

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-12>**Кравченко М. О.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5405-0159>

**Сидорчук В. В.**

магістрант,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5168-4516>

**Kravchenko Maryna, Sydorchuk Valeria**

National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

## ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

У статті розглянуто методичні аспекти та інструментарій бізнес-моделювання, які можуть застосовуватися підприємствами під час розроблення інноваційних проєктів. Аргументовано доцільність застосування бізнес-моделювання під час розроблення інноваційних проєктів підприємствами та обґрунтовано необхідність адаптації найкращих зарубіжних практик моделювання до вітчизняних умов господарювання. Розглянуто площину кореляції таких інструментів планування, як бізнес-модель, стратегія та бізнес-план інноваційного проєкту. Визначено види моделей залежно від способу монетизації та ціноутворення інноваційного продукту. Визначено необхідність застосування шаблонів для забезпечення наочності та зручності формування бізнес-моделі та проаналізовано їх окремі модифікації. Провівши дослідження існуючих практичних підходів, систематизовано найбільш суттєві аспекти бізнес-моделювання інноваційних проєктів.

**Ключові слова:** бізнес-модель, моделювання, інноваційний проєкт, канва.

## PRACTICAL APPROACHES TO BUSINESS MODELING OF INNOVATION PROJECTS

The article considers the role and methods of business modeling in the context of the implementation of innovative projects. The value of the business model as an instrument for innovation project planning for the enterprise, as well as for startups is argued. Considering the peculiarities of the company's adaptation to the external environment, as well as the degree of influence of management on the formation of the operating environment of the organization, it was determined that there are no identical business models. The plane of correlation of the business model, strategy, and business plan of the enterprise is considered: the enterprise chooses an effective business model that corresponds to its strategy and promotes its implementation, and the chosen business model lays the foundation for the business plan of the project. It is determined that depending on the method of income business models are trade, brokerage, service, subscription, community, information and media, affiliate, advertising, brokerage, licensing; depending on pricing – those that aim to maximize the value of the proposed idea and those that focus on minimizing the cost of implementing the idea. After analyzing the recommendations of an international consulting company, we came to the conclusion that the development of an effective business model takes place in three stages: offering value to the consumer; formation of a chain of creation of this value; determining the value that the company receives in this process, as well as ways to protect against competitors. Based on the generalization, it was found that different scientists in developing the structure of the business model of an innovative project identified their own hierarchy of values of its components. The necessity of using the canvas to ensure the speed and clarity of the formation of the business model is substantiated. The structure of the canvas most widespread in foreign practice is considered, as well as its modifications proposed for different purposes. After conducting research on existing practical approaches, the most significant aspects of business modeling of innovative projects were systematized.

**Keywords:** business model, modeling, innovation project, canvas.

**JEL Classification:** L26, M13, M21, O32

**Постановка проблеми.** Для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності своєї господарської діяльності в реаліях інноваційної економіки вітчизняні підприємства повинні не просто знаходити можливості для інноваційного оновлення асортименту продукції та послуг, а бути спроможними впроваджувати інновації майже на постійній основі. У таких умовах життєвий цикл інновацій скорочується, а про-

позиція і, відповідно, конкуренція серед інновацій зростають. На перше місце в забезпеченні успіху інноваційного проєкту виходить уже не стільки сама інновація, скільки бізнес-модель, покладена в його основу. Конкуренція між інноваціями переходить у площину не самих розробок, а бізнес-моделей їх комерціалізації. І навпаки, нежиттєздатна або невдало вибрана бізнес-модель може зашкодити успіху будь-якої, навіть самої

перспективної, інновації. Таким чином, усе більш затребуваними стають методики та інструментарій бізнес-моделювання інноваційних проєктів, які значно спрощують вибір, формування та представлення моделей. Концепція бізнес-моделювання швидко розвивається, нині існує чимало напрацювань, проте для вітчизняної теорії та практики менеджменту вона є відносно новою. Її положення та методологія потребують опрацювання, систематизації та адаптації до вітчизняних реалій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зарубіжні вчені, що досліджують методологію комерціалізації інновацій уже працюючими підприємствами або стартапами, у своїх роботах велику увагу приділяють питанням розроблення бізнес-моделей інноваційних проєктів. Одним з перших, хто узагальнив практичні підходи та сформував методологію бізнес-моделювання, були Ч. Баден-Фюлер [1], Д. Дебелак [2], О. Остервальдер та І. Пінье [3], М. Раппа [4], Г. Чесбро [5] та ін. Їхні напрацювання були уточненими, поглибленими та адаптованими до різних умов організації інноваційного бізнесу в роботах Б. Гладштейна [6], Б. Долла [7], М. Еплера [8], Д. Локіца [9], Е. Маур'я [10], Ф. Ховмана [11] та ін. Серед вітчизняних учених проблематику бізнес-моделювання інновацій досліджували М. Кравченко [12], Н. Кубіна та В. Лунін [13], С. Степова, С. Мареев та М. Блажко [14], А. Чухрай [15] та ін.

**Мета статті** полягає в узагальненні та систематизації запропонованих науковцями та практиками підходів до бізнес-моделювання інноваційних проєктів, доборі найбільш ефективних із них та адаптації до впровадження у практику господарювання вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** У динамічних умовах сьогодення з метою перетворення проєкту в економічну цінність бізнес-модель зарекомендувала себе як зручний інструмент планування та узгодження інтересів учасників інноваційних проєктів. У загальному вигляді вона надає концептуальне відображення сукупності структурних елементів діяльності підприємства, які під час реалізації проєкту забезпечують отримання прибутку та надають унікальну пропозицію споживачу. Але оскільки бізнес-моделі використовуються для різних цілей, тому навіть для одного того ж самого проєкту можуть мати різну структуру, наповнення і підпорядковуватися різній логіці складання. Відповідно, і цінність моделей формується за напрямками їх використання. Бізнес-модель може формулювати та візуально презентувати гіпотезу щодо того, як проєкт буде створювати цінність для споживачів; виступати коротким описом того, як працює проєкт та бути використаною для забезпечення стратегічної відповідності між різними функціями та напрямками; визначити роль та місце кожного з учасників спільної проєктної діяльності та бути використаною для ідентифікації схеми їх взаємодії тощо [12; 19]. Окрім основного призначення, для підприємства, що здійснює інноваційну проєктну діяльність, наявність бізнес-моделі дає змогу вирішити цілу низку завдань оперативного управління проєктом, зокрема визначити функціонал і межі діяльності підрозділів, задіяних у проєкті; розподілити відповідальність за процеси між учасниками проєктної групи та визначити площину їх взаємодії;

оптимізувати склад і величину витрат на здійснення проєктної діяльності; визначити споживчу цінність та ключові компетенції проєкту; регламентувати терміни виконання робіт та навіть оцінити необхідність та доцільність застосування програмних продуктів для управління проєктами [3].

Але більшість прикладних рекомендацій щодо розроблення різних типів бізнес-моделей має дуже узагальнений характер. Утім, вітчизняним інноваційно спрямованим підприємствам, які використовуватимуть інструментарій бізнес-моделювання, необхідно надати певний алгоритм та визначити послідовності кроків створення моделей залежно від специфіки та спрямованості впроваджуваного проєкту. Але водночас необхідно пам'ятати, не існує двох ідентичних бізнес-моделей ведення підприємницької та проєктної діяльності, якими керуються підприємства, навіть якщо вони належать до однієї галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем впливу керівництва на формування середовища функціонування організації взагалі. Немає двох однакових підприємств, і не може бути двох однакових стратегічних наборів та бізнес-моделей підприємства, тому кожна бізнес-модель є унікальною [15].

Відповідно, бізнес-моделювання інноваційного проєкту також є індивідуальним для кожного нового проєкту, оскільки залежно від особливостей впроваджуваного продукту потребуються різні підходи до роботи над його створенням, донесенням цінності цього продукту до цільової аудиторії, використання маркетингових інструментів тощо.

З огляду на широку популяризацію концепції бізнес-моделювання, може скластися враження, що вона виступає заміною стратегічного та бізнес-плану. Це невірно. Бізнес-модель не може замінити ні стратегію розвитку підприємства або проєкту, ні бізнес-план. Зв'язок між цими інструментами планування можна визначити так: підприємство вибирає ефективну бізнес-модель, що відповідає його стратегії, та сприяє її реалізації; вибрана бізнес-модель закладає основу для бізнес-плану проєкту.

Під час упровадження нової продукції на підприємстві моделювання необхідно починати з вибору найбільш оптимального способу монетизації інноваційного продукту, тобто отримання доходу від нього. Існує дуже багато способів монетизації однієї тієї ж самої інновації навіть у межах одного ринку [4]. Залежно від способу виділяють декілька видів моделей, кожна з яких має свою специфіку і, своєю чергою, може ще підрозділятися на декілька варіацій. Зокрема, підприємство може реалізувати продукт, безпосередньо продаючи його кінцевим споживачам через торгову мережу (торгова модель); може реалізувати його іншим підприємствам-посередникам, які потім продають його кінцевим споживачам (посередницька модель); може реалізувати продукт за передплатою або через організацію підписки (передплатна модель); може надавати послуги щодо обслуговування продукту або стягувати плату за використання наявних у нього ресурсів (сервісна модель); може реалізувати продукт через певну спільноту споживачів, об'єднаних у межах певного формального або неформального організаційного утво-

рення (спільнотна модель); може додатково до продажу продукту стягувати плату за надання інформації за певною тематикою (інформаційно-медійна модель, сюди ж можна віднести проведення тренінгів, семінарів тощо); отримувати дохід від реалізації супутніх продуктів або послуг (партнерська модель), продавати рекламні місця на своїх продуктах (рекламна модель) і т. д.

Далі необхідно визначитися з підходом до ціноутворення інновації. У цьому контексті всі бізнес-моделі можна поділити на два великі стратегічні класи: ті, що орієнтовані на максимізацію ціннісної пропозиції, та ті, що орієнтовані на оптимізацію структури витрат. Більшість бізнес-моделей балансує між цими двома підходами, поєднуючи їх у певній пропорції [16].

Визначивши спосіб монетизації та ціноутворення, можна переходити до безпосереднього розроблення моделі. У рекомендаціях міжнародної консалтингової компанії ICME (International Consulting Management & Engineering) зазначається, що розроблення ефективної бізнес-моделі відбувається у три етапи: пропозиція цінності для споживача; формування ланцюга створення цієї цінності; визначення цінності, яку отримує підприємство у цьому процесі, а також способів захисту від конкурентів. Елементами бізнес-моделі за такого підходу є лояльність споживача, методи її зміцнення, капітал бренду й підходи до його нарощування, система виробництва та відносини з постачальниками [17].

Оскільки формально бізнес-модель являє наочну схему роботи бізнесу, для спрощення її складання та зручності візуалізації розробляються шаблони. Шаблон являє універсальну табличну або графічну форму опису, подання, аналізу та перетворення бізнес-моделі, тобто бланк, який необхідно заповнити для ідентифікації моделі інноваційного проекту.

Одним зі зручних шаблонів, що відображає алгоритм бізнес-моделювання інноваційного проекту, є так званий шаблон «8 кубиків», що був представлений

компанією RIS Ventures. Надання відповідей на запитання, що представлені в шаблоні, дасть змогу ідентифікувати основні складники, що визначають успіх та перспективність проекту, такі як потреби та механізм залучення та дії споживачів, компоненти продукту, його переваги, ринкова стратегія тощо (рис. 1).

Одним із найбільш зручних і, відповідно, найбільш популярних сьогодні шаблонів для складання бізнес-моделей є Canvas, запропонована О. Остервальдером та І. Пінье, який дає змогу зробити опис стартапу з позицій ефективності та можливостей розвитку. Він відображає логіку процесу формування цінності інноваційного проекту (рис. 2).

Canvas складається з дев'яти структурних блоків, які охоплюють набір найважливіших елементів бізнес-моделювання. Ліва частина шаблону визначає дії, які дають змогу розробити та вивести на ринок інноваційний продукт із відповідною цінністю, права – відображає, як формується цінність проекту шляхом взаємодії зі споживачами та використання належних каналів просування. Для більшості проектів шаблон заповнюється починаючи з правої частини вліво, а зчитується, навпаки, починаючи з лівої частини вправо (саме у цьому деякі фахівці вбачають певну незручність).

Але у цілому цей шаблон є наочним, зрозумілим та відносно простим у складанні, тому нині він є багаторазово модифікованим та покладеним в основу багатьох існуючих бізнес-моделей компаній та проектів [19].

Так, Е. Маур'я адаптував шаблон для стартапів та інноваційних проектів, що займаються розробленням продуктів на ранніх стадіях (рис. 3).

Він передбачає «ощадливе» (англ. *Lean*) розроблення інноваційних продуктів у вигляді череди поступових ітерацій, перевіряючи ефективність кожної з них на реальній аудиторії. Шаблон розроблений відповідно до такої концепції та є орієнтованим на максимізацію цінності інновації для споживачів.



Рис. 1. Шаблон бізнес-моделі «8 кубиків» [18]

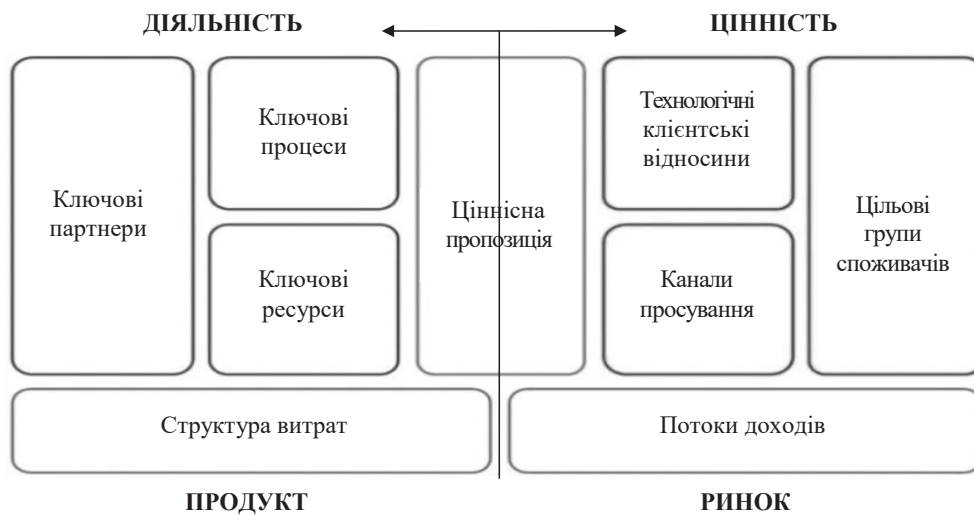


Рис. 2. Оригінальний шаблон бізнес-моделі Canvas О. Остервальдера та І. Піньє [3]

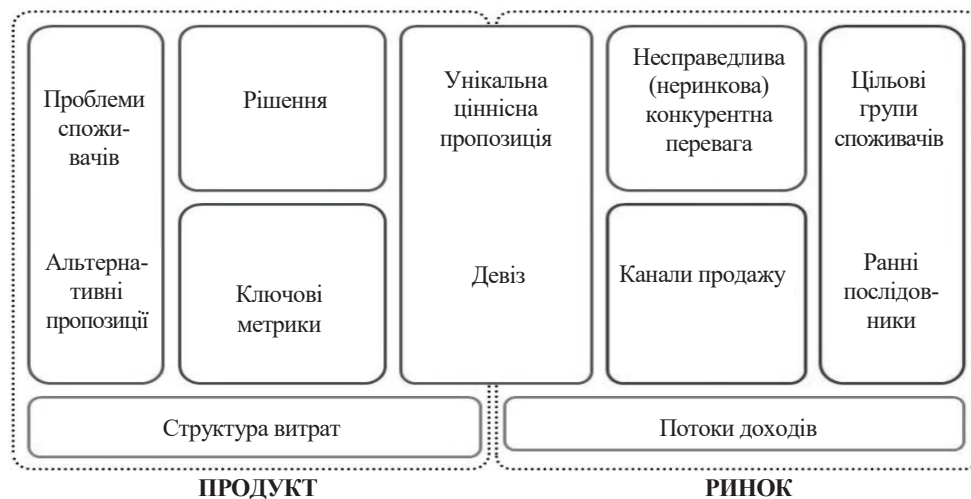


Рис. 3. Модифікований шаблон бізнес-моделі Canvas (Lean Canvas) Е. Маур'я [10]

Б. Гладштейн, засновник консалтингової компанії Exprologics, також запропонував модифікувати шаблон Canvas, назвавши його Canvas II (duo). Він урахував зауваження щодо незручності складання та зчитування моделі та поміняв її ліву та праву частини місцями, а також додав декілька нових блоків (рис. 4).

Існує також багато інших шаблонів та модифікацій традиційного шаблону Canvas. Кожен керівник вибирає зручну форму представлення бізнес-моделі інноваційного проекту залежно від його специфіки та складності, призначення моделі тощо. Але незалежно від вибраного шаблону можна виділити такі основні інформаційні блоки, що відображаються у більшості моделей [3; 10; 20].

1. *Сегмент споживачів.* Визначається та описується один або декілька сегментів споживачів, з якими працює компанія та на задоволення яких зорієнтований інноваційний проект. Сегмент – це група людей, об'єднаних спільною метою чи потребою. Сегменти бувають кількох типів: масовий ринок, нішовий ринок, складні сегменти. Чим точніше підприємство ідентифікує сегмент споживачів, тим простіше запро-

понувати та представити їм продукт. Практики зазначають, що для визначення цього блоку необхідно надати відповіді на запитання: для кого створюється продукт; як можна визначити його споживачів одним словом; хто зі споживачів є найбільш важливим для успіху проекту; чи можна вийти на них та обговорити з ними продукт.

2. *Ціннісна пропозиція.* Визначаються основна причина вибору покупцями продукту, виготовленого підприємством, його комерційна вигода, унікальна торгова пропозиція, відмінність від продукції конкурентів. Мета ціннісної пропозиції проекту – вирішувати проблеми споживачів із визначених раніше сегментів. Ціннісні пропозиції різних інноваційних проектів відрізняються за характером. Одні ціннісні пропозиції можуть бути інноваційними та створювати нові ринки або виділяти нові сегменти всередині існуючих ринків. Інші поліпшують існуючі ринкові пропозиції, додаючи до них нові характеристики та властивості, важливі і значущі для споживачів. Для визначення цього блоку необхідно надати відповіді на запитання: яку цінність ми забезпечуємо споживачам у результаті реалізації



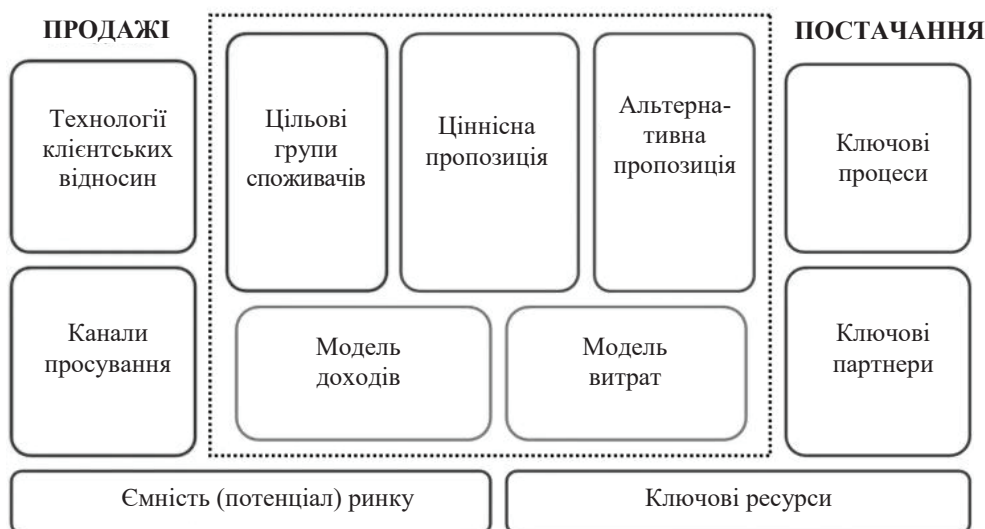


Рис. 4. Модифікований шаблон бізнес-моделі Canvas (Canvas II (duo)) Б. Гладштейна [6]

проекту; які проблеми ми допомагаємо їм вирішити; які потреби при цьому задовольняються; із яких окремих за призначенням компонентів складається продукт. Продукт із високою ціннісною пропозицією повинен відповідати трьом критеріям [3; 20]:

- цінність – досягається тим, що продукт вирішує значиму проблему споживача або допомагає досягти значних переваг;

- унікальність – ціннісна пропозиція повинна значно відрізнятися від пропозицій аналогічних продуктів на ринку, а ще краще – не мати аналогів;

- доведеність – цінність і унікальність повинні бути дійсно представленими в продукті, а не просто задекларованими в моделі або в рекламних матеріалах. Якщо якась перевага заявляється, вона повинна бути підтвердженою.

3. *Канали збуту*. Визначається, як компанія взаємодіє зі своїми сегментами споживачів перед, під час та після покупки ними продукту, запланованого для виведення на ринок. Канали збуту – це точки контакту зі споживачами, що застосовуються на різних етапах реалізації проекту та для різних цілей: для інформування щодо розроблення продукту, його оцінювання та адаптації, продажу та доставки, а також із метою сервісного обслуговування [20]. Кожен з етапів може обслуговуватись як власними силами компанії, так і за допомогою партнерів. Партнерські канали збуту можуть приносити менше прибутку, але дають змогу охопити більшу кількість споживачів і сформувати довіру до продукту за рахунок авторитету партнерів. Для визначення цього блоку необхідно надати відповіді на запитання: які канали забезпечать можливість підтримувати взаємодію із визначеними сегментами споживачів на кожному з етапів реалізації проекту; які з каналів є найбільш ефективними та вигідними; чи існують альтернативні канали.

4. *Відносини зі споживачами*. Визначаються типи відносин, які підприємство формує зі своїми споживачами під час просування розробленого інноваційного продукту. Загалом, визначаючи даний інформаційний блок, необхідно дати відповіді на запитання, які відносини ми будемо та як взаємодіємо зі споживачем.

При цьому виділяють декілька типів взаємовідносин зі споживачами, зокрема такі як персональна підтримка, самообслуговування, безкоштовне або умовно-безкоштовне користування, спільне розроблення продукту, індивідуальне або групове навчання тощо. Відносини зі споживачами можуть відрізнятися залежно від цілей проекту та вибраного способу монетизації:

- залучення споживачів заради разового продажу продукту;

- довготривале утримання споживачів для забезпечення довічної цінності, наприклад через сервісне обслуговування;

- систематичне залучення клієнтів певного типу, наприклад за галузевою ознакою.

5. *Потоки доходів*. Визначаються джерела, з яких бізнес-модель даного проекту отримує прибуток. Заповнення цього блоку пов'язане із визначенням способу монетизації проекту. Кожен потік доходів має свої механізми ціноутворення, які безпосередньо пов'язані з ціннісною пропозицією. Для визначення цього блоку необхідно дати відповіді на запитання: за що споживачі готові платити; як вони можуть це зробити; який спосіб оплати був би для них кращим та є більш пріоритетним для нашого підприємства; якщо потоки доходів формуються із декількох джерел, то яким є внесок кожного з них.

6. *Ключові ресурси*. Визначаються ресурси – найбільш важливі активи, необхідні для того, щоб бізнес-модель проекту була життєздатною та придатною до масштабування. Ресурси дають змогу компанії виробляти і доносити до споживача продуктову інновацію у вигляді ціннісної пропозиції, підтримувати зв'язки зі споживачами та отримувати прибуток. Для визначення цього блоку необхідно дати відповіді на запитання: які ключові ресурси необхідні для того, щоб створювати та підтримувати нашу ціннісну пропозицію; які ключові ресурси необхідні для того, щоб створювати та підтримувати відносини зі споживачами; які ключові ресурси необхідні для того, щоб формувати та підтримувати вибрані канали збуту. При цьому підприємство може бути власником ресурсів,

орендувати або купувати їх у партнерів тощо. У моделі можуть визначатися ключові ресурси таких типів:

– матеріальні ресурси, до яких належать фізичні об'єкти: сировина, матеріали, обладнання, транспортні засоби, нерухомість тощо;

– інтелектуальні ресурси, до яких належать знання, технології, зареєстровані патенти та торгові марки тощо;

– людські ресурси, які формують найважливіший складник більшості бізнес-моделей та у деяких випадках, зокрема у разі реалізації наукомістких інноваційних проєктів, стають основним ресурсом;

– фінанси – низка бізнес-моделей вимагає наявності певних додаткових фінансових ресурсів або гарантій, до яких можуть бути віднесені оборотні кошти або інвестиції в дослідження.

**7. Ключові види діяльності.** Визначаються бізнес-процеси, які потрібні для того, щоб у результаті з'явилися потрібні нам ціннісні пропозиції, взаємини зі споживачами, функціонували канали збуту та генерувалися потоки доходів. Ключові види діяльності відображають найважливіші дії проєкту, спрямовані на створення цінності. У межах проєкту впровадження продуктової інновації ключовими видами діяльності будуть: виробництво – основний вид діяльності підприємств-виробників, який, своєю чергою, передбачає закупку сировини, доставку до виробництва, забезпечення безперебійної роботи виробничої лінії, якості продукції тощо; а також управління інфраструктурою, яке передбачає планування і розроблення нових функцій, тестування, управління досвідом споживачів тощо. Для визначення цього блоку необхідно дати відповіді на запитання: які ключові види діяльності нам необхідно реалізувати для того, щоб забезпечити та підтримувати цінність нашого продукту; без яких видів діяльності впроваджуваний проєкт не зможе бути реалізованим; які супровідні види діяльності необхідно здійснювати регулярно та як можна поліпшувати якість робіт.

**8. Ключові партнери.** Визначаються постачальники та партнери, залучення яких передбачає реалізація проєкту за вибраною бізнес-моделлю. Залежно від масштабу та специфіки реалізації, у тому числі специфіки вибраної моделі, деякі інноваційні проєкти можуть обходитися без партнерів, тоді як для інших партнерство є основою життєдіяльності. Підприємства вступають у партнерські відносини для того, щоб оптимізувати виробничі витрати, зменшити ризики та невизначеність реалізації проєкту, посилити ціннісну пропозицію або отримати необхідні ресурси. Для визначення цього блоку необхідно дати відповіді на запитання: партнерство з якими компаніями дасть змогу знизити ризики проєкту; хто може стати нашим постачальником; які види діяльності можуть бути передані партнерам без втрати якості.

**9. Структура витрат.** Визначаються найбільш значущі витрати, необхідні для реалізації проєкту в межах вибраної бізнес-моделі. Створення цінності, побудова відносин зі споживачем, збут і обслуговування споживачів – усе це вимагає певних витрат. Витрати легко порахувати, якщо до того часу були правильно визначені ресурси, ключові види діяльності та партнери.

Під час формування бізнес-моделі інноваційного проєкту, що передбачає впровадження новітнього унікального продукту, слід враховувати деякі особливості щодо заповнення окреслених структурних блоків. Зокрема, під час визначення цінності – принципові напрями та інструменти реалізації інноваційних комунікацій, форми взаємодії, під час формування пропозиції – особливості та рівень інноваційності продукції, у які може бути закладено додаткову «інноваційну вартість». З огляду на специфічність інноваційної продукції або продукту, традиційні механізми взаємодії з клієнтами мають бути доповнені: з клієнтами промислового ринку – навчанням, укладенням контрактів «під «ключ» тощо; з клієнтами зі споживчого ринку – пробним маркетингом, тестуванням, рекламою, що містить елементи навчання. У процесі фінансування заходів до структури витрат мають додаватися витрати на освоєння виробництва нового продукту та навчання персоналу, купівлю ліцензій, витрати на патентування. У структуру доходів належить включати доходи від продажу ліцензій на використання запатентованих розробок, навчання персоналу клієнта, розроблення для нього конструкторської документації з упровадження технології чи новітнього обладнання, гарантійного обслуговування або супроводження експлуатації. Оскільки інноваційний проєкт потребує значних капіталовкладень та інвестицій, слід під час формування схеми фінансових потоків враховувати залучення венчурних інвестицій та механізми їх повернення.

**Висновки.** Узагальнюючи, можна сказати, що практичний підхід до бізнес-моделювання інноваційних проєктів з упровадження нової продукції передбачає створення ефективного алгоритму, що містить у собі розроблення, тестування, донесення споживчої цінності продукту до потенційної аудиторії за рахунок використання маркетингових комунікацій, реалізацію впроваджуваної продукції, взаємодію з постачальниками та споживачами, методи генерування прибутку, структуризації витрат та інші особливості, що відрізняють дану бізнес-модель від інших. Це чіткий механізм розвитку проєкту та перетворення продуктової інновації в економічну цінність для бізнесу.

Орієнтуючись на високі темпи зростання конкуренції на ринку, незалежно від масштабів та напрямів діяльності бізнес-моделювання є важливим складником процесу розвитку будь-якого підприємства. Нами було визначено призначення бізнес-моделей у процесі впровадження інноваційних проєктів на підприємстві та виявлено, що наявність бізнес-моделі дає змогу вирішити цілу низку завдань оперативного управління проєктом. Узагальнено практичні підходи до бізнес-моделювання та інструментарій його реалізації. Розглянуто зміст традиційного шаблону представлення бізнес-моделі та його можливі модифікації. Визначено алгоритм та послідовність кроків створення моделей залежно від специфіки та спрямованості впроваджуваного проєкту. Проте обґрунтовано, що для забезпечення успіху інноваційного проєкту його модель повинна бути унікальною. Відповідно, і підходи до бізнес-моделювання повинні адаптуватися до специфіки інноваційного продукту та умов середовища, у якому функціонує підприємство чи реалізовується проєкт.

## Список використаних джерел:

1. Baden-Fuller Ch., Haefliger S. Business models and technological innovation. *Long Range Planning*. 2013. Vol. 46. Iss. 8. P. 419–426.
2. Debelak D. *Business models made easy*. New York : Entrepreneur Press, 2006. 240 p.
3. Остервальдер А., Пінє І. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного. Київ : Наш формат, 2017. 288 с.
4. Rappa M. Business models on the Web. *Digital Enterprise*. 2010. January 10. URL : <http://digitalenterprise.org/models/models.pdf> (accessed: 02.10.2020).
5. Chesbrough H. *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*. Massachusetts : Harvard Business Press, 2006. 256 p.
6. Чинарьян Р.А. Клиентская составляющая ключевых концепций универсальных бизнес-моделей. *Клиентинг и управление клиентским портфелем*. 2014. № 4. С. 252–263.
7. Doll B. Business design game. *Business Model Template*. Vol. 5. URL : <https://www.slideshare.net/MarcinKokott/business-design-game-business-model-template-43653862> (accessed: 10.10.2020).
8. Eppler M., Platts K. Visual strategizing: the systematic use of visualization in the strategic planning process. *Long Range Planning*. 2009. № 2. P. 42–74.
9. Lokitz J. How to understand your market (and crush the competition). *Design a Better Business*. 2016. May 12. URL : <https://designabetterbusiness.com/2016/05/12/how-understand-your-market-crush-competition> (accessed: 12.10.2020).
10. Маурья А. *Running Lean: iterate from plan a to a plan that works*. Sebastopol : O'Reilly Media, 2012. 208 p.
11. Eppler M., Hoffmann F., Bresciani S. New business models. Through collaborative idea generation. *International Journal of Innovation Management*. 2011. Vol. 6. № 15. P. 1323–1341.
12. Кравченко М.О., Прудкий В.В. Бізнес-модель як основа впровадження інновацій на підприємстві. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 138–142.
13. Кубіна Н.Е., Лунін В.Є. Формування ціннісної пропозиції клієнтам компанії на основі бізнес-моделі Canvas. *Молодий вчений*. 2015. Вип. 21(1). С. 45–49.
14. Степова С.В., Марєєв С.В., Блажко М.О. Електронна комерція: бізнес-моделі в Інтернет-середовищі. *Руснаука*. 2010. URL: [http://www.rusnauka.com/6\\_NITSB\\_2010/Economics/58962.doc.htm](http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/58962.doc.htm) (дата звернення: 08.10.2020).
15. Чухрай А.І. Онтологія поняття бізнес-модель підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 749. С. 94–103.
16. *Управління стартапами : підручник / О.А. Гавриш та ін.* Київ : Політехніка, 2020. 716 с.
17. Лоттенбах Д. Создание и оживление бизнес-моделей: презентационные материалы специального бизнес-класса для лидеров. Киев : МИМ, 2009. 125 с.
18. Черкашин П., Дмитриев В. Облачные бизнес-модели. *Microsoft Azure Hub*. 2015. 26 ноября. URL: <http://msdn.microsoft.com/ru-ru/dn133032.aspx> (дата обращения: 12.10.2020).
19. Кравченко М.О., Лаврова А.О. Аналіз підходів до бізнес-моделювання стартап-проектів. *Актуальні проблеми економіки і управління*. 2017. Вип. 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102776/97859> (дата звернення: 08.10.2020).
20. Ebinum M. How to: business model canvas explained. *Medium*. 2016. July 7. URL: <https://medium.com/seed-digital/how-to-business-model-canvas-explained-ad3676b6fe4a> (accessed: 12.10.2020).

## References:

1. Baden-Fuller Ch. and Haefliger S. (2013) Business models and technological innovation. *Long Range Planning* (electronic journal), vol. 46, iss. 8, pp. 419-426. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/259092280\\_Business\\_Models\\_and\\_Technological\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/259092280_Business_Models_and_Technological_Innovation) (accessed 06 November 2020).
2. Debelak D. (2006) *Business models made easy*. New York: Entrepreneur Press, p. 240.
3. Osterwalder A. and Pinie I. (2017) *Stvoriuiemo biznes-model. Novatorski idei dlia vsikh i kozhnoho* [Create a business model. Innovative ideas for everyone]. Kyiv: Our format, 288 p.
4. Rappa M. (2010) Business models on the Web. *Digital Enterprise*, vol. 5, pp. 1-2. Available at: <http://digitalenterprise.org/models/models.pdf> (accessed 02 October 2020).
5. Chesbrough H. (2006) *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*. Massachusetts: Harvard Business Press, 256 p.
6. Chinaryan R. (2014) Client component of key concepts of universal business models. *Clienting and client portfolio management*, no. 4, pp. 252-263.
7. Doll B. (2015) Business design game. *Business Model Template*, vol. 5. Available at: <https://www.slideshare.net/MarcinKokott/business-design-game-business-model-template-43653862> (accessed 10 October 2020).
8. Eppler M. and Platts K. (2009) Visual strategizing: the systematic use of visualization in the strategic planning process. *Long Range Planning* (electronic journal), no. 2, pp. 42-74. Available at: <https://www.econbiz.de/Record/visual-strategizing-the-systematic-use-of-visualization-in-the-strategic-planning-process-eppler-martin/10003825374> (accessed 06 November 2020).
9. Lokitz J. (2016) How to understand your market (and crush the competition). *Design a Better Business*. Available at: <https://designabetterbusiness.com/2016/05/12/how-understand-your-market-crush-competition> (accessed 12 October 2020).
10. Маурья А. (2012) *Running Lean: iterate from plan a to a plan that works*. Sebastopol: O'Reilly Media, 208 p.
11. Eppler M., Hoffmann F. and Bresciani S. (2011) New business models. Through collaborative idea generation. *International Journal of Innovation Management* (electronic journal) vol. 6, no. 15, pp. 1323–1341. Available at: <https://www.alexandria.unisg.ch/207723/1/NewBusinessModels.pdf> (accessed 12 October 2020).
12. Kravchenko M. and Prudkyi V. (2019) Biznes-model yak osnova vprovadzhennia innovatsii na pidpriemstvi [Business model as a basis for implementing innovations in the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 12, pp. 138-142.
13. Kubina N. and Lunin V. (2015) Formuvannia tsinnisnoho propozytzii kliientam kompanii na osnovi biznes-modeli Canvas [Formation of a value proposition to the company's clients on the basis of the Canvas business model]. *Young scientist*, vol. 21(1), p. 45-49.

14. Stepova S., Mariciev S. and Blazhko M. (2010) Elektronna komertsiiia: biznes-modeli v Internet-seredovyskhi [E-commerce: business models in the Internet environment]. *Rusnauka*. Available at: [http://www.rusnauka.com/ 6\\_NITSB\\_2010/Economics/58962.doc.htm](http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/58962.doc.htm) (accessed 08 October 2020).
15. Chukhray A. (2012) Ontolohiia poniattia biznes-model pidpriemstva [Ontology of the concept of business model of the enterprise]. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, no. 749, p. 94-103.
16. Havrysh O., Boiarynova K., Kravchenko M. and Kopishynska K. (2020) *Upravlinnia Startapamy* [Startup management]. Kyiv: Polytechnic Publishing House, 716 p.
17. Lottenbakh D. (2009) *Sozdanye Y Ozhyvlenye Byznes-Modelei* [Creating and reviving business models]. Kyiv: MIM, 125 p.
18. Cherkashyn P. and Dmytryev V. (2015) Oblachnye Byznes-Modely [Cloud business models]. *Microsoft Azure Hub*. Available at: <http://msdn.microsoft.com/ru-ru/dn133032.aspx> (accessed 12 October 2020).
19. Kravchenko M. O. and Lavrova A. O. (2017) Analiz pidkhodiv do biznes-modeliuvannia startap proektiv [Analysis of approaches to business modeling of startup projects]. *Current problems of economics and management*, vol. 11. Available at: [http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/ 102776/97859](http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102776/97859) (accessed 08 October 2020).
20. Ebinum M. (2016) How to: business model canvas explained. *Medium* (electronic journal). Available at: <https://medium.com/seed-digital/how-to-business-model-canvas-explained-ad3676b6fe4a> (accessed 12 October 2020).