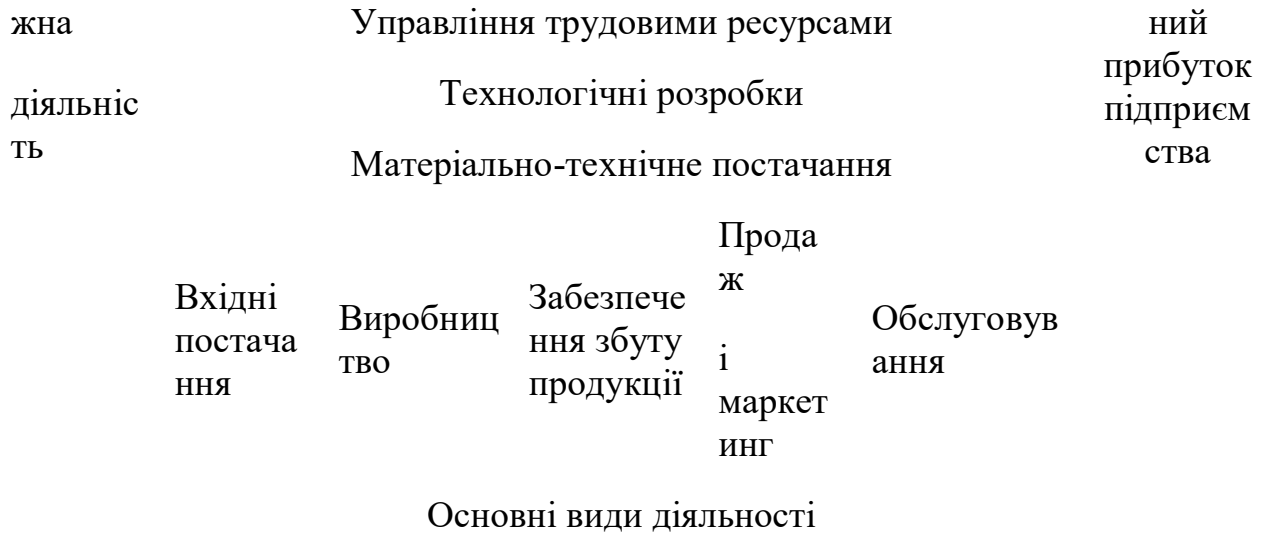


Рис.7.1.Структура ланцюжка створення цінності.

Усі види діяльності, що входять у ланцюжок цінності, вносять свій вклад у споживчу вартість. Їх можна умовно розділити на дві категорії: первинна діяльність (постійне виробництво, збут, доставка й обслуговування товару) і вторинна (забезпечення компонентами виробництва: технологією, людськими ресурсами тощо, або забезпечення функцій інфраструктури в підтримку іншої діяльності) ,тобто підтримуюча діяльність.

Таблиця 7.1.

Характеристики першокласних ланцюжків

Розробка продукту

Сумісний дизайн і розробка продукту учасниками ланцюжка створення цінності.

Використовує Інтернет для сумісного віртуального моделювання.

Вимірюється циклом часу розробки продукту.

Виробництво

Співпраця з членами інших ланцюжків і раціоналізація операцій постачальників дозволяє ланцюжку швидко реагувати на зміни ринку.

Використовує ІТ, щоб забезпечити прозорість ланцюжка для всіх його членів.

Вимірюється скороченням часу циклів, своєчасними доставками і продуктивністю.

Робота з постачальниками

Контракти з постачальниками засновані на взаємній вигоді, а не тільки ціні.

Розподіл вигоди від співпраці.

Посилена електронними обмінами і платежами.

Вимірюється терміном закупівлі матеріалів класу А.

Організація продажів

Зручний і оперативний доступ до ринкових прогнозів і інформації продажу всіх членів ланцюжка цінності.

З'єднання ланцюжків постачань і попиту шляхом передачі зворотного зв'язку від покупця до розробників продуктів.

Посилена програмами зв'язку з покупцем (CRM).

Вимірюється часткою ринку і зростанням продажів.

2. Основні функції ланцюжка цінності.

1. Вхідна логістика – забезпечення виробничих операцій всім необхідним, тобто отримання, зберігання, інвентаризація початкових матеріалів.

2. Операції – дії, що створюють цінність і перетворюють початкові матеріали в кінцевий продукт.

3. Вихідна логістика – поводження з готовими продуктами необхідними для доставки проведеного товару кінцевому споживачеві, включаючи зберігання і виконання замовлень.

4. Маркетинг і продаж – це процес створення, планування і втілення задуму, планування і утворення ціни, просування і реалізація ідей, товарів і послуг за допомогою обміну, при якій покупець і продавець отримують деяку вигоду.

5. Обслуговування споживача – дії, які збільшують і підтримують цінність продукції. Включають сервісну і технічну підтримку, а також ремонт.

3. Розширене підприємство.

Термін «розширене підприємство» виражає нову концепцію, яка полягає в тому, що компанія складається не тільки з її співробітників, членів ради директорів і керівництва фірми, партнерів, а і постачальників та покупців. Поняття «розширене підприємство» включає багато форм взаємодії: віртуальна інтеграція, аутсорсинг, дистриб'юторські угоди, сумісний маркетинг, сумісні дослідження і розробка нових продуктів, стратегічні

альянси, спільні підприємства, пріоритетні постачальники і партнерські відносини з покупцем.

4.Роль інформаційних технологій

Застосування інформаційних технологій традиційно почалося з автоматизації внутрішнього середовища компанії та аналізу поточного стану запасів сировини, комплектуючих та готової продукції. Пізніше маркетингові інформаційні системи дозволили прогнозувати збут продукції та розраховувати вартість різних варіантів поставок сировини постачальниками.

Технології грають стратегічно важливу роль у розширеному підприємстві. В одних випадках вони є рушійною силою змін, в інших – сприяють створенню партнерських відносин і оптимізації міжкорпоративної діяльності. Інформаційні технології допомагають створювати відкритіші і гнучкіші структури, ділитися інформацією, швидко реагувати на зміни і адаптуватися до них, робити все те, що необхідне для створення і функціонування розширеного підприємства.

5.Віртуальна інтеграція

Основою системи віртуальної інтеграції є єдиний формат передачі даних (і, відповідно, єдина схема даних). У зв'язку з цим до формату пред'являються наступні вимоги:

- повнота - формат повинен надавати можливість опису будь-яких інформаційних ресурсів, а також всіх пов'язаних з ними об'єктів (людей, організацій і т.п.);
- структурованість - елементами опису повинні виступати реальні об'єкти та їх атрибути; усередині одного елемента повинні міститися тільки його атрибути або пов'язані з ним елементи. Всі властивості, що не є атрибутами самих об'єктів, а зв'язки, що відображають між ними, повинні описуватися окремо;
- сумісність - формат повинен забезпечувати можливість перетворення даних, зберігаючи сумісність з попередніми версіями;
- розширюваність - формат повинен підтримувати додавання нових атрибутів і суті на будь-яких рівнях, щоб при додаванні кожного нового елемента існувала якась методологія однозначного визначення, на який рівень і в якому вигляді його додавати.

Створення віртуальної інтеграції. 1. Вбудовування в операції своїх покупців. 2. Використання Інтернет для трансформації процесу, 3. Гармонійне поєднання своїх стрижневих компетенцій і аутсорсинга.

6. Системне управління бізнес-процесами.

Системне управління бізнес - процесами (СУБП) – це цілісна, «від початку до кінця» (між відділами і нерідко між фірмами), координація робочої діяльності з метою створення і доставки покупцеві підвищеної економічної цінності. Це свідомий і заснований на співпраці принцип систематичного і системного управління всіма бізнес - процесами компанії. СУБП відповідає насущним потребам нової економіки, рухомої знаннями, де необхідно суміщати процесне мислення із стратегією, організаційними структурами і людськими ресурсами. Це означає, що управлінська команда повинна думати про бізнес системніше.

Вести бізнес без системного плану управління процесами – все одно, що готуватися до великої гри, відточуючи на тренуваннях лише індивідуальну майстерність гравців, а не тактику і командну взаємодію.

Суть процесних інновацій

Суть інновацій в області системного управління корпоративними бізнес-процесами полягає в тому, що математичні моделі дозволили менеджерам сприймати дані, процедури, завантаження роботою і розподілені комунікації не як окремі компоненти, а як цілісний бізнес-процес.

7. Принципи системного управління процесами

1. Орієнтація організації на замовника.
2. Провідна роль керівництва.
3. Залучення співробітників
4. Процесоорієнтований підхід
5. Системний підхід до управління.
6. Постійне поліпшення.
7. Підхід до ухвалення рішення, заснований на фактах.
8. Взаємовигідні відносини з постачальниками.

8. Надання співробітникам повноважень

Люди – самий недовикористаний ресурс переважної більшості фірм. У новій економіці, рухомій знаннями, незалежне підприємництво та ініціатива потрібні на всіх рівнях компанії.

Наділ повноваженнями – це масло, яке змащує механізм навчання і самонавчання в компанії. Талановиті і наділені повноваженнями співробітники стають ключовою складовою корпоративного успіху. Головною особливістю успішних команд у рухомих знаннях підприємствах є те, що ці команди наділені великими повноваженнями і правом ухвалення важливих рішень.

Важливо *розрізняти відмінності* наділу повноважень від делегування.

Делегування – це стара ідея, що використалася в традиційних моделях менеджменту. Мета делегування – досягти того, щоб відповідальність кожного співробітника дорівнювала його повноваженням.

Наділ повноваженнями є стрижньовою концепцією нової моделі менеджменту. У компанії нового покоління, що адаптується, делегування повноважень замінене на наділ ними, а відповідальність – на власність. Делегування і відповідальність – формальні аспекти організації. Вони засновані на властивостях організації, а не на індивідуальних здібностях. Наділ повноваженнями і власність – це соціальні аспекти організації. Вони засновані на ефективності і ініціативі, а не тільки на ролях і потребах.

9. Стратегічні альянси.

Особливе місце в міжфірмових партнерствах останніми роками зайняли стратегічні альянси. Стратегічний альянс – це партнерство між фірмами, в якому ресурси, здібності і стрижньові компетенції фірм об'єднуються для досягнення якнайкращого результату.

Створення спільних підприємств і стратегічних партнерств – одна з наймогутніших стратегій, що забезпечують просування компаній на шляху економічного процвітання. Насправді, якщо спільне підприємство добре працює, воно дає учасникам можливість вчитися один у одного і отримувати взаємну вигоду (виходи на нові ринки, нові ключові компетенції), а також дозволяє їм отримати такі результати, які були б неможливі при роботі порізно. . Сумісні альянси мають істотні переваги. Вони дозволяють компаніям:

- концентруватися на своїх ключових (стрижньових) компетенціях і ключових видах діяльності;
- об'єднувати свої ключові компетенції, досягаючи, таким чином, ефекту синергії;
- скоротити бюрократію і спростити організаційну структуру;
- підвищити ефективність і понизити витрати;

- стати гнучкішими і такими, що швидко реагують.

Альянси можуть бути структуровані різними способами залежно від їх мети. Опишемо три основні форми стратегічних альянсів.

1. Пряма співпраця – найбільш поширена форма без взаємної пайової участі.
2. Спільні підприємства – створення партнерами нового бізнесу, яким вони володіють і управляють спільно.
3. Міноритарні інвестиції – в основному використовуються в рамках корпоративних венчурних стратегій, коли компанії інвестують в молоді інноваційні фірми.

10. Створення альянсів швидкозростаючими фірмами.

Технологічний прогрес і міжгалузева взаємодія бізнесу виявляються ключовими чинниками інтенсивного розвитку альянсів разом з глобалізацією економіки. Багато швидкозрослих інноваційних фірм використовують стратегічні альянси, щоб дістати можливість користуватися сильнішими каналами маркетингу і продажів, або репутацією бренду більшого і добре відомішого гравця. Більш традиційні компанії бажають створювати альянси з метою географічного розширення, скорочення собівартості, підвищення ефективності виробництва і створення інших синергічних взаємодій в ланцюжку створення цінності.

11. Партнерські стосунки з покупцями

В частині взаємостосунків виробників зі споживачами і суспільством, нарівні із зобов'язаннями загального характеру можуть бути передбачені цілеспрямовані зобов'язання в розрізі таких аспектів:

- турбота про здоров'я і безпеку громадян;
- задоволення очікувань споживачів;
- обґрунтованість ціноутворення;
- відповідальність за своїх постачальників;
- відповідальність за "реалізаторів" продукції (послуг);
- етичність і порядність у стосунках зі споживачами;
- відкритість інформації про підприємство і продукцію;
- оцінювання задоволеності споживачів;

- пріоритет інтересів споживачів при розв'язанні;
- добросовісність реклами;
- своєчасність сплати податків;
- підтримка громадських рухів за якість і добродійність;
- захист природного середовища.

Звісно, такий розподіл не може бути вичерпним для вироблення стратегічних програм, але він є основою, на яку накладається сукупна робота фірми.

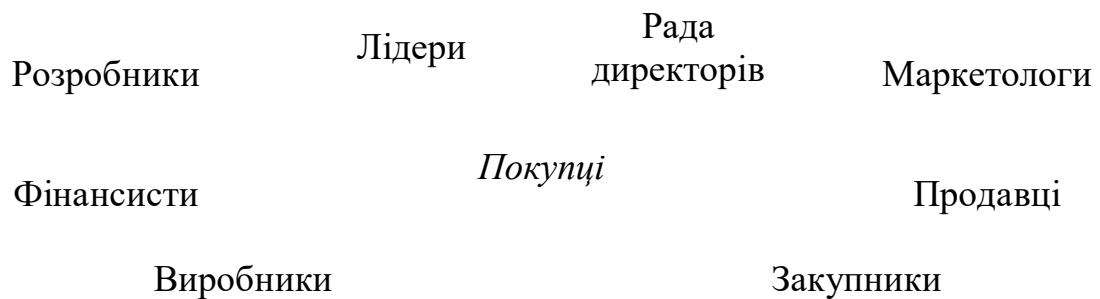


Рис.7.1. Залучення покупців як соінноваторів.

Партнерство з покупцем розвиває здатність фірми передбачати потреби покупців ще до того, як вони самі їх усвідомлюють.

В якості додаткового матеріалу для самостійного вивчення пропонуються теми: моделі закритих і відкритих інновацій; альянси; аутсорсинг в цілому і міжнародний аутсорсинг зокрема.

Моделі закритих і відкритих інновацій

Раніше корпоративна стратегія базувалася на внутрішніх науково-дослідних роботах підприємства. Така система представляла **собою модель закритої інновації, за якої ланцюг створення вартості залишався всередині підприємства**. На зміну їй прийшла **модель відкритої інновації**, яка вирішувала проблеми постійного підвищення витрат на дослідження в умовах транснаціоналізації конкуренції та дозволяла інвестувати більш ефективно в прикладні розробки, оптимізуючи бюджет фундаментальних досліджень через використання послуг зовнішніх консультантів, технопарків, дослідницьких мереж. Для виводу на ринок нових продуктів формуються стратегічні альянси. Продаж технологій здійснюється через ліцензування та нові spin-off чи спільні підприємства. Існує декілька причин, коли ринковий

виклик вже сформований, але дій з боку менеджменту організації не відбувається: організація не відчуває цих змін; організація не розуміє суті і значущості змін, що відбуваються; організація пов'язує реагування на ці зміни з негативними для себе наслідками; організація не має ресурсів або їх не бачить, щоб відповісти на ці зміни; складність, пов'язана з новою діяльністю набагато вище, ніж компетенції, якими володіє організація; рівень невизначеності, пов'язаний з реалізацією цих змін, дуже високий, а «ризик-апетит» організації низький; швидкість реакції, що вимагається для відповіді на ці виклики, вище, ніж це може здійснити організація.

Альянси.

Альянси - це вид міжорганізаційного співробітництва, для якого характерний високий рівень інтеграційної взаємодії при збереженні самостійності компаній-партнерів.

Вони являють собою відносини з організаціями із зовнішнього оточення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей компаній. Таким чином, у відносинах між компаніями відбувся якісний перехід від конкуренції до співпраці. Починаючи з 1980-х років у зв'язку із зростанням якості виробленої продукції та покращенням умов праці, а також з реорганізацією багатьох підприємств (перехід на більш гнучкі організаційні структури з переважанням роботи в командах) компанії стали сприймати співробітництво як засіб підвищення своєї ефективності.

Спільні дії компаній прискорюють темпи розвитку ринків, що призводить одночасно до більшої нестабільності та нових можливостей. Швидкі зміни ринків, технологій, продуктів і характеру конкуренції викликали значну невизначеність у багатьох галузях, що збільшило ризики. Це вимагає від компаній ефективно адаптуватися до змін, що відбуваються.

Сьогодні все більше організацій вибирають взаємодію з конкурентами. В умовах високої невизначеності зовнішнього середовища компанії орієнтуються вже не на боротьбу, а на гармонізацію взаємин з ринковим середовищем. Надійний партнер стає головним активом організації, а побудова партнерських зв'язків з усіма групами стейкхолдерів в рамках альянсу значною мірою сприяє досягненню гармонізації. При цьому поширення альянсів не знижує рівня конкуренції, а часто навіть підсилює її на окремому ринку або в галузі в цілому.

З середини 1980-х років у світовій економіці кількість міжнародних стратегічних альянсів збільшувалася щорічно більш ніж на 25%. Темпи їх зростання були особливо великими у сфері інформаційних технологій - в 3,8 рази, біотехнології - в 6,4 рази, нових матеріалів - в 2,8 рази, в автомобільній галузі - в 2,8 рази. Так, у зв'язку з подорожчанням дослідних робіт у сфері біотехнології, ТНК «GlaxoSmithKline Plc.»

(Великобританія) увійшла до складу більше як 60 альянсів з метою спільного проведення НДДКР.

Комбінація альянсів з внутрішньофірмовими зв'язками міжнародних компаній утворює систему горизонтальної та вертикальної інтеграції виробництва та НДДКР, яка регулюється із застосуванням нових інформаційних технологій. Наприклад, корпорація «ІБМ» (США) для освоєння виробництва нової мікросхеми, вартість розробки якої оцінюється в 1 млрд. дол., утворила альянс з компаніями «Томпсон» (Франція)- виробництво і збут мікропроцесорів, «Тошиба» (Японія) - виробництво мікросхем пам'яті, «Сіменс» (ФРН) - розробка мікросхем пам'яті.

Деякі види стратегічних альянсів розраховані на розширення асортименту продукції та кола споживачів, на спільні маркетингові дослідження, використання загальних збутових каналів, джерел інформації і рекламних компаній. Прикладом є альянс американської корпорації «Форд» з японською «Мазда», в рамках якого з метою розширення асортименту на японських заводах «Мазда» збирають кілька моделей марки «Форд», а на європейських заводах «Форд», поряд зі своєю маркою, випускає моделі «Мазда».

Примітною характеристикою нових форм організації бізнесу, в тому числі і міжнародного, є розмиття меж між продавцем та споживачем, формування та розвиток партнерських відносин між ними. Тому в економічні мережі та альянси активно включаються як виробники, так і споживачі, що дозволяє формувати збалансовані ринки на основі «відчуття ринку» (market sensing) - здатність розуміти споживачів та «відношення до ринку» (market relating) - здатність підтримувати та розвивати відношення зі споживачами.

Вищою формою співпраці зі споживачами є створення «мереж споживачів», використовуючи різні методи, особливо Інтернет-мережу. Це дозволяє контролювати через механізми узгодження ринок, визначати його параметри на перспективу, здійснювати активну маркетингову політику, передбачати та формувати нові потреби та нові ринки, в кінцевому рахунку, формувати нові конкурентні переваги.

Довгий час під «глобальністю» компанії розуміли фізичну повсюдну присутність. Сьогодні все більше компаній домагаються успіху за кордоном, не роблячи великих іноземних інвестицій - просто за рахунок використання моделі глобального бізнесу під назвою «Netchising»-нова хвиля. Ця нова модель бізнесу спирається на використання Інтернету для закупівель, продажів і підтримки відносин з покупцями, а також на справедливі партнерські угоди, що дозволяє забезпечити прямий контакт із споживачами, адаптацію до місцевих умов і доставку товарів і послуг. Netchising обіцяє величезні переваги в порівнянні з такими методами глобалізації, як традиційний експорт або прямі закордонні інвестиції.

Онлайнові ринки. Все більше фірм експериментує з купівлею та продажем товарів через онлайнові ринки, важливість яких для організації закупівель і продажів безперервно зростає на B2B-ринках. Онлайновий ринок можна визначити як міжорганізаційну інформаційну систему, яка дозволяє брати участь у ній покупцям і продавцям, обмінюватися інформацією про ціни і пропоновані товари тощо, а тому значно підвищує ефективність ланцюжків поставок.

Методологічною основою таких систем є намагання виробника (принаймні, наміри) створити механізм спільного зі споживачем створення цінностей. Такий підхід формує «відчуття причетності» до бізнесу пересічних споживачів, яке надійно їх залучає до сфери корпоративного впливу і, таким чином, компанія може використовувати їх ресурси для підсилення свого конкурентного потенціалу. У такому контексті «клієнти» стають об'єктом менеджменту і, в той же час, у певній мірі його суб'єктом.

Цим цілям слугують CRM- технології (Customer Relationship Marketing / Management). CRM- націлена на побудову стійкого бізнесу концепція і бізнес-стратегія, ядром якої є «клієнто- орієнтований» підхід. Стратегія заснована на використанні управлінських і інформаційних технологій, за допомогою яких компанія збирає інформацію про своїх клієнтів і використовує її на користь свого бізнесу шляхом вибудовування взаємовигідних відносин з клієнтами. Забезпечуються участь, принаймні віртуальна, споживача в діяльності компанії, його вплив на процес створення, виробництва і сервісного обслуговування продукту.

Нова модель управління: метод «рішення для покупця». У міру того як філософія бізнесу, орієнтована на ринок, отримує все більше визнання в галузі, багато компаній намагаються вступити в партнерські відносини зі своїми покупцями та іншими суб'єктами ринку. Це робиться для того, щоб перетворитися на «постачальника рішень», тобто «унікальне поєднання компонентів товарів і послуг», які здатні вирішувати проблеми споживача, а не просто товар.

Намір продавати рішення зазвичай переслідує дві мети: одержати більш високий прибуток, ніж при продажу товару, і укласти контракти з покупцями на більш тривалий термін. Продаж рішень довела свою високу прибутковість для багатьох компаній. Наглядний приклад корпорація IBM, у якій 38 \$ млрд. її доходу (43% від її загального доходу у 2005 р) є результатом діяльності, пов'язаної з продажем рішень, яка була розпочата у 1990-х років.

В останні роки більшість міжнародних компаній вбачають можливості росту в активному формуванні лояльності споживачів до себе. Відбувається боротьба не тільки з конкурентами, а й за клієнтів, більш того, «боротьба за «не клієнтів» . От що з цього приводу говорить П. Друкер: кількість «не споживачів» продукції навіть найбільшого

підприємства значно перевершує кількість споживачів. Небагато знайдеться підприємств, частка ринку яких перевершує 30%. Таким чином, у переважній кількості підприємств «не споживачі» складають більше 70% потенційного ринку. І при цьому навряд чи нам вдасться знайти хоч би одного керівника, який би знав своїх «не споживачів». Керівництво більшості підприємств взагалі не помічає їхнього існування, не говорячи про те, щоб їх вивчати. Рідко хто з керівників підприємств цікавиться з яких причин 70% населення не користується їхніми товарами чи послугами. А між тим, будь-які зміни ініціюються в першу чергу «не споживачами».

Значні зміни в організації міжнародного бізнесу відбуваються у зв'язку з розвитком нових інформаційних технологій. Великі компанії перетворюються на невеликі «оболонкові» фірми (так звані бренд-компанії), які координують діяльність зовнішньої мережі оточуючих їх підприємств через механізм аутсорсингу. Такі мережі, не будучи ТНК, виконують їхні функції.

Аутсорсинг в цілому і міжнародний аутсорсинг зокрема являють собою специфічну форму бізнесу в національному та світогосподарчому середовищі, який передбачає залучення на оплатній основі в процес створення вартості товарів і послуг, пропонувані компанією-аутсорсером на національних та світових ринках зовнішніх/зарубіжних постачальників шляхом передачі їм для виконання частини, а в «оболонкових» фірмах і всіх функцій/процесів з метою підвищення міжнародної конкурентоспроможності аутсорсера за рахунок використання наявних конкурентних переваг контрагента. Основною перевагою аутсорсингу є зниження витрат на виробництво кінцевого товару фірми за рахунок більш глибокої спеціалізації фірми-партнера. Крім того, виникає ефект масштабу, а також ефект накопичених знань і досвіду. Застосування аутсорсингу, як принципово нової стратегії управління, активно використовується провідними корпораціями світу. На сьогодні саме найбільші організації, такі як Ford, British Petroleum, Procter & Gambler, Dell, Exel та інші, внаслідок використання аутсорсингу, домоглися вражаючих економічних результатів: збільшення прибутку майже вдвічі за рахунок скорочення організаційних і виробничих витрат, підвищення загальної ефективності функціонування своїх компаній, реінжинірингу.

Аутсорсинг можна розглядати більш широко. Він відображає нові процеси і відносини, зумовлені тенденцією до геопланетарної взаємодії та інтеграції і є ефективним засобом поширення інновацій і зростання інноваційної активності національних та світової економік.

У більшості розвинутих країн корпоративні прибутки зростають за рахунок перенесення виробничих потужностей і робочих місць з країн розвинутого світу в Південно-Східну Азію та інші подібні регіони.

Вважається, що аутсорсинг в тій чи іншій мірі використовують кожні дві з трьох корпорацій, що входять в рейтинг Top-100 журналу Fortune. Наприкінці XX ст. питома вага компаній США, що передають по аутсорсингу виробничі або сервісні операції, склала 86%. Західні і японські компанії все частіше переносять в країни Південно-Східної та Південної Азії, Східної Європи, Латинської Америки виробництво нових товарів, а власні виробництва закривають. Наприклад, японський автомобільний концерн Nissan має сьогодні заводи в Африці, Азії, в тому числі в Тайвані, Малайзії, на Близькому Сході. Компанія регулярно представляє новації, більша частина яких розроблена в науково-дослідних лабораторіях країн, що розвиваються.

Таким чином, великі компанії розвинутих країн визначають розвиток інноваційної діяльності в регіонах, що розвиваються, сприяючи зростанню галузей високих технологій, що випускають складну кінцеву продукцію. Наприклад, завдяки аутсорсингу в Індії високотехнологічний сектор економіки зростає до 30% на рік. Індія стала визнаним центром у сфері аутсорсингу інформаційних технологій, вона експортує ІТ-послуги на суму 45 млрд. дол. в рік. В даний час країна має більш ніж десятирічний досвід аутсорсингу і розміщує у себе понад 80% світових проектів у цій сфері.

Поширені такі види аутсорсингу: виробничий аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів і географічний - перенесення частини бізнесу на тривалий термін в країни з низькими витратами на виробництво. Фахівці Інституту аутсорсингу (The Outsourcing Institute, USA) у своїх дослідженнях виділяють аутсорсинг інформаційних технологій як родоначальника сучасного аутсорсингу і лідера ринку.

Виробничий аутсорсинг, який грає останнім часом все більшу роль в діяльності ряду компаній, передбачає, що компанія віддає частину свого виробничого ланцюжка сторонній компанії. Крім того, можливий варіант продажу частини своїх підрозділів іншим компаніям і подальша взаємодія з ними вже в рамках аутсорсингу. В даний час більше половини промислових компаній світу передали на аутсорсинг хоча б один компонент свого виробничого процесу. Прикладом використання виробничого аутсорсингу є передача в 2006 р. концерном Airbus (Франція) частини своїх функцій з виробництва пасажирських авіалайнерів зовнішнім підрядникам, а саме: передано виробництво 30% деталей для моделі A-350 і 15% для A-320 підприємствам-партнерам в Росії та Китаї. Ці заходи дозволяють концерну щорічно економити близько 2 млрд. євро і на 40% скоротити термін розробки нових моделей.

Виробничий аутсорсинг дозволяє компанії зосередитися на розробці нових продуктів і послуг, що важливо в умовах, коли стрімко змінюються технології і попит для забезпечення конкурентної переваги. За допомогою його застосування можна збільшити гнучкість виробництва, тому що на

невеликих заводах простіше займатися перебудовою виробничого процесу і диверсифікувати продукцію, що випускається. Також він дозволяє вести бізнес на ринках з дешевою робочою силою.

Аутсорсинг бізнес-процесів включає передачу сторонній організації окремих бізнес- процесів, які не є для компанії основними, бізнес-утворюючими. З їх числа на аутсорсинг можуть бути передані управління персоналом, бухгалтерський облік, маркетинг, реклама, логістика. Більше 90% сучасних підприємств використовують аутсорсинг хоча б одного бізнес-процесу.

Наприклад, компанія American Data Processing (США) розраховує з аутсор- сингу зарплату більш ніж для 30 млн. осіб, оборот компанії перевищує 7 млрд. дол.

Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) - це передача спеціалізованій компанії повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, а саме обслуговування мережевої інфраструктури, проектування і планування автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним розвитком і супроводом, системна інтеграція, розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих компаній, створення і підтримка публічних Web-серверів, управління інформаційними системами, придбання в лізинг комп'ютерного обладнання, офшорне програмування.

Аутсорсинг має тісний зв'язок з глобальними ланцюжками доданої вартості (GVC), іноді їх ототожнюють, але це не вірно. GVC контролюють ТНК, на які приходить більше 80% доданої вартості у світі. Вони можуть запустити технічний прогрес в одній країні та зупинити його в іншій, від обсягу замовлень, які розміщують корпорації в тій чи іншій країні, залежить швидкість розвитку економіки, обсяги їх зовнішньої торгівлі та місце у світовому поділі праці. Тобто не країна, типу України, визначає своє місце у GVC, а ТНК. Саме вони вирішують, зручно чи ні їм працювати у тій чи іншій країні. Головні чинники щодо участі національних компаній у GVC - це рівень транзакційних витрат в країні (чим він нижче, Тим більш приваблива країна для ТНК); легкість та прозорість ведення бізнесу. Для України від того, яке місце займе її економіка у ланцюгах створення доданої вартості та на яких умовах вона діятиме як учасник таких об'єднань, залежить успішність модернізації та подальші шляхи розвитку.

Тести до 7-ї теми.

- 1) Який з видів діяльності компанії не є основним?
 - a) виробництво;
 - b). технологічні розробки;
 - c) продаж і маркетинг;
 - d) вхідні постачання;

е) вірна відповідь відсутня.

2) Який з видів діяльності компанії відноситься до основних?

- а) управління трудовими ресурсами;
- б). забезпечення збуту продукції;
- с) інфраструктура фірми;
- д) матеріально-технічне постачання;
- е) вірна відповідь відсутня.

3) Який з видів діяльності компанії відноситься до допоміжних?

- а) обслуговування;
- б) виробництво;
- с). управління трудовими ресурсами;
- д) маркетинг;
- е) вірна відповідь відсутня.

4) Отримання фірмою стійкої конкурентної переваги залежить -:

- а) від власного ланцюжка цінності організації;
- б) від ланцюжка цінності постачальника;
- с) від ланцюжка цінності покупця;
- д). від всієї системи створення цінності, частиною якої є фірма;
- е) вірна відповідь відсутня.

5) Визначте, яка з характеристик ланцюжків цінності не відноситься до функції – робота з постачальниками?

- а) контракти з постачальниками засновані на взаємній вигоді, а не тільки ціні;
- б) розподіл вигоди від співпраці;
- с). використовує інформаційні технології, щоб забезпечити прозорість ланцюжка для всіх його членів;
- д) посилена електронними обмінами і платежами;
- е) вимірюється терміном закупівлі матеріалів класу А.

6) Створення цінності і перетворення початкових матеріалів в кінцевий продукт, це -:

- а) вхідна логістика;
- б) вихідна логістика;
- с). операції;
- д) маркетинг і продаж;
- е) обслуговування споживача.

7) Дії, які збільшують і підтримують цінність продукції. Включають, сервісну і технічну підтримку, а також ремонт, це - :

- а) вхідна логістика;
- б). обслуговування споживача;
- с) операції;
- д) вихідна логістика;
- е) маркетинг і продаж.

8) Вхідження якої групи до організаційної структури компанії, створило нову концепцію – розширеного підприємства?

- а) співробітники компанії;
- б) члени ради директорів;
- с). постачальники та покупці;

- d) партнери компанії;
- e) керівництво фірми.

9) Чим повинні володіти компанії для того щоб стати віртуальними фірмами?

- a) особистим дизайном;
- b) мати логістику;
- c) системою комплектації;
- d). мати бренд і покупців;
- e) механізмами збирання продукції.

10) Передача компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду, це -:

- a) дистрибуторство;
- b). аутсорсинг;
- c) дилерство;
- d) спільні підприємства;
- e) вірна відповідь відсутня.

11) В якому випадку інформаційні технології не виправдовують свого впровадження?

- a) прогнозуванні збуту продукції;
- b). у випадку застосування переважно прямих каналів;
- c) швидка реакція на зміни;
- d) у випадку застосування непрямих або змішаних каналів;
- e) вірна відповідь відсутня.

12) Єдиний формат передачі даних повинен надавати можливість опису будь-яких ресурсів, ця вимога має назву - :

- a) структурованість;
- b). повнота;
- c) сумісність;
- d) розширюваність;
- e) вірна відповідь відсутня.

13) Яка риса віртуальної інтеграції створює додаткову цінність і є абсолютно новою?

- a) єдиний формат передачі даних;
- b). культура взаємин між виробниками і постачальниками;
- c) відправка компонентів, необхідних фірмі, через Інтернет;
- d) неформальне взаємодія з постачальниками і покупцями
- e) вірна відповідь відсутня.

14) Для створення віртуальної інтеграції необхідно -:

- a) створювати нерозривні глибокі зв'язки між операціями покупця і власними;
- b). все, що перераховано;
- c) досягати однакових методів роботи, стилів роботи усіх учасників ланцюгів цінності;
- d) використовувати Інтернет для трансформації процесів, які пов'язують компанію з споживачами, постачальниками та іншими партнерами;
- e) гармонійно поєднувати свої стрижневі компетенції з аутсорсингом.

15) Який рівень повноважень вважається найбільш ефективним?

- a). ухвалення більш серйозних рішень без консультацій з керівником;
- b) делегування повноважень для виконання окремих функцій діяльності;
- c) запрошення співробітників до активнішої ролі в роботі;

- d) залучення співробітників до процесу ухвалення рішень;
- e) вірна відповідь відсутня.

16) Яка з дій не є обов'язковою для орієнтації організації на замовника?

- a). організація повинна постійно використовувати ротацію кадрів;
- b) організації повинні розуміти поточні потреби замовника;
- c) організації повинні розуміти майбутні потреби замовника;
- d) задоволеність споживачів необхідно певним чином вимірювати і оцінювати;
- e) вірна відповідь відсутня.

17) Яка з дій керівника, не є ефективною у формуванні провідної ролі керівництва?

- a) керівники встановлюють єдність мети і напрями діяльності організації;
- b). керівники повинні постійно контролювати діяльність підлеглих;
- c) керівники повинні демонструвати прихильність якості;
- d) завданням керівництва є забезпечення атмосфери довіри;
- e) керівництво повинно підтримувати відкриті і чесні взаємини між співробітниками.

18) «Процесоорієнтований підхід» стверджує, що наслідками кожного процесу є -:

- a) входи і результати процесу чітко визначаються і вимірюються;
- b) визначають споживачі кожного продукту;
- c) вивчається задоволеність результатами процесу;
- d) встановлюються повноваження, права і відповідальність за управлінням процесу;
- e). усі перераховані наслідки характерні для «процесоорієнтованого підходу».

19) Підхід до ухвалення рішення, заснований на фактах не передбачає таку дію -:

- a) рішення ґрунтуються на аналізі реальних даних;
- b) для збору даних застосовуються спеціальні методи;
- c) рішення ґрунтуються на аналізі достовірної інформації;
- c) застосовуються відповідні статистичні методи;
- e). рішення в першу чергу формуються на інформації, яка надійшла з керівних органів.

20) У взаємостосунках виробників зі споживачами і суспільством передбачаються наступні аспекти:

- a) турбота про здоров'я і безпеку громадян;
- b) обґрунтованість ціноутворення;
- c). усі перелічені;
- d) добросовісність реклами;
- e) захист природного середовища.

Рекомендовані теми рефератів.

Тема 7. 7.1. Система створення цінності.

7.2. Характеристика ланцюжків створення цінностей.

7.3. Характеристика основних принципів системного управління процесами.

Тема 8. Інноваційні моделі отримання прибутку.

План

- 1.Управління інтелектуальною власністю.
- 2.Використання інтелектуальної власності малими технологічними фірмами.
- 3.Традиційні і нові моделі отримання прибутку.
- 4.Винагорода – модель отримання прибутку.
- 5.Моделі бізнесу в Інтернеті: дев'ять основних категорій.
- 6.Ресурсна модель отримання надприбутків.

1.Управління інтелектуальною власністю.

У сучасному світі спостерігається тенденція перенесення акцентів з питань правової охорони інтелектуальної власності (ІВ) на економічні, а останнім часом - на питання управління інтелектуальною власністю.

У вітчизняній економічній літературі можна зустріти не багато визначень поняття управління інтелектуальною власністю або капіталом. Зазначимо наступне: - *система управління інтелектуальним капіталом (ІК)* – сукупність стратегічно узгоджених і пов'язаних між собою методів і засобів управління ІК, спрямована на збільшення вартості та результативності інтелектуального капіталу і бізнесу в цілому.

Принципи управління інтелектуальною власністю

- 1) Усвідомлювати роль ІВ. При цьому керівник повинний відрізнити корисну для бізнесу інтелектуальну власність від непотрібної.
- 2) Зробити ІВ частиною стратегічного бізнес-планування. Необхідно ще на початку діяльності визначитись з необхідними об'єктами права ІВ, що допоможуть забезпечити конкурентоспроможність товарів або послуг.
- 3) Виявляти власні ОПВ. Керівництво організації повинне мати правильне та всеохоплююче уявлення про ІВ у своєму бізнесі, пов'язані з нею юридичні права та їх використання.
- 4) Збирати інформацію про конкурентну ІВ. Необхідно здійснювати оцінку потенційних можливостей інтелектуального капіталу та пов'язаних з ними стратегій діяльності наявних конкурентів на регулярній основі.

- 5) Ідентифікувати потрібну ІВ. На етапі створення товару треба визначати, які ОПВ забезпечать його конкурентоспроможність.
- 6) Створювати або купувати права на потрібні ОПВ. Підприємству треба вирішити, де взяти необхідні об'єкти права ІВ: створити їх власними силами (за замовленням) або придбати, наприклад, за ліцензійним договором.
- 7) Оцінювати економічну ефективність наявної ІВ. Така оцінка дозволить досягти багатьох цілей: дізнатися про витрати на створення, набуття правової охорони та підтримання чинності прав на ОПВ; оцінити розмір грошових потоків, які ОІВ здатні генерувати при їх використанні у виробництві; визначити ціну, за якою можна уступити права на ОПВ і т.д.
- 8) Враховувати податок на ІВ. Процедуру управління інтелектуальним капіталом слід здійснювати з належним консультуванням стосовно бухгалтерського обліку та оподаткування.
- 9) Бути готовими захищати права на свою ІВ. Управління ІВ обов'язково має передбачати правила поведінки стосовно відносин з порушниками прав та плану витрат на розв'язання спорів щодо ОПВ.
- 10) Вимірювати ефективність управління ІВ.

Зазначені принципи є ключовими, а їх дотримання підприємством дозволяє упорядкувати управлінський процес щодо ОІВ.

2. Використання інтелектуальної власності малими технологічними фірмами.

Права власності на ОІВ відносяться до нематеріальних активів, виступають як принципово новий об'єкт фінансового обліку для України.

Майнові права на об'єкт інтелектуальної власності є сукупністю прав на володіння, користування і розпорядження цим об'єктом.

Продаж прав у повному обсязі, здебільшого, проводиться через договір купівлі-продажу як договір обмінної угоди. Але частіше передається лише право користування об'єктом інтелектуальної власності.

Відносно новою формою комерціалізації прав на об'єкти інтелектуальної власності є лізинг. Вибір такої форми комерціалізації, як лізинг, дозволяє починаючим підприємцям відкривати і розширяти свій бізнес навіть при досить обмеженому стартовому капіталі, оперативно використовуючи у виробництві сучасні досягнення науково-технічного прогресу.

Безумовно, використання об'єктів інтелектуальної власності може мати місце в будь-який доцільний спосіб, що не суперечить чинному законодавству.

3. Традиційні і нові моделі отримання прибутку.

Під моделлю управління прибутком суб'єкта господарювання необхідно розуміти сукупність фінансово-правових та організаційно-технічних механізмів, прийомів прогнозування та планування, контролю витрат і доходів підприємства з метою забезпечення підтримання прийнятного рівня рентабельності діяльності суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі, а також досягнення інших цілей, визначених корпоративною стратегією.

Виходячи із функціонально-організаційних особливостей та базових характеристик моделі управління прибутком, можна виділити сукупність відособлених, цілісних та логічно взаємоузгоджених цілей, зокрема:

- максимізація добробуту власників;
- максимізація ринкової вартості підприємства;
- підтримання конкурентоспроможності у довгостроковому періоді;
- забезпечення ліквідності підприємства та його платоспроможності;
- підтримання прийнятного рівня самофінансування суб'єкта господарювання.

4. Винагорода - модель отримання прибутку

Викладемо основний зміст моделі прибутку в контексті з моделлю бізнесу. Модель має сім складових (рис. 8.1.).



5. Моделі бізнесу в Інтернеті: дев'ять основних категорій.

Використання Інтернету для навчання покупців сильно впливає на створення нових бізнес-моделей і встановлення ціни за навчання. Існують три основні бізнес - моделі навчання і тренінгу покупців.

1. *Навчання покупця як самостійний прибутковий бізнес*
2. *Навчання покупця з метою скорочення вартості його підтримки і обслуговування*
3. *Навчання покупця як інструмент маркетингу і продажу*

Основні категорії моделей бізнесу в Інтернеті

Тип моделі	Деякі шляхи реалізації	Майкл Рапа, описує дев'ять основних бізнес-моделей, що реалізуються через Інтернет: брокераж, реклама, інформаційний посередник, продавець, виробник (прямий), партнер, співтовариство, підписка і утилітарна модель. Ці моделі можуть бути реалізовані різними способами, як описано в наведеній вище таблиці.
Брокераж	Обмін майданчиками, аукціони, дистриб'ютори	
Рекламування	Пряме і контекстне рекламування	
Інфо - посередник	Рекламні мережі, маркетинг на основі заохочень	
Продавець	Віртуальний продавець, продавець інфо-продуктів	
Виробник	Закупівля, оренда, ліцензування	
Філія	Розділ прибутку від реклами, оплата за відвідини	
Співтовариство	Відкрите джерело, мережі обміну знаннями	
Підписка	Доступ до змісту, послуги зв'язку, пошуку і ін.	
Утилітарна	Лічильник використання, лічильник підписок	

6. Ресурсна модель отримання надприбутків.

Таблиця 8.3.

Ресурсна модель отримання надприбутків

- | | |
|------------------------|---|
| 1. Визначити і вивчити | <i>Ресурси</i>

Початкові дані для процесів |
| 2. Визначити | <i>Здібності</i>

Здатність інтегрального набору ресурсів погоджено виконати завдання |
| 3. Визначити | <i>Конкурентна перевага</i>

Здатність фірми переграти конкурентів |
| 4. Знайти | <i>Привабливий сектор економіки.</i> Сектор, де можливості, здібності і ресурси фірми можуть бути застосовані |
| 5. Вибір і реалізація | <i>Розробка і реалізація стратегії.</i> Дії для отримання надприбутку |

НАДПРИБУТОК

В якості додаткового матеріалу для самостійного вивчення пропонуються теми: управління інтелектуальною власністю в Україні; якою має бути бізнес-модель у диджитал-добу?

УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ В УКРАЇНІ.

Не сировина, не робоча сила і навіть не фінанси визначають сьогодні добробут компанії. В умовах ринкової економіки основним джерелом успіху стають знання, якими володіє компанія – так званий інтелектуальний капітал, основною складовою якого є інтелектуальна власність. Інтелектуальна власність належить до нематеріальних активів, що мають управлятися подібно до будь-яких інших активів, щоб максимізувати дохідність капіталу, представленого таким активом. Інтелектуальна власність стає важливим ресурсом, і ним, як і будь-яким ресурсом, необхідно управляти. Тому формування ефективної системи управління інтелектуальною власністю є найважливішим чинником успішної діяльності підприємства.

Під управлінням інтелектуальною власністю розуміють діяльність, що спрямована на отримання кінцевого результату – прибутку або іншої користі через створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності у всіх галузях економіки. Сьогодні в Україні існує не зовсім досконала методика управління інтелектуальною власністю. Суттєвим

недоліком наявної системи управління є те, що в ній фактично відсутній комплексний підхід до процесів інформаційного забезпечення, експертизи, надання правового захисту, економічної оцінки вартості та використання об'єктів інтелектуальної власності. Фундаментом управління інтелектуальним капіталом є такі принципи, використання яких дозволить встановити зв'язок між інтелектуальною власністю та фінансовим станом підприємства, а також визначити, яким чином управління інтелектуальною власністю забезпечить поліпшення його фінансового стану.

1. Усвідомлення ролі інтелектуальної власності. В сучасних ринкових умовах роль інтелектуальної власності є дедалі більшою та всеохоплюючою. Важко уявити собі підприємство, яке не використовує в своїй діяльності таких об'єктів права інтелектуальної власності, як торговельні марки та фірмові найменування, їхня роль, залежно від характеру виробництва, може бути як малою, так і надзвичайно високою.

2. Необхідність визначення інтелектуальної власності частиною стратегічного бізнес-планування. Успішний бізнес розпочинається з прогнозування майбутнього конкурентного продукту на майбутньому ринку. Тому від самого початку слід визначати, які саме об'єкти права необхідно створити або придбати для того, щоб забезпечити конкурентоздатність товарів або послуг, що, відповідно, вироблятимуться чи надаватимуться за його участі.

3. Виявлення об'єктів права інтелектуальної власності. Вочевидь для різних підприємств «портфель» інтелектуальної власності буде різним. Для одних це буде фірмове найменування й, можливо, деякі прості ноу-хау. Для інших, бізнес визначатимуть комплексні технології, до складу яких входять десятки, навіть сотні об'єктів права інтелектуальної власності: винаходи, корисні моделі, промислові зразки, торговельні марки, комерційні найменування тощо.

4. Акумуляція інформації про конкурентну інтелектуальну власність. Важливим елементом стратегії управління інтелектуальною власністю є інформованість стосовно прав інтелектуальної власності, які могли б зробити конкурентів здатними заважати вашому бізнесові у використанні нових товарів, технологічних процесів або послуг. Мета полягає в тому, щоб установити, чи може будь-яке з прав інтелектуальної власності інших осіб перешкоджати будь-якій здійснюваній вами комерційній або дослідницькій діяльності.

5. Ідентифікація потрібної інтелектуальної власності. Життєвий цикл товару, охоплює п'ять етапів: створення, вихід на ринок, зростання, продажів, зрілість, занепад. Для того щоб продовжити існування товару на ринку й збільшити прибуток, необхідно виявити можливість його

вдосконалення на наступних після створення етапах за рахунок використання нових об'єктів права інтелектуальної власності. Радикальним рішенням буде створення або придбання нових об'єктів права інтелектуальної власності, що здатні забезпечити конкурентоспроможність нового товару одразу після виходу на ринок попереднього.

6. Створення або придбання прав на потрібні об'єкти права інтелектуальної власності. Після того, як виявлено об'єкти права інтелектуальної власності, необхідні для виживання та майбутнього процвітання підприємства, треба вирішити, де їх взяти. Є два шляхи для цього. Перший – створити їх власними силами або за замовленням. Другий - придбати такі об'єкти через договір уступки прав або ліцензійний договір.

7. Оцінка економічної ефективності своєї інтелектуальної власності. Оцінка вартості прав на об'єкти права інтелектуальної власності необхідна принаймні для досягнення таких досить важливих і чітких цілей: • дізнатися про витрати на створення, набуття правової охорони та підтримання чинності прав на об'єкт права інтелектуальної власності; • оцінити розмір грошових потоків, які здатні генерувати ці об'єкти при використанні їх у власному виробництві; • визначити ціну, за якою можна продати (уступити) права на об'єкт права інтелектуальної власності або передати права користування цим об'єктом за ліцензійним договором.

8. Врахування оподаткування інтелектуальної власності. Українське законодавство дозволяє ставити права на об'єкти права інтелектуальної власності, на бухгалтерський облік підприємства. Це може привести принаймні до двох протилежних наслідків в оподаткуванні. З одного боку, постановка на бухгалтерський облік автоматично передбачає механізм амортизації об'єктів права інтелектуальної власності і тим самим зменшує на величину амортизації прибуток, що є базою для оподаткування в Україні. При цьому підприємство буцімто не віддає частини грошей у бюджет, а залишає їх у своєму розпорядженні. З іншого боку, на величину поставлених на баланс об'єктів права інтелектуальної власності збільшуються активи підприємства, тобто виникає вартість, яка оподатковується податком на додану вартість.

9. Готовність захищати права на свою інтелектуальну власність. У недобросовісного конкурента може з'явитися спокуса порушити ваші права, тобто використати їх без вашого дозволу. Управління інтелектуальною власністю, взяте на озброєння окремим підприємством, обов'язково має передбачати правила поведінки стосовно відносин з порушниками прав та план витрат на розв'язання суперечок щодо прав інтелектуальної власності шляхом переговорів,

позову до порушника прав або використання альтернативних процедур урегулювання суперечок.

10. Оцінка ефективності управління інтелектуальною власністю. Невіддільною частиною кваліфікованого управління інтелектуальною власністю є розроблення критеріїв вимірювання ефективності менеджменту. Сьогодні в нашій країні не існує досконалої методики управління інтелектуальною власністю. Для удосконалення даної системи управління необхідна реалізація комплексу наступних заходів: розробки методики економічної оцінки вартості та використання об'єктів інтелектуальної власності, оскільки оцінка є одним з провідних принципів управління; підвищення рівня правового захисту об'єктів інтелектуальної власності; удосконалення системи обліку інтелектуальної власності; створення бази належного інформаційного забезпечення тощо.

Якою має бути бізнес-модель у диджитал-добу?

У цифровій економіці, яка зараз буквально обрушується на нас, більшість підприємств не зможуть втриматися на плаву, застосовуючи традиційні підходи до управління, і в першу чергу це стосується великих компаній, — про це нам нагадують Пітер Вейлл (Peter Weill) та Стефані Воєрнер (Stephanie Woerner), представники Центру досліджень інформаційних систем (CISR) Школи менеджменту Sloan (MIT). Якою має бути бізнес-модель у диджитал-добу? Під час опитування топ-менеджерів із різних країн світу, яке CISR провів у 2017-му році, 413 респондентів сказали, що протягом найближчих п'яти років їхні компанії можуть втратити 28% доходів через цифровий «підрив». Це означає: чимало організацій, не зволікаючи, мусять подумати, як замінити більш ніж чверть своїх надходжень. «Отже, аби досягти успіху, компанії потребують нових підходів до ведення бізнесу, нових способів залучення клієнтів та нових форм лідерства», — наголошують Вейлл та Воєрнер. Гра по-новому Нова філософія бізнесу змушує виходити поза межі запропонованої Майклом Портером (Michael Porter) ідеї керованих ланцюгів постачань — коли компанії знали, де фізично знаходяться їхні продукти та коли їх було реалізовано. У цифровому світі доведеться здійснити перехід до складніших систем мережевого типу. Йдеться про екосистеми або платформи, вибудовані на фундаменті з міцних партнерських стосунків. Це, у свою чергу, дозволить створити певну точку, де клієнти могли б задовольняти сукупність своїх потреб та яку прагнули б відвідувати. Вейлл та Воєрнер провели семінари, присвячені темі цифрового «підриву», учасниками яких стали CEO та топ-менеджери чотирьох організацій — банку, страхової компанії, юридичної фірми та агенції нерухомості. Всі вони мали однакове бачення майбутнього свого бізнесу: стати місцем, де клієнти могли б знайти та придбати будинок. Замість того аби пропонувати окремо іпотеку, страховий поліс, юридичну підтримку чи

послуги з підбору житла — кожен із цих гравців хотів надавати потенційним покупцям пакет інтегрованих послуг та створити для них привабливу екосистему типу Amazon. «Хоча така візія потенційно може трансформувати ринок нерухомості — мало ймовірно, що всі згадані вище компанії досягнуть успіху», — зазначають дослідники, пропонуючи керівникам не забувати про те, що вирішивши перейти до нової бізнес-моделі, компанія має об'єктивно оцінити свій наявний потенціал. Чи є вона частиною складної диджитал-екосистеми? Наскільки добре знають керівники потреби кінцевих споживачів? І скільки вони реально можуть про це знати? Вже виникла низка надпотужних екосистем у таких сферах, як ритейл (Amazon), охорона здоров'я (Aetna), енергетика (Schneider Electric, Франція), розваги (Netflix) та повсякденне спілкування (WeChat, Китай). Дослідники зазначають, що проявлятиметься тенденція, коли бізнеси та окремі споживачі хотітимуть користуватися з однієї чи, можливо, двох екосистем у кожній зі сфер. Тому, найімовірніше, ми станемо свідками консолідації галузей. А це означає, що розуміння стратегічних опцій та чітке з'ясування плану гри ставатиме для лідерів критичним чинником, що підвищуватиме виграш у разі успіху та робитиме провал більш болючим (а інколи навіть незворотним). Емоційна залученість клієнтів як основний стратегічний рушій Крім побудови екосистем, що дозволять пропонувати нові типи продуктів, компанії мусять розробити нові способи приваблювання клієнтів та стимулювання їхньої залученості. Наприклад, недавно сингапурський DBS Bank вирішив здійснити вихід в Індію, де не мав клієнтської бази. Було укладено партнерство з відомою мережею кав'ярень, в яких споживачі могли скористатися з технологічних інструментів, аби зареєструватися і відразу після цього проводити банківські транзакції через свої мобільні пристрої. Банк міг би відкрити в Індії мережу філій та дата-центри, але функціонування через партнерство було набагато ефективнішим та більш прибутковим. Лише через рік DBS мав на індійському ринку біля 1,2 млн. клієнтів. Щоб здобути емоційну прив'язаність клієнтів, недостатньо запропонувати їм просто ефективну послугу. Її використання має приносити задоволення. Прагнучи цього досягти, DBS залучив до інноваційної діяльності більш ніж 14 тис. зі своїх 22 тис. працівників. Для мотивування співробітників та координування їхніх дій, компанія використовує тільки один показник: скорочення часу, який клієнти витрачають на взаємодію з банком. Спочатку була поставлена ціль — скоротити часові витрати споживачів на 10 млн. годин, але DBS значно перевершив цей показник, заощадивши своїм клієнтам 250 млн. годин. Нові лідерські вміння Крім усього, компанії мають оцінити потенціал своїх керівників. Чи є на всіх рівнях лідери відповідного типу, здатні зробити трансформацію реальністю? Дослідження Вейлла та Воернер показало: щоб допомогти компаніям впоратися з диджитал-трансформацією, члени рад директорів також мають оволодіти новими для себе навичками. А мотивування та скеровування операційного персоналу може сприяти поглибленню емоційних зв'язків клієнтів і компанії. Змінюючи підходи до провадження бізнесу, CEO та топ-менеджери стукатимуться з дуже

складними викликами. Їм доведеться рухатися в напрямі, сповненим непередбачуваностей, який, до того ж, може виглядати незрозумілим. Щоб адаптуватися до мінливих обставин та продовжувати розвиватися, більшість компаній потребуватимуть нових наборів умінь. Питання полягає не в тому, чи потрібна компаніям диджитал-трансформація — а коли та як вони проходилимуть через неї. Бездіяльність означатиме повільну смерть, коли бізнес знесилюватиметься, поступово втрачаючи «кров». Ті ж, хто наважиться освоювати диджитал-сферу, отримають шанс повторити успіх DBS Bank. За один рік вартість акцій цього банку зросла на близько 50% і, крім цього, його було названо «диджитал-компанією №1» у банківській галузі.

Тести до 8-ї теми:

- 1) Принцип управління інтелектуальною власністю - керівник повинен відрізнати корисну для бізнесу інтелектуальну власність від непотрібної, це -:
 - a) виявлення власних об'єктів права інтелектуальної власності (ОПІВ);
 - b) ідентифікація подібної ІВ;
 - c). усвідомлення ролі ІВ;
 - d) оцінка економічної ефективності наявної ІВ;
 - e) вірна відповідь відсутня.
- 2) Принцип управління інтелектуальною власністю (ІВ), процедуру управління інтелектуальним капіталом (ІК) слід здійснювати з належним консультуванням стосовно бухгалтерського обліку та оподаткуванням, це -:
 - a). врахування податку на ІВ;
 - b) створювати або купувати права на потрібні об'єкти прав інтелектуальної власності (ОПІВ);
 - c) збирати інформацію про конкурентну ІВ;
 - d) вимірювати ефективність управління ІВ;
 - e) вірна відповідь відсутня.
- 3) Принцип управління інтелектуальною власністю (ІВ), управління ІВ обов'язково має передбачати правила поведінки стосовно відносин з порушниками прав та плану витрат на розв'язання суперечок щодо об'єктів прав інтелектуальної власності (ОПІВ), це -:
 - a) зробити ІВ частиною стратегічного бізнес-планування;
 - b) виявляти власні ОПІВ;
 - c) ідентифікувати потрібну ІВ;
 - d). бути готовими захищати права на свою ІВ;
 - e) вірна відповідь відсутня.
- 4) В якому разі є можливість введення у господарський обіг результатів науково-технічної діяльності?
 - a) якщо існує розрахунок на отримання прибутку;
 - b). якщо існує оформлення у встановленому державою порядку права власності;
 - c) якщо є впевненість реалізації ідеї на практиці;
 - d) якщо ці результати ще не мають ніякого матеріального втілення;
 - e) вірна відповідь відсутня.
- 5) Ліцензійний договір відрізняється від інших договорів купівлю-продажу тим - :

- a) вказується найменування товару;
- b) вказується територія використання;
- c) вказується термін використання;
- d). що продається або купується нематеріальний об'єкт;
- e) вірна відповідь відсутня.

6) Які права правовласник (franchiser) дозволяє іншій особі (franchisee) використовувати?

- a) на промислові знаки;
- b). усі перелічені;
- c) фірмові найменування;
- d) торгівельні знаки;
- e) комерційну таємницю.

7) Які шляхи реалізації бізнес-моделі, що реалізується через Інтернет типу брокераж?

- a) мережі обміну знаннями;
- b) оплата за відвідини;
- c). аукціони;
- d) рекламні мережі;
- e) вірна відповідь відсутня.

8) Які шляхи реалізації бізнес-моделі, що реалізується через Інтернет типу – філія?

- a) обмін майданчиками;
- b) доступ до змісту;
- c). розділ прибутку від реклами;
- d) ліцензування;
- e) вірна відповідь відсутня.

9) Які шляхи реалізації бізнес-моделі, що реалізується через Інтернет не відносяться до моделі типу – виробник?

- a) закупівля;
- b). послуги зв'язку;
- c) оренда;
- d) ліцензування;
- e) вірна відповідь відсутня.

10) Які шляхи реалізації бізнес-моделі, що реалізується через Інтернет, не відносяться до моделі типу брокераж?

- a) обмін майданчиками;
- b) аукціони;
- c). мережі обміну знаннями;
- d) дистриб'ютори;
- e) вірна відповідь відсутня.

11) До ресурсів фірми відносяться -:

- a) фінанси;
- b). все перелічене;
- c) устаткування;
- d) індивідуальні вміння співробітників;
- e) патенти.

12) Які шляхи реалізації бізнес-моделі, що реалізується через Інтернет, не відносяться до моделі типу – підписка?

- a) доступ до змісту;
- b). оплата за відвідини;
- c) послуги зв'язку;
- d) пошук інформації;
- e) вірна відповідь відсутня.

Рекомендовані теми рефератів.

Тема 8. 8.1. Принципи управління інтелектуальною власністю.

8.2. Моделі отримання прибутку. Характеристика.

Тема 9. Інноваційні конкурентні стратегії

План

1. Чотири типи маркетингових війн. Стратегічний квадрат.
2. Стійка конкурентна перевага.
3. Критерії стійкої конкурентної переваги.
4. Підприємницька фірма.
5. Підприємницький менталітет.
6. Нові реалії і нові стратегії виживання.
7. Диференціюючі стратегії.
8. Складники диференціюючої стратегії.

1. Чотири типи маркетингових війн. Стратегічний квадрат.

Таблиця 9.1

Стратегічний квадрат

Інноваційні конкурентні стратегії	
ОБОРОННА ВІЙНА	АТАКУЮЧА ВІЙНА
Атаки на самого себе з новими ідеями	Уникнення сильних сторін лідера
Блокування ходів конкурентів	Атаки на слабкі місця лідера
ОБХІД З ФЛАНГУ	ПАРТИЗАНСЬКА ВІЙНА
Рух у незахищені області	Пошук ринків дуже малих для того, щоб їх захищати
Містить елементи несподіванки	Готовність швидко зникнути у разі небезпеки

2.Стійка конкурентна перевага.

У літературі не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Значна частина дослідників, наслідуючи Майкла Портера, в якості базових виділяють дві конкурентні переваги: більш низькі витрати, які дозволяють встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки і диференціацію (унікальність) товару, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність.

Важливо правильно вибрати місце, час і ключові напрями дій, які забезпечать конкурентні переваги. До таких ключових напрямів належать:

- раціоналізація взаємин із постачальниками;
- якість продукції;
- розвиток інфраструктури продажів.

Таблиця 9.2.

Фундамент конкурентної стратегії

Фундамент конкурентної стратегії

Відмітні особливості – не можуть бути скопійовані

Відчутні	Невідчутні	Відтворні
Патенти	Сильні бренди	Технічні ресурси
Ексклюзивні ліцензії	Сильні лідери	Фінансові ресурси
Монопольні позиції	Знання і уміння	Маркетингові ресурси
	Командна робота	Документовані знання
	Корпоративна культура	Невиняткові ліцензії
	Бізнес-процеси	
	Сильні партнери	

Синергічна комбінація відмітних і відтворних здібностей

3.Критерії стійкої конкурентної переваги

Аналіз підходів до класифікації конкурентних переваг дає можливість зробити висновок, що найбільш прийнятною (як з наукової так і з практичної

точки зору) є класифікація конкурентних переваг фірми за шістьма критеріями: відношенням до системи (підприємства); сферою прояву; джерелами створення та можливістю імітації; тривалістю дії; місцем формування; видом ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги.

Таблиця 9.3.

Класифікація конкурентних переваг підприємства

№	Ознака класифікації	Види переваг
1	Відношення до системи (підприємства)	Зовнішні Внутрішні
2	Сфера прояву	Конкурентні переваги, що створюються у сферах: • постачання • НДДКР • виробництва • реалізації • сервісу та експлуатації
3	Джерела створення та можливість імітації	Конкурентні переваги “низького рівня” Конкурентні переваги “високого рівня” Конкурентні переваги “найвищого рівня”
4	Тривалість дії	Стратегічні переваги Тактичні переваги
5	Місце формування	Переваги, які формуються: 2. на робочому місці 3. в окремому підрозділі 4. в організації в цілому
6	Вид ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги	Конкурентні переваги, які дозволяють отримати: • науково-технічний ефект • економічний ефект • соціальний ефект • екологічний ефект

4. Підприємницька фірма.

Підприємницька фірма – це самостійно діючий суб'єкт ринку, метою діяльності якого є отримання прибутку через виробництво одного або більше товарів для продажу на ринку.

Фірма представляє собою ринково-виробничу систему, оскільки одночасно виступає як покупець факторів виробництва на ринку ресурсів і їх споживач в процесі виробництва та як виробник і продавець продукції на ринку товарів і послуг.

Підприємницькою фірмою є будь-яка компанія, що задовольняє наступним двом критеріям.

1. Структура компанії така, що всі її співробітники забезпечені інформацією і інструментами, необхідними для того, щоб на своєму рівні приймати і виконувати рішення, а також використовувати виникаючі можливості відповідно до бачення, місії і цілей фірми.

2. Атмосфера, створена в компанії, заохочує особисту ініціативу, а помилки і невдачі, неминуче супутні таким ініціативам, розглядаються як крок вперед в прагненні фірми до досягнення досконалості і збільшення цінності бізнесу.

Мета фірми – одержання максимальної величини прибутку за даний період. Обмеженнями виступають продуктивність факторів виробництва, витрати виробництва, ціна продукції та попит на неї. Вибір рішення щодо обсягу випуску продукції залежить від ринкової структури, в якій господарює фірма.

Таблиця 9.4.

Виклики, можливості і конкурентні стратегії

Виклики нової економіки	Можливості фірми	Конкурентні стратегії
- Глобалізація - Скорочення життєвих циклів товарів - Домінуюча роль знань - Нестабільність - Швидкі зміни - Складність	- Нижче бар'єри при виході на ринок (знання, а не гроші - самий цінний ресурс) - Простіше здійснювати пошук партнерів і маркетинг (наприклад,	- Розвиток бізнесу на основі можливостей - Швидкість - Розвиток відмітних здібностей - Системні інновації на постійній основі - Диференціювання

- Гіперконкуренція (через Інтернет)
- «Не великий з'їдає дрібного, а швидкий - повільного»

5. Підприємницький менталітет

Економічна ментальність формується в результаті кристалізації в пам'яті громадськості досвіду господарської діяльності, її організаційних і матеріально-технологічних особливостей.

Підприємницький менталітет – це не такий мінливий чинник як, наприклад, споживчий ринок або база оподаткування. Менталітет формується роками.

Етапи формування підприємницького менталітету.

1. Визначення інноваційної стратегії – походить з планів фірми по розробці нових продуктів і послуг, а не навпаки.
2. Стратегія «малої» фірми – один з основних атрибутів підприємницької компанії є дух «малої» фірми. Він породжує особливий клімат, що створює у кожного співробітника упевненість у тому, що є певні міри свободи, можна експериментувати з досить ризикованими можливостями і робити помилки. Дух «малої» фірми також створює у менеджерів відчуття, що їх добробут тісно пов'язаний з успіхами і невдачами компанії.
3. Створення ефективної системи винагороди, що добре заохочує успіх і адекватно реагує на невдачі, стимулює менеджерів, створює підприємницьке середовище.

6. Нові реалії і нові стратегії виживання

Аналіз розвитку світової практики досягнення підприємствами комерційного успіху у період з кінця XIX до початку XXI сторіччя дозволяє виділити ключові джерела формування стратегій виживання та поділити їх на декілька етапів. Кожний з цих етапів характеризується специфічними вимогами споживачів щодо товарів (послуг) фірм і, відповідно, фокусуванням підприємств на особливих аспектах стратегічного характеру для більш повного задоволення цих вимог (табл.9.5).

Таблиця 9.5.

Еволюція стратегій виживання компаній та виявлення конкурентних переваг

№	Загальні ринкові стратегії	Назва етапу	Приблизні часові межі	Ключове джерело конкурентних переваг
1.	Товари за помірними цінами	“Факторний”	до початку ХХ століття	Наявність факторів виробництва
2.	Мінімальні ціни	“Витратний”	поч. ХХ ст. – 50-ті роки	Неухильне зниження витрат
3.	Покращені якісні характеристики	“Якісний”	60-ті-70-ті роки	Постійне підвищення якості
4.	Постійні зміни вимог споживачів	“Адаптивний”	70-ті-80-ті роки	Гнучкість
5.	Оригінальність, неповторність товарів	“Інноваційний”	80-ті-90-ті роки	Інновації

7. Диференціюючі стратегії

Ключ до успішного маркетингу і конкуренції - диференціювання.

Диференціююча стратегія - стратегія, збудована так, щоб покупці сприймали товари або послуги, які відрізняються від аналогів за важливими споживчими параметрами. Диференціююча стратегія закликає продавати нестандартні продукти покупцям з їх конкретними потребами.

Три частини диференціюючої стратегії:

- позиціонування: створення простої ідеї, яка відрізняє компанію, її продукти і послуги від конкурентів;
- становлення довіри: пред'явлення доказів, які підтверджують реалістичність концепції і роблять її гідною довіри;
- створення обізнаності: донесення знань покупцеві – чим компанія відрізняється від конкурентів і усвідомлення цієї відмінності.

Таблиця 9.6.

Диференціюючі стратегії і ідеї

Слабкі диференціюючі стратегії

Сильні диференціюючі ідеї

- Висока якість
- Орієнтація на покупця
- Творчий підхід
- Низька ціна
- Широкий вибір
- Першопроходець
- Власність на атрибут
- Лідерство
- Спадковість
- Специфічність
- Близькість до покупця
- Унікальна технологія
- Найновіше
- Найгарячіше

8.Складники диференціюючої стратегії.

1. Позиціонування: створення простої ідеї, яка відрізняє компанію від її конкурентів.

2.Створення довіри: пред'явлення доказів, які роблять концепцію реальною і гідною довіри.

3. Створення обізнаності: Прагнення донести до покупця знання про те, що створювана компанією споживча цінність відрізняється в позитивну сторону від пропозицій конкурентів.

Чотири кроки диференціюючої стратегії:

1. Вивчення конкурентів і покупців у категорії.

2. Пошук диференціюючої ідеї:

а) виділення продукту або послуги з множини інших;

б) знаходження відмінної риси, на основі якої формується перевага і вибір покупця.

3. Збір доказів - переконання покупця в своїй винятковості, щоб завоювати довіру.

4. Заява про свою відмінність

В якості додаткового матеріалу для самостійного вивчення пропонуються теми: мережеве суспільство; інноваційні бізнес-моделі в конкурентній стратегії міжнародних компаній.

Мережеве суспільство.

Багато визнаних фахівці вважають, що економіка майбутнього буде представляти собою мережеве суспільство (network society).

Економічні мережі не є чим-то принципово новим, вони існують, розвиваються, наповнюються новим змістом, особливо тим, який генерується інновативною складовою світової економіки. Компанії, які є суб'єктами економічних мереж, як правило, отримують певні конкурентні переваги за рахунок того, що мережі краще за все пристосовані до інформаційного середовища, до обміну інформацією і створення нових знань і обміну цими знаннями, що в свою чергу збагачує інтелектуальний потенціал усіх учасників мережі. Мережа заощаджує ресурси кожного окремого учасника і підсилює кумулятивний ефект витрат на пошук нових технологій, вона реагує на зміни і відтворює їх, залучає всіх своїх учасників до генерації змін, як пошуку нових шляхів розвитку.

Перехід до співробітництва у міжнародних економічних мережах потребує не тільки певного ресурсного потенціалу, але й нової якості менеджменту, яка повинна визначатися вмінням ефективно співпрацювати з будь-якими міжнародними компаніями. В цьому контексті необхідно розуміти, що менеджмент сприяння оптимізації взаємодії учасників мережі, безумовно, виходить за рамки виробничо-економічних відносин і включає зв'язки у сфері культури різних рівнів, а не тільки корпоративної, індивідуальні відношення тощо. В даному випадку мова не йде про тривіальне твердження щодо врахування «культурного» чинника як про бізнес-культуру, як системного сінергетичного продукту мережі. До даного напрямку розвитку міжнародного бізнесу примикає концепція транснаціональних корпоративних зв'язків, яка заснована на розгляді корпорацій не як учасників «конкурентного протистояння», а як членів інтегрованої ринкової мережі, сформованої на основі перехресної акціонерної власності, довгострокових партнерських відносинах, альянсах і особистих контактах.

Інноваційні бізнес-моделі в конкурентній стратегії міжнародних компаній.

Як відомо, існує при інших рівних умовах три основних підходи до формування конкурентних переваг компанії:

- 1) метод заснований на мінімізації витрат через втілення інноваційних технологій, тобто конкуренція за допомогою ціни на існуючий товар;
- 2) удосконалення існуючого товару, або створення нового;
- 3) методи, в основі яких знаходяться нові (інноваційні) підходи до маркетингу та менеджменту компанії, які формують нові форми організації бізнесу та його реалізації (операційні бізнес-моделі).

Відомо, що сьогодні конкурувати ціною та удосконаленням існуючого товару стратегія не довговічна, тому що науково-технічний прогрес

динамічно дифузії, і корпорація, яка орієнтується на неї, швидко втрачає конкурентну перевагу. Класичний приклад фірми Kodak, який відомий широкому загалу, коли поширена традиція орієнтації на ціну та удосконалення товару виявилася згубною для компанії.

З початку поточного століття стрімке поширення цифрового фото та соціальних мереж зробило масовий друк фотографій практично непотрібним, що привело величезну бізнес-імперію до фінансової катастрофи в 2013 г. При цьому, за іронією долі, технологія цифрового фото була винайдена інженерами самої Кодак (ще в 1975 г.). Але цей винахід явно не вписувався в бізнес-модель компанії, яка була заснована на продажах відносно дешевих фотоапаратів, а компенсація здійснювалася через масові продажі фотоплівки і послуг з її проявлення і друку фотографій на базі розгалуженої мережі фірмових «фотошопів» по всьому світу.

Стосовно випуску нового продукту, то не викликає сумніву, що цей факт дає добрі ринкові перспективи. Але, далеко не завжди це можливо (нові винаходи рідкісні), тому креативні компанії знаходять вихід у стратегії поєднання відомих продуктів таким чином, щоб у результаті отримати новий товар, як комбінацію відомих, але який більш ефективно задовольняє існуючу потребу, а якщо вдасться, то латентну, яка перетвориться у нову. Класичний приклад, який широко висвітлювався в багатьох ділових виданнях - конкурентна боротьба між Apple, Diamond Multimedia та Best Data щодо цифрового музичного плеєра, в якій перемогла Apple. Головною причиною стали не унікальні характеристики її плеєра, а інноваційна бізнес-модель, яку Apple змогла розробити і впровадити в рекордно короткий термін. Основним досягненням Apple стало створення унікальної комбінації програмного забезпечення, самого пристрою і комплексу пов'язаних з ними послуг, яка забезпечила зручний, недорогий і легкий для масового споживача спосіб легально скачувати в цифровому форматі музику з Інтернету. При цьому продажі дешевого (практично безприбуткового) програмного забезпечення iTunes комбінувалися з реалізацією високоприбуткових пристроїв (iPod), що і забезпечувало значну рентабельність всієї бізнес-моделі. Сьогодні конкуренція здійснюється не стільки між товарами та послугами, скільки між різними моделями бізнесу. Один з найважливіших інструментів сучасної конкуренції ТНК- інноваційні бізнес-моделі (БМ). В умовах посилення нестабільності та мінливості економічного середовища істотно зростає значимість інноваційних БМ як одного з найпотужніших знарядь конкурентної боротьби великих корпорацій. Сьогоднішні реалії цієї боротьби недвозначно показують, що навіть такий визнаний драйвер ринкових успіхів, як технологічні інновації, виявляється ефективним, якщо їх вдається вдало «вписати» в інноваційні БМ.

Бізнес прийшов до висновку, що:

1) технології як такі не мають специфічної цінності;
2) їх цінність визначається бізнес-моделями, які виводять їх на ринок.
Саме тому розробка і впровадження нових БМ стають для більшості сучасних корпорацій стратегічним імперативом.

Створення (генерація тощо) бізнес-моделі корпорації має в своїй основі три принципових напрями розробки:

1) спосіб створення споживної вартості і доставки її цільовій групі споживачів;
2) спосіб генерації прибутку;
3) спосіб використання наявних ресурсів і процесів для сталої взаємодії механізмів створення споживчої вартості та генерації прибутку. Система цих фундаментальних характеристик, - визначає по суті всю «логіку бізнесу» і складає бізнес-модель, з якої «виростають» інші вторинні елементи архітектури бізнесу компанії.

Одна з найвагоміших характеристик сучасних інновацій - це їх безперервний характер і велика кількість учасників інноваційного процесу. Приклад компанії Whirlpool ілюструє саме ці особливості інноваційного процесу. У даній компанії в інноваціях беруть участь практично всі співробітники. З 68000 співробітників 30000 працівників пройшли спеціальне навчання з інноваційного менеджменту. З них кожен 30-й, тобто 1000 співробітників компанії, отримали внутрішньокорпоративне звання «чорний пояс в інноваціях». Це говорить про те, що інновації в даній компанії здійснюються не спеціальним підрозділом, відповідальним за НДДКР, а всіма без винятку працівниками. Стає зрозуміло, що інновація - це не завжди винахід, що інноваційний менеджмент - це не самостійна відособлена активність, а органічна частина менеджменту компанії.

Сьогодні все більше інновацій характеризується новими способами їх здійснення (ринки ідей, краудсорсінг, нові способи формування ефективних команд, технології зміцнення довіри). Ще одна з істотних характеристик сучасного періоду розвитку полягає в тому, що змінюється зміст інноваційної активності компанії в менеджменті та маркетингу. Так, мережа кав'ярень Starbucks не має прямого відношення до інновацій в традиційному розумінні цього терміна. Однак нові методи управління дозволили їй за відносно короткий термін розвинути світову мережу, що складається з 20000 точок. Капіталізація цієї мережі становить понад 50 млрд. дол. Існує декілька напрямів інноваційних розробок бізнес-моделей.

Перший напрям - переосмислення традиційних підходів до задоволення цільової потреби. Так, визнаний світовий лідер на ринку професійного будівельного електроінструменту Hilti в умовах різкого посилення конкурентного тиску з боку азіатських суперників (насамперед з Китаю) радикально змінив свою бізнес-модель, переключившись зі звичайного продажу продукції на продаж послуг з управління інструментальним

парком замовника. Тепер компанія не тільки продає свій електроінструмент, а й здає його в оренду та лізинг. Тобто, компанія значно розширила можливості для споживачів щодо задоволення потреб.

Другий напрям - зміна способу доставки споживчої вартості цільовим споживачам та загальна перебудова механізму взаємодії з ним. Класичним прикладом такої бізнес-моделі є діяльність міжнародної компанії Nespresso з групи Nestle, діяльність якої заснована на концепції поєднання індивідуального підходу до споживача та масової продажі. Суть інновації проста - разом з порційною кавою в спеціальних капсулах пропонуються фірмові автоматичні кавоварки Nespresso, а величезна різноманітність пропонованих сортів інкапсульованої кави дозволяє кожному покупцеві домогтися унікальної суміші за своїм смаком. До того ж, Nespresso відмовилася від традиційного способу продажів через знеособлену мережу зовнішніх дистриб'юторів і створила власну дворівневу систему збуту, що включає, по-перше, мережу фірмових бутиків по всьому світу і, по-друге, інтернет- продажі через клуб Nespresso, а також контакти через мережу центрів підтримки клієнтів. Результати такого підходу вражають: середній темп росту продажів компанії за 2000-2012 рр. склав 30% на рік; частка компанії на світовому ринку у 2012 р. перевищила 30%, або близько 3,5 млрд. дол.

Третій напрям - перебудова механізму генерації прибутку на основі впровадження нових моделей витрат, нових способів монетизації споживчої вартості. Прикладом такої бізнес-моделі є боротьба на ринку авіаперевезень у сегменті лоукостерних перевезень, яку запровадила австралійська компанія Qantas. У 2004 р вона заснувала нову компанію Jetstar Airways, яка з самого початку базувалася на принципах організації лоукостера і в багатьох відносинах стала застосовувати цей підхід більш жорстко і безкомпромісно, ніж світові конкуренти. Вона вибрала модель ультралоукостера, котра використовує всі без винятку можливості для скорочення витрат, що і забезпечило Jetstar повний успіх. Річний дохід Jetstar у 2012 р. Перевищив 3 млрд. дол. США. Більш того, Jetstar стала першою авіакомпанією в світі, яка успішно застосувала бізнес-модель лоукостера для дальніх трансконтинентальних перельотів.

Тести до 9-ї теми:

1) Тип конкурентних війн, що використовується лідерами ринку, це -:

- a). оборонна війна;
- b). атакуюча війна;
- c). обхід з флангів;
- d). партизанська війна;
- e). вірна відповідь відсутня.

2) Тип конкурентних війн, що застосовується компанією, яка займає другу або третю позицію в своїй ринковій категорії -:

- a). оборонна війна;

- b) партизанська війна;
- c) обхід з флангу;
- d). атакуюча (наступальна) війна;
- e) вірна відповідь відсутня.

3) Тип конкурентних війн, що використовується малими фірмами, які хочуть зайняти позиції в деякому сегменті ринку -:

- a) партизанська війна;
- b) атакуюча війна;
- c). обхід з флангу;
- d) оборонна війна;
- e) вірна відповідь відсутня.

4) Тип конкурентних війн, що використовується малими фірмами, які шукають для себе таку нішу ринку, яку лідерам нецікаво захищати -:

- a) оборонна війна;
- b). партизанська війна;
- c) атакуюча війна;
- d) обхід з флангів;
- e) вірна відповідь відсутня.

5) Під час застосування конкурентної стратегії типу оборонна війна, компанія перш за все -:

- a) блокує спроби нападу з боку конкурентів;
- b). веде війну за розум і емоції покупців;
- c) намагається не допустити менталітету заспокоєності;
- d) заохочує інновації;
- e) вірна відповідь відсутня.

6) Який з елементів конкурентної стратегії не відноситься до відчутних?

- a) патенти;
- b) ексклюзивні ліцензії;
- c). сильні бренди;
- d) монопольні традиції;
- e) вірна відповідь відсутня.

7) Який з елементів конкурентної стратегії не відноситься до невідчутних?

- a) сильні лідери;
- b) корпоративна культура;
- c) командна робота;
- d). документовані знання;
- e) вірна відповідь відсутня.

8) До викликів нової економіки не відноситься -:

- a). демографічна ситуація;
- b) глобалізація;
- c) домінуюча роль знань;
- d) швидкі зміни;
- e) скорочення життєвих циклів товару.

9) Ефективна система винагород повинна -:

- a). все, що зазначено;

- b) стимулювати менеджерів;
- c) добре заохочувати успіх;
- d) адекватно реагувати на невдачі;
- e) створювати підприємницьке середовище.

10) Для якого з етапів стратегій виживання ключовим джерелом конкурентних переваг була наявність факторів виробництва?

- a). факторний;
- b) витратний;
- c) якісний;
- d) адаптивний;
- e) інноваційний.

11) Для якого з етапів стратегій виживання ключовим джерелом конкурентних переваг була гнучкість?

- a) факторний;
- b). адаптивний;
- c) якісний;
- d) витратний;
- e) інноваційний.

12) Які часові межі «факторного» етапу стратегій виживання?

- a). до початку XX століття;
- b) початок XXст. – 50-ті роки;
- c) 60-ті – 70-ті роки;
- d) 70-ті – 80-ті роки;
- e) 80-ті – 90-ті роки.

Рекомендовані теми рефератів.

Тема 9. 9.1. Приклади конкурентних переваг.

9.2. Приклади підприємницького менталітету.

Тема 10. Інноваційні стратегії зростання.

План

1. Стратегічна піраміда vs. Стратегічне направлення.
2. Венчурне управління на різних стадіях бізнесу.
3. Чотири підприємницькі стратегії П. Друкера.
4. Компоненти стратегії стійкого зростання.
5. Оптимізація операцій або венчурні стратегії.
6. Перетворення бізнес-моделі General Electric.
7. Бунша – японська модель.

1.Стратегічна піраміда vs. Стратегічне направлення.

Бачення

зверху

вниз

Місія

Цілі

Стратегії

Тактики

План дій

Стара модель розвитку, заснована на стратегії

Ефективна в стабільному маренні

Використовує старі здібності

Рис. 10.1. Стратегічна піраміда vs. Стратегічне направлення

Стратегічний напрям – це корпоративне бачення того, чого фірма хоче досягти у далекому майбутньому і фокусується не на сьогоднішніх проблемах, а на завтрашніх можливостях. Він повинен бути достатньо зухвалим, задавати напрям, створювати відчуття відкриттів і нових можливостей, щоб надихнути підлеглих.

Стратегія розробляється на чотирьох різних організаційних рівнях:

- корпоративна стратегія – стратегія для компанії та сфер її діяльності в цілому, необхідна для досягнення цілей на загально корпоративному рівні;
- ділова стратегія – для визначення кожного окремого виду діяльності компанії;
- функціональна стратегія – для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності. Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансів тощо;
- операційна стратегія – більш вузька стратегія для основних структурних одиниць: заводів, торговельних регіональних представників та відділів.

Стратегія нижнього рівня підтримує та доповнює стратегію вищого рівня, робить свій внесок у досягнення цілей на вищому рівні.

2.Венчурне управління на різних стадіях бізнесу.

Таблиця 10.1.

Венчурне управління на різних стадіях бізнесу

Вид зростання	Управління
Початкове зростання	Побудова збалансованої бізнес-системи
	Винахід нових стратегій зростання
	Створення систем управління інноваціями
Швидке зростання	Розвиток здібності до гнучкості і швидкості
	Винахід нових конкурентних стратегій
	Вирощування лідерів
	Делегування повноважень співробітникам
Стійке зростання	Культивація менталітету невинного зростання
	Розширення виробництва і географії бізнесу
	Закріплення на ринку
	Випуск нових продуктів
Створення фірми	Завоювання постійних покупців
	Розширення управлінської команди
	Тренування штатів
	Визначення продукту і ніші ринку
	Створення бізнес - моделі
	Підготовка бізнес - плану
	Створення управлінської команди
	Захист конкурентних переваг
	Створення бренду
	Випуск диференційованого продукту

3.Чотири підприємницькі стратегії П. Друкера

Пітер Друкер також запропонував чотири підприємницькі стратегії, що ведуть до успіху молодого бізнесу:

- 1.Бути найшвидшим і найкращим, грати по-великому, націлюючись із самого початку на постійне лідерство.
- 2.Атакувати з того боку, з якого не чекають нападу, використовуючи або творчу імітацію, або «підприємницьке дзюдо» – японську концепцію, що дозволяє новачкам катапультиватися відразу на лідерську позицію, обігнавши давно існуючі фірми, що твердо стоять на ногах.
- 3.Знайти і зайняти спеціалізовану екологічну нішу, завоювання практичної монополії в малій області.
4. Зміни економічної характеристики продукту, ринку в галузі йдуть шляхом створення нової цінності, системи цін, адаптації до соціальних та економічних реалій покупця або доставки йому того, що представляє для нього найбільшу цінність.

4.Компоненти стратегії стійкого зростання.

- 1.*Вибір засновників і інвесторів.*
- 2.*Покупець – це король*
- 3.*«Стрілянина в ціль зі снайперської гвинтівки, а не з автомата».*
- 4.*Невдачі планування – це планування невдач.*
- 5.*Створення команди переможців і конкурентноздатна оплата праці.*
- 6.*Нагорода «суперзірок».*
- 7.*Чи завжди - чим більша фірма, тим краще?*
8. *Контроль грошових потоків – запорука успіху*
9. *Об'єктивний погляд на бізнес.*
10. *Готовність до постійних змін*

5.Оптимізація операцій або венчурні стратегії.

– *Оптимізація операцій.* Зусилля по оптимізації операцій і зниженню собівартості можуть привести до поступового поліпшення справ у бізнесі і збільшення прибутку, проте не сприяють радикальному зростанню.

– *Венчурні стратегії.* Радикальні інновації і революційна венчурна зміна правил ринкової гри допомагають компанії увірватися на новий ринок як лідер і роблять можливим швидке зростання і високу віддачу від інвестицій.

6.Перетворення бізнес - моделі General Electric.

Заміна старої моделі на нову

Бізнес – модель	1998	2008
	Вартість бізнесу/ продажу = 0,6	Вартість бізнесу/ продажу = 2,1
Вибір	Споживачі	Споживачі
споживачів	Виробники	Виробники
	Інженери	Керівництво фірми
Отримання прибутку	Продаж продукції	Складні продукти, послуги, рішення і фінансування
Диференціація продукції/ бізнес-стратегія	Сильний бренд Ринковий лідер	Рішення для споживачів Відношення з покупцями Маркетинг на вищому рівні Програма якості
Сфера діяльності	Вироблювані продукти	Продукти, рішення, послуги, фінансування

Перетворення бізнес-моделі GE: різке збільшення відношення ринкової вартості бізнесу до об'єму продажів.

7.Бунша – японська модель

«Бунша» – означає дроблення фірми. На практиці це припускає послідовне відбрунькування нових компаній від основної групи фірм. Куніясу Сакаї і його партнер Хіроші Секіяма – живі легенди японського менеджменту. Вони не згодні з концепцією «чим більше фірма, тим краще». В процесі створення процвітаючої групи компаній «Тайо» вони знайшли відповідь на питання, як одночасно підтримувати передові позиції своїх компаній, продуктивність співробітників і задоволеність клієнтів. В основі їх методу лежить те, що Сакаї називає «бунша» (в буквальному розумінні «дроблення фірм»), тобто система, яку він розробив спільно з Секіямою на основі більш ніж 40-річного досвіду корпоративного управління.

Принципи філософії Бунша

1.Розділення компанії, що досягла успіху, на дві нові фірми.

2. Створення в кожній фірмі повного набору функцій.
3. Вибір здатних лідерів і надання їм повного права керувати.
4. Бунша виступає як спосіб скорочення безробіття і заохочення підприємництва.

Слід пам'ятати, що малі фірми, у порівнянні з великими, найбільш здатні до адаптації і виживання.

В якості додаткового матеріалу для самостійного вивчення пропонується тема: труднощі в діяльності західного бізнесу на ринках інших країн.

Труднощі в діяльності західного бізнесу на ринках інших країн.

Одним з найважливіших напрямів діяльності ТНК є їх орієнтація на ринки, що розвиваються. За оцінками аналітиків в країнах, що розвиваються, продається вже приблизно третина продукції найбільших європейських фірм; у великих американських корпораціях частка ринків досягла приблизно 20%. Характерно, що більшість ТНК не збирається зупинятися на досягнутому і планує подальшу експансію. Відповідно до висновків опитування, проведеного в 2013 р. експертами міжнародної консалтингової фірми BCG серед більш ніж 150 топ-менеджерів найбільших ТНК широкого спектру галузей промисловості і послуг, 78% з них планували нарощування своєї частки на ринках, що розвиваються, в осяжній перспективі. При цьому 83% опитаних відносило до головних або найважливіших пріоритетів свого розвитку в п'ятирічній перспективі ринок Китаю, 57% - Індії та Бразилії, 46% - країни Південно-Східної Азії, 42% - Росію.

Але, як свідчить статистика, не все так добре складається для західного бізнесу на таких ринках, а саме: середні показники доходності на капітал вельми скромні. Тут є ряд причин - ретельний аналіз показує, що в багатьох випадках основною причиною невдач стало прагнення ТНК перенести на ринки, що розвиваються, в незмінному вигляді ті бізнес-моделі, які вони успішно застосовували раніше в західних економіках. Справа в тому, що сильно відрізняються умови ведення бізнесу в країнах, що розвиваються та в розвинутих. І в першу чергу це стосується: рівня розвитку ринкової інфраструктури, як правило він низький, особливостей функціонування фінансових ринків та банківської системи, умов ведення бізнесу, стимулювання торгівлі тощо. Тобто, перенесення західних моделей, як зрозумів бізнес, і навіть його модифікація не є вирішенням проблем. Потрібні нові підходи, які би визначали певні технології щодо створення нових, адаптованих до місцевих умов, продуктів, впровадження нестандартних схем організації постачання, використання нетрадиційних

каналів збуту, механізмів фінансових розрахунків і т.п. Розвиток нових підходів до розробки та втілення бізнес-моделей ТНК, які можна класифікувати як бізнес-інновації, проходить за трьома основними напрямками.

Перший напрям - розробка адаптованого продукту до специфічних потреб населення, рівня доходів та особливостей споживчої культури. Наприклад, найбільший американський виробник сільськогосподарської техніки John Deere розробив в інженерно-дослідному центрі в Індії «полегшену» модель спеціально для покупців у країнах, що розвиваються, яка пристосована лише для виконання базових функцій, але не передбачає ніякого комфорту для водіїв і вартує при цьому в кілька разів дешевше стандартних варіантів. Дуже скоро ця модель з невеликими доопрацюваннями знайшла свого покупця і серед ощадливих американських дрібних брокерів, які віддали перевагу дешевизні зайвим, з їхньої точки зору, зручностям. В результаті більше половини таких тракторів, що випускаються John Deere в Індії, в даний час йде на експорт до Північної Америки. До речі, і в Україні можливо було би це робити, зважаючи на наш економічний стан та бідність населення. Це сприяло б розвитку фермерства.

Другий напрям - застосування нетрадиційних підходів при взаємодії з місцевими постачальниками. Справа в тому, що ТНК на таких ринках мають справу з постачальниками ресурсу іншої якості, іншою логістикою тощо. У розвинутих країнах існує розвинена система посередників з високими стандартами ресурсу та логістики; у менш розвинутих країнах стандарти можуть бути взагалі відсутні, а тому компанія повинна вибудовувати власну систему забезпечення ресурсами, як це робить McDonalds в Україні та інших бідних країнах.

Третій напрям - нестандартні рішення проблем, пов'язаних з каналами збуту, транспортною та фінансовою інфраструктурою. Успішну бізнес-модель для експансії на величезному споживчому ринку Індії впровадила англо-голандська Unilever. Ретельно вивчивши особливості місцевого споживчого ринку, зокрема врахувавши такі його риси, як стійке домінування дрібної приватної торгівлі, слабкість міжнародних роздрібних мереж, надзвичайно складну логістику в зв'язку з жахливим станом місцевих доріг, величезне значення родинних і сусідських контактів, пов'язаних із збереженням патріархального укладу, особливо в сільських районах, керівництво індійського підрозділу Unilever в 2000 р. запустило проект «Чакта» (Shakti), сутність якого полягає в участі місцевих домогосподарок в продажах дрібних партій побутових товарів своїм же знайомим і родичам на комісійній основі. Величезний успіх програми привів керівництво Unilever до висновку про можливість використання такої моделі в інших країнах світу, що розвиваються, зі схожими характеристиками споживчого ринку. Зокрема, в 2012 р.

компанія запустила в тестовому режимі аналогічний проект в Нігерії та Кенії.

Необхідність застосовувати та підтримувати фактично у кожній країні адаптовану бізнес- модель потребує певних змін в організаційній структурі ТНК. В останні роки все більш чіткі обриси набуває мережева модель глобальної організації, яка знімає проблему традиційного вибору між централізованою і децентралізованою структурою шляхом заміни раніше єдиного корпоративного центру ТНК мережею пов'язаних між собою регіональних вузлових центрів, розташованих у ключових для індивідуальної стратегії кожної корпорації країнах. Ця модель отримує все більш широке поширення останні десятиліття, особливо в практиці найбільш динамічних ТНК, що прагнуть забезпечити паралельно функціонування декількох бізнес- моделей на своїх ключових ринках. Наприклад, дана модель вже прийнята на озброєння такими ТНК, як американські Dell, GE, McDonald's, Marriott, голландська Philips, швейцарська ABB, японська Toyota, найбільшими глобальними операторами мобільного зв'язку та багато іншими.

Тести до 10-ї теми:

- 1) Який з вказаних факторів не відноситься до тих, що є базовими у визначенні стратегічного напрямку при використанні підходів заснованих на стратегії?
 - a) відоме середовище;
 - b). потрібне швидке зростання;
 - c) стабільне середовище;
 - d) за основу взяті існуючі компетенції, здібності, продукти і ринки;
 - e) потрібна консолідація.

- 2) Який з вказаних факторів не відноситься до тих, що є базовими у визначенні стратегічного напрямку при використанні підходів заснованих на можливостях?
 - a) невідоме середовище;
 - b) нестабільне середовище;
 - c) за основу взяті нові компетенції;
 - d) потрібні зміни;
 - e). недостатня база для гнучкості.

- 3) Стратегія що розробляється для кожного окремого виду діяльності компанії, має назву -:
 - a). ділова стратегія;
 - b) корпоративна стратегія;
 - c) функціональна стратегія
 - d) операційна стратегія;
 - e) вірна відповідь відсутня.

- 4) Більш вузька стратегія для основних структурних одиниць, має назву -:
 - a) корпоративна стратегія;
 - b). операційна стратегія;
 - c) ділова стратегія;
 - d) функціональна стратегія;
 - e) вірна відповідь відсутня.

- 5) Яка з управлінських дій не застосовується при венчурному управлінні на стадії стійкого зростання ?
- a). побудова збалансованої бізнес-системи;
 - b) випуск нових продуктів;
 - c) завоювання постійних покупців;
 - d) тренування штатів;
 - e) закріплення на ринку.
- 6) Яка з управлінських дій не застосовується при венчурному управлінні на стадії швидкого зростання?
- a). розширення управлінської команди;
 - b) вирощування лідерів;
 - c) розширення виробництва і географії бізнесу;
 - d) винахід нових конкурентних стратегій;
 - e) делегування повноважень співробітникам.
- 7) До компонентів стійкого зростання не відноситься -:
- a) вибір засновників і інвесторів;
 - b) створення команди переможців;
 - c). створення бренду;
 - d) контроль грошових потоків;
 - e) готовність до постійних змін..
- 8) До принципів філософії Бунша відносяться -:
- a). усі перелічені;
 - b) розділення компанії, що досягла успіху, на дві нові фірми;
 - c) створення в кожній фірмі повного набору функцій;
 - d) вибір здатних лідерів і надання їм повного права керувати;
 - e) Бунша виступає як спосіб скорочення безробіття і заохочення підприємництва.

Рекомендована тема реферату.

Тема 10. Аналіз підприємницьких стратегій.

4. Екзаменаційні питання

1. Поняття «бізнес-модель».
2. Класифікація основних типів бізнес-моделей підприємств.
3. Основні функціональні моделі підприємств.
4. Характеристика виробничої та ринкової моделей підприємств.
5. Характеристика інноваційної та споживацької моделей підприємств.
6. Ключові підходи до формування бізнес-моделей підприємств.
7. Складові моделі бізнесу.
8. Розвиток підходів у розумінні поняття «бізнес-модель».
9. Приклади бізнес-моделей, що використовуються існуючими компаніями.
10. Франчайзинг, як бізнес-модель.

11. Характеристика бізнес-моделей класифікованих за типом взаємодіючих суб'єктів.
12. Причини появи нових бізнес-моделей.
13. Традиційний і новаторський підходи до бізнесу.
14. Моделі інноваційного бізнесу по Слівотські – Моррісону.
15. Компоненти розгорнутої інноваційної бізнес-моделі.
16. Моделі видатних новаторів бізнесу.
17. Особливості сучасного бізнесу.
18. Місія, цілі та стратегії компаній.
19. Компоненти виробничого циклу компаній.
20. Два кластери інновацій.
21. Загальний процес розробки бізнес-ідеї.
22. Шість компонентів бізнес-моделей.
23. Відмінність бізнес-моделі від стратегії підприємства.
24. Три рушійні сили нової економіки.
25. Визначення споживчої цінності.
26. Стадії створення споживчої цінності.
27. Етапи створення споживчої цінності.
28. Етапи встановлення взаємозв'язку з покупцем.
29. Визначення поняття «близькість до покупця».
30. Характеристика стратегії «Зовні всередину».
31. Характеристика стратегії «Зсередини назовні».
32. Тенденції розвитку ринку.
33. Напрямки вивчення потреб споживача.
34. Групи споживачів нових технологій.
35. Психографічна класифікація покупців.
36. Поділ споживачів на сегменти.
37. Диференціювання різних типів споживачів.
38. Ланцюжок створення цінності.
39. Основна та допоміжна діяльність компанії.
40. Взаємодія ланцюжків створення цінності.
41. Розробка продукту у ланцюжку цінності.
42. Виробництво у ланцюжку цінності.
43. Робота з постачальниками у ланцюжку цінності.
44. Організація продажів у ланцюжку цінності.
45. Основні функції ланцюжка цінності.
46. Характеристика концепції «розширене підприємство».
47. Роль інформаційних технологій у створенні цінності.
48. Віртуальна інтеграція, як форма управління ланцюжком цінності.
49. Вимоги до єдиного формату передачі даних в системі віртуальної інтеграції.
50. Створення віртуальної інтеграції.
51. Системне управління бізнес-процесами.
52. Суть процесів інновацій.

53. Принцип орієнтації на замовника в системі управління процесами.
54. Принцип провідної ролі керівника в системі управління процесами.
55. Принцип залучення співробітників в системі управління процесами.
56. Процесоорієнтований підхід в системі управління процесами.
57. Положення постійного поліпшення в системі управління процесами.
58. Підхід до ухвалення рішення в системі управління процесами.
59. Наділ повноважень – як концепція нової моделі менеджменту.
60. Стратегічні альянси, їх форми.
61. Створення альянсів.
62. Партнерські стосунки з покупцем.
63. Принципи управління інтелектуальною власністю.
64. Можливість використання інтелектуальної власності.
65. Цілі отримання прибутку.
66. Моделі отримання прибутку.
67. Структура моделі отримання прибутку.
68. Моделі бізнесу в Інтернеті.
69. Основні категорії моделей бізнесу в Інтернеті.
70. Ресурсна модель отримання надприбутків.
71. Оборонна війна, як тип конкурентних війн.
72. Наступальна війна, як тип конкурентних війн.
73. «Обхід з флангу», як тип конкурентних війн.
74. Партизанська війна, як тип конкурентних війн.
75. Конкурентні переваги.
76. Відчутні конкурентні переваги.
77. Невідчутні конкурентні переваги.
78. Відтворні конкурентні переваги.
79. Класифікація конкурентних переваг підприємства.
80. Підприємницька перевага.
81. Підприємницький менталітет.
82. Виклики, можливості і конкурентні стратегії.
83. Етапи формування підприємницького менталітету.
84. Стратегії виживання.
85. Диференціюючі стратегії.
86. Складові диференціюючої стратегії.
87. Венчурне управління на різних стадіях бізнесу.
88. Підприємницькі стратегії П. Друк ера.
89. Компоненти стратегії стійкого зростання.
90. Бунша – японська модель стратегії зростання.

5. Контроль знань

Критерії оцінки іспиту:

оцінку «відмінно» (90-100 балів, А) заслуговує студент, який:

- всебічно, систематично і глибоко володіє навчально-програмовим матеріалом;
- вміє самостійно виконувати завдання, передбачені програмою, використовує набуті знання і вміння у нестандартних ситуаціях;
- засвоїв основну і ознайомлений з додатковою літературою, яка рекомендована програмою;
- засвоїв взаємозв'язок основних понять дисципліни та усвідомлює їх значення для професії, яку він набуває;
- вільно висловлює власні думки, самостійно оцінює різноманітні життєві явища і факти, виявляючи особистісну позицію;
- самостійно визначає окремі цілі власної навчальної діяльності, виявив творчі здібності і використовує їх при вивченні навчально-програмового матеріалу, проявив нахил до наукової роботи.

оцінку «добре» (82-89 балів, В) – заслуговує студент, який:

- повністю опанував і вільно (самостійно) володіє навчально-програмовим матеріалом, в тому числі застосовує його на практиці, має системні знання достатньому обсязі відповідно до навчально-програмового матеріалу, аргументовано використовує їх у різних ситуаціях;
- має здатність до самостійного пошуку інформації, а також до аналізу, постановки і розв'язування проблем професійного спрямування;
- під час відповіді допустив деякі неточності, які самостійно виправляє, добирає переконливі аргументи на підтвердження вивченого матеріалу;

оцінку «добре» (74-81 бал, С) заслуговує студент, який:

- в загальному роботу виконав, але відповідає на екзамені з певною кількістю помилок;
- вміє порівнювати, узагальнювати, систематизувати інформацію під керівництвом викладача, в цілому самостійно застосовувати на практиці, контролювати власну діяльність;
 - опанував навчально-програмовий матеріал, успішно виконав завдання, передбачені програмою, засвоїв основну літературу, яка рекомендована програмою;

оцінку «задовільно» (64-73 бали, D) – заслуговує студент, який:

- знає основний навчально-програмовий матеріал в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії;
- виконує завдання, але при рішенні допускає значну кількість помилок;
- ознайомлений з основною літературою, яка рекомендована програмою;
- допускає на заняттях чи екзамені помилки при виконанні завдань, але під керівництвом викладача знаходить шляхи їх усунення.

оцінку «задовільно» (60-63 бали, E) – заслуговує студент, який:

- володіє основним навчально-програмовим матеріалом в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії, а

виконання завдань задовольняє мінімальні критерії. Знання мають репродуктивний характер.

оцінка «незадовільно» (35-59 балів, FX) – виставляється студенту, який:

- виявив суттєві прогалини в знаннях основного програмового матеріалу, допустив принципові помилки у виконанні передбачених програмою завдань.

оцінку «незадовільно» (35 балів, F) – виставляється студенту, який:

- володіє навчальним матеріалом тільки на рівні елементарного розпізнавання і відтворення окремих фактів або не володіє зовсім;
- допускає грубі помилки при виконанні завдань, передбачених програмою;
- не може продовжувати навчання і не готовий до професійної діяльності після закінчення університету без повторного вивчення даної дисципліни.

При виставленні оцінки враховуються результати навчальної роботи студента протягом семестру

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

6. Рекомендована література

Базова

1. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятиях: Пер. со словац. - М.: Экономика, 1989.

2. Гибсон Дж., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2000.
3. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала: В 2 т. - М.: МНИИПУ, 1997.
4. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации. - К.: МАУП, 1998.
5. Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. - М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
6. Коростелев В. Проектный менеджмент: достижение целей, несмотря на ограничения // Персонал. - 2001. - № 4.
7. Котельников В.Ю. Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями:[Учебник] / В.Ю. Котельников. — М.: ЭКСМО, 2007. —96 с.
8. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). - М.: Прогресс, 1986.
9. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. - М.: Международные отношения, 1993.
10. Прахалат К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К. Прахалат, Рамасвами Венкат / пер. з англ. —М. Ставицького. — К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ “Агенція“Стандарт”), 2005. — 258 с.
11. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник/ М.Г. Саєнко. — Тернопіль: "Економічна думка", 2006.— 390 с.
12. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. Економіка та суспільство №7/2016 Мукачівський державний університет. Електронне наукове фахове видання. С. 490-497.
13. Сливозький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів / А. Сливозький, пер. з англ. Л.М. Петрушенко. — Київ: Пульсари, 2001. — 296 с
14. Шкарлет С.М., Ільчук В.П. Інноваційний розвиток підприємства: Навчальний посібник. — Чернівці, 2015.

Допоміжна

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. - М.: ОАО “Типография “НОВОСТИ””, 2000. — 256 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика.- М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.-208 с.
3. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник. - К.: Таксон, 2004. — 704 с.
4. Бизнес-модели в Интернете / Интернет-джерело: режим доступ [yhttp://www.oladan.com/ru/studio/blog/131-2009-01-26-06-59-02.html](http://www.oladan.com/ru/studio/blog/131-2009-01-26-06-59-02.html)
5. Вачевський М.В. Соціально-економічні аспекти використання інтелектуальної власності в сучасних умовах. Теорія і практика. Навчальний посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 376 с.

6. Верба В.А. Бізнес моделювання у процесі розвитку підприємства / В. А. Верба // Економіка підприємства: теорія та практика: [Текст] = Economy of enterprise: theory and experience: зб. матеріалів III Міжнар. наук.практ. конф., 21 жовтня 2010 р. / Мво освіти і науки України, ДВНЗ "Київський нац. екон. унт ім. В. Гетьмана"; [ві дп. за вип. Г. О. Швиданенко]. — К. : К НЕУ, 2010.— С. 52—54.
7. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Изобретая новую бизнес-модель // &Стратегии. — 2009. — No 1–2,— С. 14–24.
8. Каменова М. Моделирование бизнеса: методология ARIS. Практическое руководство / М. Каменова, А.Громов, М. Ферапонтов, А. Шматалюк. — М.: ВестьМетаТехнология, 2000. — 327 с
9. Крайнів П.П. Інтелектуальна економіка: управління промисловою власністю: (Монографія). — К.: Концерн «Видавничий дім «ІнЮре», 2004. — 448с.
- 10.. Кривов'язюк В., Рошкевич В.Ф. Бізнес моделювання як основа функціонування та майбутнього розвитку підприємства. Луцький національний технічний університет. — С.23-28.
- 11.Кузнєцов Ю.М., Косенюк Г.В., Данильченко М.Г. Інтелектуальна власність. Навчальний посібник // За заг. ред. проф. Ю.М. Кузнєцова. — Тернопіль: Економічна думка, 2006. — 419 с.
- 12.Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг - М : Юрайт-М, 2001. — 224 с.
- 13.Сливотски А., Моррисон Д. Маркетинг со скоростью мысли. Москва, 2003.
14. СооляттэА.Ю. Чтотакое бизнес-модель?/ Интернет-джерело: режим доступ [yhttp://mkozloff.files.wordpress.com](http://mkozloff.files.wordpress.com).
15. ЧухрайН.І.Бізнес-модель як джерело інноваційного зростання / Н.І. Чухрай // Управлінські інновації. — 2012. — Вип. 1. — С. 21–33
16. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. From Strategy to Business Models / Long Range Planning. - 2010, vol. 43, issues 2-3. S. 204.
17. Jansen W. New Business Models for the Knowledge Economy // Wendy Jansen, Wilchard Steenbakkers, Hans Jäegers – Gower Publishing, Ltd.; 2007. — 141 p.
18. Keidel R.W. The Geometry of Strategy. Concepts for Strategic Management, Routledge, Taylor & Francis Group, New York 2010, s. 67-69.
19. Osterwalder A., Yves P. An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business. 15th Bled Electronic Commerce Conference (17-19): 2002.
20. Rearce J., Robison R. Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control – Ninth Edition. — Macgraw-Hill, Irwin, 2005.
