

## **ПРАКТИЧНА РОБОТА 2**

### **Державне регулювання інноваційних процесів СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ**

Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на поставлені запитання.

#### **Вправа 1. Організаційні структури фірм Кремнієвої долини**

На папері внутрішня організаційна структура фірм Кремнієвої долини мало відрізняється від структури інших фірм, організованих за дивізійним принципом. У ній визначено функції, такі як розробка продуктів, маркетинг та продажу. У кожній з цих функцій є лідер, який разом з генеральним директором формує керівництво дивізіону. На цьому, правда, схожості зі звичайними структурами і закінчуються. Щоб організація не перетворилася на перешкоду для інновацій, структура фірм Кремнієвої долини є як плоскою (максимум чотири

рівня, а то і менше), так і рухомою. Кордонів між функціями менше, і вони нижчі, ніж в інших компаніях. Гнучкість, адаптованість і проникність кордонів існують не тільки на папері, але і насправді описують як ставлення людей в справі, так і дійсний стан речей. У кожної людини є свої обов'язки, але люди ініціативно і швидко групуються для творчого вирішення проблеми, як тільки вона виникає.

Люди концентруються на можливостях. Люди працюють активно і невпинно в межах системи до тих пір, поки вона не стає перешкодою. Як тільки це відбувається, люди беруть на себе відповідальність, знаходячи обхідні шляхи і пропонуючи шляхи щодо поліпшення існуючої системи. Хоча ролі та області спеціалізації співробітників визначені, люди працюють не з вузько спрямованим, а з широким периферійним зором. Вони спеціалізуються на пошуку і розпізнаванні, виникненні можливостей і сприяють тому, щоб інформувати формальні структури у випадку, якщо вони задіють для вирішення проблеми додаткових людей.

Легко проникні кордони. Формальні і неформальні партнерські відносини відіграють величезну роль у Кремнієвій долині. Оскільки радикальні інновації, створювані однією фірмою використовують знання і технології багатьох інших фірм, межі компанії Кремнієвої долини є легко проникними. Розміщення в приміщенні компанії команди проєктувальників і інтегральників та ІТ-персоналу, що працюють на фірмі постачальника, є звичайним явищем. Спільні розробка технологій та маркетинг продуктів також приводять до стирання кордонів.

Менеджери є лідерами, а не наглядачами. На відміну від відмираючої моделі традиційного менеджменту середньої ланки, наглядачів і посередників влади в Кремнієвій долині не терплять. Менеджери є активними заповзятливими лідерами, які кидаються на вирішення проблем, не чекаючи, поки начальство знайде і схвалить рішення. Основною рисою ефективного менеджера середньої ланки є вміння керувати неформальною організацією.

Динамічна структура фірм в Кремнієвій долині. Відбувається безперервний пошук динамічного балансу між централізацією і децентралізацією. Організаційна структура сама є об'єктом безперервних інновацій в Кремнієвій долині. Безперервно реорганізовуючи, фірми намагаються знайти найбільш оптимальне

співвідношення між централізацією і децентралізацією в безперервно мінливому бізнес середовищі.

Децентралізація стимулює інновації, підприємницьку творчість, створення нових продуктів і послуг, але заважає створенню оптимальних інтегральних рішень, які потрібні покупцеві.

Централізація стимулює створенню синергічних інтегральних рішень для покупця, але негативно впливає на створення інноваційних продуктів, що є компонентами цих інтегральних рішень.

Hewlett-Packard – яскравий приклад такого безперервного пошуку динамічного балансу між централізацією і децентралізацією. Кожен CEO фірми цим займався. Карлі Флоріна, що покинула в 2006 р. пост CEO фірми, зробила однак занадто великий крок у бік централізації, і в результаті втратила роботу.

Організаційна структура динамічно адаптується під завдання фірми, а не навпаки: спочатку визначаються завдання фірми (або бізнес-модель), а потім створюється організаційна структура, яка сприяє їх оптимальному виконанню.

Організаційна структура фірм в Кремнієвій долині є дуже динамічною. Вона постійно адаптується під характер вирішуваних завдань. Крістофер Мейер, який консультував багато провідних фірм у Кремнієвій долині і ретельно вивчав їх структури підтримки інновацій, пише: «Фірми в Кремнієвій долині постійно змінюють свою організаційну структуру. Іноді вони це роблять у зв'язку із зростанням фірми, але частіше для того, щоб адаптувати організаційну структуру до інноваційних вимог та інших завдань, а не навпаки». Ці безперервні зміни відбуваються з практичною, невидимою з боку манерою. На папері структура фірми залишається схожою зі структурою багатьох фірм.

***Питання для обговорення:***

1. Охарактеризуйте організаційну структуру Кремнієвої долини. До якого типу вона належить, які основні ознаки має?

2. Які основні принципи управління використовуються в Кремнієвій долині?

3. Охарактеризуйте досвід Hewlett-Packard у формуванні організаційної структури.

## Вправа 2. Історія успіху Benetton

У 1945 році десятирічний Лучано Бенеттон втратив батька і став старшим чоловіком у родині. Довелося кинути школу і піти в рознощики газет, щоб допомогти матері утримувати велику сім'ю: у Лучано було ще два молодших брата і сестра. До чотирнадцяти років тямуций підліток доріс до помічника продавця в магазині одягу в Тревізо. Одного разу Лучано з'явився на роботу в яскраво-жовтому светрі, зв'язаному сестрою Джуліаною, якій доводилося обшивати всю сім'ю. Побачивши, який захват викликала обновка у колег, молодий чоловік задумався: а чому б не налагодити власний бізнес на звичайних в'язаних кофтах?

У післявоєнній Італії кофти та светри в'язали практично в кожній родині. Правда, носили їх тільки пенсіонери, тому вовняні речі були переважно сірого або чорного тонів. У молоді були свої уявлення про модний одяг, і нікому, крім Лучано Бенеттона, в голову не приходило, що підліткам можна запропонувати «дідівські кофти», розфарбовані в яскраві кольори.

Спочатку светри в'язала сестра, але незабаром замовлень стало так багато, що в допомогу Джуліані довелося найняти кілька робітниць і зняти майстерню. Сам Лучано розвозив готову продукцію по навколишніх магазинчиках. Попит на продукцію Бенеттонів продовжував зростати, і Лучано, розуміючи, що виробництво вовняного одягу потрібно ставити на потік, відправився в 1962 році набиратися досвіду до Шотландії – законодавця «вовняної» моди.

Шотландці, перш ніж фарбувати пряжу, вимочували шерсть у воді і били її спеціальними палицями – в результаті в'язані речі виходили м'якими, легкими і менш об'ємними. В Італії така технологія була невідома і Бенеттон повернувшись з Шотландії відразу взяв її на озброєння, отримавши перед конкурентами істотну перевагу. А оскільки Лучано привіз з собою ще й куплені за безцінь списані шотландські в'язальні машини, одяг, який в 1965 році почала виробляти новоспечена фірма Benetton Group (очолив компанію Лучано, його брати, що підросли Джильберто і Карло завідували, відповідно, фінансовою частиною і підбором персоналу, а Джуліана, як і колись, відповідала за модельний ряд), був не тільки модним і якісним, але і недорогим.

Різнобарвні в'язані кофти та светри Бенеттонів викликали справжній фурор в Тревизо, і Лучано вирішив, що настала пора завойовувати Італію, а потім і весь інший світ.

Перший фірмовий магазин компанії Venetton відкрився в 1967 році, а до початку 1970-х їх вже налічувалося більше тисячі, причому не тільки в Італії, але у визнаній столиці світової моди – Парижі. Бенеттон застосував звичайну схему франчайзингу: будь-хто, який хотів торгувати виробами фірми, міг отримати ліцензію на відкриття власного магазину. Однак це було можливо, лише, при дотриманні ряду умов: інтер'єр магазину повинен відповідати одному з п'яти типів дизайну, затверджених керівництвом Venetton; в магазині повинні продаватися тільки товари бренду Venetton; нерозпроданий товар фірма назад не приймає. Завдяки цій схемі компанія не несла жодних фінансових ризиків: вони були перекладені на плечі конкретних магазинів, які замовляли товар з каталогів та оплачували його за оптовою ціною, а весь прибуток від продажу залишали собі – разом з торговими ризиками.

За такої системи Venetton залишалося лише відстежувати зміни в моді та підтримувати впізнаність бренду. Оскільки головним козиром Venetton протягом десятиліть залишався колір, глава фірми запропонував частину речей кожної нової колекції фарбувати вже в готовому вигляді – після того як дилери визначаться з колірними перевагами сезону. Ця практика знайшла відображення в неофіційному слогані компанії: «Спочатку ми продаємо речі, а вже потім їх робимо».

На початку 1980-х Лучано Бенеттон зіткнувся з проблемою, яку доводиться вирішувати будь-якому власникові бізнесу, що розвивається: як зробити бренд впізнаним? А стосовно тієї епохи – ще й відповідним новій філософії «світу без кордонів». Це завдання з успіхом вирішив один з найяскравіших і скандальних креативників тієї епохи – фотограф Олів'єро Тоскані, кумир глянцевого журналу Vogue, ELLE, Harper's Bazaar. Запросивши його в Venetton, Лучано, що називається, «потрапив у десятку» – за 18 років спільної роботи активі і виробничі потужності компанії зросли майже в 20 разів! Вперше Тоскані намацав «тему Venetton» в 1984 році, придумавши рекламу з молодими людьми різного кольору шкіри, об'єднаними слоганом «Всі кольори світу».

Бруно Сутер, директор паризького рекламного агентства Eldorado, який представляв Benetton з 1972 року, так сформулював підхід компанії до реклами: «Зазвичай фотографи моди напихають вас знімками красунь, що демонструють моделі одягу. І все. Ми в Benetton вирішили поставити на концепцію кольору. Benetton – це колір за визначенням. Тому, щоб довести цю ідею до споживача, ми зняли групу людей різного кольору шкіри. Це було фантастично – настільки несподівано рекламувати одяг». Йому вторив і Лучано Бенеттон: «Завдання нашої реклами – зовсім не збільшувати обсяги продажів. Реклама допомагає компанії взаємодіяти з суспільством, яке поступово переймається нашими корпоративними цінностями... Все, що нам потрібно, – це просувати на ринок єдиний сильний образ, який запам'ятають і зрозуміють у всьому світі».

Розрахунок виявився вірним – всього за два роки марка стала настільки популярною, що до 1986 року Benetton Group перетворилася на найбільшого виробника одягу в Європі, а серед її клієнтів з'явилися такі знаменитості, як англійська принцеса Діана.

Завдяки фінансовим успіхам молодшого брата і головного скарбника сім'ї – Джильберто Бенеттона, який очолює сімейний холдинг Edizione (куди входить і Benetton Group), власники знаменитого бренду є великими акціонерами оператора платних автотрас Autostrade (387-е місце в списку найбільших компаній світу за версією журналу Fortune). Крім того, Бенеттон мають великі частки в мережі придорожніх ресторанів Autogrill, компанії Pirelli і банку Mediobanca.

І, звичайно, назва фірми відома всім, хто стежить за «Формулою-1»: у 1985-2001 роках «стайня» Benetton незмінно перебувала в числі фаворитів. Не важливо, що пілоти болідів одягнені в спеціальні комбінезони, а не в строкаті светри Benetton, – участь у таких великих і престижних змаганнях служить справі просування не товару, а бренду. І з цим у Benetton все гаразд.

Середній з братів, Карло, придбав на гроші компанії величезні пасовища на півдні Аргентини, які забезпечують сімейний бізнес сировиною – шерстю.

Нова колекція компанії Benetton має одночасну прем'єру у всіх регіонах присутності даного бренду за рахунок унікальної логістичної системи. По-друге, Benetton запатентувала технологію «Союз квітів». Суть технології полягає в тому, що спочатку вся продукція, якого б

вона дизайну не була, створюється з тканини білого кольору. І лише за 2-3 тижні до випуску нової колекції компанія забарвлює вироби. Унікальною дана технологія забарвлення тканин є ще й тому, що досягається ефект стійкості фарби і збереження кольору навіть після багаторазового прання. Комунікаційна політика компанії Venetton не має аналогів у світі, є прикладом високої ефективності маркетингових комунікацій і сприяє формуванню унікальності сприйняття бренду Venetton. Щороку компанія представляє нову лінійку комунікаційних повідомлень, в основі яких лежать останні «хворобливі» тенденції розвитку суспільства. У кожному рекламному повідомленні закладені найпотужніші емоції: скандальність, агресивність, гнів, – що сприяє його високої впізнаваності. Повторити подібний накал емоцій, завдяки яким бренд Venetton сприймається споживачем на рівні підсвідомості, досить складно. Останнім часом проблеми Venetton пов'язані не тільки з патагонських індіанцями. У 1990-і на компанію, як і на багатьох інших європейських і американських виробників одягу, обрушився «азіатський тайфун» – відкрилися величезні ринки дешевої робочої сили в Азії, і багато конкурентів Venetton поспішили перевести туди свої виробничі потужності. Але Лучано Бенеттон наполягав на європейській «збірці» свого одягу. Він не пошкодував \$ 150 млн. на будівництво заводів і складів, на яких практично всю роботу виконують європейці. В результаті одяг від Venetton не дорожче виробів конкурентів, але, на відміну від них, як і раніше прикрашений гордою етикеткою Made in Italy. Міцний фундамент компанії, закладений сорок років тому Лучано Бенеттоном, дозволяє його фірмі витримувати будь-які удари ринкової стихії. З п'ятьма тисячами магазинів в 120 країнах світу і річним оборотом в 1,7 млрд. євро Venetton раніше може дозволити собі деякі експерименти: наприклад, запустити нову рекламну кампанію разом з фірмою Mattel, що випускає ляльку Барбі. І навіть знову епатувати публіку, нарешті використавши у своїй рекламі одяг.

***Питання для обговорення:***

1. Яку інноваційну стратегію використовує компанія?
2. У чому полягають стратегічні переваги компанії?
3. Обґрунтуйте доцільність креативних підходів Venetton.

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 1.** Підприємство «Альфа – Газпромкомплект» вирішило модернізувати один із своїх виробів за рахунок упровадження нового конструкційного матеріалу під час випуску продукції. Перевитрати, пов'язані зі збільшенням собівартості одиниці конструкційних матеріалів у 2019 році склали 15 грн. Ціна нової продукції після впровадження нових конструкційних матеріалів становить 320 грн., ціна продукції, що випускалась у 2018 році, становила 300 грн. Зниження собівартості одиниці продукції у 2019 році за рахунок підвищення якості процесу становить 3 грн. Разові інвестиції у 2019 році становили 100000 грн. Прогноз обсягу випуску продукції в 2020 році становить 13000 шт. Розрахувати економічний ефект від упровадження нових конструкційних матеріалів під час випуску продукції.

**Завдання 2.** Підприємство «Метал», отримавши новий ринок збуту товару і маючи вільні виробничі потужності, вирішило збільшити програму випуску товару. Вихідні дані для врахування фактору масштабу під час прийняття управлінського рішення:

Показник	Значення показника
1. Собівартість одиниці об'єкта за старим варіантом, у.о.	1400
2. Програма випуску об'єкта за старим варіантом (за рік), шт	4500
3. Програма випуску об'єкта за новим варіантом (за рік), шт.	7500
4. Коефіцієнт, що враховує фактор масштаб	0,85

Визначити собівартість об'єкта за новим варіантом і проаналізувати фактори, за рахунок яких змінилася собівартість.

**Завдання 3.** Підприємство «Чернігівавторемонт» випускає товари А і Б. Врахувати фактор інфляції під час забезпечення співставності альтернативних варіантів управлінського рішення за вихідними даними:



## Управління інноваціями: практикум

Показник	Значення показника
1. Кількість реалізованої продукції «А» протягом 2013р., шт.	1200
2. Кількість реалізованої продукції «Б» протягом 2013 р., шт.	110
3. Ціна (в середньому за рік) одиниці продукції «А» в 2013 р., у.о.	150
4. Ціна (в середньому за рік) одиниці продукції «Б» в 2013 р., у.о.	470
5. Індекс інфляції по продукції «А» в середньому за 2014 р.	1,25
6. Індекс інфляції по продукції «Б» в середньому за 2014 р.	1,18

Визначити: 1. Приведені до кінця 2014 р. ціни по продукції «А» і «Б». 2. Обсяг реалізації у 2013 р. за цінами на кінець 2014 р. 3. Середній індекс інфляції по продукції підприємства.

### РОЗРАХУНКОВІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 1.** Охарактеризувати інноваційний потенціал фірми, визначити тип його стратегії, що має фінансово-господарські показники, наведені в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Вихідні дані

Показник	Значення показника
	Фірма А
Нематеріальні активи, млн. грн.	4
Необоротні активи, млн. грн.	42
Чисельність персоналу в НДР, чол.	12
Загальна чисельність персоналу, чол.	50
Дослідно-приладне обладнання, млн. грн.	10
Виробниче обладнання, млн. грн.	30
Виручка від продажу нових продуктів, млн. грн./рік	5
Сукупна виручка, млн. грн./рік	15
Інвестиції в НДР, млн. грн./рік	0,2
Інвестиції, млн. грн./рік	3

За умови  $K_{іннов} > 0$  здебільшого значення коефіцієнтів перевершують нормативні, наведені в табл. 2.2, і відповідають стратегії лідерства; за умови  $-0,91 < K_{іннов} < 0$  фірма реалізує стратегію

послідовника. При  $K_{іннов} = -0,91$  фірма не є інноваційним підприємством, оскільки значення всіх коефіцієнтів, що характеризують інноваційну діяльність, рівні нулю. Для розрахунків використовуємо часткові показники інноваційного потенціалу є:

1. Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю ( $K_{ів}$ ):

$$K_{ів} = F_{НМА} / F$$

де  $F$  – необоротні активи фірми (основні засоби, нематеріальні активи, незавершене будівництво, фінансові вклади);

$F_{НМА}$  – інтелектуальна власність фірми (нематеріальні активи).

*Таблиця 2.2*

Нормативні значення коефіцієнтів інноваційного потенціалу

Коефіцієнт	Значення коефіцієнта	
	Стратегія лідера	Стратегія послідовника
$K_{дос}$	більше 0,1	менше 0,1
$K^1_{НДР}$	більше 0,2	менше 0,2
$K^2_{НДР}$	більше 0,3	менше 0,3
$K_{нп}$	більше 0,5	менше 0,5
$K_{ів}$	більше 0,6	менше 0,6

Фірма А =  $4/42 = 0,095 = 0,01$  – стратегія послідовника.

2. Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДР ( $K^1_{НДР}$ ):

$$K^1_{НДР} = Ч_{НДР} / Ч$$

де  $Ч$  – загальна чисельність персоналу фірми,

$Ч_{НДДКР}$  – чисельність персоналу, зайнятого в НДДКР.

Фірма А =  $12/50 = 0,24$  – стратегія лідера.

3. Коефіцієнт майна, призначеного для НДР ( $K^2_{НДР}$ ):

$$K^2_{НДР} = O_{НДР} / O$$

де  $O$  – вартість обладнання виробничого призначення фірми,

$O_{НДР}$  – вартість обладнання дослідно-приладного призначення.

Фірма А =  $10/30 = 0,333$  – стратегія лідера.

4. Коефіцієнт освоєння нової продукції ( $K_{нп}$ ):

$$K_{нп} = V_{нп} / V$$

де  $V$  – сукупна виручка від продажу (в рік);

$V_{нп}$  – виручка від продажу нової чи удосконаленої продукції, а також продукції, виготовленої з використанням нових чи удосконалених технологій (в рік).

Фірма А =  $5/15 = 0,333$  – стратегія послідовника.

5. Коефіцієнт інноваційного росту ( $K_{ів}$ ):

$$K_{ів} = I_{НДР} / I$$

де  $I$  – загальна вартість інвестиційних проектів фірми (в рік);

## Управління інноваціями: практикум

$I_{НДР}$  – вартість науково-дослідних інвестиційних проектів (в рік).

Фірма А =  $0,2/0,3 = 0,667$  – стратегія лідера.

*Відповідь.* Фірма А за всіма показникам займає позицію стратегії лідера.

**Завдання 2.** Охарактеризувати і порівняти інноваційний потенціал фірм та визначити тип їх стратегії, що мають фінансово-господарські показники, наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Вихідні дані

Показник	Значення показника	
	Фірма Б	Фірма В
Нематеріальні активи, млн. грн.	6	15
Необоротні активи, млн. грн.	65	85
Чисельність персоналу в НДР, чол.	25	70
Загальна чисельність персоналу, чол.	150	200
Дослідно-приладне обладнання, млн. грн.	14	32
Виробниче обладнання, млн. грн.	52	80
Виручка від продажу нових продуктів, млн. грн./рік	15	10
Сукупна виручка, млн. грн./рік	25	20
Інвестиції в НДР, млн. грн./рік	1,4	0,4
Інвестиції, млн. грн./рік	2	1