

? ??????? ?????, ????, ?????-????? ?????? ?????????? ?????? ?????????????? ????
 ?????????????? ???? ? ?????????? ???? ? ?????????? ?????? ?????? ???? ????
 ?????????? ?????, ??? ? ?????????????? ??????, ?????????????? ?? ???? ???? ?
 ?????????? ?????, ??? ???? ???? ???? ???? ???? ? ???? ???? ???? ???? [6,7], ? ???? ???? ???? ???? ???? ???? ???? ???? ???? [8].
 ?????-????? ???? ???? ???? ? ???? ???? ???? ???? ???? ???? ???? ???? ????
 ???? ?, ???? ???? ???? ???? ???? ???? ?, ? ???? ???? ???? ? ???? ???? ????
 ???? ???? ???? ???? ???? ???? ???? ????-????? ???? ???? ???? ???? ????:

- ?????????? ?????????????? ? ??????? ?????????? ?????????? ??? ??? ?????? ?????????? ?????????????????
?????????????, ? ? ?????????????? ?? ????, ?????????????? ??? ?????????????? ??????????????????
?????-????? ?????? ?? ??? ??? ??????????, ????? ?????? ? ?? ?????????????????? ?
?????????????;
 - ?????????? ? ?????????????????? ?? ?????????? ? ?????? ?????????? ??????-?????????,
????????????? ?????????????????? ? ?????????? ?????????????? ,
 - ?????????? ??? ?????????????? ? ?????????? ? ??????, ?????????? ? ??????????????
?????????, ?????????? ?????????? ?????? (????????????? ??????????????, ??????,
?????????????????, ??????????, ??????????, ?????????????? ? ??????), ??????-
????????????? ? ??????????????, ?????????? ??????, ?????? ?????????????? ??????.

?????????, ??????? ?????????? ?????????? ??? ? ??????-??????, ?? ????? ?????? ???????????????.

?????????-?????? ???? ?????? ????-????? ???? ? ? ?????????????? ????
????????????????? ???? ?????? ??? ?????????? ? ? ?????? ?????? ?????????? ??????

????????? ? ????????????????, ?????????????? ? ?????????????? ??????????????. ?????????? ??? ??????
????????? ??????? ??????? ? ?????????? ?????????? ? ?????????? ?????? ?????????????? ??????????. ???
???, ?????????? ?????? ?????????????? ?????? ?????????? ?????? ?????????? ?? ??????????????
?????????, ?? ?????????? ????????, ?????????? ?? ??????, ?????????? ?????????? ???
????????????????? ?? ?????????? ? ?????????? . ? ??? ?????? ?????-?????? ?????? ?????????? ??????
????????? ?????????????? ?????????? ? ?????????????????? ??????????. ?? ?????? ?. ???????,
????????????? ?????????????????? ?????? ??????????????, ?????????????????? ?????? ??????????
????????? ?????????????? ?????????? ?????????? ???????, ??????? ?????????? ?????????? ???????,
?????? ?????? ?????? ? ??????, ? ?????? ??????, ?????????? ?????????????? ??????????. ?
????????????? ?? ???, ?????????????? ??? ?????????????? ??????-?????? ?????? ?? ???????, ??????
?????? ? ?? ?????????????????? ? ??????????????. ??? ??? ?????????? ?????? ?????????????? ???
????????? ?????????????????? ??????-?????? ? ???????.

?????? ???? ?? ?????????????????? ??????-??????

?????? ?????????????? ??????-????? ?????????????? ?????? ?????? ?????? ?????????????? ??????
????????? ?????? ? ?????????? ?????????????? ?????? ? ?????????? ??????, ?????????? ?? ??
?????. ??????? ??????????, ????? ?? ?????????????? ??????????, ?????????? ??????????????
????????? ? ?????????? ?????????? ??????, ?????? ?????? ?????? ?????? ?????? ??????????. ??? ??????????????
????????? ?????????????? ?????? ?????? ?????? ? ?????????? ?????? ?????????? ?????????? ?????? ???
?????-????. ??? ?? ?????????? ?????????????? ?????????? ?????? ?????? ?????????????? ??????-
?????, ?????????? ?????? ?????????? ??? ?????????????????? ? ?????????? ?????????????? ???
?????. ??? ?????????? ?????????? ? ?????? ?????????????? ??????????????, ?????? ??????????
????????? ?????????????? ? ?????????????? ?????? ??????. ?????? ?????????????????? ???
????? ??? ?????? ? ?????????????? ?? ?????? ?????? ?????? ?????????? ?????????? ?????? ??????????
????????? ? ?????? ?????.

????????????? ?????????????? ??????? ? ?????? ?????-????? ?????????? ?????????? ?????????? ??????????, ???:

- ?????????? ??????? ??????????. ?????????????? ?????????????? ?????????? ??????????????
 - ?????????? ?????????????? ??????????, ?? ??????????????, ??? ? ?????????? ????
 - ?????????? ?????????????? ?????????????????? ?????????;
 - ?????????? ??????????????. ?? ?????????????? ?????????? ??????? ?????????????? ????
 - ?????? ?????? ? ?????? ?????? ?????? ?????? ???????, ?????? ?????? ?????? ?????? ?????? ???????, ? ?????? ?????? ?????? ?????? ?????? ???????;
 - ?????????? ?????????? ??????. ?????????? ?????????? ?????????? ?????????? ? ?????????????????? ??????
 - ?????????? ? ???????????, ??? ?????? ??? ?????????? ? ?????????? ?????????????? ????????

???? ???? ?????????????? ?????????? ??? ??????, ?????????????? ??? ?????????? ?????????????
????????????? ? ?????? ?????????? ?????????? ? ?????????? ? ??????????????, ??????? ??
?????????????, ??? ?????????? ?????????? ?????? ? ?????? ?????????? ? ?????????????
????????????? [9]. ??? ?????????? ?????????? ?????????? ?????????????????? ?? ?????? ?
????????????? ?????????????? ?????????????? ?????????? ????????? – ??? ?????????????? ?????????? ???
????????? ?????????????? ?????? ?????????? ? ?????????????? ??? ?????????????? ??????????????
????????? ?? ?????????????? ?????? ???????????. ?????????? ?????? ?????????????? ??????????

????????????? ??????? ???? ?????????????????? ???????, ??? ?????, ??? ?????, ??? ??????
?????????????:

- ????? ?????????? ?????????? ??????????, ???????, ??? ??????????, ???
????????????????? ?????????????? ?????????? ?? ?????? ??? ????? ??????????????
?????????????, ???????, ?????????? ?????????? ??????? ???????;
- ????? ?????????? ?????????? ? ?????????????? ?????????????? ??????????????
?????????, ?????????? ??????? ?? ?????? ?????? ?????? ?????????????? ??????????????.

????????????? ??? ? ?????????? ?????? ??????? ?????????? ?????????????? ??????????????
????????????? ?????? ? ?????????? ?????????????? ?????????? [10], ??? ??????????
????????????? ?????????? ?????????? ?????????? ?????????? ? ?????? ??????-????????? ??????????.
????????????? ?????? ?????? ?????? ? ?????????? ? ?????????????? ??????-?????????
?????????

????? ?????????? ??????? ? ?????? ??????-?????? ?????? ?????????? ??????????????
????????????? ?????????? ?????????????? ? ?????????????? ??????????????, ??????????
????????? ?????????? ???, ?????????????????? ??????????????, ? ?????? ??????????????
?????????????????, ?????????? ? ?????? ?????????? ?????????? ? ?????? ?????? ??????????
????????????????? ?????? ?????????? ?????????? ?????????? ? ?????? ??????-????????? ??????????: ?.
????????????? ? ?? ?????; ?. ?????? ? ?. ??????; ?. ???????, ?. ?????????????? ? ?. ???.
????? ?? ?????? ?????????? ?????? ?? ??????-?????? – ??? ?????? ?????????????? ? ?????? [11].
????? ?????? ?????????? ?? ?????? 9 ??????????????, ?????? ?????????????????? ??? ? ?????? ?
?????-?????, ? ??????: ???????, ??? ??????????????, ??????, ??????, ??????, ??????????
?????????????, ?????????? ? ?????????, ?????? ?????? ? ?????????????? ??? ?? ??????
????????? ?????????????? ???????, ?????? ?????? ?????????????? ??? ?????? ??? ??????????
(Business Model Canvas). ?????? ?????????? ?????????? ?????????? ??? ?????? ?????????? ?
????? ?????????????? ?????? ?????? ?????????? ?????????? ?????????????? ?????????? ?????? ??????
????????????? ?????? ?????? ? ?????????? ??????, ?????? ?????????? ?????????? ??????????
????????????? ???????, ?????? ?????????? ?? ?? ?????? ?????? ?????????????? ??????????.

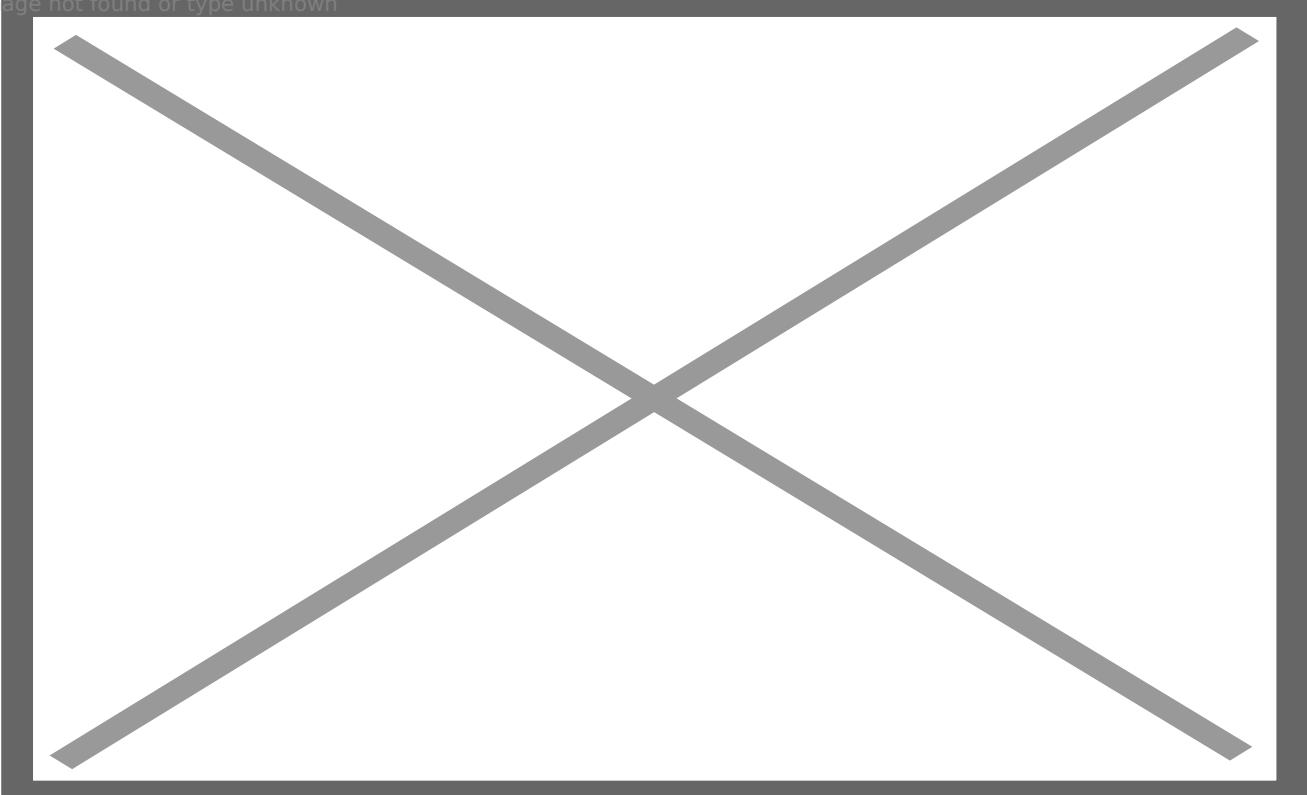
????? 4W, ?????????? ?. ?????? ? ?. ???????, ?????? ?????????? ?????? ?????? ???
????? ?????? ??????????, ??? ??? ??? ?????????? ?????? ?????????? ??????????, ??????????
????????????? ? ?????? ??????. ?????? ??????-?????? ?? ?????? «?????? ?????? 4W»
????????????? ?????? ?????? ?? ?????? ?????? ?????? ??????: ??? ?????????? ??? ??????????
????? ?????? ?????????? ? ?? ?????? ?????? ?????? ?????? ?????????? ??????-?????? ?????? ??????
????? ?????? ?????????? ? ? ?????? ?????? ??? ?????? ?????????? ??? ?????????? ???
????????? ???????, ? ??? ?????? ?????????? ?????????? ??? ?????? ??? ?????? ??????????
????????? ?????? ?????????? ?????? ?????? ??????, 4W – ??? ?????? ?????????? ???
????????? ??????-?????, ?????? ?????????? ?????? ?????????? ?????????????? ??????????
????? ?????????????? ?????? ? ?????? ? ?????????? ?????? «?????? ?????? 4W»
????????????? ?? ?????????? ?????????? ??? ?????? ??? ?????? ??????, ? ?????? ??????????
????????? [5].

????????????? ??? ?????? ? ?????????? ??? ?????????? ?????? ?????????? ?????????? ???
????????? ??????-?????. ??? ?????? ?????? ? ?????????? ?????? ?????????? ??????????
????? ?????????? ??? ? ?????? ?????? ??????.

???? ?????????????? ?????????? ?????????? ??-?? ?????? ?????????? ?????????? ?????????????? ??????????????????.
????????????? ?????????? ?????? ?????????? ??? ?????? ?????????? ?????? ?????? ?????????? ?????????? ??????
?????, ?????????? ?????? ?????? ?????????? ?????????????? ?????? ??????????????, ? ?? ??????????
? ?????? ??? ?????????????????? ??????.

????????? ?????????? ? ????, ????, ?????? ?????????? ?????????????? ??? ??????????????????, ??? ????
????? ?????????? ?????????? ??? ?????????? ? ?????????????? ? ?????????????? ??? ??????????
????????? ?????????? ?????? ?????? ?????????????? ?????????????????? ?????????????? ?????????? ???
?????????: ?????????????? ?????? ?????????????? ?????? ???, ?????????????? ? ?????????? ?????? ?
????????????? ?????????????? ?????? ??????. ?????? ?. ?????? ? . ?????? ? . ?????????? ??????????
????????????? ? ?????????? ?????? ? ?????????????? ??????-???????. ??? ?????? ?????? ?????? ??
????????? ?????????? ?????????: What (???) : ?????????????? ????, ?? ?????? ?????? ?????? ??????????????
?????????. When (?????): ?????????????? ???????, ????? ?????? ?????? ??? ??????. Who (???) :
????? ???????????, ?????? ?????? ?????? ??????. Why (??????): ?????? ??????????,
????? ?????? ?? ?????? ?????? ??????. ?????????? ?????? 4W ??????????
????????????? ??????-??????, ?????? ??????????????????, ?????????? ? ??????????????????
????? ? ?????? ?????????? ??????????.

????? ?????? ???????, ?????????????? ? . ??????????, ?. ?????????????????? ? . ??????, ??????? ?
?????? ??????????: ?????? – ?????????? ?????? ?????????? ? ?????????? ??????????????, ??
?????? ?????????????? ???????; ?????????? ?????????? – ?????????? ?????? ? ?????,
?????? ?????????? ???????, ? ?????? ?????????? ?????????????? ?????????????? ?????? ????
?????????????; ?????? ?????? ?????? – ?????????? ?????????? ?????????????? ?????????????? ????
????????????? ?????? ? ??????; ?????? ?????????? ?????? – ?????????? ?????????????? ??????-??????.
????? ? . ???????, ? . ?????????????? ? . ??? ?????????? ?????????????? ??????-?????? ???
??????, ?????????? ?? ?????? ?????????????? ??????????: ???????, ?????????? ??????????????,
????????????? ? ??????????????, ?????? ? ?????????????? ?????????? ?????????? ? ??????
?????????, ?? ?????????? ?????????? ??????????, ?????? ???????, ?? ?????? ??????, ??????????????
????????????? ??????-?????? ?????? ?????????????? ? ?????? «????????? ??????????» (???.1).



???. 1. ?????????????? ?????????????? ??????-??????

?????????: ?????????? ?? ?????? [5]

???. ?????????? ?????????????? ??????-?????? ?????????? ?????????? ?????????? ? ?????? ?? ????????.
????????? ?????????? ?????????????? ??????-?????? ?????? ?????? ?????? Zara, Dell ? IKEA.

????? ???????, ?????? ?? ?????????????? ??????? ?????? ??? ?????????????? ? ????????????. ?
?????????, ?????????? ?????????????? ??????? ?????????????? ? ???, ??? ?? ?????????????? ??????
?? ????? ??????? ??????-??????, ? ?????? ?? ?????????? ??????????????, ? ?? ?????????? ??????
????? ??????? ?????, ??? ?????? ?????, ?????????????? ? ?????????? ? ?????????? ? ??????????
????????? ??????. ?????? ?. ?????????????? ?????????? ?????????? ?????????? ??????-??????,
?? ????? ????? ?????? ??? ?????????? ?? ??????????, ?????????? ??? ?????????? ?????????? ??????.
?? ??? ?????? ?????? ?????? ??? ?????????? ? ?????????? ??????-?????? – ??????????
????????????? ?????????????????? ????. ? ?????????? ?????? ?????? ?????????? ???????, ?
????? ? ????? – ??????????.

? ?????????? ??????????????, ?????? ?????????? ?????? ?????? ?????????????? ?????????? ? ??????
?????-???????: ?????????? ?????? ?????????????? ?????? ?????????????? ?? ?????????????? ???
?????????????; ?????????????? ?????? ??? ?????????? ?????? ?????????????? ? ???; ?????
????????????? ?????? ?????? ?????; ?????? ?????????? ? ?????????????? ??????????; ??????
????????????? ???????, ??? ?????????? ?????????????? ?????????????? ?????????????? ??????;
????????????? ?????????? ?????????? ?????????????? ?????????????? ??? ?????????? ?????????? ??????
?????????; ????? ?????????????? ?????? ?? ?????????? ?? ?????????? ?????????? ?????????? ??????
????????? ?????????? ? ?????? ??????????????; ?????? ?????? ?? ?????????? ?????????? ?????????? ??????
????????????? ??????????; ?????? ?????? ?? ?????????? ?????? ?????????? ?????????? ?????????? ?
?????-??????, ?????? ? ?????? ?????? ?????? ?????????????? ?????????? ??? ?????????? ??????
????????? ??????-?????? ?????? ?????????? ?????????????? ?????? ?? ?????????? ?????????? ????

??? ?????????????? ??????????, ??????-?????????, ?????????, ?????????????? ???????, ?????????????? [12]. ?????? ?????? ?????? ?????????????????? ?????????????? ?? ?????? ?????????????? ?????????????? ?????? ?????? ?????????? ?????????? ?????????-?????? ??? ?????????? ?????????? ?????????????? ?????????? [13].