

УДК 330.33/.36
UDC 330.33/.36

DOI:10.33744/0365-8171-2025-118.2-274-295

**БІЗНЕС МОДЕЛЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ:
ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ПРИНЦИПІВ ПОБУДОВИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМТЦВ**

**BUSINESS MODEL AS AN ELEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT:
RECONSIDERING THE PRINCIPLES OF BUSINESS MODEL ENTERPRICE
CONSTRUCTION**



Шниг Альона Юрїївна, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри транспортного будівництва та управління майном, Національний транспортний університет, Київ, Україна, e-mail: alena-87@ukr.net, тел. +380988123982

<https://orcid.org/0000-0002-6909-7088>



Добжанська Ліана Юрїївна, аспірант Національного транспортного університету, м. Київ, України, e-mail: dobzhanska@gmail.com, тел. +380675851145.

<https://orcid.org/0009-0003-6313-142X>

Анотація: У статті розглянуто питання яким чином інноваційна бізнес-модель стає інструментом сталого розвитку. З цією метою досліджено питання трансформації бізнес-моделі у інноваційну, в який момент та за рахунок чого вона стає інноваційною. Проведено порівняння елементів декількох бізнес-моделей (до та після їх трансформації), які визнані інноваційними та оцінено їх на відповідність критеріям сталого розвитку. В результаті встановлено співвідношення елементів бізнес-моделі та умов сталого розвитку, що проявило які саме управлінські рішення здатні модифікувати бізнес-модель у інноваційну зі сталим розвитком.

Ключові слова: бізнес-модель, інновації, інноваційна бізнес-модель, сталий розвиток, управлінське рішення, виклики сучасності, ціннісна пропозиція, концепції конкурентоспроможності, інновація цінності, елементи бізнес-моделі, майбутні пріоритети споживачів, трансформація.

Вступ. У сучасних умовах економічної трансформації, зростаючих екологічних та епідеміологічних викликів, соціальної нестабільності, війн та впливу новітніх технологій, особливої актуальності набуває необхідність переосмислення традиційних підходів до ведення бізнесу, відповідно і принципів побудови бізнес-моделей підприємств. Сучасне підприємство має не лише генерувати прибуток, але й функціонувати в межах концепції сталого розвитку.

Сталий розвиток все більше стає домінуючим питанням у бізнес-програмі підприємств у всьому світі. Зацікавлені сторони, такі як клієнти, інвестори, партнери та регулюючі органи, все частіше вимагають, щоб підприємства приділяли увагу стійкості. Підприємства також усвідомлюють,

що нові можливості, які ґрунтуються на стійкості, можуть створити конкурентні переваги. Відповідно, підприємства все частіше прагнуть стати більш стійкими та адаптивними, але не завжди усвідомлюють як цього досягнути.

Концепція сталого розвитку передбачає баланс економічної, соціальної та екологічної складових. Ряд міжнародних та українських дослідників все більше пов'язують концепцію сталого розвитку із інноваційними бізнес-моделями.

Метою статті є вивчення сутності «інноваційна бізнес-модель», її ключових відмінностей від традиційних бізнес-моделей підприємств та з'ясування, за рахунок чого «інноваційна бізнес-модель» стає механізмом реалізації концепції сталого розвитку. Наявність такої інформації сприятиме більшому розумінню як підприємство може реалізувати концепцію сталого розвитку та стати більш адаптивним у сучасному швидкозмінному середовищі.

Виклад основного матеріалу. Що таке бізнес модель, її ключові особливості та цінність. За останні 20 років дослідження поняття «бізнес-модель» набуло значної популярності як серед вітчизняних так і іноземних науковців. Проте, кількість визначень цього поняття продовжує збільшуватися. Позиції вчених є досить неоднозначними та дискусійними. Н. Фосс, Т. Сойса, І. Чухрай досліджують бізнес-модель як інструмент управління. Стратегічні аспекти відображені в працях Рамон Касадесус-Масанель, Джоан Е. Рікарт, П. Кін, С. Куреші, М. Леві, Г. Гемел. Клієнтоорієнтований підхід прослідковується в працях А. Сливотські, К. Цотт. У таблиці 1 наведено тільки деякі визначення «бізнес-моделі».

Таблиця 1 – Визначення сутності терміну бізнес-модель у науковій літературі

Table 1 – Definition of the term business model core in scientific literature

Автор	Визначення
Морріс М. [1]	Відображення сукупності взаємозв'язаних змінних рішень в області стратегії підприємства, їх архітектур, і економічні характеристики, для створення життєздатної переваги товару або компанії на певних ринках.
Раппа М. [2]	Бізнес-модель – це метод здійснення бізнесу, за допомогою якого компанія отримує прибуток. Бізнес-модель дозволяє описати механізм створення доходу компанією та визначити її місце в ланцюжку створення цінності.
Остервальдер А., Піньє І. [3]	Бізнес-модель – це логіка того, як організація створює, доставляє та отримує цінність. Бізнес-модель – це концептуальний інструмент, що складається з певних елементів і дозволяє висловити бізнес логіку конкретної фірми за допомогою їх взаємозв'язків.
Чесбро Г. [4]	Бізнес-модель – це спосіб, яким компанія створює та захоплює цінність із технологій. Бізнес-модель – це метод, який компанія використовує для створення цінності та прибутку.
Тіс, Д. Дж. [5]	Бізнес-модель описує, як підприємство створює, доставляє і захоплює цінність. Бізнес-модель описує дизайн або архітектуру механізмів створення, доставки та захоплення цінності, які використовує компанія. Суть бізнес-моделі полягає у визначенні способу, за допомогою якого підприємство надає цінність клієнтам, спонукає клієнтів платити за цінність та перетворює ці платежі на прибуток.

Створено авторами статті на основі цитат авторів зазначених теорій

Дослідження Рамон Касадесус-Масанель та Джоан Е. Рікарт [6] показують, що одним із компонентів бізнес-моделі має бути вибір, який керівники та власники (оскільки саме вони наймають

їх з необхідними якостями та рівнем професіоналізму) роблять стосовно того, як повинна функціонувати організація. Це такий вибір, як практика компенсації, контракти на закупівлю, розташування об'єктів, ступінь вертикальної інтеграції, ініціативи з продажу та маркетингу тощо. Управлінський вибір, звичайно, має наслідки. Ці наслідки впливають на логіку компанії щодо створення та захоплення цінності, відповідно вони також повинні мати місце у визначенні. Тому, у своїй найпростішій концептуалізації, бізнес-модель також складається з набору управлінських рішень та наслідків цих рішень.

Рамон Касадесус-Масанель та Джоан Е. Рікарт [6] зазначили: «Стратегія була основним будівельним блоком конкурентоспроможності протягом останніх трьох десятиліть, але в майбутньому пошук стійкої переваги цілком може розпочатися з бізнес-моделі». Чому так?

Якщо уявити бізнес-модель у чотирьох вимірах, вона виглядає так: клієнт (хто), ціннісна пропозиція (що), ланцюжок створення вартості (як) і механізм генерування доходу (чому). Деталізуючи ці виміри за **Остервальдер О.** [7], **бізнес-модель розкладається на наступні елементи:**

- *Ключові партнери* – визначають, які партнерства компанія використовує для покращення своєї діяльності. Це сторонні компанії, які виконують непрофільні для компанії роботи або постачають ресурси. Це ті компанії, без яких бізнес не зміг би ефективно функціонувати.

- *Ключова діяльність* – описує ключові види діяльності, які компанія виконує для досягнення своєї цілі.

- *Ключові ресурси* – визначають, які ресурси (фінансові, людські, технічні) компанія використовує для реалізації бізнес-моделі.

- *Витратна структура* – описують структуру витрат компанії, включаючи різні види витрат (наприклад, витрати на виробництво, витрати на маркетинг).

- *Цінність (пропозиція цінності)* – описує, які цінності, переваги отримує клієнт від продукту або послуги, а також які проблеми компанія вирішує для клієнта.

- *Цільова аудиторія* – визначають, для кого створюється продукт або послуга, а також які клієнти є найбільш цінними.

- *Стосунки з клієнтами* – визначають, які види взаємодії (наприклад, особисті, автоматизовані, самообслуговування) компанія використовує з клієнтами.

- *Канали збуту* – визначають, як компанія доставляє цінність клієнту, та як забезпечує комунікацію з клієнтами. Можна створити ідеальний продукт, який, безсумнівно, потрібен ринку, проте якщо не налагоджені канали збуту, все інше не має значення.

- *Потоки доходу* – описують, як компанія отримує прибуток від своєї діяльності, включаючи різні джерела доходу (наприклад, продаж товарів, підписки, реклама).

Марк Джонсон [8] виділяє лише 4 основні елементи бізнес-моделі:

- *Ціннісна пропозиція* – які проблеми вона вирішує або які потреби задовольняє, відповідає на питання чому клієнт обирає саме цю компанію.

- *Прибуткова формула* – логіка того, як компанія генерує прибуток. Описує, як ціннісна пропозиція перетворюється на прибутковий бізнес – тобто, як дохід, витрати, структура маржі та обсяг продажів взаємодіють для досягнення прибутку.

- *Ключові ресурси* – відповідає на запитання «як» компанія реалізує свою ціннісну пропозицію. До них він відносить: люди, технології, інформація, партнерства, канали, бренд і продукти, які необхідні для функціонування бізнес-моделі. Їхній склад залежить від обраної ціннісної пропозиції та цільової аудиторії.

- *Ключові процеси* – це дії, які дають змогу ефективно використовувати ключові ресурси для доставки цінності клієнтам. До них він відносить: операційні та управлінські дії, правила, метрики та норми, що дозволяють бізнес-моделі працювати стабільно та масштабуватися.

За думкою Рамон Касадесус-Масанель та Джоан Е. Рікарт такі описи бізнес-моделей, безсумнівно, допомагають керівникам оцінювати їх, але вони нав'язують упередження щодо того, як вони повинні виглядати, і можуть обмежувати розробку радикально інших. Але вважаю, що для

порівняння та з'ясування якості логіки бізнесу, модель за Остервальдер О. найкраща, оскільки вона вдало структурує та систематизує бізнес.

Гасман О., Франкенбергер К., Цик М. [9] пропонують просте, але вичерпне визначення, сформульоване ними для опису бізнес-моделей. Спрощену систему набагато раціональніше використовувати як робочий інструмент, а не засіб систематизації. Вона розроблена для «стирання» упереджень, які можуть обмежувати у створенні нових радикальних проривних ідей. Її елементи відображені у таблиці 2, де вони співставленні з елементами бізнес-моделей зазначених вище науковців.

Визначаючи хто – що – як – чому, бізнес-модель дає можливість побачити цілісну картину, з якої зрозуміло, яким чином компанія створює та нарощує вартість, цінність, які підходи до ведення бізнесу вона застосовує.

Таблиця 2 – Співставлення елементів бізнес-моделей за різними підходами
Table 2 – Comparison of business models elements using different approaches

Елемент бізнес-моделі за Гасман О., Франкенбергер К., Цик М.	Елемент бізнес-моделі Марк Джонсон	Елемент бізнес-моделі за Остервальдер О., Пінье І.
Клієнт – хто цільові клієнти компанії? Важливо точно розуміти, на які споживчі сегменти потрібно націлюватися, і які будуть або не будуть охоплені бізнес-моделлю. В основі будь-якої бізнес-моделі завжди є клієнт. У цьому правилі немає винятків.	-	Цільова аудиторія
Ціннісна пропозиція – що компанія пропонує клієнтам? Цей вимір включає визначення пропозиції вашої компанії (товарів і послуг) і опис того, як компанія задовольняє потреби цільових покупців.	Ціннісна пропозиція	Цінність (пропозиція цінності)
Ланцюжок створення вартості - як компанія створює свої продукти? Щоб реалізувати ціннісну пропозицію, необхідно виконати низку процесів та дій. Зазначені процеси та дії у поєднанні з відповідними ресурсами та засобами, а також їх розподіл за ланцюжком створення вартості складають цей вимір бізнес-моделі.	Ключові ресурси Ключові процеси	Ключові партнери Ключова діяльність Ключові ресурси Стосунки з клієнтами Канали збуту
Механізм отримання прибутку – чому компанія генерує прибуток? Це вимір, що включає такі аспекти, як структури витрат і механізми генерування виручки, розкриває, що робить бізнес-модель фінансово життєздатною. Він дає відповідь на головне питання, яке слід поставити будь-якій компанії: чому бізнес-модель ефективна з комерційної точки зору.	Прибуткова формула	Потоки доходу Витратна структура

Створено авторами статті

Кожен елемент бізнес-моделі лише верхівка айсберга. Він несе в собі набір різноманітних інструментів та підходів, які застосовуються для реалізації логіки бізнесу, генерування та захоплення цінності.

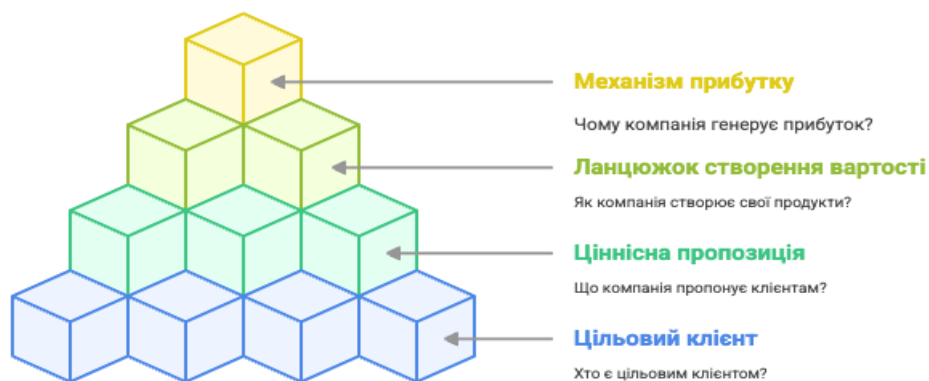


Рисунок 1 – Піраміда бізнес-моделі
Figure 1 – The business model pyramid

З урахуванням розглянутих визначень суті бізнес-моделей можна сказати, що вона являється фундаментальною логічною системою, скелетом бізнесу компанії, створеного власниками та керівниками підприємств через управлінські рішення під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Ця система має свої підходи, характеристики, елементи та інструменти.

Ключовою особливістю бізнес-моделі є її адаптивність. Звісно, сама по собі ця адаптивність не відбувається, потрібна системна робота керівників в цьому напрямі. Але у випадку виникнення нових викликів та з метою забезпечення подальшого розвитку підприємства є можливість коригування підходів та логіки бізнес-моделі у захопленні цінності, а застосування науково-творчого підходу у цьому процесі може робити її унікальною, важкою для копіювання конкурентами. Технології швидко старіють, продукти легко копіюються, але цілісна бізнес-модель, яка включає ціннісну пропозицію, канали, ключові ресурси, процеси та джерела доходу, – значно складніше повторити.

Основні концепції, яким слідують компанії для збереження конкурентоспроможності та досягнення сталого розвитку. Ціле покоління менеджерів звикло мислити категорією п'яти сил Майкла Портера (1979 рік) [10], основна ідея якого полягала у необхідності проведення глибокого аналізу галузей – такого, який дозволив би компанії зайняти оптимальну позицію щодо конкурентів і цим знайти конкурентну перевагу.

Так, компанії навчилися аналізувати своє конкурентне середовище, визначати свою позицію, розвивати конкурентні та корпоративні переваги, а також краще розуміти, як підтримувати перевагу перед обличчям конкурентних викликів та загроз. Різні підходи, включаючи теорію промислової організації, ресурсний підхід, динамічні можливості та теорія ігор допомогли науковцям та практикам зрозуміти динаміку конкуренції та розробити рекомендації щодо того, як компанії повинні визначати свої конкурентні та корпоративні стратегії.

Пізніше вчені концентрують свою увагу не тільки на проблемах конкуренції та питаннях стратегічного аналізу, а й на створенні конкурентної моделі бізнесу, зокрема, на процесі створення підприємствами цінності для споживачів та інших ключових заінтересованих осіб. Тобто, рушійним фактором у пошуку способу отримання прибутку стає цінність для клієнта, яка залежить від рівня розвитку клієнта, його особистих цінностей, принципів та потреб, поглядів на життя та соціальної відповідальності.

Так вважає і українська вчена Н. Ревуцька [11]. Аналізуючи різні концепції формування бізнес-моделі підприємства, на початку XXI ст. вона висловила думку, що на бізнес-модель підприємства

впливають також «майбутні пріоритети споживачів». Тому сегментація споживачів, дослідження їх потреб та виявлення нових (майбутніх) пріоритетів має посідати центральне місце при формуванні бізнес-моделі підприємства.

У 2005 р. Чан Кім та Рене Моборн [12] розробили стратегію блакитного океану, вперше вийшовши за межі теорії М. Портера. Їхня основна думка була новою та зводилася до наступного: якщо ви хочете успішно вдосконалитися, вам доведеться вийти з ринку «червоного» океану з безліччю конкурентів і створити блакитний океан, новий ринок без конкурентів.

Ними було доведено, що ні компанія, ні галузь не можуть бути підходящою одиницею, яка дозволяє пояснити створення блакитного океану та перманентну високоефективну діяльність компанії. З цією метою було введено поняття «стратегічний крок» – набір дій та рішень управлінців, пов’язаних з розробкою суттєвої (значної) бізнес-пропозиції, яка формує новий ринок.

Після вивчення Чан Кім та Рене Моборн зроблено більше 150 стратегічних кроків в період з 1880 по 2000 рік більш, ніж в 30 галузях, що дозволяє прийти до наступного висновку: «При оцінці перемінних характеристик галузі, компанії та стратегії ми знайшли, що створення та завоювання блакитних океанів вдавалось як дрібним так і великим компаніям, як молодим так і досвідченим менеджерам, компаніям як із привабливих так і непривабливих галузей, компаніям новачкам і справжнім мастодонтам, приватним та державним компаніям, в B2B та B2C сферах, а також компаніям самого різного національного походження. В ході аналізу ми не знайшли жодної постійно бездоганної компанії чи галузі. Однак, чи був то Ford в 1908 році зі своєю «Моделлю Т», який посадив Америку на колеса за рахунок доступності, чи CNN, яка запропонувала в 1980 році новини, що йдуть в реальному часі 24 години на добу та 7 днів на тиждень, чи Cirque du Soleil із поєднанням цирку з театром, чи Salesforce.com, яка почала давати користувачам доступ до своїх обчислювальних ресурсів через веб-сайт – незалежно від галузі підхід до стратегії створення блакитних океанів у всіх компаніях був схожий. За 10 років з моменту першого викладення теорії, в результаті збільшення бази досліджень та проведення нових досліджень переконались, що патерни залишились без змін».

Мова йде про те, що для створення блакитного океану управлінці не рівнялись на своїх конкурентів, а підкорювали свої дії іншій стратегічній логіці, розширюючи кордони галузі, тобто робили відповідні стратегічні кроки.

Це один з основних підходів (відображений в таблиці 3), який популяризував системне мислення про радикальні зміни.

Таблиця 3 – Матриця ERRC Grid

Table 3 – ERRC Grid matrix

Компонент	Питання, яке ставить компанія	Мета
Eliminate/усунути	Що з того, що є в галузі, можна повністю усунути, бо не створює цінності?	Зменшення витрат і руйнування шаблонів
Reduce/зменшити	Що варто зменшити до рівня нижчого за галузевий стандарт?	Спрощення, оптимізація
Raise/збільшити	Які чинники треба підняти вище за стандарт?	Покращення для клієнта
Create/створити	Що нове слід створити, щоб запропонувати нову цінність?	Інновації, прорив

В цілому, він характеризується наступним:

- *змінена бізнес логіка*: замість конкуренції – створення нового попиту, замість боротьби за частку ринку – створення нового ринку;
- *визначена проривна конкурентна перевага* шляхом одночасного підвищення цінності для споживача із зниженням витрат;

• *створено новий аналітичний інструмент* для знаходження нової цінності: матриця ERRC Grid («усунути» – «зменшити» – «збільшити» – «створити»).

Також, ні теорія п'яти сил Портера [10], ні стратегія блакитного океану Чан Кім та Рене Моборн [12] не говорять на пряму про сталий розвиток, баланс економічної, соціальної та екологічної складової бізнес-моделі компанії. Але, їх моделі аналізу та логіка мислення дають можливість ставити правильні питання, знаходити відповіді та нові рішення у пошуку сталого розвитку.

Конкурування бізнес-моделями стає новим еволюційним етапом розвитку бізнесу, власників та управлінців.

Що таке інновація та інноваційна бізнес-модель. Їх значення для бізнесу, галузі та економіки. Про саме поняття «інновації» написано безліч наукових статей. Але у векторі дослідження цієї статті обрано два ключових підходи таких науковців як Йозефа Шумпетера [13] та Чан Кім з Рене Моборн [12]. Їх погляди в чомусь можна вважати протилежними, але з нашої точки зору, вони більше взаємодоповнюють.

Йозеф Шумпетер [13] у своїй праці «Теорія економічного розвитку» в 1912 році визначив інновацію як впровадження нових комбінацій у виробництві, що включають виробництво нових або вдосконалених товарів, технологій, методів організації виробництва, а також відкриття нових ринків збуту. **Інновація** (дослівно, походить від латинського "innovare", що означає оновлювати, зміни) – це не просто впровадження нових продуктів чи технологій, а цілеспрямований процес, що руйнує старі моделі та створює нові, забезпечуючи економічний розвиток.

Саме Йозеф Шумпетер вперше ввів до економічного наукового середовища цей термін і вважав інновації ключовим фактором економічного розвитку та конкурентоспроможності. В той час поняття бізнес-моделі не було ще сформоване, але він виділив п'ять типів інновацій, кожний з яких, вважаємо, стосується елементів бізнес-моделі:

- *створення нових товарів* – впливає на елемент, що компанія пропонує клієнтам;
- *використання нових технологій* – впливає на елемент ланцюжка створення вартості – як компанія створює свої продукти/ключові процеси/ключові ресурси;
- *відкриття нових джерел сировини* – впливає на елемент ланцюжка створення вартості – як компанія створює свої продукти/ключові процеси/ключові ресурси;
- *нова організація виробництва* – впливає на елемент ланцюжка створення вартості – як компанія створює свої продукти/ключові процеси/ключові ресурси;
- *освоєння нових ринків* – впливає на елемент ланцюжка створення вартості – як компанія створює свої продукти/ключові процеси/ключові ресурси.

Також, Йозеф Шумпетер [13] підкреслював важливу роль підприємця у процесі інновацій, оскільки саме він втілює нові ідеї та рішення в життя, забезпечуючи їх комерційний успіх.

Майже через 100 років після введення в економічне наукове середовище терміну інновації, автори стратегії блакитного океану заговорили про нове поняття «**інновація цінності**» – нова споживча цінність, яка створюється в тій області, де дії компанії позитивно впливають на структуру її витрат та на пропозицію цінності покупцям (рисунок 2).

Інновація цінності передбачає, що однакова увага приділяється як цінності, так і інновації. Цінність без інновації, як правило, зводиться до наростаючої цінності, тобто цінність збільшується, але це не дозволяє компанії виділитися серед конкурентів. Інновації без цінності для покупців призводять до захоплення технологіями, ринковому першопрохідництву або футуристичній спрямованості. Все це часто знаходиться за межами того, що покупці готові застосовувати та за що готові платити. Тому важливо відрізнити інновацію цінності від технологічної інновації та ринкового першопрохідництва.

Дослідження Чан Кім з Рене Моборн [12] показали, що переможців, які створили блакитні океани, від невдахи відрізняє не наявність найсучасніших технологій та не строки виходу на ринок. Інколи ці компоненти присутні, але частіше компанії обходяться без них.



Рисунок 2 – Де знаходиться інновація цінності?

Figure 2 – Where is the value innovation?

Ілюстрація з книги «Теорія блакитного океану» [12]

Інновація цінності досягається лише тоді, коли компанія поєднує інновацію з такими аспектами як практичність, ціна та витрати. Важливо, що скорочення витрат досягається шляхом скасування або зниження факторів, по яких відбувається конкуренція в певній галузі за рахунок зміни кордонів ринку. Цінність для покупця зростає завдяки створенню та розвитку елементів, які ця галузь раніше ніколи не пропонувала. З часом витрати стають ще меншими за рахунок ефекту масштабу виробництва в результаті великих обсягів продажу, що генеруються за рахунок ідеальної цінності.

Якщо пов'язати інновацію з цінністю таким чином не виходить, то інноватори технологій та першопрохідники ринку починають нести яйця, котрі потім висиджують вже інші компанії.

Чан Кім та Рене Моборн [12] зазначають, що для перетворення інновації цінності в актуальну стратегію потрібна не лише єдність корисності, ціни, витрат, а й людського фактору. Саме системний підхід перетворює інновацію цінності в стратегію, а не в звичайне робоче чи функціональне рішення.

Інновація цінності вимагає, щоб компанії орієнтували свою систему на досягання саме стрибка цінності для покупців та для самих себе.

Також в стратегії блакитного океану Чан Кім та Рене Моборн [12] (як і в «Теорія економічного розвитку» Йозефа Шумпетера [13]) не згадується й про саме поняття бізнес-моделі. Але наступні терміни та словосполучення вказують на необхідність коригування її елементів:

- «пропозиція цінності», «інновація цінності» – елемент бізнес-моделі, який відноситься до того, що компанія пропонує клієнтам;
- «структура витрат» – елемент бізнес-моделі, який відноситься до механізму отримання прибутку/прибуткова формула/витратна структура;
- «...потрібна єдність корисності, ціни, витрат та людського фактору» – утворюється система, з елементами бізнес-моделі;
- «... щоб компанії орієнтували свою систему на досягнення ...» – ця система по суті є бізнес-моделлю.

Бачимо, автори цих двох підходів вважають, що для збереження розвитку компанії, необхідно привносити інновації у елементи бізнес-моделі та наголошують на важливості в цьому питанні людського фактору, зокрема управлінців, та системному підході.

Під час пошуку інновації цінності за стратегією блакитного океану, може застосовуватися, але не обов'язково, один чи декілька типів інновацій за теорією Йозефа Шумпетера [13]. Тобто, вони доповнюють одна одну. А одночасна зміна як мінімум цінності товару чи послуги та структури витрат (тобто двох елементів бізнес-моделі) призводять до системних змін логіки ведення бізнесу, яка не завжди обов'язкова для відкриття блакитного океану та забезпечення стрибка цінності.

Іноді достатньо застосувати елементи бізнес логіки суміжних галузей для створення нового простору цінності у своїй галузі, як це зробив Cirque du Soleil, чи достатньо змінити фокус цінності або переорієнтуватися на інший сегмент клієнтів не змінюючи фундаментальної логіки бізнесу, прикладом чого є компанія Swatch. Вона не змінювала принципово продукт, канали збуту, джерела доходу чи принципи виробництва, тобто елементи бізнес-моделі. Замість цього вона почала позиціонувати годинник як модний аксесуар, а не розкіш чи точний механізм. Структура витрат також була переглянута: пластик замість металу, проста збірка. Маркетологи змінили емоційне сприйняття годинника: клієнти купують не годинник, а настрій. За рахунок цього проявлено новий ринок (клієнти яким потрібно саме «настрій», «модний аксесуар») без прямої конкуренції з Rolex або Casio. Створено новий простір цінності, але не було фундаментальної зміни логіки системи бізнесу.

І все ж таки, у процесі пошуку інновації цінності та знаходженні балансу між викликами та можливостями найчастіше виникає потреба у змінах, які стосуються фундаментальних елементів бізнесу (розглянутих вище), впливають на всю бізнес-модель та призводять до її перетворення. А у випадку виникнення в цьому процесі бізнес-моделі, яка на даний час ще відсутня в галузі, з'являється інноваційна бізнес-модель. Тобто, **інноваційна бізнес-модель** – це новий, перетворений спосіб ведення бізнесу, який виникає в результаті створення нової цінності для компанії та її клієнтів одночасно, а також принципово відрізняється від існуючих в галузі бізнес-моделей. Вона може включати в себе зміни в технологіях, процесах, структурі компанії, або в способі взаємодії з клієнтами, які можуть бути інноваційними на ринку або ні. А певна комбінація управлінських рішень у поєднанні з технологічними можливостями робить бізнес-модель тим фактором, який здатен конкурувати та стабільно розвивати компанію. Крім того, тільки аналізуючи «прототип» рішень у складі загальної системи ведення бізнесу, а не відірвано від неї, можливо оцінити їх доцільність, а також мінімізувати ризики.

Це й пояснює, чому варто приділяти належну увагу трансформації бізнес-моделі з урахуванням вже існуючих викликів та тих, які з високою долею ймовірності можуть настати, а не просто інноваціям технологій без картинки в цілому.

Чи будь-яка інноваційна бізнес-модель автоматично вирішує питання балансу між екологічними, економічними та соціальними складовими? Ні. Так як і не кожна інноваційна бізнес-модель автоматично є гарантом успіху в галузі, виходу в блакитний океан чи забезпечує розвиток компанії. Так як і не будь-яке управлінське рішення є гарантією успіху компанії. Але при знаходженні «магічної» комбінації серед можливих варіацій використання інструментів та підходів кожного елемента бізнес-моделі й створюється унікальна бізнес-модель, що забезпечує сталий розвиток компанії.

Які бізнес-моделі визначені інноваційними, успішними та чому. В підтвердження висловлених думок розглянемо декілька успішних інноваційних бізнес-моделей, які всесвітньо визнані такими:

- **Rolls-Royce:** Виробник авіадвигунів впровадила інноваційну бізнес-модель «Оплата за льотну годину», в результаті чого став піонером підписної моделі у важкій промисловості, а інші компанії розвинули його інноваційну бізнес-модель у своїх сегментах. До цього традиційна бізнес-модель в галузі передбачала одноразові платежі відповідно до схеми ціноутворення на основі витрат.

- **Netflix:** Здійснив революцію в індустрії домашніх розваг, запровадивши модель потокового передавання фільмів і телешоу на основі підписки. Це приклад, коли відбулось поєднання інновації технології, в її результаті отримано інновацію цінності та інноваційну бізнес-модель в галузі.

- **Airbnb:** На відміну від двох попередніх прикладів, у цієї компанії не було традиційної бізнес-моделі взагалі. Вона з'явилася на ринку відразу з іншою логікою, ніж була на той час на готельному ринку. Своєю інноваційною моделлю Airbnb змінив індустрію гостинності, запропонувавши платформу, яка дозволяє окремим особам здавати в оренду своє житло або вільні кімнати мандрівникам. Вони створили ринок, який об'єднує господарів та гостей, дозволяючи людям знаходити

унікальне та доступне житло по всьому світу. Їх інноваційна бізнес-модель також в подальшому набула розвитку і в інших галузях.

Більш детально дані бізнес-моделі розглянуті в таблиці 4, де наведено порівняння їх трансформованих елементів.

Таблиця 4 – Трансформовані елементи бізнес-моделей Rolls-Royce, Netflix та Airbnb
Table 4 – Transformed elements of Rolls-Royce, Netflix and Airbnb business models

Елемент бізнес-моделі	Компоненти та інструменти елементів бізнес моделі, їх реалізації		
	Rolls-Royce	Netflix	Airbnb
Ціннісна пропозиція	<p>До: Продаж двигуна як товару. Клієнт отримувач продукту і сам відповідав за експлуатацію та ремонт.</p> <p>Після: 1962 рік. Продаж «льотних годин» (послуги), а не самого двигуна.</p> <p>Створено інновацію цінності в галузі без інновацій в самих двигунах. Клієнт отримує доступність, зменшує свої витрати та ризики.</p> <p>Відкрито новий простір без руйнування інших.</p>	<p>До: Оренда DVD поштою.</p> <p>Після: 2007 рік. Онлайн-стрімінг «будь-де й будь-коли» без необхідності фізичних носіїв.</p> <p>Створено інновацію цінності в галузі разом з технічною інновацією. Миттєвий доступ до контенту, величезна бібліотека, персоналізація.</p> <p>Відбулось витіснення прокату DVD та Blockbuster, тобто відбулось їх руйнування.</p>	<p>До: Подорожі = готелі</p> <p>Після: 2008 рік. Створена нова платформа, яка дозволяє окремим особам здавати в оренду своє житло або вільні кімнати мандрівникам</p> <p>Створено інноваційну цінність в галузі як для власників житла, яке здається в оренду так і для тих, кому потрібно житло в оренду. Стало дешевше, автентичніше та більше варіантів.</p> <p>Відкрито новий простір без руйнування інших.</p>
Клієнтські сегменти	<p>До: Авіакомпанії купували двигуни одноразово – великі капітальні витрати.</p> <p>Після: Авіакомпанії з меншими бюджетами також отримали доступ до сучасних двигунів, бо не потрібно купувати їх у власність.</p> <p>Розширений клієнтський сегмент. Створено умови для користування виключно коли потрібен двигун.</p>	<p>До: Споживачі США, що брали DVD напрокат.</p> <p>Після: Глобальна аудиторія, мільйони підписників у різних країнах.</p> <p>Стерті територіальні кордони для розширення ринку.</p>	<p>До: Мандрівники, що користувалися лише готелями.</p> <p>Після: Глобальні туристи, бюджетні та преміум-подорожі. Також — господарі квартир як новий сегмент.</p> <p>Створено умови для спільного користування.</p>

Продовження таблиці 4

Елемент бізнес-моделі	Компоненти та інструменти елементів бізнес моделі, їх реалізації		
	Rolls-Royce	Netflix	Airbnb
Ланцюжок створення вартості (як):	До: Одноразова угода купівлі-продажу.	До: Разові угоди оренди.	До: Формальні стосунки готель-клієнт
Відносини з клієнтами	Після: Довгострокові партнерські відносини, побудовані на сервісному контракті та взаємній вигоді.	Після: Довгострокові підписки	Після: Peer-to-Peer взаємодія (господар ↔ гість), але з довірою через рейтинги та відгуки.
	Стали більш довготривалі, з постійною взаємодією, більш лояльні.	Стали більш персоналізованими, сервісними, компанія постійно підтримує, оновлює пропозицію під клієнта.	Стали прямими, рівноправними, де цінність не через компанію як виробника, а через спільноту користувачів, де кожен може бути і клієнтом, і постачальником.
Ланцюжок створення вартості (як):	До: Прямий продаж двигунів через традиційні контракти купівлі-продажу товару.	До: Поштова доставка DVD	До: Туристичні агенції, корпоративні договори, сайти.
Канали збуту	Після: Доставка цінності відбувається через контракти на льотні години, цифровий моніторинг стану двигунів (IoT, телеметрія), глобальну сервісну мережу техобслуговування, довгострокову підтримку та гарантії.	Після: Цифрова платформа (додаток, сайт, SmartTV).	Після: Онлайн-платформа (сайт і додаток), що напряму з'єднує господарів і гостей – основний канал.
	Клієнти менш схильні змінювати постачальника, адже інтегровані у його сервіс. Також, це в подальшому дає більше розуміння для створення нової інновації цінності.	Клієнти отримали максимальну зручність: контент миттєво, доступ «будь-де й будь-коли» через інтернет.	

МЕНЕДЖМЕНТ / MANAGEMENT

Продовження таблиці 4

Елемент бізнес-моделі	Компоненти та інструменти елементів бізнес моделі, їх реалізації		
	Rolls-Royce	Netflix	Airbnb
Ланцюжок створення вартості (як): Ключова діяльність	До: Основний фокус — виробництво і продаж двигунів Після: Фокус на технічне обслуговування, аналітику стану двигунів, прогнозування поломок, оптимізацію витрат клієнта.	До: Логістика дисків. Після: Хмарна інфраструктура, власне виробництво контенту (Netflix Originals), рекомендаційні алгоритми.	До: Будівництво та утримання готелів. Після: Платформа, що об'єднує попит і пропозицію, без інвестицій у нерухомість.
Ланцюжок створення вартості (як): Ключові ресурси	До: Заводи, технології виробництва. Після: Двигуни залишаються власністю Rolls-Royce, плюс ключовим ресурсом стають дані про їх експлуатацію і власна сервісна мережа.	До: DVD-диски, складські приміщення. Після: Платформа, база даних користувачів, права на контент, власні студії.	До: Готельні будівлі, персонал. Після: Платформа, алгоритми, база користувачів, система довіри (відгуки, рейтинги).
Ланцюжок створення вартості (як): Ключові партнери	До: Постачальники комплектуючих та сировини, авіабудівні компанії, фінансові та лізингові компанії. Після: З'явилися нові партнери — сервісні центри, ІТ-системи моніторингу, логістичні компанії для швидкої доставки деталей.	До: Пошта USPS, дистриб'ютори DVD. Після: Студії, актори, режисери, провайдери хмарних сервісів (AWS)	До: Туроператори та турагентства, постачальники продуктів та послуг, місцева інфраструктура, Корпоративні клієнти та бізнес-партнери Після: Господарі житла, провайдери платежів, локальні сервіси (прибирання, підтримка).
Механізм отримання прибутку: Механізм доходу	До: Разовий великий платіж при купівлі двигуна. Після: Регулярні платежі за льотні години — підписна модель (subscription) у важкій промисловості. Змінено/створено новий спосіб монетизації. Створено стабільний повторюваний дохід. Замість одноразових продажів формується довгостроковий грошовий потік.	До: Орендна плата за DVD. Після: Щомісячна підписка на онлайн-доступ. Змінено спосіб монетизації. Створено стабільний повторюваний дохід.	До: Плата за номер, F&B та додаткові послуги Після: Комісія з кожної броні (з господаря та/або гостя).

Кінець таблиці 4

Елемент бізнес-моделі	Компоненти та інструменти елементів бізнес моделі, їх реалізації		
	Rolls-Royce	Netflix	Airbnb
Механізм отримання прибутку:	До: Основні витрати зосереджені на виробництві та гарантійному ремонті.	До: Закупівля дисків, логістика.	До: Персонал, утримання будівлі (амортизація, ремонт), забезпечення ресторану
Структура витрат	Після: Постійні витрати на сервіс і підтримку, але зменшення витрат завдяки предикативній аналітиці й оптимізації, покращенню техобслуговування.	Після: Продакшн, маркетинг.	Після: Технічна підтримка платформи, маркетинг, правове регулювання.
Отримана назва бізнес-моделі	«Power by the Hour» «Equipment-as-a-Service» (EaaS) «Usage-based business model» Приклад сервітизації (servitization) – трансформації продуктового бізнесу у сервісний.	«Subscription-based streaming model» «Flat-rate subscription model»	«Peer-to-Peer (P2P) Sharing Economy Model» «Two-sided platform business model»
Хто в подальшому застосував цю інноваційну бізнес-модель	Kaesar Kompressoren у 1990–2000-х роках запустили модель «Повітря як Сервіс» /«Compressed Air-as-a-Service». Caterpillar у 2000-х роках з ідеєю «Оплати за мотогодини». Siemens з розвитком індустрії 4.0 (з 2010 року) із цифровими платформами «Виробництво як Сервіс»/«Manufacturing-as-a-Service».	Coursera Plus, Udemy Business, Masterclass - підписка на навчальні курси. Scribd, Audible (Amazon) – книги та аудіокниги у форматі «All-you-can-Read/Listen». Spotify (2008) – музика за підпискою (All-you-can-Listen). Disney+, HBO Max, Amazon Prime Video, Apple TV+ – прямі конкуренти Netflix у відеострімінгу.	Booking.com (після 2010) – перейняв модель приватних апартаментів, які спочатку не були його фокусом. WeWork – «Офіси як сервіс» (короткострокова оренда робочих просторів). Uber – спільне використання авто, але за принципом тієї ж платформи. Turo – «Airbnb для авто», задача власних машин в оренду. BlaBlaCar – спільні поїздки.

Як бачимо, ці інновації бізнес-моделей змінюють логіку створення та отримання вартості, кидають виклик існуючим припущенням, нормам та галузевим практикам, щоб дослідити нові шляхи зростання цінності та прибутковості. А після того як вони підтвердили свою успішність та ефективність стали застосовуватися компаніями в інших галузях.

Наведені приклади повною мірою відповідають наступним визначенням «інновація бізнес-моделі»:

- Генрі Чесбро [4]: це відкриття нових механізмів монетизації та надання цінності, які розширюють межі компанії та дозволяють краще використовувати знання, ресурси або технології;
- Девід Тіс [5]: це розробка нових способів комерціалізації інновацій, які забезпечують конкурентну перевагу, яка не обов'язково ґрунтується на технологічних інноваціях;
- Гассман О., Франкенбергер К., Цик М. [9]: це фундаментальна зміна логіки того, як компанія створює та захоплює цінність, шляхом модернізації кількох елементів бізнес-моделі.

Кожна з цих інноваційних бізнес-моделей виникла в результаті створення інновації цінності. Далі ці компанії принципово змінили компоненти та інструменти практично кожного елементу бізнес-моделей, в результаті чого вони стали інноваційними.

Також, на цих прикладах можна побачити наступні їх особливості-характеристики:

- високо клієнтоорієнтовні;
- орієнтовані на довгострокове партнерство;
- перехід до сервітизації;
- орієнтовані на довіру через відкритість певних даних та роботу з Big Data;
- все частіше спосіб монетизація – підписки;
- все частіше застосовується sharing economy;
- перехід до цифрових без паперових ланцюгів.

Яким чином інноваційні бізнес-моделі стають елементами сталого розвитку. Принципом сталого розвитку є досягнення балансу інтересів між економічними, екологічними та соціальними питаннями (рис. 3). Порушення рівноваги між ними впливає на погіршення якості життя.

Компанії, яким вдається збалансувати ці сфери суттєво знижують свої ризики. По перше, компанія менше потрапляє під санкції зі сторони екологічного законодавства. По друге, компанія вибудовує довіру до неї клієнтів, суспільства, працівників, інвесторів та інших партнерів. По третє, компанія формує собі основу для майбутнього зростання на десятиліття.

Все взаємопов'язано. В таблиці 5 проведено співставлення елементів бізнес-моделей та умов сталого розвитку, тобто на який елемент бізнес-моделі впливає певна умова сталого розвитку.

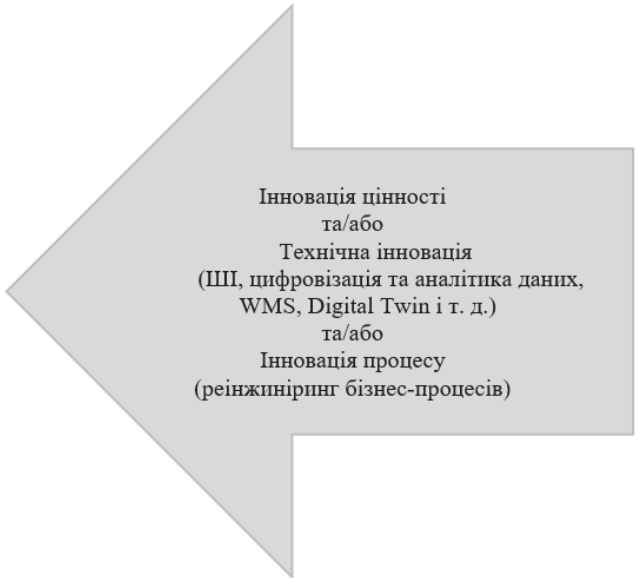
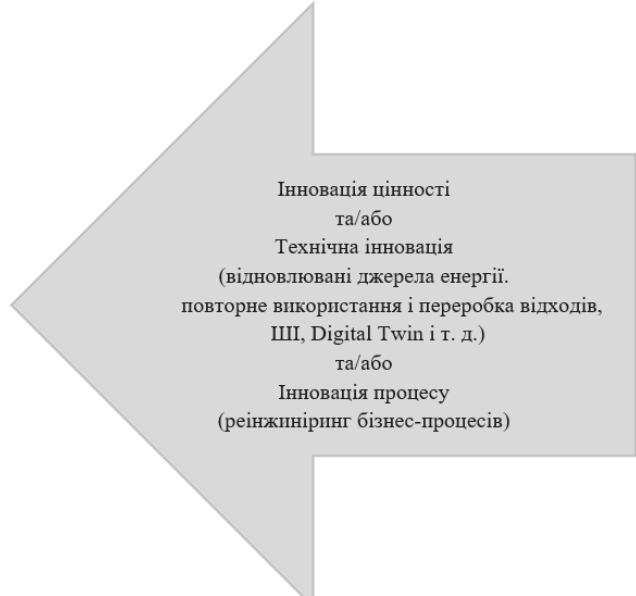


Рисунок 3 – Де знаходиться баланс інтересів?


Figure 3 – Where is the balance of interests

Ілюстрація з сайту <https://www.ecolabel.org.ua/stalij-rozvitok>

Таблиця 5 – Співвідношення елементів бізнес-моделі та умов сталого розвитку
Table 5 – Correlation of business model elements and sustainable development conditions

Елемент бізнес-моделі за Гасман О., Франкенбергер К., Цик М.	Модифікуються через управлінські рішення, які забезпечують:	Умови сталого розвитку
Економічна сталість = довгострокові сталі доходи, прибуток		
<p>Ланцюжок створення вартості (як)</p> <p>та/або</p> <p>Ціннісна пропозиція (що)</p> <p>та/або</p> <p>Механізм отримання прибутку (чому)</p>	 <p>Інновація цінності та/або Технічна інновація (ІІІ, цифровізація та аналітика даних, WMS, Digital Twin і т. д.) та/або Інновація процесу (реінжиніринг бізнес-процесів)</p>	<p>Ефективне використання ресурсів</p> <p>Стабільне економічне зростання</p> <p>Фінансова життєздатність бізнесу (прибутковість та стабільність доходів)</p> <p>Створення довгострокової цінності для інвесторів і клієнтів</p>
Екологічна сталість = мінімізує негативний вплив		
<p>Ланцюжок створення вартості (як)</p> <p>та/або</p> <p>Ціннісна пропозиція (що)</p> <p>та/або</p> <p>Механізм отримання прибутку (чому)</p>	 <p>Інновація цінності та/або Технічна інновація (відновлювані джерела енергії, повторне використання і переробка відходів, ІІІ, Digital Twin і т. д.) та/або Інновація процесу (реінжиніринг бізнес-процесів)</p>	<p>Збереження природного капіталу: вода, земля, атмосфера, біорізноманіття</p> <p>Мінімізація забруднення довкілля та відходів</p> <p>Підтримка екосистем і кліматичний баланс</p> <p>Збереження біорізноманіття та природних екосистем</p>

Продовження таблиці 5

Елемент бізнес-моделі за Гасман О., Франкенбергер К., Цик М.	Модифікуються через управлінські рішення, які забезпечують:	Умови сталого розвитку
Соціальна сталість = створює цінність для суспільства		
<p>Ціннісна пропозиція (що)</p> <p>та/або</p> <p>Ланцюжок створення вартості (як)</p> <p>та/або</p> <p>Механізм отримання прибутку (чому)</p>	 <p>Інновація цінності та/або Технічна інновація та/або Інновація процесу (реінжиніринг бізнес-процесів)</p>	<p>Забезпечення гідної праці та соціального захисту</p> <p>Підвищення якості життя та добробуту суспільства</p> <p>Доступ до освіти, охорони здоров'я та базових послуг</p> <p>Сприяння соціальній згуртованості та інклюзивності</p> <p>Внесок у розвиток місцевих громад</p>

Як бачимо, сталий розвиток проходить через усі елементи бізнес-моделі. Але найсильніше він проявляється у ціннісній пропозиції, ключових ресурсах, партнерах та структурі витрат. Саме там відображається баланс економічного прибутку, соціального впливу та екологічної відповідальності.

Аналізуючи розглянуті приклади інноваційних бізнес-моделей через призму принципів сталого розвитку (розглядаються тільки екологічний та соціальний, оскільки економічний досліджено вище при аналізуванні їх бізнес-моделі на інновації) можна відмітити, що Rolls-Royce вже інтегрував у свою інноваційну бізнес-модель методику циркулярної економіки. Щорічно згідно програми Revert [14] переробляється близько 20 000 тонн високоякісних металів, що економить близько 80 000 тонн CO₂, порівняно з використанням нової сировини. Також, до 2030 року він планує знизити прямі та енергетичні викиди до нуля у виробництві. У рамках стратегії декарбонізації та забезпечення низьковуглецевої енергії готуються до експлуатації три малогабаритні реактори. Значна увага приділяється тестуванню на 100% Sustainable Aviation Fuel (SAF – стале авіаційне паливо). При спалюванні SAF виділяється значно менше CO₂, до 80% менше викидів парникових газів протягом життєвого циклу. Також, Rolls-Royce не нехтує соціальними питаннями, створює нові якісні робочі місця. Він постійно інвестує у гідну працю, охорону здоров'я та безпеку.

Тобто, Rolls-Royce, створивши інноваційну бізнес-модель через інновацію цінності для авіакомпаній (клієнта) та себе (вийшов у блакитний океан) шляхом переходу до сервітизації, далі працював над технічною та технологічною інноваціями, які прямо позитивно впливають на екологію та опосередковано на соціум. Ця компанія активно застосовує та продовжує розвивати відновлювані джерела енергії, повторне використання і переробку відходів. І ця стратегія через певний час з високою долею ймовірності дозволить їй вийти у новий блакитний океан (з інноваційною бізнес-моделлю чи просто з оновленою).

За рахунок технічної інновації бізнес-модель Netflix дозволила зменшити споживання пластику та паперової упаковки, скоротити витрати вуглецевих викидів за рахунок зменшення навантаження на транспортування. Однак, вплинула на масивне споживання енергії для дата-центрів і потокового відео, а також наявна сильна залежність від енергомістких серверних ферм. Розглядаючи цю бізнес-модель на питання соціального параметру, також можна сказати, що не зважаючи на створення нових робочих місць, підтримку культурного різноманіття, доступність освітнього й документального контенту все ж таки залишаються сильні негативні фактори. Все більше в наукових дослідженнях зазначається про соціальну ізоляцію та не завжди прозоре ставлення до авторських прав локальних авторів. Тобто, ця інноваційна бізнес-модель не в повній мірі відповідає критеріям сталого розвитку.

Бізнес-модель Airbnb також лише частково відповідає стратегії сталого розвитку завдяки використанню принципів «sharing есоному», що призводить до зменшення потреби у новому будівництві. Таким чином забезпечується оптимальне використання ресурсів. Але водночас все більше в статтях та наукових дослідженнях фіксуються суттєві соціальні та екологічні ризики, які породжує бізнес-модель Airbnb, серед яких: спричинення перевантаження інфраструктури міст та втрата доступності житла, породження соціальної нерівності.

Не можливо однозначно узагальнено сказати, що саме та на що впливає. Однак очевидно, що саме позитивне управлінське рішення стосовно інновацій запускає механізм трансформації бізнес-моделі. Далі, в залежності від того, які будуть знайдені нові комбінації складових та інструментів елементів бізнес-моделі, а також який рівень врахування умов сталого розвитку вони дозволять реалізувати (впровадити) й визначить, яка саме бізнес-модель з'явиться після її трансформації: модифікована, інноваційна або інноваційна зі сталим розвитком, яка є найвищим рівнем еволюції бізнес-моделі.

Приклади цих компаній підтверджують раніше висловлену думку, що не всі інноваційні бізнес-моделі відповідають сталому розвитку. Також, імпульсом їх інновації цінності, яка сприяла виникненню інноваційних бізнес-моделей не була вимога балансу між економічними, екологічними та соціальними питаннями. Можливо, це пояснюється часом виникнення поняття «сталий розвиток» та часом, коли ці бізнес-моделі були трансформовані у інноваційні.

Вперше на глобальному рівні було визнано взаємозв'язок між економічним зростанням і охороною довкілля у 1972 році на Стокгольмській конференції ООН з довкілля, тобто після виникнення інноваційної бізнес-моделі Rolls-Royce, але значно раніше інноваційних моделей Netflix та Airbnb. Хоча в подальшому, як показав аналіз, саме Rolls-Royce почав активно працювати над екологічними питаннями. Це можна пояснити як галуззю, в якій він веде бізнес (високий негативний вплив на екологію), так і рівнем розвитку його управлінського складу та бізнесу в цілому. А негативні наслідки інноваційної бізнес-моделі Airbnb не відразу були очевидними і лише з певним часом почали проявлятися.

Однак, є й інноваційна бізнес-модель, імпульсом якої виступило поєднання переходу до сервітизації із введенням у виробництво повторного використання матеріалів, що створило інноваційну бізнес-модель галузі зі сталим розвитком. Прикладом такої бізнес-моделі є американська компанія виробників килимових покриттів Interface Inc.

Згідно її інноваційної бізнес-моделі, яка виникла в 2012 році, клієнти купують не покриття, а платять за користування покриттям, в результаті чого вона отримала назву «Flooring-as-a-Service». Клієнти отримують завжди якісне покриття без необхідності утримання та утилізації, покриття при цьому стає ще й більш доступніше, а компанія створює не разові продажі, а регулярні платежі. Також, в процесі оновленого ланцюга створення цінності досягається позитивний екологічний та суспільний вплив. За рахунок ресайклінгу відбувається менше відходів, зниження вуглецевого сліду та створено нові якісні робочі місця. Результати цієї бізнес-моделі говорять самі за себе [15].

Економічні результати:

- зберегла позиції світового лідера в сегменті килимової плитки ($\approx 35\%$ ринку США, значна частка в Європі);

- за 2000-2020 рр. зросла на понад 80 % у глобальному вимірі (незважаючи на високу конкуренцію з дешевшими азійськими виробниками).

Екологічні результати:

- зменшила викиди CO₂ на 96 % (дані Interface за програмою *Climate Take Back*);
- використовує 100 % відновлюваної енергії на виробництві;
- в 2020 році досягла ціль «Mission Zero» – повна відмова від викопних ресурсів у виробництві.

Соціальні результати:

- створила мережу партнерств із місцевими громадами для збору та переробки відходів, одна з них – програма Net-Works із переробки рибальських сітей у Філіппінах та Камеруні. Це дало нові робочі місця і зменшило проблему пластикового сміття в океанах.

Interface Inc. довела, що інноваційна бізнес-модель, побудована на сервісі у поєднанні із умовами сталості, може бути не лише етичною, а й надзвичайно прибутковою. Вона створила блакитний океан у традиційному консервативному ринку будматеріалів, де раніше змагались лише ціною та якістю продукту.

Протягом останнього десятиліття все більше людей розуміють свій внесок у вирішення екологічно-соціальних проблем та готові робити відповідні зусилля. За даними глобального дослідження Dentsu Sustainable Lifestyle [16, 17], у 2021 році 74 % респондентів вважають, що суспільство може бути змінене завдяки кумулятивному ефекту індивідуальних зусиль, а 48 % – вже переходять на бренди, які знижують свій негативний ефект на клімат або вирішують соціальні проблеми. Аналогічні дані наводить дослідження Tetra Pak Index [18], згідно з яким близько 50 % респондентів вірять, що кожне рішення, яке вони приймають щодня, впливає на навколишнє середовище.

Згідно з дослідженнями Toluna, Harris Interactive та Kurundata [19], 85 % респондентів вважають, що бренди повинні нести відповідальність перед споживачами, а 69 % – вважають турботу про довкілля найважливішою цінністю бренду. 47 % людей в усьому світі перестали підтримувати бренди, які не відповідають їхнім цінностям [20]. За даними Tetra Pak, пандемія лише посилила загальний тренд до усвідомленого споживання – 35 % людей стали частіше, ніж до пандемії, вибирати бренди, ґрунтуючись на їхній репутації щодо сталого розвитку.

Таким чином, це ще одне підтвердження, що споживачі все активніше впливають на поведінку компаній, на зміну їхніх бізнес-моделей. І може бути таке, що технічна та технологічна інновація або інновація процесу, яка дозволяє вирішити екологічну вимогу сталого розвитку створить автоматично інновацію цінності. Але чи буде при цьому бізнес-модель інноваційною (тобто відбудуться фундаментальні системні зміни у компонентах чи інструментах її елементів) та збалансованою по інших показниках однозначно сказати неможливо, поки не буде проведено аналіз усієї бізнес-моделі у порівнянні з наявними в галузі та за параметром «довгострокового економічного розвитку».

Висновки. В основі будь-якої бізнес-моделі лежать певні сталі елементи, до складу яких входять «рухливі» компоненти та «змінні» інструменти. Саме під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів (викликів, різних інновацій та потреб) управлінці компаній комбінують їх та створюють бізнес-модель компанії. В залежності від того що змінилося в оновленій бізнес-моделі залежить якою вона стає: модифікованою, інноваційною чи інноваційною зі сталим розвитком.

Оскільки бізнес-модель – це певна система, то в ній все взаємопов'язано. З однієї сторони, в залежності від того, яку нову цінність клієнтам хоче створити компанія залежить, що саме буде необхідно змінити в інших компонентах елементів бізнес-моделі. З іншої сторони, досить часто, саме технічна чи процесна інновація дозволяє створити нову інновацію цінності клієнту.

У випадку покращення або оновлення окремих елементів бізнес-моделі, навіть із залученням технічних, технологічних чи процесних інновацій, в результаті чого не виникає суттєвий стрибок цінності клієнту, не створюється інновація цінності одночасно для клієнтів і компанії та не змінюються принципово правила гри у галузі – виникає модифікована бізнес-модель.

Якщо ж управлінцям вдалось знайти ту «магічну» комбінацію складових та інструментів елементів бізнес-моделей, яка створила суттєву інновацію цінності одночасно для клієнтів та компанії, змінила правила гри в галузі – виникає інноваційна бізнес-модель. У такій бізнес-моделі відбувається фундаментальна зміна логіки захоплення цінності, яка призводить, досить часто, до змін практично в кожному її елементі.

Інноваційна бізнес модель не дорівнює інноваційний продукт, технологічна інновація або інноваційний процес, вона не обов'язково пов'язана зі сталим розвитком.

Але, при знаходженні управлінських рішень, якими вдається адаптувати ланцюжок створення вартості або ціннісної пропозиції до вимог сталого розвитку та надавати клієнтам нову суттєву цінність, змінюючи при цьому правила гри, інноваційна бізнес-модель стає елементом сталого розвитку, яка ефективно не тільки конкурує, а й відкриває новий простір можливостей.

Саме тому, на найвищій еволюційній сходинці бізнес-моделей знаходяться інноваційні бізнес-моделі зі сталим розвитком, коли враховані та збалансовані економічні, екологічні, соціальні показники. Такі бізнес-моделі забезпечують сталу конкурентну перевагу на десятиліття.

Звісно, ризики у інноваційній бізнес-моделі вищі, ніж у звичних бізнес-моделей, оскільки вони унікальні і не мають ще перевірених даних на практиці. А успіх чи невдача бізнес-моделі компанії значною мірою залежить від того, як вона взаємодіє з моделями інших гравців галузі.

Також, ці моделі повинні бути здатними підтримувати баланс протягом тривалого періоду часу, який необхідний для розробки знову нової інноваційної бізнес-моделі, що буде адаптована до нових змін та викликів із знаходженням магічної рівноваги між економічними, екологічними та соціальними питаннями. Тільки за такої умови підприємство буде відповідати принципу сталого розвитку в повній мірі.

Без талановитих, проактивних та прогресивних управлінців й керівників ймовірність створення інноваційної бізнес-моделі низька, а ймовірність перетворення її на елемент сталого розвитку знижується до нуля. І не останню роль в цьому відіграє рівень свідомості клієнтів компанії та суспільства в цілому.

Перелік посилань

1. Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*. 2005. 58(6). С. 726-735. URL: https://www.academia.edu/1423496/The_entrepreneurs_business_model_toward_a_unified_perspective?utm_source=chatgpt.com
2. Rappa, M. Business models on the web. North Carolina State University. 2000. URL: <https://digitalenterprise.org/models/>
3. Остервальдер А., Піньє І. Побудова бізнес-моделей: Настільна книга стратега та новатора. Гобокен, Нью-Джерсі: John Wiley & Sons, 2010. 288 с.
4. Чесбро Г. Відкриті бізнес-моделі: як процвітати в новому інноваційному середовищі. – Бостон, Массачусетс: Harvard Business School Press, 2006. 272 с.
5. Teece, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol.43, No. 2–3. P.172–194. URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
6. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*. 2010. 43(2–3). P.195–215. URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
7. Остервальдер О. Піньє Ів. Створюємо бізнес-модель. Наш Формат, 2017. 288 с.
8. Джонсон М. В. Захоплення білого простору: інновації бізнес-моделі для зростання та оновлення. Бостон: Harvard Business Press, 2010. 240 с.
9. Гасман, О., Франкенбергер, К., Цик, М. Навігатор бізнес-моделей: 55 моделей, що змінять ваш бізнес. Гарлоу: Pearson Education Limited, 2014. 400 с.
10. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Наш Формат, 2020. 424 с.

11. Ревуцька М. Формування бізнес-моделі підприємства (за матеріалами підприємств харчової промисловості України): дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Ін-т економіки та прогнозування НАН України. Київ, 2005. 255 с. (облікова картка дисертації 0405U004226 URL: https://uacademic.info/ua/document/0405U004226#google_vignette)
12. В. Чан Кім, Рене Моборн. Стратегія блакитного океану. Як знайти та створити ринок, вільний від інших гравців. Harvard Business Review Press, 2015. 336 с.
13. Йозеф А. Шумпетер. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
14. Rolls-Royce. Annual Report 2024. URL: <https://www.rolls-royce.com/investors/results-reports-and-presentations/annual-report-2024.aspx>
15. Interface. Interface Announces Mission Zero Success, Commits to Climate Take Back. URL: https://www.prnewswire.com/news-releases/interface-announces-mission-zero-success-commits-to-climate-take-back-300949740.html?utm_source
16. Dentsu Group Inc. Sustainable Lifestyle Receptivity Survey 2021 Run in 12 Countries; Follow-up to 2010 Poll. September 8, 2021. URL: https://www.group.dentsu.com/en/news/release/pdf-cms/2021060-0908en.pdf?utm_source
17. Branding in Asia. Consumers Increase Demand for Greater Sustainability from Brands says Dentsu-Microsoft Research. December 8, 2021. URL: https://www.brandinginasia.com/more-consumers-demand-greater-sustainability-from-brands-says-new-dentsu-microsoft-research/?utm_source
18. Ipsos. The Rewired Consumer - Tetra Pak Index 2021. 20th October 2021. URL: https://www.ipsos.com/en/rewired-consumer-tetra-pak-index-2021?utm_source
19. Ecotextile. Sustainability now key to customers – survey. 22 October 2021. URL: https://www.ecotextile.com/2021102243088/news/fashion-retail/sustainability-now-key-to-customers-survey/?utm_source
20. Internet retailing. Shoppers most concerned about environment and drop brands that aren't: study. 20 October 2021. URL: https://internetretailing.net/shoppers-most-concerned-about-environment-and-drop-brands-that-arent-study-23878/?utm_source

BUSINESS MODEL AS AN ELEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: RECONSIDERING THE PRINCIPLES OF BUSINESS MODEL ENTERPRICE CONSTRUCTION

Alona Shpyh, PhD (Candidate of Technical Science), Associate Professor, Associate Professor of Transport Construction and Property Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine, e-mail: alena-87@ukr.net, tel.+380988123982, <https://orcid.org/0000-0002-6909-7088>.

Liana Dobzhanska, Postgraduate student of the Department of Transport Construction and Property Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine, e-mail: dobzhanska@gmail.com, tel.+380675851145, <https://orcid.org/0009-0003-6313-142X>.

Summary. The article explores how an innovative business model can serve as an effective instrument for achieving sustainable development. The research focuses on the process of transforming a traditional business model into an innovative one, identifying the stages and key factors that drive this transformation. A comparative analysis of several business models, examined before and after their transformation, has been conducted to determine their compliance with sustainability criteria. The results reveal the correlation between the elements of a business model and the principles of sustainable development, highlighting the managerial decisions that can modify a company's business model into an innovative and sustainability-oriented one.

Keywords: business model, innovations, innovative business model, sustainable development, managerial decision, challenges of modern times, value proposition, competitiveness concepts, value innovation, elements of a business model, future consumer priorities, transformation.

References

1. Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*. 2005. 58(6). C.726-735. URL: https://www.academia.edu/1423496/The_entrepreneurs_business_model_toward_a_unified_perspective?utm_source=chatgpt.com
2. Rappa, M. Business models on the web. North Carolina State University. 2000. URL: <https://digitalenterprise.org/models/>
3. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. 2010. 288p.
4. Chesbrough, H. W. *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2006. 272p.
5. Teece, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol.43, No. 2–3. P.172–194. URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
6. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*. 2010. 43(2–3). P.195–215. URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
7. Osterwalder A., Yves P. *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2010. 282 p.
8. Johnson M. W. *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. 2010. Boston, MA: Harvard Business Press. 2010. 240p.
9. Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionize Your Business*. Harlow: Pearson Education Limited, 2014. 400p.
10. Michael E. Porter. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nash Format, 2020. 424p.
11. Revutska, Mariia. *Formation of the Business Model of an Enterprise (Based on the Materials of Food Industry Enterprises of Ukraine): Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences, specialty 08.00.04. Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine. Kyiv, 2005. 255 p.*
URL: https://uacademic.info/ua/document/0405U004226#google_vignette
12. W. Chan Kim, Renee Mauborgne. *Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press, 2015. 336p.
13. Joseph A. Schumpeter. *The Theory of Economic Development by Joseph Alois Schumpeter*. Publishing House "Kyiv-Mohyla Academy", 2011. 242p.
14. Rolls-Royce. *Annual Report 2024*. URL <https://www.rolls-royce.com/investors/results-reports-and-presentations/annual-report-2024.aspx>
15. Interface. *Interface Announces Mission Zero Success, Commits to Climate Take Back*. URL: https://www.prnewswire.com/news-releases/interface-announces-mission-zero-success-commits-to-climate-take-back-300949740.html?utm_source
16. Dentsu Group Inc. *Sustainable Lifestyle Receptivity Survey 2021 Run in 12 Countries; Follow-up to 2010 Poll*. September 8, 2021. URL: https://www.group.dentsu.com/en/news/release/pdf-cms/2021060-0908en.pdf?utm_source
17. *Branding in Asia. Consumers Increase Demand for Greater Sustainability from Brands says Dentsu-Microsoft Research*. December 8, 2021. URL: https://www.brandinginasia.com/more-consumers-demand-greater-sustainability-from-brands-says-new-dentsu-microsoft-research/?utm_source
18. Ipsos. *The Rewired Consumer - Tetra Pak Index 2021*. 20 October 2021. URL: https://www.ipsos.com/en/rewired-consumer-tetra-pak-index-2021?utm_source

19. Ecotextile. Sustainability now key to customers – survey. 22 October 2021. URL: https://www.ecotextile.com/2021102243088/news/fashion-retail/sustainability-now-key-to-customers-survey/?utm_source

20. Internet retailing. Shoppers most concerned about environment and drop brands that aren't: study. 20 October 2021. URL: https://internetretailing.net/shoppers-most-concerned-about-environment-and-drop-brands-that-arent-study-23878/?utm_source