

**Самостійна робота з навчальної дисципліни**  
**«ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**  
**для студентів групи 10е-18-01**  
**доц. Левковець О.М.**

**Конспекти лекцій будуть публікуватися за розкладом занять у  
фейсбук-групі BUSINESS ECONOMICS. Актуальна освіта в НЮУ імені  
Ярослава Мудрого. URL: <https://www.facebook.com/groups/701530796898235/>**

**Тема 2. ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ТА ІННОВАЦІЙНА  
ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА. Частина 1.**

**Завдання 1. Кейс «Інноваційний цикл».** У запорізького підприємця, що займався торгівлею зерновими та олійними культурами, виникла ідея вирощування спіруліни (корисні водорості) для особистого споживання. Разом із другом почав експериментувати в домашніх умовах. Згодом *ідея переросла в проект*, для реалізації якого до приятелів приєднався ще один, що мав досвід організації та розвитку аграрних бізнес-проектів.

Розмірковували так. Виробництво масових (традиційних) агрокультур – висококонкурентний ринок, на якому незабаром залишиться 5-6 великих учасників, конкурувати з ними складно. Тому проект має бути таким: 1) нішева культура; 2) не сировина, а готовий продукт з високою доданою вартістю. Переваги спіруліни: врожай можна отримати за місяць; на вітчизняному ринку сезонне виробництво здійснює (переважно на експорт) лише одна харківська компанія, причому йдеться про висушені водорості; популярність споживання даної культури у світі зростає.

1,5 роки *вивчали* спіруліну, її властивості, технології вирощування. У 2016 р. створили у Запоріжжі компанію «Фуд Фактор», стали вирощувати водорості під ТМ «Spirulinka». *Інвестували у дослідження та організацію* першого майданчику з виробництва спіруліни 100 тис. дол. Зупинилися на варіанті: заморожувати водорості та забезпечити якісну доставку замороженого товару (більше корисних властивостей порівняно з варіантом сушеного продукту). Разом із фахівцями *розробили технологію і організували виробництво спеціального пакування, холодоелементів* (дозволяли зберігати продукт замороженим 3 доби).

У 2017 р. компанія успішно *тестувала продажі*, щомісячне виробництво склало 216 кг. Почали розробку нової лінійки продуктів (плани: розширення асортименту). Основний канал продажу: Інтернет. Сторінки в соцмережах, замовлення через сайт, співпраця з магазинами корисної та функціональної їжі. Але компанія має грандіозні *плани з розширення і розвитку* бізнесу на найближчі 5р. (збільшення потужностей, освоєння нових ринків збуту, розширення асортименту) (табл.).

Показник/рік	2017	2018	2019	2020	2021
Обсяг виробництва, кг/міс	216	3060	6120	12060	60000
Виробничі площі, м <sup>2</sup>	72	1020	2040	4020	20000
Обсяг морозильної камери, м <sup>2</sup>	0,76	10,71	21,42	42,21	210
Інвестиції, тис. дол.	100	510	1020	2010	10000

Для реалізації цих планів потрібна співпраця з торговельними мережами, тому «Фуд Фактор» веде переговори з «Сільпо», що тестує у своїх магазинах відділ «Суперфуд». Але

власники переконані: головним каналом мають бути «лідери думок» - спортсмени, телезірки. Продукцію представляють на спеціалізованих виставках, форумах. Основний канал збуту – Інтернет.

2018 р. – почали *виробництво* у Запорізькій області *нового виробничого майданчику* для збільшення виробничих потужностей на 3 т./міс. Утім, за оцінками власників, обсяги продаж можуть бути у 20 разів більшими. Тому: ведуть переговори про будівництво під Києвом виробничого кластеру, що дозволить виробляти 60 т. продукції/міс. Для проекту такого масштабу планують залучити кошти українських та іноземних інвесторів.

*Плани на перспективу*: досягти обсягів виробництва і продажу у 100 т. замороженої спіруліни та інших водоростей; освоювати ринки США, Китаю, країн Близького Сходу (в ОАЕ тренд – здорове харчування). По мірі освоєння закордонних ринків планують відкривати там виробництва для економії на логістиці.

1. *Про який вид інновацій йдеться?*
2. *Визначте основні етапи та стадії інноваційного циклу.*
3. *Які стадії інноваційного процесу реалізує компанія?*
4. *Які види інноваційної діяльності (згідно класифікації Державної служби статистики України) здійснює «Фуд Фактор»?*

**Завдання 2.** *Ознайомтеся з наведеною інформацією та надайте відповіді на запитання.*

2.1. *Jone Deere* запускає в Україні програму співробітництва зі стартапами. Спрямована на підтримку тих стартапів, чії технології та рішення можуть бути цінними для клієнтів *Jone Deere*. Програма *Startup Collaborator* надає можливість *Jone Deere* і стартапам перевірити інноваційні технології для клієнтів і дилерів без встановлення офіційних бізнес-відносин. В рамках Програми над інноваційною трансформацією сільського господарства вже працюють 3 стартапи:

- 1) *Bear Flag Roboties* (Каліфорнія) – автономні технології для сільгосптракторів і обладнання для зниження експлуатаційних витрат, підвищення безпеки праці;
- 2) *Hello Tractor* (Нігерія) – додаток для управління парком техніки для дрібних фірм;
- 3) *Taranis* (Ізраїль) – автоматизована система скаутинга в польових умовах на основі субміліметрових аерофотознімків.

Старший віце-президент групи інтелектуальних рішень *Deere&Company* Джон Стоун: «В рамках Програми ми приділяєм увагу передусім стартапам, що прагнуть співпрацювати з клієнтами *Jone Deere* в їх реальних умовах праці та хочуть дати оцінку технологічної готовності своїх інновацій».

2.2. Цитата з публікації *Forbes* «Прирожденные убийцы: как Amazon, Google и Facebook избавляются от стартапов» (режим доступу: <http://www.forbes.ru/tehnologii/370561>): «Джонатан Франкель був схвильований, коли після року перемовин інвестиційний підрозділ *Amazon* уклав 5,6 млн. дол. у його стартап *Nucleus*: планшетний комп'ютер на базі *Alexa*, що фокусувався на відеоконференції та комунікаціях. Він був не менш схвильований, коли через рік *Amazon* запустила свій голосовий пристрій *Echo Show* – майже ідеальний клон продукту *Nucleus*».

2.3. Розробка нових ліків – процес наукоємний, творчий, тривалий та дорогий. Малі компанії є гнучкими, мають значний творчий потенціал, у них відсутній надлишковий адміністративний апарат. Великі компанії мають потужні фінансові можливості, відлагоджені канали дистрибуції, є власниками брендів, але водночас – бюрократизовані, ригідні, гірше придатні для генерування новацій, скоріше – для просування їх на ринку. Тому у фармацевтичному бізнесі сформувалася традиційна схема взаємодії: 1) невеликі фармкомпанії, R&D стартапи здійснюють початкову розробку продукту, а на більш пізніх етапах, якщо розробка успішна, компанію разом з продуктом купує фармацевтична

корпорація, доводить розробку до завершення та оголошує про випуск інноваційного продукту. Так, станом на 2013 р. великі фармкомпанії розробляли лише 50% своєї продукції, решту 50% - набували через злиття та поглинання.

2.4. *Philips i Cisco* проголосили про створення глобального стратегічного альянсу. *Суть*: реалізація нового підходу до експлуатації офісних будівель, що уможливорює підвищення енергозбереження, продуктивності праці персоналу, оптимізацію експлуатаційних витрат (скорочення на 86%). Інноваційні технології на базі інтегрованих систем освітлення Philips і мережних систем Cisco дозволяють використовувати переваги концепції «Інтернету речей».

Світлодіодні рішення Philips оснащені датчиками і ПЗ, завдяки яким підключаються до мережі Cisco, створюючи додаткові можливості для власників будівель, менеджерів з експлуатації та офісних працівників. Стратегічна мета альянсу: вихід на глобальний ринок рішень для офісів.

*Про який вид моделі інновацій та напрям взаємодії учасників інноваційного процесу йдеться в кожному випадку?*

*Яким чином забезпечуються (якщо забезпечуються) інтереси учасників інноваційного процесу? Надайте відповідь по кожному з наведених прикладів.*

*Які існують ризики реалізації описаної моделі інноваційного процесу?*

## **ТЕМА 2. ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ТА ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА. ЧАСТИНА 2.**

**Завдання 1.** За даними Державної служби статистики, в Україні в 2018 р. інноваційна діяльність характеризувалася такими показниками:

- частка інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових - 16,4% (для порівняння: частка інноваційно активних компаній у ЄС в середньому становить 70 % від їх загальної кількості);

- частка промислових підприємств, що впроваджували інновації (продуктові та / або технологічні процеси) - 15,6% ;

- частка реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої промисловими підприємствами - 0,8% (2017 р. – 0,7%; найбільше значення показника за всі роки статистичних спостережень становило 9,4% в 2000 р.). Для порівняння: по країнах ЄС у середньому цей показник становить 30%;

- найбільша частка витрат припадає на такий вид інноваційної діяльності, як придбання машин, обладнання, програмного забезпечення. Лише 3,2% витрат інноваційної діяльності припадає на дослідження та розробки.

Зауважимо, що з 2015 р. Державна служба статистики для обчислення показників інноваційної діяльності враховує лише діяльність юридичних осіб, що здійснювали промислову діяльність та мали більш як 50 працівників.

Українські стартапи щорічно перемагають у престижних міжнародних конкурсах, після чого найуспішніші з них проходять програму акселерації за кордоном та інкорпорується в іноземних юрисдикціях (Petcube та ін.), а країна втрачає креативних підприємців, технології, права на інтелектуальний продукт та потенціал розвитку.

У рейтингу «Глобальний індекс інновацій», який щорічно оцінює інноваційну діяльність 130 економік світу, Україна в 2018 р. посіла 43 місце (освіта та наука - № 43, а інституції та інфраструктура - № 107-108). Країна має доволі високі показники, що

характеризують інноваційний потенціал, та низькі – за результатами комерційного використання досліджень і розробок.

*Чим, на ваш погляд, пояснюються описані факти?*

*Між якими ланками інноваційного процесу відбувається розрив? Чому?*

*Чи коректними є наведені порівняння показників інноваційної діяльності по Україні та ЄС? Поясніть свою позицію.*

**Завдання 2.** Заповніть таблицю. Наведіть приклади компаній, що за типом інноваційної поведінки належать до описаного у відповідній ячейці (назву відомої компанії або приклад діяльності гіпотетичної). Приклад якої із чотирьох груп компаній навести найскладніше, якщо обирати їх з числа лідерів ринку? Чому?

Таблиця

### Класифікація підприємств за типом інноваційної поведінки

<i>Характеристика</i>	<i>Тип інноваційної поведінки</i>	<i>Приклад компанії</i>
Компанія використовує інновації, створені іншими, але надає їм індивідуальних особливостей для пристосування до потреб локальних ринків. Девіз: «Ви сплачуєте за те, що ми вирішуємо ваші проблеми».		
Невеликі за розміром компанії-«піонери» створюють радикальні інновації на старих (існуючих) сегментах ринку, створюють нові ринки. Девіз: «Краще і дешевше, якщо вийде». Коли новинку розроблено і постає питання тиражування, можуть створювати альянси з великими компаніями.		
Великі компанії, пропонують стандартизований масовий продукт за помірною ціною. Працюють на етапі зрілості товару, конкурентну перевагу формує економія на масштабах. Девіз: «дешево, але пристойно».		
Компанія випускає дорогу, якісну нішеву продукцію. Орієнтується на вузький ринковий сегмент. Здійснює пошук і заповнення ніш, не цікавих лідерам ринку (ухиляється від прямої конкуренції з ними). Девіз: «Дорого, проте якісно».		

**Завдання 3.** Надайте порівняльну характеристику бізнес-акселераторів та бізнес-інкубаторів як суб'єктів інноваційної інфраструктури. Заповніть таблицю.

Таблиця

### Бізнес-інкубатор та бізнес-акселератор: порівняльна характеристика

<i>характеристика</i>	<i>бізнес-інкубатор</i>	<i>бізнес-акселератор</i>
Мета (як суб'єкта інфраструктури)		
Основні види послуг		

Джерела доходів		
Тривалість програми		
Вимоги до проектів/учасників		

**Завдання 4.** Ознайомтеся з механізмом функціонування Платформи відкритих інновацій Reactor.ua (<https://reactor.report/ru/about>), що позиціонується як провідник до корпоративного сектору стартапів, які прагнуть надавати послуги/продукти корпоративному сектору.

*Які послуги надає платформа? Кому?*

Ознайомтеся з інформацією щодо роботи в Україні таких бізнес-інкубаторів, як GrowthUP, Polyteco, iHUB.

*Які послуги, на яких умовах та кому вони надають?*

### **ТЕМА 3. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ. БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ.**

**Завдання 1.** Dropbox відома тим, що надає споживачам можливість скачати файли у будь-якому місці, утім у комунікації компанії акцент робиться не на технічній можливості, а на... Як ви вважаєте – на чому?

*Що саме продає Dropbox, яку проблему споживача вирішує? Сформулюйте визначення такого елементу бізнес-моделі компанії, як ціннісна пропозиція.*

**Завдання 2.** Компанія Zappos (онлайн-магазин взуття) відома своїм особливим ставленням до клієнтів. Wow-обслуговування; зусилля компанії спрямовані на **формування спільноти споживачів**, які потім самі стають евангелістами продукту.

*Яку з 4х базових складових бізнес-моделі характеризує описане?*

*Який з 9 блоків бізнес-моделі за шаблоном Business Model Canvas О. Остервальдера та І. Пінье характеризує описане?*

**Завдання 3.** Канадська циркова трупа «Цирк сонця» - багаторічний лідер шоу-бізнесу з мільярдними оборотами. Успіх став результатом радикального оновлення бізнес-моделі.

**Ціннісна пропозиція:** поєднання цирку, мюзиклу, театру; магія, що дозволяє на певний час забути про реальність. **Цільовий сегмент:** театралі замість любителів родинного відпочинку.

Виключили: зірок естради, тварин, продаж білетів на додаткові місця, змінні сцени.

Скоротили: веселощі, гумор, небезпеку.

Збільшили: музику, танці.

Додали: тематичні шоу, різноманітні вистави; особливі атмосферу, музику і танці.

*Проаналізуйте, як змінилася в результаті зміни бізнес-моделі структура їх витрат, потоки доходів? Як змінилися ключові партнери, ключова діяльність, бізнес-процеси?*

*Яку технологію розробки інноваційної бізнес-моделі було застосовано?*

**Завдання 4.**

**4.1.** У 2003 р. Стів Джобс проголосив про створення платформної бізнес-моделі. Інноваційна бізнес-модель забезпечила успіх iPod/iTunes (поєднання у ціннісній пропозиції

пристрою, програмного забезпечення, сервісу). Apple пожертвувала низькоприбутковою музикою iTunes заради високоприбуткового плеєра iPod (дорогий пристрій, дешеві додаткові продукти – музика, ПЗ, електронні книги). Бізнес-модель по-новому структурувала цінність продукту для користувачів. Має назву «Бритва та леза», оскільки є дзеркальним відображенням моделі Gillette. Бізнес-модель Apple багато років наводиться в якості прикладу інноваційної.

*Охарактеризуйте її, заповнивши 9 сегментів шаблону Business Model Canvas О. Остервальдера та І. Піньє.*

**4.2.** Утім, у 2018 р. Apple у рейтингу найбільш інноваційних компаній світу опустилася з 1 на 17 місце, втратила статус компанії – виробника смартфонів № 2 у світі, зафіксовано зниження обсягів продаж. Усе частішими є нарікання на проблеми-несправності-недоліки продуктів компанії. Ознайомтеся з інформацією: Орловський В. «Что-то новенькое. Даже самая успешная бизнес-модель нуждается в изменениях» (<http://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/>).

*Чи згодні ви з позицією автора, що бізнес-модель Apple вже застаріла і потребує змін?*

*Якщо так, які її складові, на ваш погляд, містять найбільший потенціал щодо інновацій? Скористайтеся для аналізу методикою компанії Deloitte Consulting Group (див.:*

**П. Пласовець. 10 стандартів інновацій.** Режим доступу: [www.management.com.ua/qm/qm214.html](http://www.management.com.ua/qm/qm214.html))

**Завдання 5.** Засновник **e-Bay** Омідьяр прагнув створити «ідеальний ринок – надати можливість окремій людині виступати як у ролі виробника, так і у ролі покупця». Суть бізнес-ідеї: e-Bay вибудувала цифрову інфраструктуру для появи ринку, навколо якого виникла окрема спільнота користувачів.

Компанії не потрібно було утримувати дорогі склади, покривати високу вартість доставки. Не потрібно було створювати реєстри, акумулювати ресурси. Замість того, щоб оформлювати володіння товарами, e-Bay поєднувала людей – будь-яка людина могла продати щось іншій, будь-хто міг придбати рідкі або унікальні товари з усього світу та отримати доступ до величезної кількості інформації про них. Прибуток компанії утворювався за рахунок невеликих зборів, що стягувалися з продавців.

Спочатку мало хто розумів сенс e-Bay – «Інтернет-барахолки», де продавалися дивні дрібниці: вона ж **нічого не робить**, це усього лише сайт! Але платформа дозволила розробникам вийти на покупців з усього світу, колись містечкові компанії отримали можливість продавати товари усюди – і без значних витрат. Віднині продавати можна було у будь-яку точку планети, якщо туди здійснювалася доставка. Для багатьох площадка відкрила можливість перетворити хобі на заробіток. Омідьяр зрозумів, що потрапив «у яблучко», коли сам зміг продати зламану лазерну указку за 14 дол. Він зв'язався з покупцем, щоб дізнатися, чи розуміє той, що саме купує. Покупцем виявився колекціонер зламаних лазерних указок.

Платформа перетворилася на біржу повсякденних товарів. e-Bay нині асоціюється з ефективним способом обміну товарами між продавцями та потенційними покупцями.

*Охарактеризуйте 4 елементи бізнес-моделі e-Bay.*

*У чому полягають переваги платформної бізнес-моделі? Альтернативою якому типу бізнес-моделей вона є?*

*На ваш погляд, у яких галузях найближчим часом буде стрімко відбуватися трансформація бізнес-моделей на платформні?*

*Які сучасні зміни у організації інноваційних процесів на підприємствах відбиває поширення платформних бізнес-моделей?*

**Завдання 6.** Знову проаналізуйте інформацію Кейсу *«Інноваційний цикл»* (Тема 2, Частина 1). Визначте основні елементи системи управління інноваційною діяльністю «Фуд Фактор» та ключові управлінські рішення за етапами інноваційного циклу.

Охарактеризуйте бізнес-модель компанії «Фуд Фактор» за шаблоном Business Model Canvas. Чи змінювалися складові бізнес-моделі по мірі переходу проекту на наступну стадію життєвого циклу? Які?