

УДК 005.942:330.341.1

DOI: 10.31359/2411-5584-2018-35-4-81

**О. М. ЛЕВКОВЕЦЬ**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної теорії  
Національного юридичного університету  
імені Ярослава Мудрого,  
Україна, м. Харків  
e-mail: econom\_theory@ukr.net  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7256-9958>



## ІННОВАЦІЙНИЙ КОНСАЛТИНГ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ<sup>1</sup>

Досліджено потенціал інноваційного консалтингу (ІК) як технології управління розвитком бізнес-структур. Уточнено зміст ІК, класифіковано основні види послуг. Вплив ІК на розвиток бізнес-організацій продемонстровано на прикладах послуг розроблення інноваційної бізнес-моделі діючої компанії та стартап-консалтингу. Обґрунтовано потенціал застосування у консалтингових технологіях концепції «відкритих інновацій».

**Ключові слова:** інноваційний консалтинг, розвиток, інноваційний процес, стартап, інноваційна бізнес-модель, концепція «відкритих інновацій».

**JEL Classification:** O31, O32.

**Постановка проблеми.** Інновації стали парадигмою функціонування сучасного бізнесу, причому зміст інноваційної діяльності вже не зводиться до розробки/упровадження продуктових або технологічних новинок. Поточні трансформації умов інноваційного розвитку (поширення у світових масштабах глобальних ланцюгів вартості та специфічного поділу бізнес-функцій між компаніями різних країн, посилення охорони прав інтелектуальної власності; скорочення життєвого циклу інновацій, їх кумулятивний характер; зростання конвергентності галузей та ін.) спричиняють нелінійний характер

<sup>1</sup> Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (№ державної реєстрації 0111u000961).

© Левковець О. М., 2018. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

інноваційних процесів на основі мережної взаємодії учасників, ускладнення взаємозв'язків між ними. Означені тренди актуалізують попит на послуги інноваційного бізнес-консалтингу як особливого напрямку управлінського консультування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі представлено чимало праць, у яких висвітлюються теоретичні основи та практичні аспекти надання послуг управлінського консультування в цілому [1], та майже відсутні дослідження змісту й специфіки його окремих напрямів. Інноваційний консалтинг (далі – ІК) є відносно новим видом бізнес-консультування, що тривалий час був «розчиненим» у складі стратегічного, фінансового, маркетингового та ін. (див. Європейський довідник-показчик консультантів з управління [1, с. 41–42]), тож відповідні дослідження перебувають на початковій стадії ([2]). Методологічною основою для обґрунтування базових дефініцій щодо ІК є наукові праці з управлінського консультування, для визначення змісту і специфіки основних послуг ІК – роботи з проблематики інноваційного менеджменту (М. Денисенко, О. Алейнікова та ін.), управління розвитком стартапів (С. Бланк, Г. Кавасаки [3; 4–7]). Джерелами аналітичної інформації є офіційні сайти спеціалізованих консалтингових компаній [8–12].

**Формулювання цілей.** Розкрити зміст ІК як технології управління розвитком сучасних бізнес-організацій через визначення специфіки основних видів послуг та потенціалу їх впливу на діяльність клієнтських компаній.

**Виклад основного матеріалу.** ІК як професійна діяльність спрямований на забезпечення підвищення конкурентоспроможності та ефективності господарської діяльності клієнтських організацій шляхом передання у практику бізнесу передових методів, досвіду, технологій інноваційного проектування, організації та управління інноваційною діяльністю. Так, практика глобальних конструкторських інновацій компанії Deloitte Consulting позиціонується як така, що поєднує виняткові компетенції, інструменти, експертів для допомоги бізнесу у створенні нових джерел зростання, виведенні новації на ринок [8]. Boston Sloan Capital визначає ІК як систему дій із покращення якості бізнесу на основі нетривіальних рішень [9].

ІК доцільно розглядати як спеціалізований вид управлінського консультування з питань *інноваційного менеджменту* [2]. Суб'єктами пропозиції на ринку послуг ІК є консалтингові компанії, венчурні фонди, технопарки, бізнес-акселератори та інкубатори, інноваційні платформи, університети, незалежні консультанти; суб'єктами попиту – діючі компанії різних масштабів і стартапи. Предмет консультування: управлінські ситуації у сфері інновацій-

ної діяльності, що містять ризики неефективності функціонування організації, та методи упровадження знань із інноваційного менеджменту у практику діяльності бізнес-структур.

Кожній стадії інноваційного циклу/проекту властиві специфічні проблеми, розв'язання яких може потребувати залучення інноваційних консультантів. Відповідно, вирізняють функціональні блоки ІК [2]: управлінський, інженерно-технологічний, інтелектуальної власності, маркетинговий, фінансово-економічний. ІК може бути: *попереднім* – учасників інноваційного проекту на стадії, що передують рішенням про фінансування; *за розділами* проекту після прийняття рішення про фінансування (науково-технічні, правові, соціально-економічні, фінансові аспекти); *поточним* – протягом періоду реалізації проекту; на стадії *комерціалізації* розробок. Утім важливо не зводити ІК до розробки/супроводу інноваційних проектів. Зокрема, Deloitte Consulting визначає свої напрями ІК так: розробка та впровадження якісно нових стратегій щодо інновацій, які встановлюють компаніям амбітні цілі; проектування, створення, використання інновацій для досягнення цих цілей; розширення можливостей для інновацій завдяки досвіду, компетенціям, підтримці партнерів [8]. Узагальнення джерел [2; 4; 8–10; 13] дозволяє класифікувати послуги ІК за напрямками консультування:

1. *Стратегічне*: пошук бізнес-можливостей, визначення пріоритетних для бізнесу інновацій/технологій, розробка/упровадження інноваційної стратегії та бізнес-моделі клієнтської організації. За існуючої динаміки технологічних змін бізнесу важливо уникати «хаотичних рухів», забезпечити системні інновації. Компанії визначають, які новації будуть критичними для розвитку у перспективі, розробляють «дорожню мапу» їх упровадження та оптимальні способи отримання. ІК саме сприяє реалізації такого стратегічного підходу.

2. *Розробка і супровід інноваційного проекту* як комплексна послуга та її складові як окремі послуги: розробка бізнес-плану, оцінка ефективності, експертиза та інжиніринг проекту на різних стадіях, управління ризиками.

3. Визначення оптимальних джерел та форм фінансування інноваційного проекту, *фандрайзинг* (пошук і залучення інвесторів – у т. ч. організація комунікування потенційних партнерів, підготовка презентації проекту, розробка/інжиніринг його фінансової схеми).

4. Консалтинг *комерціалізації* інтелектуального продукту на різних етапах інноваційного циклу, трансферу ключових технологій; розробка оптимальної стратегії правової охорони та формування портфелю інтелектуальної власності.

На наш погляд, у цілях даного дослідження доцільно виокремлювати ІК *діючих бізнес-структур* (передусім стратегічний) та *стартапів* (стартап-консалтинг), що мають певну специфіку. Продемонструємо потенціал ІК як

технології управління розвитком бізнес-організації на прикладі за кожним напрямом.

Для діючої бізнес-організації ІК є актуальним у ситуаціях: 1) успішна компанія прагне розвивати новітні напрями діяльності; 2) погіршуються фінансово-економічні показники, необхідно знайти причину та інноваційне рішення; 3) немає уявлення, як досягти бажаних цілей розвитку. Довгостроковий конкурентний успіх, сталий розвиток компаній сьогодні залежать від здатності створювати і використовувати *інноваційну* бізнес-модель, технологіям розробки якої провідні консалтингові структури приділяють значну увагу. За Г. Чесбро (автор концепції «відкритих інновацій»), «у самій технології ніякої внутрішньої цінності немає – її цінність визначається бізнес-моделлю, за допомогою якої технологія виходить на ринок» [14].

Бізнес-модель описує спосіб створення, доставки, продажу цінності клієнтам та здатна стимулювати інноваційний розвиток бізнес-структури у сферах: ціннісна пропозиція (*що* постачається), логістичний ланцюжок (*як* створюється і постачається), цільовий споживач (*для кого*), механізм отримання прибутку (*чому* генерується) [4]. Lerman Brothers, Motorola, Kodak – приклади тривалий час успішних бізнес-структур, що миттєво втрачали ринкові позиції, вчасно не адаптувавши бізнес-модель до середовища, яке змінилося (цікаво, що технологію цифрового фото свого часу винайшли саме інженери Kodak, але компанія відкинула її як таку, що суперечить існуючій бізнес-моделі [15]). Навпаки, чимало сучасних історій успіху ґрунтуються на застосуванні інноваційної бізнес-моделі, а не продукту: *Amazon*, що не має жодного традиційного магазину (технологічні інновації у сфері інтернет-продажів); *Skype* (провайдер без власної телекомунікаційної інфраструктури); *Dell* (продаж комп'ютерів без посередників) тощо. Ці компанії не намагалися обійти конкурентів на існуючому ринку, а представили оригінальний підхід до пропозиції аналогічних товарів/послуг.

Інноваційна бізнес-модель: визначає сегмент, який не обслуговують існуючі оператори ринку; змінює ланцюжок вартості і створює додаткові цінності для споживачів; пояснює, як нові продукти, технології, організаційні новації такі цінності створюватимуть [16]. Це не пропозиція нового товару – це знаходження *нового способу пропозиції*. Інноваційне перетворення потребує зміни як мінімум двох компонентів моделі. Наприклад, корпорація *Hilti* (лідер ринку професійного будівельного електроінструменту), відчувши посилення конкуренції з боку азійських виробників, радикально змінила бізнес-модель: замість продажу продукції – послуги з управління інструментальним парком замовника (інструмент здається в оренду), що уможливило збільшення клієнтської бази та доходів. Водночас, *Hilti* довелося формувати нові компетенції з управління складським господарством, транспортної ло-

гістики, запровадити системи управління клієнтським парком електроінструменту [15]. Тож, розробка подібної моделі – непросте завдання (а інтегрування до бізнес-системи – ще складніше), і компанії звертаються до послуг професійних консультантів для створення передумов подальшого сталого розвитку. Розробці передуює інноваційний аудит – оцінювання інноваційного потенціалу компанії, інноваційного середовища, інноваційної позиції, інноваційної активності [16].

Основою для розуміння змісту технології проектування інноваційної бізнес-моделі може слугувати запропонований Deloitte Consulting алгоритм стратегічного аналізу інноваційних рішень (табл. 1). За Deloitte, створення нових продуктів – лише один зі способів інновацій, що забезпечує найменші віддачу від інвестицій і конкурентну перевагу. Представлені 10 типів інновацій забезпечують виявлення нових можливостей для розвитку компанії. Інновації пропонується поділити на три групи за критерієм віддаленості від кінцевого споживача, для кожної визначаються найважливіші характеристики («стандарти»). Ефективні інновації мають ґрунтуватися на низці описаних стандартів: чим більше їх поєднується у новій пропозиції ринку, тим потужнішими будуть конкурентні переваги.

Таблиця 1

## «Конструктор інновацій» від Deloitte Consulting (опрацьовано за [13])

Групи інновацій	Характеристики (стандарти)	Тактики (способи використання) та приклади
1	2	3
<b>1. Бізнес-конфігурація</b> – інновації, що відбуваються всередині компанії, найбільш віддалені від споживача («закуліся»)	<i>Модель прибутку:</i> як компанія заробляє гроші	Аукціон (Second life), безкоштовний контент за платну рекламу (Google), підписка (Netflix), ліцензія (Monsanto), freemium (Linkedlin) і premium (Apple), «резерв часу» (виробництво після замовлення і оплати – Dell), «комутатор» (Uber), встановлена база (Amazon), плата за лічильником (Zipcar), ін.
	<i>Мережа партнерських відносин:</i> як компанія працює з партнерами для створення доданої вартості	Краудфандинг (смарт-годинник Pebble), франчайзинг (Animaccord: бренд «Маша і ведмідь» – для виробників молочної продукції, іграшок; Walt Disney), лиття та поглинання (Apple: придбання у сегменті музичної гарнітури преміум-класу, стартапів у сфері штучного інтелекту), відкриті інновації (GlaxoSmithKline –

Продовження табл. 1

1	2	3
		відкритий доступ до патентного пулу за низкою «побічних» для компанії технологій; P&G – програма «connect and developed») та ін.
	<i>Структура ресурсів:</i> як організувати і поєднати людський капітал та активи компанії для синергетичного ефекту	Стандартизація активів, корпоративний університет (McDonalds), аутсорсинг (ІТ для Barclays), ІТ-інтеграція (хмарна CRM-система Clobby), системи мотивації («правило 20%» Google – 20% робочого часу працівники можуть витратити на власні інновації), організаційний дизайн (структура і процеси компанії є похідними від її місії, ринку, продукту, підлаштовуються під тренди; аутсорсинг ресурсів за потребою; клієнти організовані в спільноти; процеси алгоритмізовані – BlaBlaCar)
	<i>Бізнес-процеси:</i> як застосовувати методи і процеси, аби виробляти продукт із максимальним прибутком	Ощадливе виробництво (Toyota, Intel), адаптивне виробництво (швидке підлаштування виробничого процесу під тренди: Zara), стандартизація (IKEA), залучення споживача (Facebook), краудсорсинг (P&G), автоматизація процесів (роботизовані логістичні центри Amazon), ін.
<b>2. Пропозиція ринку</b> – інновації, пов'язані з продуктом («сцена»)	<i>Продукт та його характеристики</i>	Додаткова функціональність (Tesla), кастомізація (M&M), безпека (Volvo), стиль (iPhone), економія (Toyota Prius), ін.
	<i>Екосистема продукту:</i> як продукти пов'язані/згруповані між собою для створення цілісного рішення, що може бути масштабоване	Допоміжний продукт (Барбі), інтегрована ринкова пропозиція (юридична компанія: комплексне обслуговування бізнесу), платформа продукту/послуги (дозволяє продукту конкурувати на глобальному ринку, залучати партнерів: AppleStore та iTunes – нові ринки аксесуарів, пристроїв, послуг, музична екосистема), групування товарів – (пакет Microsoft), модульна система (Lego), ін.



Закінчення табл. 1

1	2	3
<p><b>3. Досвід споживача</b> – інновації, що відбуваються у взаємодії із споживачем («глядацький зал»)</p>	<p><i>Сервіс продукту:</i> як створити для клієнта споживчий досвід, що стимулює повторний продаж (додаткова послуга)</p>	<p>Консьерж-сервіс (додаток Lexus concierge), гарантія, програми лояльності, самообслуговування (магазини без касирів), тест-драйв (Amazon Web Service), wow-обслуговування (онлайн-магазини взуття Zappos), ін.</p>
	<p><i>Канали продажу:</i> як продукт постачається споживачу</p>	<p>Диверсифікація, прямий зв'язок (Tesla, продаж онлайн), контекстний продаж (автомати в аеропортах), непряма дистрибуція (партнерська мережа Microsoft), продаж за запитом (Amazon Kindle)</p>
	<p><i>Бренд-інновації:</i> ідентифікація продукту, формування стійкої переваги, інформування про місію компанії</p>	<p>Сертифікація якості, розширення бренду, ко-брендинг (спільний з ін.), приватна торгова марка, брендування компоненту (Intel inside), слідування цінностям та ін.</p>
	<p><i>Залученість у життя клієнта:</i> намагання вгадати приховані очікування, емоції, сформувати навколо них споживчий досвід</p>	<p>Автономність споживання (iPhone), спрощення споживчого досвіду, його автоматизація, створення спільнот за інтересами (Facebook) та ін.</p>

*Алгоритм розробки інноваційної стратегії/бізнес-моделі:*

1. Проаналізувати, що з переліченого вже використовується у галузі. Стандарти і тактики, що застосовуються найменше, містять потенційні можливості для розробки унікальної бізнес-пропозиції.
2. Прийняти стратегічне рішення: створювати поступові інновації (достатньо задіяти 1–2 стандарти), або змінювати ринок (задіяти 5–6 стандартів одночасно).
3. Створити шаблон інноваційного рішення, перелік його стандартів та технологій. Орієнтири: максимально забезпечити інновації, яких немає на ринку; задовільнити найгостріші потреби споживача.
4. Визначити інновацію, що найбільше відповідає розробленому шаблону. Використовувати шаблон і для реалізації перспективних ідей. Моніторити головні технологічні тренди, вбудовувати їх у свої інноваційні тактики. Задіяти зовнішні, внутрішні ресурси, партнерські відносини, аби знайти унікальне рішення.

*Стартап* визначають як тимчасову організацію, призначену для пошуку і втілення масштабованої бізнес-моделі [4]. Ознаки: оригінальна інноваційна ідея, бізнес створюється «з нуля»; невизначеність на початковій стадії щодо продукту, технології, цільового ринку [3, с. 28]; відсутність власного капіталу та прагнення отримати підтримку інвесторів; можливість швидкого зростання (масштабування).

У науковій та діловій літературі можна зустріти різні варіанти класифікації етапів життєвого циклу стартапу. Найчастіше вирізняють стадії [4; 10; 12]: допосівна (*pre-seed*: є ідея, немає уявлення, як її реалізувати); посівна (*seed*: пошук цільового сегменту, розробка мінімально життєздатного продукту, підтвердження попиту, потенціалу ринку, перевірка бізнес-моделі, пошук інвесторів, перші клієнти); запуск (*startup-stage*: остаточно з'ясовується, чи потрібен продукт; його доопрацювання; є команда, канали збуту, залучаються професійні інвестори); зростання (*growth-stage* – просування, закріплення на ринку; залучення усе більшої кількості клієнтів, проект приносить прибуток; завдання: масштабувати бізнес-модель, поки немає аналогів); зрілість (*expansion-stage*: стартап виходить за межі цільового ринку; може купувати подібні проекти); вихід інвестора (*exit-stage*: зростання уповільнюється; вихід венчурних інвесторів).

Зміст, цілі, завдання та ризики основних стадій життєвого циклу стартапу зумовлюють особливу структуру та зміст послуг стартап-консалтингу. Зокрема, на перших стадіях необхідно: перевірити гіпотезу бізнес-ідеї, визначити функціонал продукту, цільовий ринок; створити команду; розробити бізнес-план, бізнес-модель за відсутності вихідних даних; здійснювати тестування та зміни бізнес-моделі, продукту; залучати перші інвестиції таким чином, аби в подальшому не втратити бізнес. Так, свого часу частка Ілона Маска в його першому стартапі Zip2 у результаті вже першого раунду інвестицій зменшилася так, що він не міг уплинути на рішення ради директорів призначити на роль генерального директора іншу людину [17].

На стадії *seed* не доцільні «звичайні» маркетингові дослідження, застосовуються особливі технології перевірки мінімально життєздатного продукту (MVP) – ранньої версії з обмеженим функціоналом, що вирішує одну з проблем користувача, дозволяє отримати «зворотний зв'язок» і уникнути марних витрат [5]. Мета: переконатися, що продукт потрібен і може залучити достатню кількість покупців. Зовсім іншим може виявитися цільовий сегмент, аніж уявлялося засновникам, цінувати інші якості продукту, потребувати інших каналів комунікування. Так, проект «Інтернет-роботодавець Workle» замість студентів спочатку зацікавив молодих мам та офісних клерків [10]. Серед методів перевірки гіпотези продукту [5]: лендинг з продуктом-пустункою, «чарівник країни Оз» та ін. Зокрема останній полягає у тому, що продукт



лише здається функціональним, стартапери ж виконують усю роботу вручну. Так, засновник Інтернет-магазину взуття Zappos спочатку просто опублікував фото взуття на сайті, а коли покупці почали робити замовлення – пішов до магазину, купив потрібне взуття та відправив клієнтам, перевібивши гіпотезу без витрат на закупівлю взуття та оренду складів.

Інноваційні консультанти володіють відповідними методиками, що враховують специфіку стартапів у різних галузях. Відповідно, у переліку послуг стартап-консалтингу з'являються: добір/навчання команди; customer development і тестування гіпотез бізнес-ідеї; розробка концепції MVP, оцінка ємності ринку; сприяння у проектуванні/тестуванні бізнес-моделі; розробка стартап-плану; залучення інвестицій на стадіях pre-seed, seed, раунд А [10; 11]. Консультування стартапів на стадіях pre-seed і seed здійснюють переважно бізнес-інкубатори та акселератори (на пільгових умовах, адже стартапи не мають коштів), хоча професійні консалтингові компанії також пропонують свої послуги. За статистикою, у перший рік припиняють існування 90% стартапів, а при співпраці з бізнес-інкубаторами та акселераторами – лише 20%. Інкубатори та акселератори професійно допомагають стартапам «вирости» від ідеї до продукту та «запуститися» на ринку, уникнути критичних помилок; забезпечують сприяння в отриманні коштів (мають бази даних бізнес-ангелів), виході на краудфандингові площадки (допомога у підготовці, презентації проекту). Бізнес-акселератор поєднує формат конкурсу та венчурного фонду: проекти-переможці отримують «посівне фінансування», підтримку (офіс, ментори, контакти) в обмін на частку у проекті (від 5%). В Україні діє чимало бізнес-інкубаторів (GrowthUP, Polyteco, iHUB), бізнес-акселераторів (East Labs, Harry Farm), конкурс стартапів Ukraine startup Awards та ін.

На подальших стадіях розвитку стартапу критично важливим стає залучення інвестицій для забезпечення *швидкого масштабування* бізнес-моделі. Краудфандинг як спосіб колективного фінансування, заснований на добровільних внесках, має суттєвий недолік: тривалий термін збирання коштів. Це робить його непридатним для фінансування другого і наступних раундів інвестицій. Формат стартапу унеможливорює залучення звичайних у інноваційному процесі джерел фінансування (прибуток, амортизація, кредит). Інвесторами стартапів є: родина/друзі, бізнес-ангели, конкурси і гранти, бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори, венчурні фонди (табл. 2). Специфіка інвестиційної поведінки, участі у стартап-проектах кожного з цих учасників, особливості фінансування стартапів на різних стадіях враховуються при наданні послуг стартап-фандрайзингу: інвесторів приваблюють компанії, яким кошти потрібні для швидкого зростання; при кожному раунді інвестування здійснюється оцінка стартапу для визначення частки нового інвестора (із застосуванням спеціальних методик); у міру того, як стартап отримує інвести-

ції, засновники втрачають частку, але цінність їх «залишку» зростає (Цукерберг на момент IPO володів 28,4% акціями Facebook [17]); інвесторам ранніх стадій недоцільно надавати велику частку для уникнення проблем із подальшим залученням інвестицій та ризиків втрати бізнесу; важливим завданням консультанта є розробка механізмів, що балансують інтереси стартаперів та інвесторів на тривалу перспективу.

Таблиця 2

## Стадії (етапи) фінансування стартапів (за [6; 7; 12])

ЕТАП	Фінансування: характеристика
1	2
<i>Ідея</i>	Власні кошти. <i>Інвестори</i> : FFF (friends, family, fools), відсів – 90% проектів. Початок роботи над прототипом, формування команди
<i>Pre-seed</i>	<i>Інвестори</i> : FFF, бізнес-ангели. Залучаються <i>інкубатори</i> , <i>акселератори</i> , з'являється <i>ментор</i> (консультант). Відсіюються 85% проектів. Бар'єри переходу на наступну стадію: слабкість ідеї, команди, недооцінка ринку
<i>Seed</i>	<i>Інвестори</i> : бізнес-ангели, фонди ранніх інвестицій, державні гранти. Відсів: 90% проектів (від pre-seed). Проект починає зростати. Тестує бізнес-модель. Можливі неодноразові <i>півоти</i> (перезапуски, радикальні зміни). Спостерігають венчурні інвестори. Актуальна підтримка інкубаторів, акселераторів. Часто: стикається з долиною смерті. Проблеми: фінансування, команда, масштабування
<b>ДОЛИНА СМЕРТІ:</b> Період невизначеності: чи правильно розвивається стартап, чи виживе? Період між запуском проекту та документальним підтвердженням здатності приносити дохід. Проходить не більше 40% стартапів	
<i>Раунд А</i> (рання стадія)	<i>Інвестори</i> : фонди ранніх стадій, венчурні фонди. Відсів: 95% проектів (від pre-seed). Високі ризики. Стартап, що пережив «долину смерті», стає цікавим венчурним фондам. Є бізнес-модель, клієнти, досвід. Починає перетворюватися на зрілу компанію. Не потрібні інкубатори, акселератори. <b>Залучаються професійні бізнес-консультанти</b>
<i>Раунд В</i> (розширення)	<i>Інвестори</i> : венчурні фонди, часто – глобальні, що оперують значними сумами. Доходять лише 2% проектів від стадії pre-seed. Масштабування, захоплення ринку. Часто: компанія сягає межі зростання через обмеження ринку

Закінчення табл. 2

1	2
<i>Пізні раунди:</i> <b>раунд C</b>	<i>Інвестори:</i> венчурні фонди, інколи – стратегічні інвестори. Початок виходу венчурних інвесторів. Масштабні інвестиції, раунди більші за 7 млн дол. Підготовка компанії до продажу
<b>раунд D</b>	<i>Інвестори:</i> корпоративні фонди глобальних компаній, стратегічні інвестори (мета: доступ до технологій, купівля компанії). Виходи інвесторів
<b>IPO</b> (оцінка ринку)	<i>Інвестори:</i> корпоративні фонди, інституціональні інвестори. Відсів щодо pre-seed – 99,9%

Значний потенціал розвитку бізнес-структур, на наш погляд, міститься у застосуванні в консалтингу *комерціалізації* інновацій (перетворення результатів інтелектуальної діяльності на товар) концепції «відкритих інновацій». Її зміст: компанії активно використовують у бізнесі зовнішні ідеї і технології та дозволяють іншим фірмам користуватися власними ідеями, що не реалізовані на практиці; комбінують внутрішні й зовнішні розробки, співпрацюють із партнерами для створення доданої вартості. До співпраці залучаються конкуренти, контрагенти, споживачі, компанії інших галузей, дослідницькі інститути, що реалізують різні стадії інноваційного процесу та співпрацюють на мережній основі. Компанії надають доступ до своєї інтелектуальної власності, досвіду і процесів – аби разом знаходити нові рішення для клієнтів, комерціалізують внутрішні й зовнішні ідеї. Таку взаємодію класифікують за такими напрямками [18]:

1. *Ззовні-всередину*: отримання компаніями нових знань у результаті співпраці із зовнішніми джерелами. Трансформація бізнес-моделі відбувається за елементами: ключові партнери, ключові ресурси, структура витрат, канали збуту. *Форми реалізації*: ліцензійні угоди, поглинання стартапів, корпоративні венчурні фонди, краудсорсинг та інноваційні мережі. Procter&Gamble у такий спосіб вдалося підвищити продуктивність НДДКР на 60%. Коли компанія розробляла проект з використання 3D-друкування на чіпсах жартів і фото поп-виконавців, замість робити замовлення виробнику таких принтерів, застосувала краудсорсинг. Виявилось, що італійський професор із Болоньї експериментував із пекарним обладнанням і успішно друкував на випічці [19]. Продукція Procter&Gamble була на полицях уже через рік, а витрати склали менше 10% звичайного бюджету на розробку та впровадження новації.

«Платформи відкритих інновацій», адміністраторами яких виступають консалтингові компанії, поєднують інструментарій акселератора і краудсорсинг, забезпечуючи інтегрування і взаємодію: 1) корпорацій, яким потрібні інновації; 2) творців; 3) інвесторів, що прагнуть отримати прибуток. Наприклад, Reactor.ua [20] допомагає корпораціям визначитись із баченням стратегічних перспектив, «точок зростання» та розміщує їх запит на інновації. Інноватори (стартапи) пропонують рішення, платформа допомагає їм у складанні та презентації бізнес-пропозиції. Корпорація-замовник за участі консультантів Reactor.ua обирає краще рішення, з автором ідеї укладається угода на прототипування і тестування. Переваги: мінімальні стартові витрати замовника, залучення значної кількості інноваційних команд.

2. *Зсередили* – *назовні*: розміщення активів/проектів поза межами компанії. Дозволяє сформувати інноваційну екосистему партнерів, комерціалізувати «побічні» розробки. Трансформація бізнес-моделі відбувається за напрямками: ціннісна пропозиція, ключові процеси, прибуток. *Форми реалізації*: ліцензійна угода; спін-компанії. Останні створюються корпораціями для впровадження «побічних продуктів» інноваційного процесу або для розробки/впровадження на ринок нового продукту/технології, для яких потрібна інша бізнес-модель. *Спін-аут*-компанії зберігають зв'язок з материнською, *спін-оф* – є абсолютно незалежними. Переваги технології: можливість використання ресурсів компанії-засновниці (досвід, дистрибуційні мережі, клієнти, ділові зв'язки) та мінімум ризиків для її основного бізнесу, оптимальне використання інтелектуального потенціалу. Наразі успіху спін-компанія може бути інтегрована до бізнес-системи материнської.

*Стратегічне ліцензування* (продаж ліцензій за патентами, що становлять основу конкурентоспроможності компанії – т. зв. «діамантами корони») є технологією комерціалізації інтелектуального продукту, спрямованою на забезпечення контролю компанії-ліцензіару над розвитком галузі через: переключення конкурентів на власні стандарти і технології, виникнення мережних ефектів та збільшення віддачі від масштабу, переваги у подальших дослідженнях і розробках [21; 14].

3. *Змішані*: кооперація з партнерами шляхом створення альянсів, у т. ч. спільних підприємств, патентних пулів; компанії разом комерціалізують інновацію. Містить потенціал міжгалузевої дифузії знань і технологій. Так, *Volvo і Google* спільно розробляють Android-систему для авто (інтеграція сервісів Google до бортової інформаційно-розважальної системи Sensus); *Toyota та Uber* реалізують спільний проект зі створення самокерованого транспорту [22].

Таким чином, застосування інструментарію концепції відкритих інновацій уможлиблює: прискорення, здешевлення комерціалізації інтелектуального продукту; створення необхідних технологій силами екосистеми, умов

для дифузії знань та технологічного розвитку; інтеграцію до бізнес-моделі клієнтської компанії ключових партнерів та формування платформи для галузевого лідерства. Водночас реалізація концепції потребує декомпозиції та розподілу складних завдань, організації взаємодії великої кількості учасників, професійного підходу до *убезпечення інтелектуальної власності* учасників, що успішно може бути реалізовано за участю інноваційних консультантів.

**Висновки.** ІК як спеціалізований вид консультування з питань інноваційного менеджменту є ефективною технологією управління розвитком сучасних бізнес-структур. Охоплює всі етапи інноваційного циклу. Основними напрямками ІК є: стратегічний інноваційний консалтинг, розробка і супровід інноваційних проєктів, фандрайзинг, консалтинг комерціалізації інновацій. Доцільно виокремлювати ІК діючих бізнес-організацій і стартапів. Консалтингові послуги з розробки/упровадження інноваційної бізнес-моделі, що ґрунтуються на урахуванні сучасних закономірностей інноваційних процесів, сприяють створенню передумов сталого розвитку бізнес-структур. Шляхом передання у практику бізнесу спеціальних знань, досвіду з управління стартапами на різних стадіях їх життєвого циклу ІК підвищує шанси цих інноваційних структур успішно пройти «долину смерті» і досягти бажаних цілей. Перспективним є застосування концепції «відкритих інновацій» для проєктування ефективних консалтингових технологій комерціалізації інновацій, утім потребує високого професіоналізму консультантів для забезпечення ключових компетенцій та інтелектуальної власності клієнтських організацій. Подальші дослідження здійснюватимуться у площині змісту конкретних технологій та інструментарію ІК.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

1. Основи управлінського консультування: навч. посіб. / А. Е. Воронкова, В. І. Отенко, Д. К. Воронков та ін.; за ред. А. Е. Воронкової. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 484 с.
2. Фраймович А. В. Инновационный консалтинг: терминология, актуальность, роль и место в инновационном цикле. *Инновации*. 2005. № 7 (84). С. 95–98. URL: <https://cyberleninka.ru> (дата звернення: 08.10.2018).
3. Кавасаки Гай. Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины. Москва: Юнайтед Пресс, 2010. 253 с. URL: [www.pseudology.org/business/KawasakiGai-Startup2.pdf](http://www.pseudology.org/business/KawasakiGai-Startup2.pdf) (дата звернення: 08.10.2018).
4. START-UP: створення та функціонування. URL: <http://posibniki.com.ua/catalog-start-up-stvorennya-ta-funkcionuvannya> (дата звернення: 08.10.2018).
5. Минимально жизнеспособный продукт: типы, методы, этапы построения. 18 апреля 2018. URL: <https://www.uplab.ru/blog/minimum-viable-product/> (дата звернення: 08.10.2018).

6. Нагин В. Раунд А, В, С: какие этапы финансирования стартапа существуют? URL: <https://www.impex.academy/etapy-finansirovaniija-startapa/> (дата звернення: 08.10.2018).
7. Стадии инвестирования стартапов. От Pre-seed до IPO. URL: <https://www.startupstep.ru/> (дата звернення: 08.10.2018).
8. Офіційний сайт компанії Deloitte Consulting Group. URL: <https://www2.deloitte.com.ua> (дата звернення: 08.10.2018).
9. Офіційний сайт Міжнародної консалтингової компанії Boston Sloan Capital. URL: [www.bostonsloan.kz/Услуги/Мы\\_предлагаем/Инновационный\\_консалтинг/aspx](http://www.bostonsloan.kz/Услуги/Мы_предлагаем/Инновационный_консалтинг/aspx) (дата звернення: 08.10.2018).
10. Официальный сайт CFD-Group. Аналитические материалы по консалтинговым услугам. URL: [http://www.cfd-group.ru/baza\\_znanij/razvitie\\_proektov/](http://www.cfd-group.ru/baza_znanij/razvitie_proektov/) (дата звернення: 08.10.2018).
11. Офіційний сайт стартап-майстерні AB Design. URL: [http://www.abdesign.kiev.ua/startup\\_consulting](http://www.abdesign.kiev.ua/startup_consulting) (дата звернення: 08.10.2018).
12. Путь стартапа: брошюра ФРИИ. URL: [https://www.iidf.ru/upload/iblock/3b5/startup\\_way\\_2015.pdf](https://www.iidf.ru/upload/iblock/3b5/startup_way_2015.pdf) (дата звернення: 08.10.2018).
13. Пластовець П. 10 стандартів інновацій. URL: [www.management.com.ua/qm/qm214.html](http://www.management.com.ua/qm/qm214.html) (дата звернення: 08.10.2018).
14. Антропов М. С., Белолипецкий В. Г., Коростылева И. И. Современные инновационные стратегии и бизнес-модели компаний. URL: [https://www.msu.ru/projects/amv/doc/h6\\_1\\_6\\_1\\_nom4\\_2.pdf](https://www.msu.ru/projects/amv/doc/h6_1_6_1_nom4_2.pdf) (дата звернення: 08.10.2018).
15. Березной А. В. Инновационные бизнес-модели в конкурентной стратегии крупных корпораций. *Вопросы экономики*. 2014. №9. URL: <http://institutiones.com/innovations/2517-innovacionnyye-biznes-modeli-konkurentnoj-strategii.html> (дата звернення: 08.10.2018).
16. Боева Н. А., Назарова А. И. Построение бизнес-моделей с помощью проведения инновационного аудита для малых и средних предприятий. *Научные исследования в образовании*. 2013. URL: <https://cyberleninka.ru/article> (дата звернення: 08.10.2018).
17. Елкина В. Ищите средства на запуск стартапа? Учитесь у Илона Маска. URL: <https://rb.ru/story/musk-and-investors/> (дата звернення: 08.10.2018).
18. Панченко С. Г., Кірякова М. Є. Концепція відкритих інновацій та її використання транснаціональними корпораціями в Україні. *Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право*. 2013. №1. С. 155–162. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/6845/7659> (дата звернення: 08.10.2018).
19. Манчулянцев О. Open Innovation, или В поисках новой экспертизы. URL: [www.skolkovo.ru/public/ru/rdmaterials](http://www.skolkovo.ru/public/ru/rdmaterials) (дата звернення: 08.10.2018).
20. Офіційний сайт Платформи відкритих інновацій Reactor.ua. URL: <https://reactor.report/ru/about> (дата звернення: 08.10.2018).
21. Коньшева А. Стратегическое лицензирование как новый феномен патентной стратегии компании на рынке интеллектуальной собственности. *Креативная экономика*. 2011. №7. URL: <https://creativeconomy.ru/lib/4540> (дата звернення: 08.10.2018).
22. Сервис Uber привлек \$500 млн от Toyota. URL: <http://beta.inventure.com.ua/news/world/servis-uber-privlek-dollar500-mln.-ot-toyota> (дата звернення: 08.10.2018).



## REFERENCES

1. Voronkova, A. E., Otenko, V. I., & Voronkov, D. K. (2010). *Osnovy upravlinskoho konsultuvannia. [Basics of managerial consulting]*. Kharkiv: VD «INZhEK».
2. Fraymovich, A. V. (2005). Innovatsionnyy konsalting: terminologiya, aktualnost, rol i mesto v innovatsionnom tsikle [Innovation consulting: terminology, relevance, role and place in the innovation cycle]. *Innovatsii – Innovation*, 7(84), 95-98. Retrieved from <https://cyberleninka.ru>.
3. Kawasaki, Gay (2010). *Startup: 11 master-klassov ot eks-evangelista Apple i samogo derzkogo venchurnogo kapitalista Kremnievoy doliny [Startup: 11 master classes from Apple's ex-evangelist and the most daring venture capitalist of the Silicon Valley]*. Moskva: Yunayted Press. Retrieved from [www.pseudology.org/business/KawasakiGai-StartUp2.pdf](http://www.pseudology.org/business/KawasakiGai-StartUp2.pdf).
4. *START-UP: stvorennia ta funktsionuvannia [START-UP: creation and operation]*. (n.d.). Retrieved October 8, 2018, from <http://posibniki.com.ua/catalog-start-up-stvorenniya-ta-funkcionuvannya>.
5. *Minimalno zhiznesposobnyy produkt: typyi, metody, etapyi postroeniya [Minimally viable product: types, methods, stages of construction]*. (2018, April 18). Retrieved from <https://www.uplab.ru/minimum-viable-product>.
6. Nagin, V. (2018, April 26). *Raund A, B, S: kakie etapyi finansirovaniya startapa suschestvuyut? [Round A, B, C: What are the stages of financing a startup?]*. Retrieved from <https://www.impex.academy/etapy-finansirovaniya-startapa>.
7. *Stadii investirovaniya startapov. Ot Pre-seed do IPO [Stages of investing startups. Pre-seed to IPO]*. (n.d.). Retrieved November, 6, 2018, from <https://www.startupstep.ru/>
8. *Ofitsiyniy sait kompanii Deloitte Consulting Group [Official site of Deloitte Consulting Group]*. (n.d.). Retrieved October 8, 2018, from <https://www2.deloitte.com.ua>
9. *Ofitsiyniy sait Mizhnarodnoi konsal'tynhovoї kompanii Boston Sloan Capital [Official site of Boston Sloan Capital, an international consulting company]*. (n.d.). Retrieved November, 6, 2018, from [www.bostonsloan.kz/Usluhy/Мы\\_predlahaem/Ynnovatsyonnyy\\_konsal'tynh/asp.x](http://www.bostonsloan.kz/Usluhy/Мы_predlahaem/Ynnovatsyonnyy_konsal'tynh/asp.x).
10. *Ofitsialnyy sayt CFD-Group. Analiticheskie materialyi po konsaltingovym uslugam [Official site CFD-Group. Analytical materials on consulting services]*. (n.d.). Retrieved October 8, 2018, from [http://www.cfd-group.ru/baza\\_znaniy/razvitie\\_proektov/](http://www.cfd-group.ru/baza_znaniy/razvitie_proektov/)
11. *Ofitsiyniy sait startup-maisterni AB Design [Official site AB Design workshop]*. (n.d.). Retrieved October 8, 2018, from [http://www.abdesign.kiev.ua/startup\\_consulting](http://www.abdesign.kiev.ua/startup_consulting)
12. *Put startapa: broshyura FRII [Startup Path: FRIA Brochure]*. (2015). Retrieved from [https://www.iidf.ru/upload/iblock/3b5/startup\\_way\\_2015.pdf](https://www.iidf.ru/upload/iblock/3b5/startup_way_2015.pdf)
13. Plastovets, P. (2016, April 29). *10 standartiv innovatsii [10 Standards of Innovations]*. Retrieved from [www.management.com.ua/qm/qm214.html](http://www.management.com.ua/qm/qm214.html).
14. Antropov, M. S., Belolipetskiy, V. G., & Korostyleva, I. I. (n.d.). *Sovremennyye innovatsionnyie strategii i biznes-modeli kompanii [Modern innovative strategies and business models of companies]*. Retrieved October 8, 2018, from [https://www.msu.ru/projects/amv/doc/h6\\_1\\_6\\_1\\_nom4\\_2.pdf](https://www.msu.ru/projects/amv/doc/h6_1_6_1_nom4_2.pdf)
15. Bereznoy, A. V. (2014). *Innovatsionnyie biznes-modeli v konkurentnoy strategii krupnyih korporatsiy [Innovative business models in the competitive strategy of large corporations]*. *Voprosy ekonomiki – Economic issues*, 9. Retrieved from <http://>

- institutiones.com/innovations/2517-innovacionnye-biznes-modeli-konkurentnoj-strategii.html.
16. Boeva, N. A., & Nazarova, A. I. (2013). Postroenie biznes-modeley s pomoshchyu provedeniya innovatsionnogo audita dlya malyyh i srednih predpriyatiy [Building business models through an innovative audit for small and medium-sized enterprises]. *Nauchnyie issledovaniya v obrazovanii – Scientific research in education*. Retrived from <https://cyberleninka.ru/article>.
  17. Elkina V. (2018, March 26). *Ischete sredstva na zapusk startapa? Uchites u Ilona Maska [Looking for funds to start a startup? Learn from Ilona Mask]*. Retrived from <https://rb.ru/story/musk-and-investors/>.
  18. Panchenko, Ye. H., & Kiriakova, M. Ye. (2013). Kontseptsii vidkrytykh innovatsii ta yii vykorystannia transnatsionalnymi korporatsiiamy v Ukraini [Concepts of Innovative Innovations and Transnational Corporations in Ukraine]. *Stratehiia rozvytku Ukrainy. Ekonomika, sotsiologhiia, pravo – Strategy of development of Ukraine. Economics, sociology, law, 1*. Retrived from <http://jrnل.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/6845/7659>.
  19. Manchulyantsev, O. (n.d.). *Open Innovation ili V poiskah novoy ekspertizy [Open Innovation or Looking for a New Expertise]*. Retrived October 8, 2018, from [www.skolkovo.ru/public/ru/rdmaterials](http://www.skolkovo.ru/public/ru/rdmaterials).
  20. Ofitsiynyi sait Platformy vidkrytykh innovatsii Reactor.ua [The official site of the Platform of Open Innovations Reactor.ua]. (n.d.). Retrived October 8, 2018, from <https://reactor.report/ru/about>.
  21. Konyisheva, A. (2011). Strategicheskoe litsenzirovaniye kak novyy fenomen patentnoy strategii kompanii na rynke intellektualnoy sobstvennosti [Strategic licensing as a new phenomenon of the company's patent strategy in the intellectual property market]. *Kreativnaya ekonomika – Creative economy, 7*. Retrived from <https://creativeconomy.ru/lib/4540>.
  22. *Servis Uber privlek \$500 mln. ot Toyota [Uber service raised \$ 500 million from Toyota]*. (2018, September 03). Retrived from <http://beta.inventure.com.ua/news/world/servis-uber-privlek-dollar500-mln.-ot-toyota>.

Стаття надійшла до редакції 11.10. 2018 р.

Стаття пройшла рецензування 08.11. 2018 р.

Стаття рекомендована до опублікування 21.11.2018 р.

### **Е. Н. ЛЕВКОВЕЦ**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Украина, г. Харьков

## **ИННОВАЦИОННЫЙ КОНСАЛТИНГ КАК ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИИ**

Исследован потенциал инновационного консалтинга (ИК) как технологии управления развитием бизнес-структур. Уточнено определение ИК, классифицированы

основные виды услуг. Воздействие ИК на развитие бизнес-организаций продемонстрировано на примерах услуг разработки инновационной бизнес-модели и стартап-консалтинга. Обоснован потенциал применения в консалтинговых технологиях концепции «открытых инноваций».

**Ключевые слова:** инновационный консалтинг, развитие, инновационный процесс, стартап, инновационная бизнес-модель, концепция «открытых инноваций».

**O. M. LEVKOVETS**

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Economic Theory Department, Yaroslav the Wise National Law University, Ukraine, Kharkiv

## **INNOVATIVE CONSULTANCY AS TECHNOLOGY FOR MANAGING DEVELOPMENT OF A BUSINESS ENTITY**

**Problem setting.** Contemporary transformations of conditions of innovative development actualize demand for services of innovative business consultancy.

**Recent research and publication analysis.** Issues of innovative consultancy (IC) have not been thoroughly examined in literature. There is a need to take notice of scientific papers on innovative management (S. Illiashenko, M. Denysenko et al.), management of startup development (S. Blank, G. Kawasaki), and websites of consulting firms.

**Paper objective.** The objective is to indicate the essence of IC as technology of managing development of contemporary business entities.

**Paper main body.** IC aims at enhancing competitiveness and efficiency of economic activity of customers' entities through putting cutting-edge methods, experience, technologies of innovative projecting, and management of innovative activity into practice of the business. IC services are divided into the following types: strategic; developing and supporting an innovative project; fundraising; innovation commercialization consulting. It is expedient to indicate IC of functioning business entities and startups.

Sustainable development of companies depends on the ability to create and use that *innovative* business model, technology of development or implementation of which draw considerably attention of consulting firms (guidelines of Deloitte Consulting). *Startup* – a temporary entity oriented towards searching and implementing a scaled business model. Its features are as follows: an original idea; ambiguity of a target market at an initial stage of a product; rapid scaling. IC services are critically important for startup's success because they ensure: the formation of price supply, selecting and training staff; customer development and testing hypothesis for a business idea, development and validating a minimum viable product; evaluating a market; selecting and testing a business model; developing a startup's plan; involving investments at various stages.

Potential of development of business entities contemplates the application of IC technologies of open innovations, which consists of the following stages: companies use ex-

ternal ideas and technologies in a business and enable other firms to use own ideas, which have not been brought into practice; combining internal and external developments. Directions of the interaction comprise: *from the outside to the inside* (obtaining new knowledge from external sources; forms of implementation: license agreements, acquisition of startups, corporate venture funds, crowd-sourcing, information platforms and networks); *from the inside to the outside* (deploying assets or projects outside a company; forms of implementation: selling licenses, spin-off companies); *mixed* (a corporation with partners through the creation of alliances). The implementation requires a professional approach to protection of intellectual property of participators.

**Conclusions.** IC as a type of consultancy on issues of innovative management is effective technology of managing development of business entities. Consulting services on development and implementation of an innovative business model conduce to the creation of pre-conditions for sustainable development of companies. IC increases the chances of going through a “death valley” and achieving desired goals. The application of a conception of open innovations for projecting consulting technologies of innovation commercialization is prospective.

#### **Short abstract for an article**

**Abstract.** The author has examined potential of innovative consultancy (IC) as technology for managing development of business entities. The author has specified the essence of IC and classified the main types of services. The article discloses the influence of IC on development of business entities, using examples of services of developing a business model for a functioning company and startup consultancy. The author has substantiated potential of applying the conception of open innovations in consulting technologies.

**Key words:** innovative consultancy, development, innovative process, startup, innovative business model, conception of open innovations.

#### **Article details:**

Received: 11 October 2018

Revised: 08 November 2018

Accepted: 21 November 2018