

DOI: 10.31359/2411-5584-2021-47-4-69
УДК 330.1:005.942:001.895

О. М. ЛЕВКОВЕЦЬ

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого,
Україна, м. Харків
e-mail: o.m.levkovets@nlu.edu.ua
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7256-9958>



ІННОВАЦІЙНИЙ КОНСАЛТИНГ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ПАРАДИГМИ¹

Запропоновано концепцію екосистемного управління інноваційними процесами бізнес-організації для оновлення методології інноваційного консалтингу в умовах цифрової економіки. Розглянуто модель управління інноваціями «зрілої» компанії, розкрито зміст і причинно-наслідкові зв'язки її стратегічного та операційного рівнів. Уточнено підхід до формування інноваційного портфеля клієнтських організацій. Охарактеризовано сучасні методики роботи з інноваційними проектами.

Ключові слова: цифровізація, інноваційний консалтинг, інноваційний процес, модель, організаційна амбідекстрія, підривні інновації.

JEL Classification: O31, O32.

Постановка проблеми. Стрімкі трансформації інноваційних процесів у цифрову епоху спричинили виокремлення практики інноваційного консалтингу як актуального напрямку управлінського консультування: бізнес-організації виявилися не в змозі оперативного змінити парадигму управління інноваціями, опанувати актуальні принципи, інструментарій інноваційного менеджменту, які радикально відрізняються від концепцій і методів індустріальної економіки. Відповідні підрозділи мають глобальні ТНК «Великої четвірки» («PwC», «KPMG», «Deloitte», «E&Y»), подібні практики запроваджує дедалі

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

© Левковець О. М., 2021. 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>.

більша кількість консалтингових компаній, активно розвивається стартап-інфраструктура, з'являються нові формати надання послуг (платформи відкритих інновацій, інноваційні агенції та ін.). Процес є динамічним, що проявляється у відсутності єдиного підходу до розуміння змісту, класифікації послуг інноваційного бізнес-консалтингу. Аналіз інформації, представленої на сайтах провідних консалтингових компаній («KPMG», «PwC», «Deloitte»), дозволяє констатувати тенденцію інтегрування інноваційного консалтингу зі стратегічним і консалтингом організаційного розвитку на основі принципів цифрової трансформації бізнесу («Deloitte» активно розвиває новий напрям «Deloitte Digital», до якого приєдналася практика інновацій «Doblin»; «PwC» презентувала послугу з комплексної цифрової трансформації [1]). Утім для більшості консалтингових компаній чітка систематизація послуг ІК не характерна: у кращому разі представлено перелік останніх, що має доволі сегментарний характер і не дозволяє бізнес-організаціям зрозуміти потенціал таких послуг, причинно-наслідкові зв'язки між елементами інноваційного процесу, правильно формувати запит на консультації. Сучасний етап розвитку даного напрямку бізнес-консультавання з огляду на динаміку та характер змін бізнес-ландшафту, умов конкуренції актуалізує оновлення методології аналізу послуг інноваційного консалтингу «зрілих» компаній зі сформованими бізнес-системами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика управління інноваціями діючих (зрілих) бізнес-організацій широко представлена в науковій літературі, проблематика розвитку інноваційного консалтингу – лише в контексті окремих технологій. Питання цифрових трансформацій сучасного бізнес-середовища висвітлюються в роботах [2; 3]. Для цілей даного дослідження виключне значення мають праці Кл. Крістенсена (Cl. Christensen), зокрема його теорія підриву та її застосування в цифрову добу [4–6], та Г. Пізано (G. Pisano), насамперед трактування ним інноваційної стратегії як умови ефективного розподілу ресурсів і розвитку культури інновацій [7; 8]. Значний науковий інтерес викликає праця Т. Вікі (T. Vicki), Д. Томи (D. Toma) та Е. Гонс (E. Gons), у якій сформульовано принципи розроблення інноваційної екосистеми корпорації [9]. С. Бланк (S. Blank) є розробником актуального інструментарію управління інноваціями зрілих компаній і стартапів («CastDev», «Lean Startup») [10; 11]. Спроби узагальнення теоретичних і методологічних напрацювань науковців і практиків знайшли відображення в низці спеціальних досліджень провідних консалтингових компаній: «PwC» (керівництво з управління корпоративними інноваціями) [12], «KPMG» (класифікація компаній за рівнем інноваційної зрілості) [13]; спільній розробці «АСІ», Фонду «Сколково» та «KPMG» щодо моделі управління інноваціями [14] та ін.

Водночас слід визнати наявність низки теоретичних суперечностей (застосування «теорії підриву» для формування портфеля інновацій, змішування

понять), певну фрагментарність розробок, недостатнє врахування специфіки цифрових трансформацій бізнесу. Актуальним є завдання систематизації результатів представлених досліджень для формування моделі управління інноваційними процесами «зрілої» компанії та подальшого застосування розробки для розкриття змісту і потенціалу послуг інноваційного бізнес-консалтингу.

Формулювання цілей. Мета статті – розкрити зміст концепції бізнес-організації як інноваційної екосистеми, продемонструвати потенціал застосування для оновлення методології інноваційного консалтингу в контексті завдань цифрової епохи.

Основні результати дослідження. Цифрова парадигма розвитку бізнесу змінює умови конкуренції, механізми формування вартості та масштабування, прискорює всі процеси, визначає адаптивність ключовою властивістю організацій. Для цілей даного дослідження акцентуємо на таких чинниках цифрової трансформації економіки [2; 3]:

1) інформація – ключовий актив; перетворення сфер і бізнес-процесів на основі ІТ, швидке оброблення великих масивів даних. Технології аналізу «Big Data» формують нові джерела створення вартості на основі вивчення цифрових портретів споживачів, патернів їх економічної поведінки. Головний параметр конкурентоспроможності – *швидкість* виведення продуктів і реагування на ринкові зміни (так, «Tesla» запускає нові опції, виправляє претензії в режимі реального часу, віддалено через оновлення ПЗ). Випуск персоналізованої масової продукції («Apple», «Samsung») пропонують пристрої, які можна налаштувати з урахуванням індивідуальних потреб користувачів; «Spotify» – музичні плейлисти для конкретних користувачів та ін.);

2) формування платформно-мережевої бізнес-моделі, що поєднує велику кількість учасників, уможливорює масштабування в геометричній прогресії. Механізм функціонування цифрових платформ відрізняється від традиційних компаній. Причини: структура активів і витрат, трансформація чинників формування вартості. *Традиційні компанії* генерують її при виробництві продукції, *платформні* – за рахунок створення мереж (зв'язків) між споживачами і виробниками (транзакцій), перетворюючись на центри обміну та комунікацій [2, с. 334; 3, с. 17–18]; основні чинники формування цінності – у сфері управління мережами та транзакціями;

3) мережеві ефекти – базис цифрового бізнесу [2, с. 333]. Конкурують не так компанії, як екосистеми [3, с. 18]: компанії-лідери формують власні, інші – намагаються стати складовою великої цифрової екосистеми («Amazon» – для продавців, «Apple» – для розробників ПЗ, виробників музики і фільмів та ін.). Розвиток цифрових платформ створює новий формат споживання, змінює природу інновацій, механізми їх впливу на бізнес-організації;

4) експоненційне зростання бізнесу цифрових компаній на основі підричних інновацій. Поширення та пришвидшення «підричів» створює загрозу

традиційним організаціям зі сталою бізнес-моделлю. Для цифрових компаній часто є характерним «парадокс прибутку»: великі темпи капіталізації при малих чи навіть відсутніх прибутках [2, с. 339] («Tesla»: у жовтні 2021 р. капіталізація перевищила трлн дол.; балансова вартість компанії за 9 міс. 2021 р. – 22 млрд дол.; прибуток за 2020 р. – 0,7 млрд дол. і тривала збитковість у попередні роки [15]).

Означені процеси спричиняють такі наслідки для бізнес-організацій:

1. Принципові зміни в трактуванні природи інновацій та їх впливу на бізнес-організації (системний підхід). Інновація передбачає поєднання таких складових: нова креативна ідея, цінність для споживача, стало-прибуткова бізнес-модель [9]. Поширюється розуміння інновації не як винахідництва, до якого здатні обрані, а як постійного пошуку найбільш оптимальних рішень поставлених завдань. Цінність створюється у взаємодії зі споживачами, партнерами, з'являються пакетні кастомізовані пропозиції; інноваційні бізнес-моделі є потужним джерелом зростання. Традиційна класифікація інновацій поступається класифікації за ступенем впливу на ринок / бізнес у силу актуальності проблеми протистояння «підривам».

2. Зміна підходу до управління інноваційною діяльністю: виділення його в окрему функцію в рамках системного процесу. У практиці бізнесу все ще можна зустріти дві полярні думки: 1) інноваційні процеси є нелінійними, стихійними (з чого випливає неможливість ефективного управління ними); 2) розуміння інноваційного процесу як лінійного, необхідності його ретельного бізнес-планування в рамках операційної діяльності. Обидва варіанти є невірними. За даними «PwC», компанії-лідери високотехнологічних галузей розглядають інновації як бізнес-процес, який можна ефективно структурувати та яким слід системно керувати [12, с. 32]. Інновації в бізнес-організаціях – системний процес, мають відбуватися цілеспрямовано з метою формування / посилення конкурентних переваг [16].

3. Об'єктивною вимогою для «зрілих» компаній є розвиток *організаційної амбідекстрії* – ефективного поєднання процесів пошуку та виконання; здатності одночасно вилучати прибуток і поліпшувати існуючий бізнес і створювати новий. Успішно реалізувати амбівалентні стратегії, як-от у «Amazon», вдається не всім. Сталі організації схильні спрямовувати ресурси на вдосконалення існуючої бізнес-моделі. «Зріла» компанія має сформовані процеси, процедури, структуру, культуру, тож процес інновацій забезпечується іншими механізмами, ніж у стартапі. Якщо організація застосовуватиме однакові методи *традиційного менеджменту* для реалізації проектів усіх типів інновацій, результатом будуть надмірні інвестиції, збитки. Слід брати до уваги, що корпораціям доцифрової доби притаманна залежність від акціонерів, прагнення забезпечувати певну дохідність акцій. Як наслідок – менеджери прагнуть

інвестувати в «надійні» продукти для існуючих ринків, уникаючи інвестицій у «підривні інновації», що згодом неминуче призводить до втрати конкурентних позицій («GE», «Nestlé») чи навіть бізнесу [4, с. 17–19; 10]. Організації потребують методології реагування на «підриви» та інших механізмів управління інноваціями для сталого зростання в умовах тотальної цифровізації.

4. Рішення полягає в зміні підходів до управління інноваціями на основі принципів agile таким чином, щоб: 1) уникнути надмірних витрат (гнучка розробка); 2) уніфікувати / структурувати процес; 3) поєднати операційну і довгострокову ефективність; 4) забезпечити інтеграцію інновацій у бізнес-систему організації.

Модель системного управління інноваціями, побудована з урахуванням викладеного контексту, дозволить формувати оптимальну пропозицію послуг інноваційного консалтингу та сприятиме кращій орієнтації в них клієнтських організацій. За основу нами взято ідею, сформульовану в [9]: зрілі (тим більше – великі) компанії не є стартапами – тож, їм слід діяти не як монолітна структура з єдиною бізнес-моделлю, а розглядати себе як *портфель* товарів і послуг. «Amazon» є прикладом компанії-гіганта, яка управляє диверсифікованим портфелем існуючих і перспективних бізнес-моделей: нарощує обороти основних бізнесів (e-commerce, AWS, логістика та ін.), розвиваючи портфель майбутніх драйверів зростання (Alexa, Escho, Prime Air). Постає завдання управління компанією як інноваційною екосистемою – мережею взаємопов'язаних відділів / організацій, талантів, сфокусованих навколо координаційного центру (компанії), які генерують нові способи створення цінності.

У табл. 1 ми поєднали варіанти моделі управління інноваційними процесами зрілої організації, запропоновані провідними консалтинговими компаніями та дослідниками. Прямо чи з контексту в кожному варіанті можна визначити стратегічний і операційний рівні управління. Відмінності здебільшого пов'язані з трактуванням / змістом операційної моделі. Так, «PwC» у «процеси» включає всі інструменти та методи роботи з інноваційними проектами, «ACI» та [9] їх виокремлюють; натомість у [14] окремо розглядаються підсистеми управління культурою інновацій і мотивації персоналу. На наш погляд, для оптимізації змісту складових, уникнення дублювання і розуміння причинно-наслідкових зв'язків доцільно застосувати концепцію ОР [17, с. 50], згідно з якою операційна модель містить 4 принципи складові: *структура, культура, персонал, процеси*. Таким чином, вважаємо варіант «PwC» концептуально більш коректним для формування операційної моделі, але варіанти «ACI» та [9] – такими, що дозволяють продемонструвати зв'язки між елементами, місцем методів та інструментів у системі управління інноваціями.

Розглянемо зміст структурних складових, розкриваючи причинно-наслідкові зв'язки між ними. У силу обмеженості рамками статті для цілей даного дослідження основну увагу буде приділено стратегічному рівню управління.

Моделі управління корпоративними інноваціями

(складено за [9; 12; 14])

PwC's Innovation Blueprint [12]	«АСІ», Фонд «Сколково», «КРМГ» [14]	5 принципів корпоративної інноваційної екосистеми [9]
<p>Стратегічний рівень:</p> <p>1. Цілі бізнесу та інноваційного розвитку (<i>узгодження</i>).</p> <p>2. <i>Інноваційна стратегія:</i></p> <p>2.1. масштаб інновацій;</p> <p>2.2. вид стратегії (наступальна / оборонна);</p> <p>2.3. пріоритети портфеля інновацій, співвідношення;</p> <p>2.4. пріоритетні напрями інноваційного розвитку (продукти, технології, процеси, бізнес-модель та ін.).</p> <p>Операційний рівень:</p> <p>Операційна модель:</p> <p>1. Керівництво.</p> <p>2. Культура інновацій.</p> <p>3. Команда (пошук і утримання талантів).</p>	<p>Стратегічний рівень:</p> <p>I. 1. Оцінка <i>рівня інноваційної зрілості</i> компанії (початковий, просунутий, цільовий).</p> <p>2. <i>Цілепокладання:</i> роль інновацій у досягненні стратегічних цілей організації.</p> <p>3. Визначення <i>інноваційних пріоритетів:</i> типи інновацій.</p> <p>4. Визначення <i>інструментів</i> розвитку внутрішніх і зовнішніх інновацій;</p> <p>5. Формування <i>портфеля інноваційних проєктів</i>, принципів управління ними.</p> <p>6. Формування <i>підходів до оцінки ефективності</i> системи управління інноваціями («дія» та «результат»).</p> <p>Операційний рівень:</p> <p>II. Операційна модель:</p> <p>1. Оргструктура управління інноваціями.</p> <p>2. Бюджет і ресурси.</p> <p>3. Процеси управління проєктами (пошук, оцінка, пілотування, рішення про фінансування, масштабування).</p> <p>4. Інструменти роботи з інноваціями (внутрішніми та зовнішніми).</p> <p>5. Методики роботи з інноваційними проєктами (waterfool, agile, state gate, customer development).</p> <p>III. Культура:</p> <p>1. Лідерство та залучення працівників.</p>	<p>Стратегічний рівень:</p> <p>1. <i>Узгодження</i> інновацій зі стратегічними цілями компанії.</p> <p>2. Розроблення <i>інноваційної тези:</i> стратегічні межі для інвестування; основа – аналіз поточної бізнес-моделі на адаптивність до чинників бізнес-середовища; принципово: увага вищого керівництва.</p> <p>3. <i>Діагностика:</i> за якими з продуктів реалізуються сталі, прибуткові бізнес-моделі, за якими – триває пошук.</p> <p>4. Формування <i>портфеля інновацій.</i></p> <p>Операційний рівень:</p> <p>1. <i>Модель</i> інноваційного процесу (<i>етапи:</i> створення, тестування,</p>

Закінчення табл. 1

PwC's Innovation Blueprint [12]	«АСІ», Фонд «Сколково», «KPMG» [14]	5 принципів корпоративної інноваційної екосистеми [9]
<p>4. <i>Екосистема</i> (партнери, платформна взаємодія).</p> <p>5. <i>Процес</i> (від пошуку ідей до масштабування).</p> <p>6. <i>Управління</i> (відбір проєктів, відповідальні).</p> <p>7. <i>Портфель проєктів</i> (інкрементальні, радикальні, підривні).</p> <p>8. <i>Організація</i> (структура управління).</p> <p>9. <i>Фінансування</i> (розподіл ресурсів).</p> <p>10. <i>Мотивація та показники ефективності</i> («дія» та «результат»)</p>	<p>2. Відкритість ідеям; культура експериментів, сприйняття ризику.</p> <p>3. Навчання, передання практик.</p> <p>4. Клієнтоорієнтованість.</p> <p>5. Інструменти роботи із зовнішнім середовищем.</p> <p>6. Інструменти роботи з внутрішнім середовищем.</p> <p>IV. Мотивація:</p> <p>1. Принципи системи мотивації.</p> <p>2. Фінансова мотивація.</p> <p>3. Нефінансова мотивація.</p> <p>4. Адаптація КРІ.</p> <p>5. Інструменти мотивації внутрішніх учасників і зовнішніх учасників</p>	<p>масштабування, оновлення); розглядається як <i>розробка та реалізація рішень для 9 блоків бізнес-моделі</i>.</p> <p>2. Система обліку інновацій (КРІ): звітні, управлінські, загальнокорпоративні.</p> <p>3. <i>Інноваційна практика</i>: дії команд; формування мережі взаємодії, обміну знаннями. Кожен елемент – цикл зворотного зв'язку «створити – оцінити – навчитися»</p>

I. Стратегічний рівень. Стратегічне управління інноваціями має забезпечити здатність компанії конкурувати на зрілих ринках (пріоритети: операційна ефективність, поступові вдосконалення) та вивчати нові ринки з новими технологіями (важливі: гнучкість і готовність до експериментів).

Компанії відрізняються за ступенем готовності до інновацій, тому першим етапом моделі має бути комплексна діагностика рівня інноваційної зрілості (варіант [14]). Призначення: обґрунтувати вибір інструментів розвитку, правильно побудувати інноваційну стратегію. Інноваційна зрілість характеризує поточний стан інноваційної діяльності компанії. Застосовуються два принципові критерії оцінки: *зрілість* як рівень організаційних можливостей для інновацій (структура, процеси, культура) і *масштаб* (наскільки поширені інновації). Рівень інноваційної зрілості визначається за напрямками: відповідальні за розвиток інновацій; інструменти розвитку інновацій, що застосовуються;

організація інноваційних процесів (структура, формальна закріпленість); рівень розвитку інноваційної культури. У [18] пропонується вирізняти чотири рівні інноваційної зрілості компаній (інший варіант: [14, с. 12–13]):

1) *початковий*: процеси не формалізовані, відсутня або короткострокова стратегія розвитку, інноваційна діяльність несистемна; інновації – заслуга окремих особистостей;

2) *розвиваючий*: формалізовані базові процеси, відсутня довгострокова стратегія, обмежений набір інструментів роботи з інноваціями, є відділ R&D або інший, що централізує функції управління внутрішніми інноваціями;

3) *масштабуючий*: інновації розвиваються в рамках бізнес-юнітів; сформована довгострокова стратегія розвитку; застосовуються не лише внутрішні, а й зовнішні інновації;

4) *просунутий*: створено різні підрозділи по інноваціях, які координуються одним центром чи підрозділами з ініціатив; є окремий підрозділ для роботи з підривному інноваціями; довгострокова стратегія розвитку; широкий набір інструментів роботи з інноваціями.

Для кожного рівня зрілості відрізняються стратегія і тактика дій при управлінні інноваційними процесами, отже, різним буде зміст складових моделі. За даними «KPMG» [13, с. 3], співвідношення організацій початкового, середнього, високого рівня інноваційної зрілості становить 80% / 15% / 5% відповідно.

Інновації формально мають стати частиною процесу стратегічного планування. Тому наступним етапом є синхронізація стратегії організації та інноваційної стратегії, визначення ролі інновацій у досягненні стратегічних цілей (продуктове лідерство, лідерство за витратами, формування нових джерел зростання, усунення загрози «підриву» та ін.). Стратегія роботи з інноваціями дозволяє встановити цілі інноваційної діяльності, транслювати їх працівникам, формувати спільні цінності, задавати напрями роботи і модель реалізації. У команди та менеджменту з'являється чітке розуміння, де можуть знаходитися нові можливості для організації, який дохід очікувати від нових напрямів, які інструменти використовувати для досягнення означених цілей.

Інноваційний розвиток потребує дотримання балансу у використанні існуючих можливостей і ресурсів. *Інноваційна стратегія* має: 1) установити *стратегічні межі* для інвестування (компанія не має інвестувати в усі ідеї), пріоритети інноваційних можливостей; 2) поєднати різні елементи організації навколо спільних пріоритетів. Це дозволить: усунути конфлікт між різними типами інноваційних проєктів при розподілі ресурсів, між інноваційною та операційною діяльністю; визначити пріоритетні сфери інновацій, що до-

звolyать здійснити реальний вплив на темпи зростання бізнесу та спрямувати на них ресурси.

Так, «Yahoo!» тривалий час не могла визначитися з пріоритетами, мала більш як 400 інноваційних проєктів, не синхронізованих між собою, та внутрішню конкуренцію бізнес-моделей; утратила позиції та ринки, поступившись конкурентам, які пріоритети сформували («Google», «e-Bay», «FB») [14, с. 31]. Щоб перспективний напрям став частиною стратегії, слід розробити бізнес-модель (ціннісна пропозиція, очікуваний обсяг ринку, конфігурація активів, способи монетизації). Це дозволить зрозуміти, як цінність розподіляється між учасниками, що її створюють (масштаб, мережеві ефекти), та основні варіанти стратегій. Розроблення стратегії – процес ітеративний, здійснюється безперервно.

Формування інноваційного портфеля є ключовою ланкою для реалізації концепції бізнес-організації як екосистеми інновацій. Різні види інновацій здатні сприяти досягненню різних цілей. Існують два типи інноваційної активності: «виконання» та «пошук». Призначення першого – підвищувати ефективність (зниження витрат) і сталість (нові продукти на заміну попереднім, маркетинг) існуючого бізнесу. Це достатньо передбачувані інновації (адже йдеться про усталену бізнес-модель). Призначення інновацій типу «пошук» – створювати нові джерела зростання (нові бізнес-моделі, нові ціннісні пропозиції). Для них характерні: високий ступінь невизначеності, вони потребують інакшого управління – культури, навичок, бізнес-процесів, структури, бізнес-інструментів. Компанії цифрової доби мають проводити весь спектр інноваційних активностей – від «виконання» до «пошуку». Роботі над інноваційним портфелем передують аналіз поточних бізнес-моделей та основних продуктів з урахуванням ключових тенденцій у суспільстві, економіці, технологіях (трендвотчинг).

Аналіз значної кількості наукових і практичних джерел [9–12; 14; 19] дозволяє констатувати різноманіття поглядів на методологію формування інноваційного портфеля бізнес-організації (табл. 2–5). В основі – зазначена класифікація інновацій за типами інноваційної активності, утім усі пропозиції мають відмінності. Найпоширенішими є модель трьох горизонтів «McKinsey», модель Б. Наджі (B. Nagji) та Дж. Таффа (G. Tuff), теорія підриву Кл. Крістенсена (Cl. Christensen) або їх комбінування. Принциповим є те, що в усіх джерелах застосовується термін «підривні інновації», але в різних інтерпретаціях. Має місце змішування понять підривних інновацій і радикальних, проривних, некоректне застосування теорії [5; 6]. Оскільки сталі компанії передусім прагнуть убезпечитися від «підривів» (76% занепокоєні зростанням впливу на свій бізнес нових нетрадиційних гравців [14, с. 17]), важливо уточнити зазначений аспект.

Таблиця 2

Класифікація інновацій «PwC» [12, с. 2]

Види інновацій		
<i>Поліпшуючі</i>	<i>Проривні</i>	<i>Революційні (підривні)</i>
Суть: нові властивості продуктів, послуг. Мета: захист частки ринку, збереження норми прибутковості	Суть: істотні відмінності в технологіях і бізнес-моделях; змінюють «правила гри» на ринку, створюють відчутні переваги	Суть: радикально змінюють конкурентне середовище щодо продукту, створюють нові галузі. Можуть стати джерелом вибухового зростання (космічний туризм від «Virgin Galactic»)

Таблиця 3

Мапа вибору інновацій за Г. Пізано (G. Pisano) [8]

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ	Технологія	
	Розвиток існуючих	Нова
Нова	Підривні: нова бізнес-модель, технологічного прориву може й не бути; підриває бізнес-моделі інших компаній	Архітектурні / структурні: підривною одночасно за двома напрямками – в технології та бізнес-моделі (цифрове фото)
Розвиток існуючої	Рутинні: існуючі технологічна база та спеціалізація убудовуються в існуючу бізнес-модель і клієнтську базу	Радикальні: новизна – виключно технологічного характеру (генна інженерія, біотехнології в діючих бізнес-моделях фарм-корпорацій)

Таблиця 4

Матриця інновацій за Г. Сателом (G. Satell) [20]

Проблема, що вирішується	Визначена	Проривні інновації – кардинально нове рішення, створює новий ринок. <i>Інструменти:</i> крос-функціональні команди, «відкриті інновації», корпоративне підприємництво	Підтримуючі інновації – удосконалення існуючих процесів і продуктів. <i>Інструменти:</i> власні ДіР, придбання стартапів, нових технологій
	Не визначена	Фундаментальні дослідження – розширення знань про світ. <i>Інструменти:</i> співпраця з науковими дослідними центрами, конференції, наукова література	Підривні інновації – застосування існуючих рішень і бізнес-моделей у нових сферах. <i>Інструменти:</i> венчурні фонди, інноваційні лабораторії, CastDev, Lean Launchpad, Agile
		Не визначена	Визначена
	Сфера застосування інновацій		

Таблиця 5

Модель Б. Наджі та Дж. Таффа (B. Nagji, G. Tuff) [19]

Продукти та ресурси	Ринок		
	Існуючий	Експансія на суміжні	Створити новий (не існує)
Існуючі	<i>Рутинні (профільні) інновації</i> : поступові поліпшення		
Додаткові		<i>Суміжні інновації</i> : розширення бізнесу на нові для компанії ринки (існуючі можливості застосувати в нових цілях)	
Нові			<i>Трансформаційні інновації</i> : нові пропозиції для нових ринків

Модель трьох горизонтів «McKinsey» стверджує, що компанії мають відтворювати існуючі моделі бізнесу, одночасно розробляючи нові можливості, і це повністю відповідає концепції амбідекстрії. Сучасне тлумачення зазвичай є таким [11; 14]:

Горизонт 1 – інкрементальні (поліпшуючі) інновації для існуючої бізнес-моделі. *Now* (зараз). Основний бізнес. Існуючі ринки і технології. Мета: захист ринкової позиції. Тип: «виконання». *Приклад*: нова модель iPhone [14, с. 28].

Горизонт 2 – інновації, що розширюють можливості існуючої бізнес-моделі на основі частково відомих моделей, щоб працювати з новими клієнтами та ринками. *Near term* (найближче майбутнє). Мета: розвиток бізнесу (експансія). Тип: «виконання / пошук» [11]. *Приклад*: придбання «Facebook» Instagram і Whatsapp і збільшення присутності на ринку соціальних мереж.

Горизонт 3 – створення нових навичок для отримання переваг від підривних ідей або протистояння їм. *Future* (майбутнє). Невідомі бізнес-моделі. Нові ринки, нові технології. Тип: «пошук» [11; 14]. *Приклад*: цифрове фото.

Зауважимо, що при поєднанні методологій інновації Горизонту 2 часто ототожнюють із *проривними* або *радикальними* [12; 14 та ін.], *підривні* ж інновації зазвичай відносять до Горизонту 3. Утім зустрічаються й ототожнювання підривних інновацій із Горизонтом 2 (Г. Сател та ін.).

Інакшою є класифікація інновацій Кл. Крістенсена (Cl. Christensen) [4; 5]:

1. *Підтримуючі* інновації – сприяють вдосконаленню / поліпшенню якості продукту в межах технічних характеристик, *важливих для основних споживачів компанії на її головних ринках*. Але на будь-якому ринку є певна межа вдосконалень.

2. *Підривні* інновації – змінюють співвідношення цінностей на ринку: параметри, навколо яких раніше відбувалася конкуренція, стають неважливими. Забезпечують спочатку нижчу якість продукту за основними характеристиками, але привносять зовсім *нові пропозиції*, дозволяють залучити велику кількість *неохоплених* споживачів, створити нові ринки [16].

Класифікація інновацій на підтримуючі та підривні відрізняється від 3-х горизонтів «McKinsey», оскільки існують два варіанти підривної інновації [4, с. 55, с. 165]:

1) орієнтація на *нижчі сегменти* ринку: в існуючій мережі створення вартості («Amazon» на початку своєї діяльності). Неохопленим увагою «бюджетним» сегментам (не цікаві великим компаніям) пропонують товари достатньої якості за низькою ціною;

2) завоювання *нових ринків*: конкуренція з *відсутністю* споживання; створюється *нова* мережа створення вартості. Мета: нові (яких ще не існує або лише зароджуються) ринки, здатні в перспективі сформувати попит на масовому ринку. Технології спочатку надто примітивні, не відповідають стандартам масового споживача (так, «Xerox» орієнтувалася на великі корпорації, прагнучи забезпечити високу якість фотокопіювання; незабаром конкуренти опанували випуск дешевих і таких, що поступалися якістю копій, персональних копіювальних пристроїв для приватних осіб і дрібних організацій, створивши новий *ємний* ринок) [5]. Проєкт хмарних сервісів «Amazon Web Services» (AWS) зрушив фокус компанії з кінцевих споживачів у сфері електронної торгівлі на b2b-діяльність у сфері ІТ – інноваційна бізнес-модель створила нове джерело зростання (прибутки від AWS значно перевищують прибуток e-commerce) та новий відлік історії «Amazon». Питання полягає в тому, як зрілим компаніям вчасно долати упередження щодо недосконалості продукту чи малої ємності ринку та починати інвестиції в інновації, необхідні для захисту від «підривів».

За Крістенсенем (Cl. Christensen), «підривні» та радикальні інновації – не одне й те саме; підтримуючі інновації – можуть бути радикальними або інкрементальними (поступовими) [4, с. 12]; їхня характерна ознака – поліпшення в межах характеристик, важливих для основних споживачів на основних ринках. Якщо інновації вписуються в бізнес-модель / ланцюг вартості компанії, їх також слід віднести до підтримуючих (адже спрямовані на розвиток основного бізнесу). У [5] Крістенсен підкреслює: бізнес-модель «Uber» не є підривною (за класифікацією Г. Пізано (G. Pisano) (табл. 3) її слід віднести

саме до таких! – Авт.), оскільки компанія *не знаходила неохопленій бюджетний сегмент або неспоживачів*: підвищила масовий попит, закріпившись на відповідному ринку, і лише після цього звернулася до сегментів, що були поза увагою зрілих компаній; інновації, спрямовані на розширення власної мережі та функціональності послуг, є підтримуючими. Натомість інноватори-«підривники» завжди *починають* із сегмента невибагливих до якості або неохоплених ціннісною пропозицією споживачів – і лише потім виходять на масовий ринок. Продукція таких новачків не користується попитом у масового споживача, доки її якість не починає відповідати його стандартам. Після цього продукт визнають.

Отже, підривні інновації можуть бути як суміжними, так і трансформаційними, адже йдеться про два способи «підриву». Водночас їх слід віднести до *Горизонту 3* – лише в разі успіху вони вдосконалюються та переходять до *Горизонту 2*. На наш погляд, саме існуванням двох типів підривних інновацій пояснюється змішування понять. Для цілей формування інноваційного портфеля «зрілої» компанії з урахуванням контексту цифрових реалій убачається доцільним поєднання моделей 3-х Горизонтів, теорії підриву Крістенсена (Cl. Christensen), моделі Б. Наджі та Дж. Таффа (B. Nagji, G. Tuff): у частині трансформаційних інновацій (табл. 5) ці розробки перетинаються. Саме таку класифікацію (інкрементальні інновації, суміжні, трансформаційні / підривні) застосовує в дослідженні «Benchmarking Innovation Impact 2020» KPMG [21, с. 11].

Історія успіху топ-компаній за капіталізацією («Apple», «Microsoft», «Amazon», «Alphabet», «Facebook») свідчить: найбільший потенціал зростання у цифрову добу міститься у виявленні та застосуванні нових бізнес-моделей для раніше незадоволених, невиражених або невідомих потреб людей. За [6], найбільші можливості щодо зростання містять підривні інновації другого типу, які створюють нові ринки. Інновації у сфері технологій і бізнес-моделей наразі відкривають унікальні можливості, креативні «точки входу» для компаній. Саме розвиток *цифрових платформ* задає нові межі теорії підриву [6]. *Підривні* платформи створюють нові типи транзакцій, які залучають на ринок нових покупців та/або продавців [22]. Чимало ринків неефективні: високі витрати доступу, пошуку контрагентів, комунікацій із ними, асиметрія доступу до інформації щодо пропозицій / потреб. Результат: *можливості залишаються непоміченими*. Маркетплейси створюють правила та інфраструктуру, які полегшують і покращують транзакції, усувають провали ринку – так створюється додана вартість. Цільова аудиторія підривних інновацій – «неспоживачі».

Автори [22] вносять уточнення до теорії Крістенсена (Cl. Christensen): слід відрізнити «неспоживачів» та «*невиробників*» – людей / компанії, які обмеже-

ні в можливостях створювати ринкову пропозицію. Підривний маркетинг виявляє новий попит та/або нову пропозицію: його цільовою аудиторією мають стати люди / компанії, які не могли вилучати вигоду з виробництва товарів і послуг через старі канали! Так, «Airbnb» поширює «підрив» на туристичну галузь: у 2016 р. придбали стартап «Trip4real» (Іспанія), за допомогою якого мешканці можуть організовувати для мандрівників унікальні екскурсії у своїх містах; у 2017 р. – об'єднали зі своєю платформою портал для бронювання ресторанів та ін. Компанія надає платформу для продажу низки послуг (приготування їжі для гостей, проведення уроків та ін.) звичайним людям, без чого вони не могли б брати участь в індустрії туризму. Проєкт «Ouschool» – маркетинг дитячої онлайн-освіти, на якому всі бажаючі (батьки, викладачі та ін.) можуть створювати власні курси, дозволяє значній кількості людей монетизувати свої вподобання, хобі [22].

Важлива відмінність механізму «підриву» цифрової доби полягає в тому, що підривні інновації початку XXI ст. були пов'язані зі *створенням фізичних продуктів* і поширенням їх на «неохоплених споживачів» [6; 10], платформна ж бізнес-модель дозволяє створювати нові можливості на основі *існуючих технологій*, і горизонти більше не прив'язують до часових рамок. Підривні інновації здатна реалізувати «зріла» компанія, причому за короткий проміжок часу [7]. Ці особливості слід враховувати при виявленні можливостей розвитку та формуванні інноваційного портфеля компаній.

За рекомендаціями Наджі і Таффа [19] оптимальним є розподіл ресурсів між профільними, суміжними, трансформаційними інноваціями в пропорції 70 / 20 / 10 (такою є структура портфеля проєктів «Alphabet»), хоча співвідношення різняться за галузями. Утім дослідження KPMG «Benchmarking Innovation Impact 2020» [21, с. 11] виявило тенденцію до постійного підвищення питомої ваги трансформаційних інновацій: у 2020 р. розподіл становив 48%–26%–26% для всіх респондентів і 40–23–37% – для компаній-лідерів. На наш погляд, бізнес-організація має визначати оптимальне співвідношення в портфелі інновацій, виходячи з власних цілей, можливостей та обмежень. Зауважимо, що за [14, с. 38] робота з портфелем проєктів *не рекомендується* для компаній початкового рівня інноваційної зрілості (акцентувати увагу на проєктах зрілих технологій).

Отже, інноваційна стратегія має давати відповіді на питання: обсяг інновацій (не виснажити ресурси); співвідношення інкрементальні / суміжні / трансформаційні інновації в портфелі (які з них забезпечують досягнення заявлених цілей); пріоритетні *напрями* (продукти, технології, процеси, бізнес-модель). За результатами формування портфеля інновацій розробляється дорожня мапа їх упровадження, що є основою для операційної моделі й охоплює:

1) *процесний* рівень: етапи розвитку від ідеї до масштабування; 2) *інфраструктурний* рівень: які процедури дозволять розвиватися інноваціям; 3) *культурний* рівень: якою має бути культура компанії для реалізації стратегії; 4) *працівників*: необхідні компетенції та навички; 5) *інструментальний* рівень: набір інструментів (внутрішніх / зовнішніх інновацій) для реалізації кожної групи проєктів.

Розглянутий рівень управління інноваціями охоплюється послугами *стратегічного інноваційного бізнес-консалтингу*, до яких можна віднести: діагностування рівня інноваційної зрілості клієнтської організації, інноваційний аудит, формування дорожньої мапи впровадження інновацій, розроблення / оптимізацію інноваційної стратегії, формування інноваційного портфеля. Складовою послуг є трендвотчинг (відстежування трендів).

II. Операційний рівень. Між створенням ідеї та отриманням сталого прибутку – складні проміжні етапи, якими необхідно управляти. Зміст операційних процесів полягає в реалізації стратегії, пошуку і масштабуванні успішної бізнес-моделі. *Операційна модель* – це багатокомпонентна система управління інноваційним процесом від генерування ідей до комерціалізації; сукупність процесів, підходів, інструментів, які застосовуються компанією для реалізації інноваційної стратегії та доведення продуктів до клієнтів [14, с. 49]. Завдання полягає у виборі та запровадженні оптимальної конфігурації таких елементів: культура, процеси, структура, персонал. *Результат* має забезпечити: можливість швидкого виходу на ринок інноваційних бізнес-ідей; пошук і утримання фахівців, здатних реалізувати ідеї; формування інноваційної культури; залучення зовнішніх партнерів; створення системи оцінки ефективності інновацій. Сучасні тренди і технології розвитку названих елементів операційної моделі нами було розглянуто в [17], тому наразі лише коротко акцентуємо увагу на принципових моментах.

За [11], для проєктів Горизонту 1 слід застосовувати методи традиційного менеджменту (повторювані, масштабовані процеси, процедури, КРІ для типу активності «виконання»); для проєктів трансформаційних і більшої частини суміжних інновацій – методи «Lean innovation management». Інновації Горизонту 3 потребують формування власних процедур, КРІ та мотивації, відмінних від Горизонту 1, тож мають бути фізично відокремлені від операційних підрозділів. Принциповою умовою є забезпечення гнучкості під час режиму «пошуку». Такі інновації ґрунтуються на роботі малих, динамічних команд, що уможливило паралельний запуск великої кількості ініціатив.

Оргструктура і процеси. Інноваційні компанії завжди знаходяться «в активному пошуку» гнучкої оргструктури, за якої втручання вищого керівництва в діяльність є мінімальним, а підрозділи здатні «самоналаштовуватися» при

зміні завдань та умов, водночас залишаючись у руслі стратегічного напрямку розвитку організації. Оптимальний формат, ступінь децентралізації залежать від низки чинників: поточна структура компанії, складність бізнес-процесів, наявність необхідних компетенцій, ставлення до інновацій. Утім майже всі консультанти рекомендують відокремлювати проекти трансформаційних / підривних інновацій, створюючи незалежні компанії (не поширювати ризики на основний бізнес).

Бізнес-процеси формують траєкторію руху новинки від ідеї до комерційного продукту. Зазвичай їх поділяють на такі: 1) створення / пошук ідей (генерування, відбір, аналіз); 2) тестування (валідація гіпотез, оцінка рішення); 3) пілотування, підтвердження бізнес-моделі; 4) масштабування (вибір механізму зростання, оптимізація, прискорення зростання, реалізація вигоди). Для кожного процесу слід розробити відповідні процедури, систему залучення та мотивації талантів. *Завдання*: забезпечити швидке та дешеве тестування гіпотез для пошуку та підтвердження компонентів бізнес-моделі; оперативний запуск удалих ідей, швидке підтвердження безперспективності від інших. Найпоширенішою моделлю інноваційних процесів у компаніях наразі є модель відкритих інновацій.

Важливу функцію в управлінні інноваціями виконує *система їх обліку*. Включає такі складові: критерії прийняття рішень для різних типів інновацій, які знаходяться на різних етапах інноваційного процесу; контроль за реалізацією, оцінка успіху проєктів; оцінка впливу інновацій на бізнес. Критерії, що застосовуються на стадії пошуку (створення та валідація рішення), відрізняються від критеріїв стадії реалізації (зростання – завершення). Ефективність інвестицій зазвичай оцінюється на основі показників ROI та норми прибутку, але такий підхід не можна застосовувати для трансформаційних інновацій: достовірна інформація щодо перспектив відсутня, а для реалізації проєктів потрібні нові активи та можливості. У [4] описується історія «Dell», яка, прагнучи забезпечити високий показник рентабельності активів, передала «Asus» на аутсорсинг спочатку виробництво схем і материнських плат, потім – управління ланцюгами поставок, розробку комп'ютерів (і показник ефективності кожного разу зростав). Утім незабаром «Asus», забезпечивши контроль над усім ланцюгом створення вартості, почала виробництво комп'ютерів, а «Dell» втратила свій ринок.

Культура і команда (персонал). Культура – система цінностей, норм і правил, відповідно до яких працівники визначають пріоритети в діяльності (наприклад, керівництво визначає, які проєкти отримують фінансування, а які – ні). Культура організації поєднує всі складові інноваційної діяльності, має підтримуватися процесами та структурою. Цінностями культури інновацій є:

готовність до експериментів, ризику, відповідальність, терпимість до помилок, відкритість, адаптивність і готовність до змін, постійне навчання, крос-функціональна взаємодія [17, с. 61–62]. Формування культури інновацій – обов’язкова складова процесу управління інноваціями. Попри тотальну автоматизацію та роботизацію процесів і виробництв люди є головним ресурсом інноваційних компаній, а управління сучасною динамічною екосистемою персоналу, гнучкими крос-функціональними командами потребує застосування особливих методів та інструментарію залучення, мотивації, утримання талантів.

Для успішної реалізації процесів зрілі компанії запроваджують гнучкі методи розробки, запозичені у стартапів (табл. 6). Доцільність застосування визначається рівнем інноваційної зрілості та наявністю відповідних навичок у персоналу.

Таблиця 6

Методики роботи з інноваційними проєктами [11; 14, с. 111–124]

Назва	Зміст
<i>Stage-gate</i>	Процес проєктного циклу від пошуку бізнес-ідеї до її реалізації розбивається на структуровані етапи з описом критеріїв кожного і чіткими правилами переходу між етапами (в точці переходу – гейті – стан проєкту має відповідати певним вимогам для прийняття позитивних інвестиційних рішень). Застосовується для рішень із високим ступенем підготовки (<i>інкрементальні</i> інновації)
<i>Agile</i>	Група підходів до ведення проєктів. Суть: 1) проєкт розбивається на кілька ітеративних фаз / підпроєктів (спринтів), кожна з яких складається з певних завдань, має свій результат; 2) менеджери підтримують зворотний зв’язок із споживачем і можуть покращувати продукт після кожної ітерації: виконується переоцінка ще не виконаного змісту проєкту, вносяться зміни – і команда починає наступний спринт. Поширені різновиди: Scrum, Kanban. Переваги: швидка реалізація проєктів у короткі терміни за рахунок можливості паралельної реалізації складових; гнучкість і швидке адаптування при зміні ситуації; економія ресурсів. Умови: складність синхронізації змін етапів
<i>Customer Development</i>	Підхід до створення нового продукту; полягає в тестуванні ідеї чи прототипу на потенційних клієнтах із подальшим доопрацюванням до етапу масштабування. Переваги: економія ресурсів, гнучкість, швидкість розроблення за рахунок тестування перших версій. Умова: кваліфікована крос-функціональна проєктна команда для формування та верифікації гіпотез

Назва	Зміст
<i>Дизайн-мислення</i>	Клієнтоцентрована методологія створення інноваційних продуктів, заснована на творчому підході, командній роботі та емпатії; метод проєктної <i>ітераційної роботи</i> для створення нової споживчої цінності та ринкової можливості на основі виявлених шляхом <i>емпатії</i> потреб людини та їх технологічної здійсненності. Кінцеві користувачі беруть участь у створенні новинки, голосують за нововведення ще до того, як будуть витрачені ресурси. Мінімізує невизначеність і ризик інновацій. Дозволяє відмовлятися від безперспективних ідей на ранній стадії. <i>Застосовується</i> для розв'язання неочевидних задач в умовах невизначеності
<i>Lean Startup</i>	Методика ітеративного розроблення та виведення на ринок проєктними командами нових продуктів, які відповідають очікуванням і потребам цільової аудиторії, з мінімальними витратами часу та ресурсів. Алгоритм: узагальнення гіпотез у канві бізнес-моделі, їх перевірка експериментальним шляхом, зворотний зв'язок зі споживачем, внесення змін, підтвержене навчання. Створюються MVP, тестуються, додається функціонал і т. д. Дозволяє уникнути передчасного масштабування та надмірних витрат. Поеднує <i>Lean Manufacturing, Customer development, Agile</i>

Інструменти роботи з інноваціями мають відповідати стратегічним цілям та організаційному контексту компанії. Virізняють п'ять основних цілей компанії при застосуванні такого інструментарію [14, с. 93]: пошук готового рішення під завдання компанії, доопрацювання / розвиток ідей, вихід на нові ринки, розвиток компетенцій і корпоративної культури. За [23], протягом останніх 15–20 років у світі та 3–5 років в Україні корпоративні інновації «обросли» конкретними інструментами; у кожного – свої цілі та завдання. Розуміння правил, умов їх застосування дозволяє масштабувати напрацювання та перетворити роботу з інноваціями на бізнес-процес. У ЄС компанії ефективно використовують більше 15, в Україні – лише 5–6 таких інструментів [23], передусім: *акселератори, хакатони, воркшопи з бізнес-моделювання*. Зазвичай у своїй діяльності організації застосовують інструментарій як внутрішніх, так і зовнішніх інновацій.

Інструменти внутрішніх інновацій: хакатон, воркшоп, програми менторства і внутрішнього підприємництва, внутрішні платформи зі збирання ідей працівників, внутрішній інкубатор та акселератор, innovation office (для створення нових продуктів усередині компанії). *Інструменти зовнішніх інновацій*: зовнішній корпоративний інкубатор та акселератор, зовнішній хакатон, скаутинг

(пошук конкретних технологічних рішень і проєктів), воркшопи co-creation, запуск корпоративного венчурного фонду для інвестицій у стартапи, платформи відкритих інновацій та ін.

Арсенал сучасних інструментів роботи з інноваціями формує для компаній унікальні можливості як для створення власної екосистеми (стартапи, венчурні фонди, акселератори, краудсорсинг, спін-компанії та ін.), так і вбудовування в зовнішню і є настільки потужним, що потребує окремого дослідження. Формування релевантного цілям організації набору інструментів може відбуватися за критеріями *фокусу* (внутрішній / зовнішній) та *кількості ресурсів* для реалізації (вартість) [24]:

1) *початковий рівень*. Мета: викликати інтерес; формування інноваційної культури. Інструменти: внутрішній інкубатор (поділяє підприємців усередині компанії для підтвердження відповідності ідей рішенням); ком'юніті практиків (крос-функціональна група амбасадорів інновацій); тренінги для працівників. *Незначні ресурси, фокус на внутрішні інновації*;

2) *розвиток*. Мета: сформувати зв'язки. Інструменти: зовнішній інкубатор (програма підтримки зовнішніх стартапів на ранніх стадіях розвитку); пілотування (спільне експериментування 2 та більше компаній); скаутинг (пошук релевантних стартапів / технологій у потрібній галузі, взаємодія із засновниками); хакатони (з генерування ідей клієнтами або партнерами для перетворення спільних проблем на ідеї для розвитку). *Незначні ресурси, фокус на зовнішні інновації*;

3) *трансформація компанії*: інноваційна лабораторія (окрема організація, у якій розвиваються внутрішні проєкти з високим потенціалом); команда трансформації (група, відповідальна за розвиток знань); внутрішній акселератор (програма розвитку внутрішніх стартапів поза системою основної компанії); центри передового досвіду (формальна група експертів, координують інноваційні ініціативи в компанії для запровадження). *Значні ресурси, внутрішні інновації*;

4) *спільний бізнес*: корпоративний венчурний фонд (інвестує в зовнішні проєкти, що можуть розвиватися за межами основного бізнесу організації); структурне партнерство (для створення спільного бізнесу); зовнішній акселератор або венчурна студія (програма з підтримки зростання й оцінки цінності зовнішніх стартапів). *Значні ресурси, зовнішні інновації*.

Операційний рівень охоплює широке коло консалтингових послуг, пов'язаних із розробкою, супроводом, розвитком *поточних запитів і проєктів*; можуть стосуватися кожного з елементів моделі управління інноваційним процесом: оптимізація процесів роботи з інноваціями, проєкти розвитку культури інновацій, управління талантами, оптимізація організаційної структури, розроблення / акселерація інноваційних проєктів (на основі agile-методик),

тренінги та воркшопи з актуальних питань за кожною зі складових і багато іншого. Формування оптимального набору методів і інструментів роботи з інноваціями може бути складовою таких послуг або ж у рамках проєктів експертного чи навчального консультування – окремими послугами інноваційного консалтингу бізнес-організацій. Такою, що поєднує елементи обох рівнів, є послуга розроблення інноваційної бізнес-моделі компанії. Найскладнішими для реалізації є консалтингові програми інноваційної трансформації бізнес-організацій, які охоплюють усі розглянуті рівні та елементи (діагностика; розробка стратегічної та операційної моделі, визначення ключових метрик; супровід запуску організаційних змін: команди, процеси, проєкти та ін.). Новим актуальним напрямом інноваційного консультування є консалтинг проєктів цифрової трансформації бізнесу.

Цифрова трансформація бізнес-організації означає якісне покращення виробничих і бізнес-процесів за рахунок запровадження інновацій і адаптації бізнес-моделей до умов сучасної цифрової економіки. Наприклад, «PwC» надає такий комплекс послуг у партнерстві із «Siemens», який забезпечує індустріальну експертизу та рішення. Складові: стратегія цифрової трансформації, оптимізація структури і процесів, цифрові продукти та бізнес-моделі, управління організаційними перетвореннями та цифровою трансформацією. Комплекс послуг обґрунтовується відповідно до рівнів трансформації [1]:

1) *цифрова стратегія та бізнес-модель* (елементи: концепція цифрового підприємства, стратегія і модель ведення бізнесу, портфель цифрових продуктів, цифрова культура, нове бізнес-мислення);

2) *цифрова операційна модель*: процеси, структура, культура (елементи: формування цифрової структури, моделі «цифрового управління», місце цифрового бізнесу в структурі компанії, модель управління цифровим бізнесом, управління процесом трансформації);

3) *технологічна структура і процеси* цифрового виробництва (елементи: цифрове моделювання і проєктування продукту та процесів виробництва (біонічний дизайн, розумні продукти, системне моделювання); трансформація виробництва (машинне навчання, адитивні технології, кіберфізичні системи), трансформація сервісної підтримки (Big data, доповнена реальність, обlačні технології)).

Етапи проєкту цифрової трансформації: *оцінка «цифрової зрілості»* (обґрунтування рішень про інвестиції, мінімізація ризиків – діагностика), *цифрова стратегія та дорожня мапа, пілотний проєкт, масштабування*. *Результати*: стратегія цифровізації бізнесу; оновлена операційна модель; набір інтегрованих технологічних рішень управління виробництвом. Компанія акцентує на здатності вибудувати цілісну картину інтеграції стратегії, технологій, бізнес-процесів, даних для отримання результатів зі зростання ефек-

тивності бізнесу. Вищевикладене свідчить, що підхід «PwC» ґрунтується саме на моделі *системного управління інноваційними процесами* клієнтської організації.

Висновки. Цифровізація змінює умови розвитку бізнес-організацій, актуальним є оновлення методології аналізу послуг інноваційного консалтингу «зрілих» компаній зі сформованими бізнес-системами. Компанії мають здійснювати весь спектр інноваційних активностей – від використання до вивчення (амбідекстрія). Поєднати їх в одній компанії складно, оскільки структура, процеси й інструменти відрізняються. Концепція бізнес-організації як інноваційної екосистеми дозволяє розкрити зміст управління інноваціями, продемонструвати потенціал інноваційного консалтингу. Модель управління інноваціями містить два рівні: стратегічний (інноваційна стратегія, портфель інновацій) та операційний (операційна модель). Рівень інноваційної зрілості організації визначає зміст складових. Інноваційний портфель компанії містить три види інновацій (інкрементальні, суміжні, трансформаційні). Розвиток цифрових платформ актуалізує підривні інновації другого типу (залучення «неспоживачів», створення нових ринків). Зміст операційних процесів полягає в реалізації стратегії, пошуку і масштабуванні успішної бізнес-моделі. Для уникнення передчасного масштабування та надмірних витрат проекти трансформаційних інновацій розробляють із використанням методів гнучкої розробки. Інструменти роботи з інноваціями мають відповідати стратегічним цілям та організаційному контексту компанії. Перспективи подальших розвідок: методологія та інструментарій інноваційного бізнес-консалтингу в контексті цифрових реалій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. PWC & SIEMENS PLM Software. Комплексный подход к цифровой трансформации производственных предприятий. 2017. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/iot/transform-brochure-rus.pdf> (дата звернення: 11.10.2021).
2. Кочетков Е. П. Цифровая трансформация экономики и технологические революции: вызовы для текущей парадигмы менеджмента и антикризисного управления. *Стратегические решения & Риск-менеджмент*. 2019. Т. 10, №4. С. 330–341.
3. Шевченко Л. С. Цифрова конкуренція: нові можливості та нові загрози. *Економічна теорія та право*. 2021. №2 (45). С. 11–31.
4. Кристенсен Кл. Дилемма инноватора. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004. 239 с.
5. Кристенсен Кл., Рейнор М., Макдоналд Р. Подрывные инновации: 20 лет спустя. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/a17234/> (дата звернення: 11.10.2021).
6. Кристенсен Кл. Я не увидел в iPhone революции. *Mit Sloan Management Review*. URL: <https://ideanomics.ru/articles/20032> (дата звернення: 11.10.2021).

7. Pisano G. P. You need an innovation strategy. URL: <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy> (дата звернення: 11.10.2021).
8. Пизано Гэри. Как презойти Apple или Google. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/a16150> (дата звернення: 11.10.2021).
9. Вики Т., Тома Д., Гонс Э. Корпоративный стартап. Как создать инновационную экосистему в крупной компании. Москва: Альпина Паблишер, 2020. 288 с.
10. Бланк С. Модель McKinsey «Три горизонта роста» имеет фатальный недостаток в XXI веке. URL: <http://www.management.com.ua/notes/mckinseys-three-horizons-model.html> (дата звернення: 11.10.2021).
11. Blank S. Lean innovations management: Making corporate innovation work. URL: <http://venturebeat.com/2015/06/26/lean-innovation-management-making-corporate-innovation-work/> (дата звернення: 11.10.2021).
12. PwC. Рост через инновации, 2013. 44 с. URL: <https://ru.investinrussia.com/data/files/sectors/ru/inno-1.pdf> (дата звернення: 11.10.2021).
13. KPMG. Корпоративные инновации. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2017/11/ru-ru-corporate-innovations.pdf> (дата звернення: 11.10.2021).
14. Модель повышения инновационной открытости крупных компаний. Исследование АСИ при участии KPMG, Фонда «Сколково», РВК и др. 2019. 188 с. URL: https://kokos-asi-production-ice.asi.ru/iblock/cab/cab6fc3d6329858918523e78e01615c8/Standart_all_int.pdf (дата звернення: 11.10.2021).
15. Бойко П. Гра на пониження. Чому я не вірю в перспективи Tesla. URL: <https://vctr.media/ua/gra-na-ponizheniya-tesla-104659/> (дата звернення: 11.10.2021).
16. Левковець О. М. Системні інновації як основа конкурентоспроможності бізнес-організацій епохи Agile: пошуки управлінських рішень. *Економічна теорія та право*. 2021. № 1 (44). С. 145–149.
17. Левковець О. М. Організаційний розвиток в епоху VUCA: концепція, технології, потенціал. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4 (43). С. 46–72.
18. Инновационная зрелость: определяем развитие корпоративных инноваций. URL: <https://generation-startup.ru/media-center/smi/62442/> (дата звернення: 11.10.2021).
19. Nagji V., Tuff G. Managing Your Innovation Portfolio. *Harvard Business Review*. 2012. May. URL: <https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio> (дата звернення: 11.10.2021).
20. Сателл Г. Четыре вида инноваций и проблемы, которые они решают. URL: <https://factorica.ru/blog-four-types-of-innovation> (дата звернення: 11.10.2021).
21. Benchmarking Innovation Impact 2020. Research. Sponsored by KPMG LLP. URL: <https://www.kpmg.us/content/dam/info/en/innovation-enterprise-solutions/pdf/2019/benchmarking-innovation-impact-2020.pdf> (дата звернення: 11.10.2021).
22. Максвелл Кл., Коминерс С. Д. Секрет маркетплейса: что отличает подрывные платформы от всех остальных. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/trendy/873399> (дата звернення: 11.10.2021).
23. Мазур К. Запуск корпоративных инноваций: с чего начать. URL: <https://center42.tech/blog/corporate-innovation-launch> (дата звернення: 11.10.2021).
24. Матрица инноваций – инструмент для определения наиболее подходящей инновационной стратегии для вашей компании. 27.10.2020. URL: <https://startup-lab.ru/blog> (дата звернення: 11.10.2021).

REFERENCES

1. PWC & SIEMENS PLM Software Alliance. (2017). *Kompleksnyj podhod k cifrovoj transformacii proizvodstvennyh predprijatij [An integrated approach to the digital transformation of manufacturing enterprises]*. Retrieved from <https://www.pwc.ru/ru/publications/iot/transform-brochure-rus.pdf> [in Russian].
2. Kochetkov, E. P. (2019). Cifrovaja transformacija jekonomiki i tehnologicheskie revoljucii: vyzovy dlja tekushhej paradigmy menedzhmenta i antikrizisnogo upravlenija [Digital transformation of the economy and technological revolutions: challenges for the current paradigm of management and anti-crisis management]. *Strategicheskie reshenija & Risk-menedzhment – Strategic Decisions & Risk Management*, 10 (4), 330–341 [in Russian].
3. Shevchenko, L. S. (2021). Tsyfrova konkurentsija: novi mozhlyvosti ta novi zahrozy [Digital competition: new opportunities and new threats]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic theory and law*, 2 (45), 11–31 [in Ukrainian].
4. Christensen, Cl. (2004). *Dilemma innovatora [The innovator's dilemma]*. Moskva: Alpina Biznes Buks [in Russian].
5. Christensen, Cl., Rejnor, M., & Makdonald, R. (2016, February 29). *Podryvnye innovacii: 20 let spustja [Disruptive innovation: 20 years later]*. Retrieved from <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/a17234/> [in Russian].
6. Christensen, Cl. (2020, February 17). Ja ne uvidel v iPhone revoljucii [I have not seen a revolution in the iPhone]. *Mit Sloan Management Review*. Retrieved from <https://ideanomics.ru/articles/20032> [in Russian].
7. Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. Retrieved from <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy>.
8. Pisano, G. (2015, July 21). *Kak prevzjoti Apple ili Google [How to beat Apple or Google]*. Retrieved from <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/a16150> [in Russian].
9. Vicki, T., Toma, D., & Gons, E. (2020). *Korporativnyj startap. Kak sozdat innovacionnuyu ekosistemu v krupnoj kompanii [Corporate startup. How to create an innovative ecosystem in a large company]*. Moskva: Alpina Publisher [in Russian].
10. Blank, S. (2019). *Model McKinsey «Tri gorizonta rosta» imeet fatalnyj nedostatok v XXI veke [McKinsey's Three Horizons of Growth model has a fatal flaw in the 21st century]*. Retrieved from <http://www.management.com.ua/notes/mckinseys-three-horizons-model.html> [in Russian].
11. Blank, S. (2015, June 26). *Lean innovations management: Making corporate innovation work*. Retrieved from <http://venturebeat.com/2015/06/26/lean-innovation-management-making-corporate-innovation-work/>.
12. PwC (2013). *Rost cherez innovacii [Growth through innovation]*. Retrieved from <https://ru.investinrussia.com/data/files/sectors/ru/inno-1.pdf> [in Russian].
13. KPMG (2017). *Korporativnye innovacii [Corporate innovation]*. Retrieved from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2017/11/ru-ru-corporate-innovations.pdf> [in Russian].
14. *Model povysheniya innovacionnoj otkrytosti krupnyh kompanij. Issledovanie ASI pri uchastii KPMG, Fonda «Skolkovo», RVK i dr. (2019). [A model for increasing the*

- innovative openness of large companies. ASI study with KPMG participation, Skolkovo Foundation, RVC, etc.*]. Retrieved from https://kokos-asi-production-ice.asi.ru/iblock/cab/cab6fc3d6329858918523e78e01615c8/Standart_all_int.pdf [in Russian].
15. Bojko, P. (2021, November 3). *Hra na ponyzhennia. Chomu ya ne viriu v perspektyvy Tesla [A reduction game. Why I do not believe in the prospect of Tesla]*. Retrieved from <https://vctr.media/ua/gra-na-ponizhennya-tesla-104659/> [in Ukrainian].
 16. Levkovets, O. M. (2020). Systemni innovatsii yak osnova konkurentospromozhnosti biznes-orhanizatsii epokhy Agile: poshuky upravlinskykh rishen [Systemic innovations as the basis of competitiveness of business organization in the Agile era: the buzz of management decisions]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1 (44), 145–149 [in Ukrainian].
 17. Levkovets, O. M. (2020). Orhanizatsiinyi rozvytok v epokhu VUCA: kontseptsii, tekhnolohii, potentsial [Organizational development in the VUCA era: concept, technology, potential]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (43), 46–72 [in Ukrainian].
 18. *Innovacionnaya zrelost: opredelyaem razvitie korporativnyh innovacij*. (2021, November 25). [Innovation maturity: defining the development of corporate innovation]. Retrieved from <https://generation-startup.ru/media-center/smi/62442/> [in Russian].
 19. Nagji, B., & Tuff, G. (2012, May). Managing Your Innovation Portfolio. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio>.
 20. Satell G. (n. d.). *Chetyre vida innovacij i problemy, kotorye oni reshayut [Four types of innovation and problems they decide]*. Retrieved October 11, 2021, from <https://factorica.ru/blog-four-types-of-innovation> [in Russian].
 21. *Benchmarking Innovation Impact 2020. Research*. Sponsored by KPMG LLP. (2019). Retrieved from <https://www.kpmg.us/content/dam/info/en/innovation-enterprise-solutions/pdf/2019/benchmarking-innovation-impact-2020.pdf>.
 22. Maksvell, Cl., & Kominers, S. D. (2021). *Sekret marketplejsa: chto otlichaet podryvnye platformy ot vseh ostalnyh [Marketplace Secret: What Makes Disruptive Platforms Different From All Others]*. Retrieved from <https://hbr-russia.ru/innovatsii/trendy/873399> [in Russian].
 23. Mazur, K. (n. d.). *Zapusk korporativnyh innovacij: s chego nachat [Launching corporate innovation: where to start]*. Retrieved October 11, 2021, from <https://center42.tech/blog/corporate-innovation-launch> [in Russian].
 24. *Matrica innovacij – instrument dlya opredeleniya naibolee podhodyashej innovacionnoj strategii dlya vashej kompanii*. (2020, October 27). [The innovation matrix is a tool for determining the most appropriate innovation strategy for your company]. Retrieved from <https://startup-lab.ru/blog> [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 12.10.2021

Стаття пройшла рецензування 15.11.2021

Стаття рекомендована до опублікування 23.11.2021

Е. Н. ЛЕВКОВЕЦ

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

ИННОВАЦИОННЫЙ КОНСАЛТИНГ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ПАРАДИГМЫ

Предложена концепция экосистемного управления инновационными процессами бизнес-организации для обновления методологии инновационного консалтинга в условиях цифровой экономики. Рассмотрена модель управления инновациями «зрелой» компании, раскрыты содержание и причинно-следственные связи ее стратегического и операционного уровней. Уточнен подход к формированию инновационного портфеля клиентских организаций. Охарактеризованы современные методики работы с инновационными проектами.

Ключевые слова: цифровизация, инновационный консалтинг, инновационный процесс, модель, организационная амбидекстрия, подрывные инновации.

O. M. LEVKOVETS

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

INNOVATION CONSULTING IN THE CONTEXT OF DIGITAL PARADIGM

Problem setting. The new paradigm of development causes changes in the theory and practice of innovations and actualizes the renovation of methodology for innovation business consulting.

Recent research and publication analysis. The subject of innovation consulting in the digital era has been insufficiently researched in the literature. It is worth mentioning scientific papers of Cl. Christensen, G. Pisano, and T. Vicki, as well as developments of leading consulting firms (PwC, KPMG, Deloitte, etc.).

Paper objective. To disclose the essence of a conception of business organization as an innovative ecosystem and to demonstrate the potential for renovating the methodology for innovation business consulting.

Paper main body. The digital paradigm of business development alters competition terms: new sources of value and scaling up, velocity, adaptiveness, ambidexterity, and competition of ecosystems/platforms. Innovations in business organizations are a system process being subject to structuring and managing based on the agile principles. The conception implies a business organization as an innovative ecosystem containing various goods/services and business models.

A model for managing business organizations' innovations contains two phases: strategic (objectives; priorities for resources distribution; forming an innovative portfolio) and operational (an operational model) ones. The level of an organization's innovative maturity stipulates the content of components. An innovative portfolio of a market leader should include incremental, adjacent and transformational innovations. The methodological basis for the formation encompasses the McKinsey's three horizon model, the Christensen's theory of disruptive innovations, and the Nagji-Tuff model. Development of digital platforms actualizes the second type of disruptive innovations (involving «non-consumers», creating new markets; the third horizon according to the McKinsey's model).

The operational model for innovative activity is a set of processes, approaches, and tools for undertaking an innovative strategy and commercialization of novelties. Its elements consist of the organizational structure, culture, team, processes (searching for decisions, testing/piloting, scaling up), tools (external and internal innovations), guidelines for performing projects (Agile, CustDev, Design Thinking, Lean Startup, etc.). The model enables to demonstrate that different types of innovations in various phases of an innovation cycle require applying different methods and tools, criteria for efficiency evaluation, etc. PwC consulting services for projects concerned with digital transformation of business is grounded in the above-mentioned methodology. The suggested model allows classifying the innovation consulting services by levels: diagnosticating the level of a company's innovation maturity; strategic innovation consulting; operational innovation consulting.

Conclusion of the research. The conception for ecosystem management of business organization's innovations enables to show cause-effect relationships between phases of the process. It is relevant for understanding the content and classification of innovation consulting services under the digital economy.

Short abstract for an article

Abstract. In the article, the author has suggested the conception for ecosystem management of business organization's innovations in order to renovate the innovation consulting methodology under the digital economy. The author has considered the model for managing innovations at a «mature» company, as well as revealed the content and cause-effect relationships between strategic and operational levels. The author has specified the approach to forming an innovation portfolio of customers. The article describes contemporary innovation tools and guidelines for performing innovation projects. The author has proposed the classification of innovation consulting services grounded in the presented methodology.

Key words: digitalization, innovation consulting, innovation process, model, organizational ambidexterity, disruptive innovations.

Article details:

Received: 12 October 2021

Revised: 15 November 2021

Accepted: 23 November 2021

Рекомендоване цитування: Левковець О. М. Інноваційний консалтинг у контексті цифрової парадигми. *Економічна теорія та право*. 2021. №4 (47). С. 69–95. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-69>.

Suggested Citation: Levkovets, O. M. (2021). Innovatsiinyi konsaltingh u konteksti tsyfrovoi paradyhmy [Innovation consulting in the context of digital paradigm]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (47), 69–95. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-47-4-69>.