

УДК 338.4

**ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ**

**Кленін Олег Володимирович.,** к.е.н., доцент кафедри обліку та аудиту, Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет»

**O.Klenin,** Candidate of economic sciences, associate professor of the chair of accounting and auditing, State higher educational institution "Pryazov State Technical University", Mariupol

*O. Klenin. Forming of the business model of strategic consulting in the management system of innovative development.*

*In the article was considered position of consulting activity in the analysis process of methodological aspects of resource approach. It was set that according to this approach it was possible to divide resources of consulting company on a clear logframe. It was proved that according to logframe a process of value creation by consulting company was not separate on a cost and competences, but determined as an interrelated process. Both values that in future will be examined as competitive advantages are important in the system of management of innovative development both for a consulting company so for enterprise-customer of services. For identification of consumer value was considered the bases of business model forming of strategic consulting according to modern conceptions of innovative development. Was conducted analysis of business models. Was set that business model forming of strategic consulting process is based on resource – oriented and the cost-oriented management approaches. By the author was proposed conceptual business model of strategic consulting in the system of management of innovative development by innovative development that was based on conception of innovative development, chain of values and organizational model of consulting business according to key business processes. In the author's opinion business model of strategic consulting is conceptual position, in which is described process of knowledge transformation and technologies in a value with an aim to provide innovative development of enterprise-customer that will allow to receive values. It was proved that for business model efficiency was important taking into account the next business processes: determination of market product (supply of consumer value in separate market segment), order management (mechanism of commercialization according to model earning profit), sales management (competition strategy and strategy of innovative development).*

**Кленін О. В. Формування бізнес-моделі стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком.**

*В статті розглянуто позицію консалтингової діяльності у процесі аналізу методологічних аспектів ресурсного підходу. Встановлено, що за даним підходом можливо розподіляти ресурси консалтингової компанії за чіткою логіко-структурною схемою. Доведено, що за логіко-структурною схемою процес створення цінностей консалтинговою компанією не є окремим за вартістю та компетенціями, а визначається як взаємопов'язаний процес. Обидві цінності, що в подальшому розглядаються як конкурентні переваги, є важливими в системі управління інноваційним розвитком як самої консалтингової компанії так і підприємства-замовника її послуг. Для ідентифікації споживчої цінності, розглянуто основи формування бізнес-моделі стратегічного консалтингу за сучасними концепціями інноваційного розвитку. Проведено аналіз концепцій бізнес-моделей. Встановлено, що в основі процесу формування бізнес-моделі стратегічного консалтингу лежить ресурсна концепція, зокрема ресурсно-орієнтований та вартісно-орієнтований підхід до управління. Автором запропоновано концептуальну бізнес-модель стратегічного консалтингу в системі управління інноваційним розвитком, яка ґрунтується на концепції інноваційного розвитку, ланцюга цінностей та організаційної моделі консалтингового бізнесу за ключовими бізнес-процесами. За авторським розумінням бізнес-модель стратегічного консалтингу є концептуальним положенням, у якому описується процес перетворення знань і технологій в цінність з метою забезпечення інноваційного розвитку підприємства-замовника, що дозволить отримувати цінності. Доведено, що для ефективності бізнес-моделі важливим є урахування наступних бізнес-процесів: визначення ринкового продукту (пропозиція споживчої цінності на окремому сегменті ринку), управління замовленням (механізм комерціалізації за моделлю отримання доходів), управління продажем (конкурентна стратегія та стратегія інноваційного розвитку).*

**Кленин О. В., Формирование бизнес-модели стратегического консалтинга в системе управления инновационного развития.**

*В статье рассмотрены позицию консалтинговой деятельности в процессе анализа методологических аспектов ресурсного подхода. Установлено, что по данному подходу возможно*

*распределять ресурсы консалтинговой компании по четкой логико-структурной схеме. Доказано, что при логико-структурной схеме процесс создания ценностей консалтинговой компанией не является отдельным по стоимости и компетенциями, а определяется как взаимосвязанный процесс. Обе ценности, в дальнейшем рассматриваются как конкурентные преимущества, являются важными в системе управления инновационным развитием как самой консалтинговой компании так и предприятия-заказчика ее услуг. Для идентификации потребительской ценности, рассмотрены основы формирования бизнес-модели стратегического консалтинга по современным концепциям инновационного развития. Проведен анализ концепций бизнес-моделей. Установлено, что в основе процесса формирования бизнес-модели стратегического консалтинга лежит ресурсная концепция, в частности ресурсно-ориентированный и стоимостные-ориентированный подход к управлению. Автором предложена концептуальная бизнес-модель стратегического консалтинга в системе управления инновационным развитием, основанной на концепции инновационного развития, цепи ценностей и организационной модели консалтингового бизнеса по ключевым бизнес-процессами. По авторскому пониманию бизнес-модель стратегического консалтинга является концептуальным положением, в котором описывается процесс преобразования знаний и технологий в ценность с целью обеспечения инновационного развития предприятия-заказчика, что позволит получать ценности. Доказано, что для эффективности бизнес-модели важным является учет следующих бизнес-процессов: определение рыночного продукта (предложение потребительской ценности на отдельном сегменте рынка), управление заказом (механизм коммерциализации по модели получения доходов), управления продажами (конкурентная стратегия и стратегия инновационного развития).*

**Постановка проблеми.** Поступовий перехід українських провідних компаній на нові принципи ведення діяльності, що відповідають умовам постіндустріальної економіки або економіки знань, сприяє посиленню попиту на консалтингові продукти у сфері розроблення і впровадження інформаційних технологій, які формують жорсткі вимоги до організації відповідної системи підтримки управлінських рішень. В даних обставинах, важливим є поглиблення сучасної парадигми управління суб'єктами господарювання через розвиток теоретичних положень концепції бізнес-моделювання. Тому розробка концептуальних положень бізнес-моделі консалтингових компаній вимагає, передусім, чіткого обґрунтування її технології з урахуванням стратегічної орієнтації на інноваційний розвиток.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ключові поняття ресурсної концепції сягають корінням у класичні роботи з економічної теорії прибутку і конкуренції Д. Рікардо та ін. Одним із перших, хто ввів поняття «ключова компетенція» був Ф. Селзник у 1957 році [1]. Заслуговує на увагу публікація в 1959 р. праці Е. Пенроуз «Теорія зростання фірми», в якій зазначається, що неоднорідність ресурсного потенціалу «забезпечує кожній фірмі її унікальність» [2, с. 75]. Широко застосовуваним цей термін став завдяки основоположній роботі «Ключові компетенції корпорацій» К. Прахалада і Г. Хемела лише у 1990 р. [3], а також у працях таких видатних вчених як Дж. Барні, А. Чандлер, К. Ендрюс, Б. Вернерфельта, Р. Гранта, Д. Тіса та ін. [4-6]. Окремі аспекти ресурсного підходу розглянуті у працях українських авторів: А.П. Наливайка, В.В. Пастухової, І.В. Смоліна, Л.Х. Доленка та ін. [7-8]. За ресурсною концепцією вчені імпліцитно виходили зі спрощених уявлень про те, що підприємства в одній галузі однорідні з точки зору ресурсів і стратегій, тоді як ресурси високомобільні на ринку.

Проблематика створення стратегічних моделей (бізнес-моделей) останнім часом привертає значну увагу зарубіжних і вітчизняних авторів. У широкому розумінні Д. Маллінс та Р. Комисар визначають бізнес-модель підприємства як сукупність елементів, які характеризують принципову, відмінну від конкурентів логіку його функціонування на основі використання ключових компетенцій для максимально ефективного розподілу стратегічних ресурсів у системі бізнес-процесів із метою створення продукту (послуги), що відповідає пріоритетам споживачів [9]. У більш вузькому розумінні поняття «бізнес-модель» трактується вченими як: 1) організація, яка створює, забезпечує і формує економічні, соціальні та інші цінності (А. Остервальдер) [10]; 2) сукупність взаємозв'язаних змінних рішень в області стратегії підприємства, їх архітектури та економічних характеристик, для створення життєздатних переваг товару чи компанії на певних ринках (М. Моррис) [11]; 3) модель, яка чітко формує логіку, дані та інші чинники,

які стимулюють пропозицію цінності для клієнта, і життєздатну структуру доходів і витрат для підприємства, які формують цю цінність (Д. Дж. Тисе) [12]; 4) послідовна схема, до якої належать технологічні особливості, виробничі ресурси, які перетворюються в економічний результат (Г. Чесбро, Р. Розенблум) [13]; 5) комплекс дій, методів і часу їхньої реалізації, використовуючи для цього свої засоби так, щоб створити як найвищу вартість для клієнта, а також забезпечити собі позицію для перейняття вартості (А. Афуах) [14]; 6) концепція споживчої цінності, яка розроблена М. Джонсона, К. Крістенсена та Х. Кагерманна [15]; 7) бізнес-концепція «інтелектуального лідерства», яка була введена в практику Г. Хемелом та К.К. Прахаладом як концепція «конкуренція на майбутнє» [16]; 8) з'єднання стратегічної концепції фірми і технології її практичної реалізації, що розуміється як будівництво ланцюга вартості, що дозволяє ефективну експлуатацію, а також відновлення засобів і вмінь». (К.Облуй) [17].

**Виділення не вирішеної проблеми** - формування бізнес-моделі стратегічного консалтингу на вітчизняному ринку послуг та з'ясування необхідності інновації у її розробці як важливої конкурентної переваги в межах ресурсного підходу до управління.

**Мета статті.** На основі проведеного дослідження метою є аналіз методологічних аспектів ресурсного підходу за логіко-структурною схемою процесу створення цінностей консалтинговою компанією, для ідентифікації якої розглянуто основи бізнес-моделювання та формування бізнес-моделі стратегічного консалтингу, результатом якої буде підвищення рівня конкурентоспроможності та інноваційного розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** На рівні сучасних досліджень рентних відносин виділяють різноманітні види ренти, об'єднавши їх у дві групи за ресурсними джерелами:

1) Природна рента – це надлишковий (додатковий) доход, що виникає при використанні різноякісних обмежених природних ресурсів. Її різновидів стільки, скільки видів обмежених природних ресурсів використовується у процесі відтворення – земельна, гірнична, водна, лісова, промислова, транспортна, будівельна (міська), рекреаційно-туристична, аеротранспортна, екологічна рента тощо [18].

2) Неприродна (економічна) рента – це додатковий доход, отриманий без підприємницьких зусиль та витрат праці, що виникає у результаті використання тих ресурсів, які не належать до природних багатств (природних ресурсів) – фінансових, інтелектуальних та адміністративних (владних) ресурсів. Використання фінансових ресурсів дає можливість отримати наступні види ренти: фінансову, монополістичну, торговельну, спекулятивну, виробничу, майнову, даровану (дарчу), експортно-імпортну, історико-культурну, „гонорарну” тощо [19].

Ще розрізняють поняття рикардіанської та шумпетеріанської ренти. Розквіт постіндустріального суспільства з орієнтацією на інноваційний розвиток дало підстави до відокремлення інтелектуальних ресурсів (компетенції, організаційні здатності) в структурі ресурсної концепції, що призвело до появи шумпетеріанської ренти – додаткової економічної вигоди (премії інноватора) від створення нових комбінацій ресурсів в системі стратегічного управління. Це провокує проведення ефективного процесу управління внутрішнім ресурсним потенціалом (інтелектуальними ресурсами) для обґрунтування збалансованих джерел стійких конкурентних переваг.

Визначенню рикардіанської ренти, як додаткового доходу від володіння рідкісними ресурсами, поклали початок роботи Д. Рікардо. Доведено, що рикардіанська рента – це додаткова економічна вигода, яку отримує власник ресурсу як результат більш продуктивного (кращого) його використання у порівнянні з конкурентами. До ресурсів, що здатні генерувати рикардіанські ренти, відносять активи (матеріальні, нематеріальні та фінансові тощо). Економічне призначення ресурсів полягає у їх залученні в господарську діяльність підприємства як факторів виробництва (засобів праці і предметів праці), що функціонують у вигляді активів. За своєю природою активи становлять статичну частину ресурсів підприємства, якими воно вже володіє, управляє та розпоряджається. Однак, самі по собі активи не є продуктивними, а відображають

швидше вартісну характеристику матеріально-технічної бази підприємства як результату минулих подій. Натомість, залучення активів та інших ресурсів інтелектуального характеру у систему бізнес-процесів підприємства дозволяє сформувати сучасні «ресурсні похідні» – компетенції, організаційні здатності та організаційні рутини, які становлять динамічну складову ресурсів.

Отже, проведені дослідження в межах ресурсної концепції дозволило сформувати логіко-структурну схему ресурсів консалтингової компанії (рис. 1).

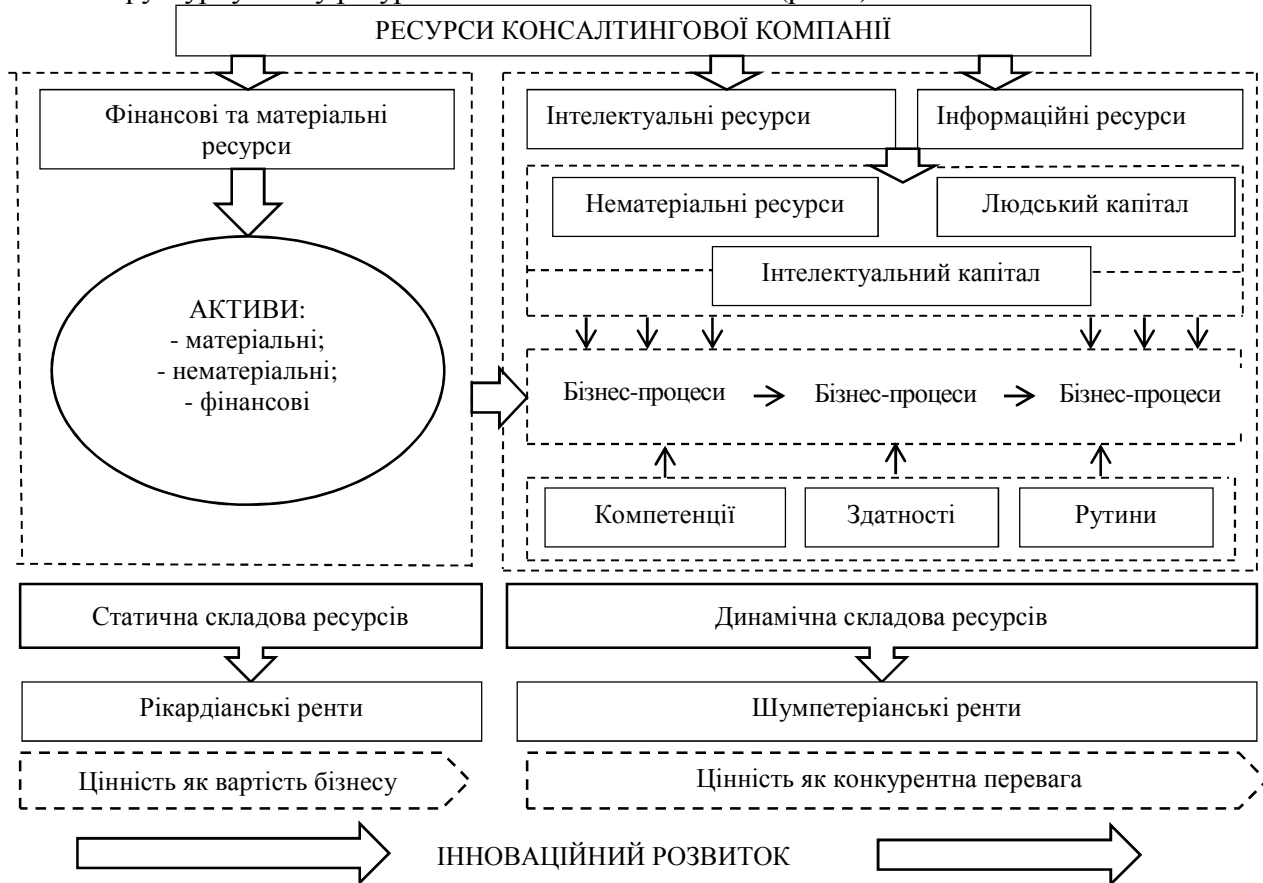


Рис. 1. Логіко-структурна схема ресурсів консалтингової компанії за ресурсною теорією (Розроблено автором за джерелом [20])

З однієї сторони, консалтингова компанія має матеріальні та фінансові ресурси, які є статичними ресурсами та джерелами рікардіанської ренти. Під час управління консалтинговою компанією виникає проблема збалансування поточної ефективності (рентабельності) діяльності і створення потенціалу довгострокового функціонування, які вступають у свою внутрішню суперечність. У цьому випадку, перетворення матеріальних та фінансових ресурсів у конкурентні переваги з подальшою їх капіталізацією, стало домінуючою парадигмою управління підприємством, відносно концепції максимізації прибутковості, створення цінності як вартості бізнесу. З іншої сторони, консалтингова компанія є джерелом інформаційних та інтелектуальних ресурсів, які пов'язані з появою нових видів нематеріальних в межах ресурсної концепції нового напрямку – концепції управління знаннями. Головним двигуном нематеріальних ресурсів консалтингової компанії є людський капітал, що ефективно управляє компанією за окремими бізнес-процесами, який створює шумпетеріанські ренти. За таких умов генеруються нові цінності, які розглядаються як конкурентні переваги.

Вищенаведене дає підставу до розгляду базису формування бізнес-моделі консалтингової компанії.

Аналіз сучасних концепцій бізнес-моделей дав змогу виокремити основні, за якими можна спланувати становище консалтингової компанії та оцінити максимальний результат від її функціонування у довгостроковій перспективі на ринку послуг:

1) Г. Хемел, К. Прахалад «Конкуренція за майбутнє», конкурентна перевага якої стосується галузевого лідерства і створення цінності на ринках майбутнього за рахунок створення компетенцій. Джерело формування – внутрішнє середовище. Так на думку Г. Хамела бізнес-модель трактується як підстава концепції інноваційного бізнесу, тобто нові моделі ведення бізнесу більше руйнують старий порядок, ніж впроваджені нові технології. Виняток складають новаторські концепції ведення бізнесу, які включають в себе використання радикальних інновацій, що відкривають цілком нові можливості на ринку відносно приросткових. Зазначені інновації здійснюють вплив на рівень конкурентоспроможності через сфери діяльності: 1) економіка і сектори, що її утворюють; 2) підприємства і реалізовані ними бізнес-діяльності; 3) продукти і процеси [16].

2) І. Нонака і Х. Такеучі «Організація, що навчається», основним завданням якої є поступова трансформація неформалізованого знання окремих співробітників в загальний масив формалізованих знань компанії. Джерело формування – внутрішнє середовище; Знання створюється лише індивідуумами. Організація не може створити знання без індивідуумів. Компанія підтримує креативних індивідуумів або забезпечує належні умови для них, щоб ті могли створювати знання. Отже, створення організаційного знання, потрібно розуміти як процес, який організаційно підсилює створене індивідуумами знання, і кристалізує його як частину мережі знання організації. Цей процес має місце в межах спільності взаємодії, яка схрещує внутрішньо- і міжорганізаційні рівні та межі. І. Нонака і Х. Такеучі вказують, що приховане знання і явне знання не повністю відокремлені, а взаємно доповнюються. Вони взаємодіють і обмінюються один в одному в творчих діях людей [21].

3) М. Джонсон, К. Крістенсен та Х. Кагерманн «Концепція споживчої цінності», основні завдання якої пов'язано з формуванням інтелектуальної бізнес-моделі у процесі випуску радикально нової послуги. Джерело формування – внутрішнє середовище [15]. Основна концепція полягає у тому, що «компанії не зможуть випускати радикально новий продукт, доки не зрозуміють, наскільки він «вписується» в їх нинішню бізнес-модель і не зроблять відповідних висновків». Для здійснення успішної інноваційної діяльності необхідно: визначити споживчу цінність продукту – розробити ідею продукту та нової бізнес-моделі; скласти формулу прибутку – визначити необхідні ресурси; порівняти нову модель з існуючою – визначити можливість її реалізації в організації. Автори наводять п'ять стратегічних причин, що обумовлюють необхідність створення нової бізнес-моделі: можливість задовольнити потреби великої групи потенційних споживачів за рахунок «демократизації» продукту на ринках, що розвиваються; шанс заробити на принципово новій технології або вигідно використати опробовану технологію на новому ринку; можливість створити продукт / послугу для виконання роботи, яку раніше ніхто не намагався виконувати взагалі й виконувати саме таким чином; загроза бізнесу з боку новаторів, що націлені на нижній ціновий сегмент; зміна уявлень про стандарти якості продукту, завдяки чому він стає більш або менш однаковим для всіх виробників на ринку – змінюються умови конкуренції.

4) В. Хан Кім і Р. Мауборн «Стратегія блакитного океану», у процесі реалізації якої компанія створює свою унікальну послугу, заповнює ті ніші, які є пустими. Таких умов компанія є унікальною, неповторною, що забезпечить їй безперечне виживання та позиціонування в умовах жорсткого конкурентного тиску. Джерело формування – зовнішнє середовище. За поглядами цих вчених, стратегія «блакитного океану» ґрунтується на економічних принципах, які з одного боку пов'язані з формулюванням стратегії: 1) реконструкція границь ринку; 2) концентрація при побудові стратегії на широкому баченні; 3) вихід за межі наявного попиту та вихід на нових клієнтів; 4) збереження відповідної послідовності елементів бізнес-моделі, що зменшить ризик відсутності результативності. З іншого боку, стосуються аспектів впровадження стратегій: 5) організаційний; 6) управлінський. організаційний; 6) управлінський [22].

Однак, з усіх виділених концепцій важливою у специфічній діяльності

стратегічного консалтингу є концепція “інтелектуальне лідерство”, яку розробили Г. Хемел та К. Прахалад. Центральною фігурою концепції автори визначають споживача та його реальні і потенційні потреби. Підприємства майбутнього мають створювати у споживачів потреби, розробляти нові продукти та готувати споживачів до їхнього використання. Це правильний шлях до формування нового ринку, тому діяльність організації варто зосередити на утворенні інноваційного продукту. У процесі формування бізнес-моделі стратегічного консалтингу, відповідно до ресурсної концепції, зокрема ресурсно-орієнтованого та вартісно-орієнтованого управління, потрібно визначити конкурентні переваги компанії та цінності, які вона створює на основі специфічної комбінації ресурсів. А також доречним буде враховувати шляхи постійного розвитку існуючих ресурсів і компетентностей, які створюються у відповідь на швидкі зміни ситуації на ринку послуг, конкурентних переваг для отримання стабільної прибутковості.

Можна погодитись з думкою Г.Л. Ципес [23. стосовно особливого складу організації проектування, які вченим поділено на чотири групи: комерційні проекти, маркетингові проекти, інвестиційні проекти та проекти продажу. Слід погодитись з думкою вчених Д. Садков і Г. Ципес [24] та поєднати визначені проекти у цикли: 1) продуктової (включає виробничу діяльність з розвитку продуктів, їх пропагування, роботу з надання консалтингових послуг клієнтам); 2) клієнтський (зорієнтований на підтримку процесів взаємовідносин з клієнтами і їх продажу); 3) розвитку (підтримує процеси виявлення і обґрунтування напрямів змін, реалізацію процесів поліпшення консалтингової компанії та оцінювання їх наслідків).

На погляд В.А. Верби [25] концептуальна модель підтверджує важливість забезпечення дослідницьких, маркетингових процесів на підприємстві, необхідність зосередження уваги на процесах комунікації і продажу. В.А. Верба вважає, що процесна концепція розвитку консалтингової компанії має базуватися на принципах реалізації стратегічної ідеї через побудову й оптимізацію бізнес-процесів, які відображають сутнісне наповнення бізнесу та сфокусовані на створення доданої цінності як для зовнішніх, так і для внутрішніх клієнтів. Закономірним наслідком вибору процесної концепції розвитку має стати її стратегічна орієнтація та клієнтоорієнтованість. Зміна управлінської функціонально-вертикальної парадигми управління на процесну викликає серйозні трансформаційні зміни: 1) дотримання стратегічної формули компанії (місії, цінностей, візії, цілей та способів їх досягнення); 2) фокусування операційної діяльності компанії на створенні доданої споживчої цінності; 3) організаційну структурування, засновану на моделюванні бізнес-процесів; 4) систему мотивації, що базується на принципах результативності бізнес-процесів з позицій зовнішніх і внутрішніх клієнтів; 5) відкритість та прозорість компанії для її працівників різних рівнів.

На погляд автора найбільш наближеною до моделювання організації бізнес-процесів стратегічного консалтингу є організаційна модель консалтингового бізнесу, яку запропонував К. Макхем [26]. Його бізнес-модель складається із таких ключових бізнес-процесів: 1) визначення ринкового продукту, 2) управління замовленням, 3) управління продажем. Вчений наголошує на необхідності спрямування діяльності консалтингової компанії на ідентифікацію споживчої цінності, здійснення комунікацій із клієнтами, процеси продажу.

Розгляд вищезазначених аспектів, дозволяє погодитись з вченими, але у процесі формування моделі стратегічного консалтингу використовувати концепцію М. Портера, яка була базовою основою в теорії ланцюжка створення цінності. Використання даної теорії у стратегічному консалтингу передбачає формування окремої кількості ланцюжків цінності компанії, які приймають участь у трансфері знань у процесі надання послуг підприємству-замовнику. У такому випадку, в умовах посилення конкурентної боротьби, компанії буде легше передбачати, оптимізувати та контролювати свої витрати у процесі створення цінностей упродовж всього ланцюжка.

Враховання вищезазначених обставин та розгляд концептуальних основ бізнес-моделювання, дає підстави до організації конфігурації стратегічного консалтингу та

представлення її як ланцюга взаємопов'язаних бізнес-процесів, які спрямовані на формування доданої вартості консалтингових продуктів за індивідуальними конкурентними перевагами. За авторським розумінням бізнес-модель стратегічного консалтингу є концептуальним положенням, у якому описується процес перетворення знань і технологій в цінність з метою забезпечення інноваційного розвитку підприємства-замовника, що дозволяє отримати цінності. Бізнес-модель стратегічного консалтингу наведено на рисунку 2.

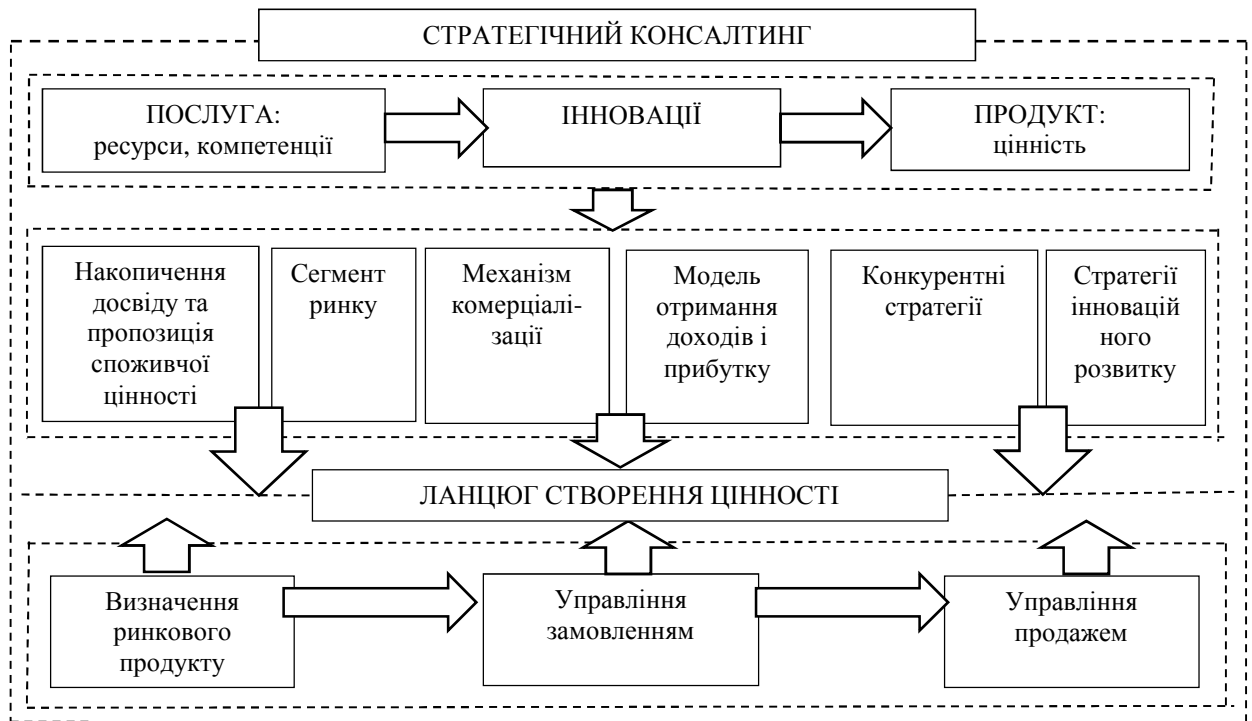


Рис. 2. Бізнес-модель стратегічного консалтингу (розроблено автором)

За сформованими складовими бізнес-моделі стратегічного консалтингу ланцюжок створення цінності проходить наступні фази в межах ключових бізнес-процесів:

1) Визначення ринкового продукту:

- накопичення досвіду та пропозиція споживчої цінності – супроводжується створенням і накопиченням управлінських знань, які по суті є формою існування і систематизації результатів науково-дослідної роботи консультантів, що потім використовуються у ході опису проблеми замовника послуг. Згідно з цим, впливовим чинником успішного довгострокового розвитку є компетенції працівників, які у випадку стратегічного консалтингу структуровані у вигляді «портфеля компетенцій»;

- сегмент ринку – управління продажами, цільова група, певна з розумінням того, що у різних сегментів ринку різні потреби. Потрібно зазначити, що кожен з видів сегментації ринку стратегічного консалтингу на практиці не використовується окремо, а в розрізі комбінації критеріїв.

2) Управління замовленням:

- механізм комерціалізації — це відтворення руху інтелектуального капіталу з метою отримання продукту. Для менеджера інтелектуальний капітал має два основних компоненти: людський капітал та інтелектуальні ресурси. Людський капітал чи інтелектуальна сила створюють інновації, і те, що можна описати й ідентифікувати, стає інтелектуальними ресурсами. Деякі інтелектуальні ресурси, звичайно ті, що мають більший комерційний потенціал, отримують правову охорону і стають інтелектуальною власністю. За таких умов формується структура ланцюга цінностей, який включає конкурентів, партнерів та інших мережевих ефектів, які можуть бути використані для того, щоб створити і доставити покупцю більше цінності;

- модель отримання доходів і прибутку – як дохід генерується (продажу, оренда,

підписки, послуги, тощо), структура собівартості, і планований прибуток. Автором було запропоновано у якості моделі отримання доходів і прибутку модель економічної доданої вартості (економічного прибутку). Використання економічної доданої вартості як інструменту оцінки ефективності використання інвестованого капіталу дозволить менеджерам консалтингової компанії приймати більш обґрунтовані рішення щодо розширення прибуткових напрямків діяльності. А також допоможе виявити неефективне використання коштів у проектах, рентабельність яких не покриває витрати на залучення капіталу.

3) Управління продажем:

- конкурентні стратегії – як компанія буде намагатися створювати своє стійке конкурентна перевага і використовувати їх для зміцнення конкурентної позиції фірми на ринку;

- стратегії інноваційного розвитку – як фірма збирається швидко розвиватися і рости протягом тривалого періоду. Так єдиним унікальним ресурсом стратегічного консалтингу є інноваційний потенціал консультантів-практиків та експертів-науковців. Саме він є джерелом впровадження інновацій, які виведуть компанію в лідери ринку. З цього приводу автором було запропоновано переглянути підхід до формування корпоративного мислення та ввести в робочий процес поняття «стратегічне мислення», який визначено як постійний процес синтезу знань, інтуїції та креативного підходу для послідовного встановлення пріоритетів та ведення результативної діяльності спрямованої на інноваційний розвиток. Це допоможе консалтинговій компанії прискорити впровадження нових знань і досвіду у практику, залучення інтелектуальних продуктивних інновацій в економічний оборот, розвиток інноваційної діяльності та підвищення інноваційної активності бізнесу.

**Висновки та пропозиції.** Отже, у процесі формування бізнес-моделі стратегічного консалтингу було з'ясовано, що яку б стратегічну концепцію компанія не обрала — успіх буде залежати від концентрації трьох стратегічних пропозицій: 1) ціннісна пропозиція консалтингової послуги, що приваблює покупців; 2) пропозиція прибутку консалтингової компанії, яка дозволяє заробляти на ціннісній пропозиції; 3) пропозиція людського капіталу, що мотивує консультантів до реалізації основних цілей консалтингової компанії в системі управління інноваційним розвитком.

Хотілось би зазначити, що бізнес-модель стратегічного консалтингу є індивідуальною, оскільки в процесі її формування використовується специфічний набір стратегічних ресурсів і компетенцій. Крім цього, у зв'язку з постійною появою нових пріоритетів споживачів, які не пов'язані із діючими вітчизняними бізнес-моделями, формується об'єктивна необхідність їх трансформувати для підвищення ефективності діяльності.

#### *Список використаних джерел:*

1. Selznick P. *Leadership in administration: a sociological interpretation* / P. Selznick. – New York : Harper & Row. – 1957. – 162 p.
2. Penrose E. *The theory of growth of the firm* / E. Penrose. – New York : Oxford University Press, 1995. – 296 p.
3. Prahalad C. K. *The core competence of the corporation* / C. K. Prahalad, G. Hamel // *Harvard Business Review*. – 1990. – Vol. 68. – N 3. – P. 79–91.
4. Wernerfelt B. *A resource-based view of the firm: Ten years after* / B. Wernerfelt // *Strategic Management Journal*. – 1984. – N 16 (3). – P. 171–174.
5. Грант Р. М. *Современный стратегический анализ : пер. с англ.* / Р. М. Грант ; под ред. В. Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
6. Тис Дж. *Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая экономика», рынки ноу-хау и нематериальные активы* / Дж. Тис // *Российский журнал менеджмента*. – 2004. – Т. 2, № 1. – С. 95–120.
7. Наливайко А. П. *Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія* / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.



8. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В. В. Пастухова. – К. : КНТЕУ, 2002. – 302 с.
9. Маллінс Д. Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план / Джон Маллинс, Рэнди Комисар. – М. : Манн, Иванов и Фебер. – 2012. – 336 с.
10. Osterwalder A. The Business Model Ontology [Electronic resource] / A. Osterwalder. – Mode of access: [http://www.hec.unil.ch/aosterwa/phd/osterwalder\\_phd\\_bm\\_ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/phd/osterwalder_phd_bm_ontology.pdf)
11. Мокринська З. Теоретичні обґрунтування змісту і форми бізнес-моделі підприємства / З. Мокринська // Економічний аналіз. – 2011. – № 9, частина 1. – С. 207–211.
12. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation [Electronic resource] / D. J. Teece. – Mode of access: [http://www.econ.upf.edu/~leminenstrel/IMG/pdf/2\\_teece\\_on\\_bmi.pdf](http://www.econ.upf.edu/~leminenstrel/IMG/pdf/2_teece_on_bmi.pdf). – Date of access: 12.04.2013.
13. Chesbrough H. The role of business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies / H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom // *Industrial and Corporate Change*. – 2002. – Vol. 11, N 3. – P. 529–555.
14. Afuah A. Business models. A Strategic Management Approach / A. Afuah. – New York : McGraw-Hill Irwin, 2004. – 415 p.
15. Dzhonson M. Obnovlenie biznes-modeli / M. Dzhonson, K. Kristensen, H. Kagermann // *Harvard Business Review*. – 2009. – N 3. – P. 63–72.
16. Hamel G. Competing for the Future / Gary Hamel, C. K. Prahalad. – Harvard : Harvard Business School Press, 1996. – 358 p.
17. Oblój K. Tworzywo skutecznych strategii / K. Oblój. – Warszawa : PWE, 2002. – 126 p.
18. Кузык Б. Н. Россия – 2050: стратегия инновационного прорыва / Б. Н. Кузык, Ю. В. Яковец. – М. : Экономика, 2004. – 632 с.
19. Разовский Ю. В. Горная рента: экономика и законодательство / Ю. В. Разовский. – М. : Экономика, 2000. – 221 с.
20. Ревуцька Н. Ресурсне забезпечення конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах / Н. Ревуцька // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія «Економіка». – К., 2013. – Вип. 10 (151). – С. 88–93.
21. Ikujiro N. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation / Nonaka Ikujiro, Hirotaka Takeuchi. – Oxford : Oxford University Press, 1995. – 304 p.
22. Chan Kim W. Blu Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Competition Irrelevant / W. Chan Kim, Renee Mauborgne. – Harvard : Harvard Business School Press, 2005. – 240 p.
23. Ципес Г. Л. Менеджмент проектов в практике современной компании / Г. Л. Ципес, А. С. Товб. – М. : Олимп-бизнес, 2006. – 304 с.
24. Sadkov D. Basic project-oriented models of consulting company activities [Electronic resource] / D. Sadkov, G. Tsipes // *PW world today : featured paper*. – 2009. – Vol XI, Issue VII. – Mode of access: <http://www.pmforum.org/library/papers/2009/PDFs/july/SadkovTsipesg-ENG.pdf>
25. Верба В. А. Розвиток компанії на принципах процесного управління / В. А. Верба // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : наук. журн. – К. : Книж. вид-во НАУ, 2008. – Вип. 1/2. – С. 517–526.
26. Макхем К. Управленческий консалтинг : пер. с англ. / К. Макхем. – М. : Дело и сервис, 1999. – 288 с.

#### References:

1. Selznick P. Leadership in administration: a sociological interpretation / P. Selznick. – New York : Harper & Row. – 1957. – 162 p.
2. Penrose E. The theory of growth of the firm / E. Penrose. – New York : Oxford University Press, 1995. – 296 r.
3. Prahalad C. K. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // *Harvard Business Review*. – 1990. – Vol. 68. – N 3. – P. 79–91.
4. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm: Ten years after / B. Wernerfelt // *Strategic Management Journal*. – 1984. – N 16 (3). – R. 171–174.
5. Hrant R. M. Sovremennyy stratedicheskyy analiz : per. s anhl. / R. M. Hrant ; pod red. V. N. Funtova. – 5-e yzd. – SPb. : Pyter, 2008. – 560 s.
6. Tys Dzh. Poluchenye ékonomicheskoy vyhody ot znanyu kak aktyvov: «novaya ékonomyka», rynky nou-khau y nemateryal'nye aktyvy / Dzh. Tys // *Rossyyskyy zhurnal menezhmenta*. – 2004. – T. 2, № 1. – S. 95–120.
7. Nalyvayko A. P. Teoriya stratehiyi pidpryyemstva. Suchasnyy stan ta napryamky rozvytku : monohrafiya / A. P. Nalyvayko. – K. : KNEU, 2001. – 227 s.
8. Pastukhova V. V. Stratedichne upravlinnya pidpryyemstvom: filozofiya, polityka, efektyvnist' / V. V. Pastukhova. – K. : KNTEU, 2002. – 302 s.

9. Mallyns D. *Poysk byznes-modely. Kak spasty startap, vovremya smenyv plan / Dzhon Mallyns, Réndy Komysar. – M. : Mann, Yvanov y Feber. – 2012. – 336 s.*
10. Osterwalder A. *The Business Model Ontology [Electronic resource] / A. Osterwalder. – Mode of access: [http://www.hec.unil.ch/aosterwa/phd/osterwalder\\_phd\\_bm\\_ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/phd/osterwalder_phd_bm_ontology.pdf)*
11. Mokryns'ka Z. *Teoretychni obgruntuvannya zmistu i formy biznes-modeli pidpryyemstva / Z. Mokryns'ka // Ekonomichnyy analiz. – 2011. – № 9, chastyna 1. – S. 207–211.*
12. Teece D. J. *Business models, business strategy and innovation [Electronic resource] / D. J. Teece. – Mode of access: [http://www.econ.upf.edu/~lemenestrel/IMG/pdf/2\\_teece\\_on\\_bmi.pdf](http://www.econ.upf.edu/~lemenestrel/IMG/pdf/2_teece_on_bmi.pdf). – Date of access: 12.04.2013.*
13. Chesbrough H. *The role of business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies / H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom // Industrial and Corporate Change. – 2002. – Vol. 11, N 3. – P. 529–555.*
14. Afuah A. *Business models. A Strategic Management Approach / A. Afuah. – New York : McGraw-Hill Irwin, 2004. – 415 r.*
15. Dzhonson M. *Obnovlenie biznes-modeli / M. Dzhonson, K. Kristensen, H. Kagermann // Harvard Business Review. – 2009. – N 3. – P. 63–72.*
16. Hamel G. *Competing for the Future / Gary Hamel, C. K. Prahalad. – Harvard : Harvard Business School Press, 1996. – 358 r.*
17. Oblój K. *Tworzywo skutecznych strategii / K. Oblój. – Warszawa : PWE, 2002. – 126 r.*
18. Kuzyk B. N. *Rossyya – 2050: stratehiya ynnovatsyonnoho proryva / B. N. Kuzyk, YU. V. Yakovets. – M. : Ékonomyka, 2004. – 632 s.*
19. Razovskyy YU. V. *Hornaya renta: ékonomyka y zakonodatel'stvo / YU. V. Razovskyy. – M. : Ékonomyka, 2000. – 221 s.*
20. Revuts'ka N. *Resursne zabezpechennya konkurentnykh perevah pidpryyemstva v suchasnykh umovakh / N. Revuts'ka // Visnyk Kyivskoho natsional'noho universytetu im. T. Shevchenka. Seriya «Ékonomika». – K., 2013. – Vyp. 10 (151). – S. 88–93.*
21. Ikujiro N. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation / Nonaka Ikujiro, Hirotaka Takeuchi. – Oxford : Oxford University Press, 1995. – 304 r.*
22. Chan Kim W. *Blu Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Competition Irrelevant / W. Chan Kim, Renee Mauborgne. – Harvard : Harvard Business School Press, 2005. – 240 r.*
23. Tsypes H. L. *Menedzhment proektov v praktyke sovremennoy kompanyy / H. L. Tsypes, A. S. Tovb. – M. : Olymp-biznes, 2006. – 304 s.*
24. Sadkov D. *Basic project-oriented models of consulting company activities [Electronic resource] / D. Sadkov, G. Tsipes // PW world today : featured paper. – 2009. – Vol XI, Issue VII. – Mode of access: <http://www.pmforum.org/library/papers/2009/PDFs/july/SadkovTsipesg-ENG.pdf>*
25. Verba V. A. *Rozvytok kompaniyi na pryntsypakh protsesnoho upravlinnya / V. A. Verba // Stratehiya rozvytku Ukrainy (ekonomika, sotsiologiya, pravo) : nauk. zhurn. – K. : Knyzh. vyd-vo NAU, 2008. – Vyp. 1/2. – S. 517–526.*
26. Makkhem K. *Upravlencheskyy konsaltnykh : per. s anhl. / K. Makkhem. – M. : Delo y servys, 1999. – 288 s.*

**Keywords:** consulting company, resource approach, management, concept, value, cost, competences, business-model, strategic consulting

**Ключові слова:** консалтингова компанія, ресурсний підхід, управління, концепція, цінність, вартість, компетенції, бізнес-модель, стратегічний консалтинг

**Ключевые слова:** консалтинговая компания, ресурсный подход, управление, концепция, ценность, стоимость, компетенции, бизнес-модель, стратегический консалтинг