

Інтернаціоналізація як цілісна стратегія повинна бути реалізована в Україні.

[1] OECD. Internationalization and Trade in Higher Education: Opportunities and Challenges. – Paris: OECD Publications, 2004.

УДК 005.511(083.9):658.1(075.8)

**СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ: ПРИНЦИПИ, НОВОВВЕДЕННЯ ТА
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

**MODERN BUSINESS MODELS: PRINCIPLES, INNOVATIONS AND
PROSPECTS OF DEVELOPMENT AND USE**

канд. екон. наук І.В. Соломніков

Український державний університет залізничного транспорту (м. Харків)

PhD (Econ.) I. Solomnikov

Ukrainian State University of Railway Transport (Kharkiv)

Більшість керівників в даний час мають базові знання про такі технології, як штучний інтелект, машинне навчання, великі дані, IoT і цифровізація/цифрова трансформація, досі іноді існує плутанина щодо того, як цифрові бізнес-моделі працюють. Ці нові способи ведення бізнесу є одними з найбільш руйнівних бізнес-моделей нашого часу, рухомих технологіями і міццю інтернет мереж. Цифрові бізнес-моделі мають 4 характеристики. Часто виникає плутанина між цифровими пропозиціями і цифровими бізнес-моделями. В цілому, цифрова пропозиція є лише доповненням до існуючих послуг або продуктів, таких як додаток для вашого продукту, чат-бот для звернення в службу підтримки або інтерфейс для управління продуктом. Цифрові бізнес-моделі, з іншого боку, мають певні характеристики, які допомагають відрізнити їх від цифрових пропозицій, розглянемо їх більш детально:

1. Цінність створюється за допомогою цифрових технологій. Коли цінність пропонованої послуги (виключно) заснована на цифрових технологіях, тоді у нас є один великий показник для цифрової бізнес-моделі (Амазон, Алібаба, Facebook, Google і т.д. були б неможливі без використання Інтернету).

2. Цифрові бізнес-моделі є новинками на ринку. Одним з кращих прикладів є відмінність між цифровими пропозиціями і цифровими бізнес-моделями. Коли ви зчитуєте дані про споживання енергії через додаток, то

це цифрова пропозиція вашого постачальника електроенергії. Коли ви замовляєте транспорт через додаток, яке відповідає вашому запиту, то це цифрова бізнес-модель.

3. Цифрові придбання і розподіл клієнтів. Щоб стати клієнтом і скористатися послугою, необхідно використовувати цифрові канали. Цифрові бізнес-моделі іноді засновані виключно на цифрових каналах. Це особливо важливо для бізнес-моделей, які спираються на раннє впровадження (фріміум-модель) або на ринкові майданчики (наприклад, Amazon розміщує рекламу при пошуку в Інтернеті).

4. USP(англ. Unique Selling Proposition)- створюється в цифровому форматі. Коли клієнт готовий сплатити за ваші послуги і пропозиції, які створюються в Інтернеті, то це індикативний показник цифрової бізнес-моделі, так як споживча цінність може бути створена в цифровому вигляді, а також монетизована. [1]

Різні види цифрових бізнес-моделей можна розглянути з сутнісної точки зору:

1. Вільна модель (Спеціальна модель). Всім відома «вільна» бізнес-модель, яка використовується двома найвідомішими компаніями в світі. Google, як і Facebook, є прикладами того, як використовувати підтримувану рекламою і «безкоштовну» бізнес-модель. Ідея цієї бізнес-моделі полягає в тому, щоб пропонувати послугу безкоштовно, і користувач стає тим продуктом, який продається. У випадку з Google і Facebook, кожен користувач, який користується послугами, дає цінну інформацію про себе.

2. Freemium-модель. Особливо в світі програмного забезпечення, це одна з найбільш розповсюджених цифрових бізнес-моделей. Користувачі отримують вільний доступ до базової версії (Free) продукту, яка в основному обмежена в деяких відносинах або функціях. Якщо користувач хоче використовувати більше функцій або ресурсів, у нього є можливість перейти на платну версію (Premium). Чудовим прикладом є Spotify. Кожен може користуватися послугою безкоштовно (і отримувати рекламу), але якщо ви хочете мати більше функцій і більш високу якість, то вам необхідно сплатити щомісячну передплату.

3. Модель за запитом. За аналогією з моделлю «Доступ до власності (Access-Over-Ownership)» також існує бізнес-модель «на вимогу». У цьому випадку мова йде не про фізичний продукт, яким ви володієте, а про віртуальний продукт або послугу. On-Demand працює, наприклад, через інтернет-відео магазини, де ви отримуєте право споживати відео протягом певного періоду часу (Amazon Video, Apple TV +, Okko і т.д.). Ми також бачимо модель за запитом в «гіга-економіці». Наприклад, коли ви бронюєте консультанта, і ви отримуєте автоматичну оплату в залежності

від того, як довго вам потрібна допомога. (Upwork, UpCounsel, Fiverr і т.д.).[2]

4. Модель електронної комерції. Однією з перших і, безумовно, найбільш успішних компаній, яка продавала фізичні товари через інтернет-магазин та електронну торгівлю, була Amazon. На відміну від ринкової моделі, якою сьогодні також є Amazon, чисті моделі електронної комерції засновані на односторонньому підході до продажів. Компанія продає покупцям власні акції.

5. Модель ринкових майданчиків (Peer-to-peer, двосторонній ринковий майданчик). Продавці та покупці використовують платформу третьої сторони для торгівлі своїми товарами і послугами. Ця торгова площадка може включати в себе послуги (Uber, Upwork, RabotaUA і т.д.) або також продукти (eBay, Etsy, Amazon). Найбільшою проблемою цієї бізнес-моделі є її складність і динаміка. Якщо у Вас немає продавців, Ви ніколи не залучите покупців, якщо покупці не знайдуть продавців, Ви втратите їх. Таким чином, двостороння платформа повинна ретельно масштабувати попит і пропозицію одночасно, щоб зберегти привабливість для обох сторін.

6. Модель екосистеми. Цифрові екосистеми є однією з найскладніших, але в той же час і найпотужніших цифрових бізнес-моделей на сьогоднішній день. Такі провідні екосистеми, як Amazon, Alibaba, AliExpress, Google, Apple, Tesla і багато ін., використовують клієнтів з різними сервісами на різних платформах. Володіючи знаннями і даними, вони можуть залучити нових клієнтів завдяки ефекту «замкнутості продавця», який створює їх екосистема. Сервіси ви використовуєте в Google, Apple, Amazon, Alibaba і т.д., ввійшли в наше життя і як важко буде залишити їх цифрову екосистему. Ефект прив'язки також є важливим фактором для майбутніх доходів. Прикладом модульного провайдера є PayPal, який забезпечує безперебійну оплату безлічі різних цифрових бізнес-моделей і екосистем.

7. Модель доступу з правом власності/модель спільного використання. Вся справа в тому, щоб «поділитися», але в діловому сенсі. Ця система дозволяє оплачувати продукт, послугу або пропозицію за певну кількість часу, не володіючи при цьому реальними правами власності. Це може бути оренда автомобіля (наприклад, Booking, Zipcar), оренда квартири (наприклад, Airbnb) або навіть промислової техніки. Це була одна з найбільш руйнівних бізнес-моделей в зв'язку з її впливом на володіння і одержувані в результаті цього кошти.

8. Модель досвіду. Додавання досвіду до продуктів, які були б неможливі без цифрових технологій. Одним із прикладів є Tesla, яка принесла абсолютно новий цифровий досвід в автомобільній

промисловості, додавши цифрові послуги і навіть цифрову екосистему в свої автомобілі, які в даний час є основним двигуном для їх бізнес-моделі.

9. Модель підписки. Ми всі знаємо Netflix або Office 365. Ці продукти є хорошими прикладами класичної моделі підписки. Там користувач отримує доступ, поновлення, послуги і т.д. на щомісячній/річній основі. Модель підписки особливо використовується для контенту, програмного забезпечення і членства.

10. Модель з відкритим вихідним кодом, GogleChrom, GoogleMaps, Firefox є одним з найуспішніших прикладів з відкритим вихідним кодом. Програмне забезпечення вільно для скачування, вільно для використання і відкрито для спільноти в усьому світі, щоб внести свій внесок.

11. Прихована модель отримання доходу. Іноді доходи не завжди прозорі для клієнта з першого погляду. Завдяки збору і аналізу даних можливі і інші потоки цінності. Як ми бачили на прикладі Mozilla, де браузер з відкритим вихідним кодом отримує дохід від роялті. Двосторонні ринки надзвичайно складні і вимагають більше часу для росту, Freemium широко адаптований і може бути об'єднаний зі спеціальними бізнес-моделями, як ми бачили у Spotify, а цифрові екосистеми можуть бути самими складними і ризикованими бізнес-моделями, так як вони припускають масивні інвестиції, велику базу користувача, а також безлічі партнерів і потоків.

Бізнес-моделі, які більш довгострокові і орієнтовані на мережевий ефект, зазвичай представляють собою двосторонні платформи, ринкові майданчики і особливо цифрові екосистеми. Вони повинні рости протягом тривалого часу, перш ніж монетизація набуде сенсу, і, отже, мають тривалий дефіцит фінансування, який необхідно подолати. Але в довгостроковій перспективі вони можуть фінансово перевершити інші підприємства в світі використання мережевого ефекту, можна назвати це ефектом «переможець бере все», щоб домінувати на ринку в зв'язку з розміром і зменшити вхід нових конкурентів, так як їм спочатку потрібно буде наздогнати лідерів (Facebook і Google+ - Facebook вже взяв ринок, і Google не мав жодних шансів з їх платформою соціальних мереж через мережевий ефект).

[1] Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. Москва : Альпина Паблишер, 2016. 288 с.

[2] Shalmo D., Christopher A. Williams, Luke Boardman. Digital transformation of bussines models – best practice, enablers andmroadmap. International Journal of Innovation Management. 2017. Vol. 21(08). P. 1–17. DOI : 10.1142 / S136391961740014X.