

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»  
Факультет менеджменту  
Кафедра прикладної економіки, підприємництва та публічного управління



## **ЗБІРНИК СИТУАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ**

*Управління інноваційними проектами місцевого та регіонального розвитку*

спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

освітній ступінь – магістр

Дніпро

2018

## Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 1.1. Поняття інновації, інноваційної діяльності та інноваційного продукту.
- 1.2. Класифікація та функції інновацій.
- 1.3. Характеристика інноваційного процесу.

### *Досвід креативності від Google [36]*

Що робить компанію Google фактично легендою продуктивності й креативності? Євангеліст Google Гопі Каллайл сформулював ключові принципи інновацій Google і запевняє, що будь-яке підприємство, велике чи мале, може їх перейняти або адаптувати у свою інноваційну культуру.

1. *Інновації приходять звідусіль.* Натхнення може прийти знизу, зверху або навіть звідти, звідки ви й не очікували. Наприклад, один з лікарів Google наполягав, щоб у разі запиту «самогубство» над пошуковою видачею показувався номер Національної гарячої лінії із запобігання суїцидів. Після введення функції в дію кількість дзвінків на гарячу лінію зросла на 9 %, подібні рішення ввели і в інших країнах.

2. *Фокус на користувача.* Турбуйтеся про гроші потім, коли ви зосереджені на користувачеві — все інше прийде. Google ввів предиктивний пошук, тобто підказки при наборі пошукового запиту користувачами, що дозволяє економити кілька секунд. Відділ продажів компанії був стурбований і переживав, що тепер користувачі будуть бачити менше реклами, але компанія передбачила варіанти й пішла на такий ризик. У результаті, завдяки вдосконаленому пошуку, Google заощадив людству в сукупності близько п'яти тисяч років. Поліпшення привернуло ще більше користувачів, які були зацікавлені в сервісі.

3. *Ціль — стати кращим у десять разів.* Якщо ви беретеся за роботу з думкою, що поліпшите щось на 10 %, то отримаєте поступові зміни. Якщо ж ви хочете поміняти все кардинально і зробити революцію, думайте про поліпшення в десять разів. Це допоможе вам прискорити процес і перестати стандартно мислити. У 2004 році Google розпочав свій проект Books і поставив метою зібрати всю інформацію воедино, оцифрувавши усі надруковані в історії книги. Нині компанія відсканувала вже 30 млн видань, на черзі десятки бібліотек США, які готові надати Google свої книги.

4. *Робіть ставку на внутрішні напрацювання.* У кожній компанії є власні напрацювання, на базі яких можна домогтися серйозного прогресу. Інженери Google, які зовсім не є фахівцями в автомобільній індустрії, задумалися про створення машини без водія після того, як помітили, що мільйони смертей у ДТП відбуваються через людський фактор. Для такого винаходу в компанії були всі необхідні «будівельні блоки»: Google Maps,

Google Earth і Street View. Озброївшись своїми ж напрацюваннями, інженери Google створили прототипи автомобіля без водія.

5. *Завжди вдосконалюйте продукт.* Оновлюйте свої продукти якомога частіше, не зупиняючись на досягнутому. Коли Google запуслав Chrome у 2008 році, браузер оновлювався і поліпшувався максимум кожні шість тижнів. Нині він є браузером № 1 у безлічі країн. Ваш продукт спершу може бути недосконалим, але користувачі оцінять прагнення до його поліпшення.

6. *Віддайте 20 % часу працівникам.* Загальновідомо, що Google дозволяє співробітникам витрачати до 20 % робочого часу на їхні інноваційні продукти, навіть якщо ті не мають відношення до ключових напрямів діяльності компанії. Тобто один день на тиждень інженери і менеджери Google можуть присвятити роботі над власними проектами. Один із розробників, плануючи відпустку в Іспанії, був дуже засмучений тим, що на картах не було знімка готелю, де він збирався зупинитись. Це пояснювалося вузьким проїздом, в який не вмістилася машина, що знімає панорами. Свій вільний час він витратив на те, щоб адаптувати камеру для використання її зі спеціальним триколісним велосипедом, який міг потрапити у вузькі місця або туди, де заборонено рух автомобілів.

7. *Зробіть робочий процес відкритим.* Зробіть так, щоб ваш робочий процес був відкритим для всіх. Колективний розум здатний народжувати видатні ідеї. Коли у Google працюювали над платформою Android, вони не стали наймати кращих розробників світу, а просто зробили платформу відкритою і дозволили програмістам створювати свої додатки. Це привело до того, що нині пристроями на базі Android користується більше ніж мільярд людей.

8. *Провали — це добре.* Не можна таврувати когось за невдачу. Якщо у вас щось не виходить, можливо, ви просто докладаете недостатньо зусиль. Зазвичай, якщо якийсь із сервісів Google провалюється, його не ліквідують повністю, а розділяють на частини, кращі з яких можуть бути інтегровані в інші продукти.

9. *Виконуйте місію, яка має значення.* «Це найважливіший принцип,— вважає Каллайл.— У всіх в Google є загострене розуміння спільної цілі та місії. Кожний співробітник розуміє, що працює над поліпшенням життя мільйонів людей». Кожна людина повинна мати свою власну історію.

## Тема 2. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ

2.1. Історія управління проектами.

2.2. Фази життєвого циклу інноваційного проекту.

2.3. Структура і оточення проекту.

2.4. Учасники проекту

*Досвід Першої фабрики інновацій Томаса Едісона [37]*

Томас Едісон культивував свій образ героя-винахідника й генія-одинака, але, мабуть, його найбільшим досягненням може вважатися створення власної фабрики інновацій. Його лабораторія в Менло-Парк (штат Нью-Джерсі) — перше у світі підприємство, яке займалося дослідженнями і розробками,— показала, що за правильної організації компанії можна генерувати потік цікавих ідей.

Не обмежуючись роботою над одним винаходом, в одній сфері діяльності й на одному ринку, Едісон створив такі умови для дослідницької думки й роботи, які дозволили його винахідникам легко переходити з однієї галузі знань в іншу для вивчення нових ідей та застосування їх у нових ситуаціях.

Винаходи Едісона вирізняло те, що в них по-новому використано вже відомі ідеї, матеріали й вироби. У фонографі сполучалися елементи попередніх досягнень, пов'язаних з роботою над телеграфом, телефоном й електромотором. Робота лабораторії над телеграфними кабелями згодом дозволила інженерам перетворити телефон з новинки з неякісним звуком у комерційно успішний продукт.

Едісон створив лабораторію для «швидкого й недорогого розроблення винаходів» і виконав свою обіцянку видавати «невеликі винаходи раз у 10 днів і що-небудь значне — приблизно раз у півроку». За шість років роботи лабораторія одержала більше ніж 400 патентів...

### Тема 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

- 3.1. Ініціація і розробка концепції проекту.
- 3.2. Види аналізу інноваційних проектів.
- 3.3. Показники ефективності інноваційних проектів.
- 3.4. Види ефекту від реалізації інноваційних проектів

#### *Приклади інноваційних підходів, які допомогли в бізнесі*

##### **• Змінити упаковку**

Герберт Доу заснував Dow Chemical в Мічигані, коли відкрив дешевший спосіб виробництва хімічних засобів. Він продавав їх промисловим підприємствам у США по 36 центів за фунт, але не міг вийти на закордонні ринки, оскільки ті контролював німецький картель, який продавав ті самі засоби за 49 центів. Коли Доу вийшов на англійський ринок, німецький конкурент відповів тим, що почав продавати свій бром у США всього за 15 центів. Він сподівався тим самим домогтися закриття Dow Chemical.

Але Доу перехитрував німців. Замість того, щоб знижувати ціни, він повністю припинив продажі в США і став таємно скуповувати німецьку продукцію. Її переупаковували і продавали в Європі по 27 центів за фунт. Тепер Dow Chemical — один із найбільших хімічних концернів у світі.

##### **• Скупити все**

У 1970-х Роберт Тейлор, засновник невеликої компанії Minnetonka, був єдиним продавцем рідкого мила для рук. Це був його винахід, споживачі були в захваті. Але коли він захотів вийти на національний рівень, то зіткнувся з проблемою: він не міг запатентувати товар, оскільки й рідке мило, і спеціальна помпа, що виштовхує його з флакона, були поширені до нього. Він розумів, щойно почнуться великі продажі, інші виробники скопіюють його продукт. Тоді Тейлор вирішив скупити пластикові помпи. АБСОЛЮТНО ВСІ. У країні було два виробники цих пристроїв, і він витратив \$12 млн (більше за тодішній річний прибуток компанії), щоб замовити у них 100 млн помп. Так він став єдиним виробником рідкого мила, яке зміг оснащувати дозатором. Крупним конкурентам залишалось тільки спостерігати за тим, як він захоплює ринок. За два роки після цього трюку Colgate-Palmolive була змушена купити його компанію за \$61 млн.

#### • Заробити на помилці

Наприкінці 1980-х чи на початку 1990-х оператор зв'язку AT&T розгорнув велику маркетингову кампанію. Щодня по телевізору оголошували, що варто зателефонувати 1-800-OPERATOR, як ви отримаєте доступ до дешевших тарифів міжміського зв'язку. Співробітники його найбільшого конкурента, MCI, зрозуміли, що люди можуть не розчутити слово OPERATOR, тому зареєстрували номер 1-800-OPERATER. Так вони отримували клієнтів із числа тих, хто помилився номером, тоді як AT&T і далі платив за рекламу.

#### • Залучити зірку

Компанія Puma заплатила Пеле за те, що він зав'язуватиме шнурки посеред поля у фіналі чемпіонату світу з футболу в Мексиці (1970). Оператори відобразили цей момент, і всі глядачі планети дізналися, що великий Пеле носить кросівки Puma.

#### • Скоротити витрати

Одного разу Річард Бренсон відпочивав на Британських Віргінських островах. Вийшло так, що після закінчення відпустки він запізнився на зворотний рейс. Йому довелося бронювати чартер за \$2000. Він розділив цю суму на кількість місць у літаку, а потім написав на дошці в аеропорту: «VIRGIN AIRWAYS: квиток до Коста-Ріки за \$39». Так він заповнив літак, покрити свої витрати і подумав: а чому б і справді не заснувати авіакомпанію?

Ще одна історія з креативними рішеннями стосується його оптимізації роботи з клієнтами [39]:

«Фраза «Ваш дзвінок дуже важливий для нас, але в цей момент усі оператори зайняті» викликає лише роздратування і гнів. Ось що чують клієнти авіакомпанії Virgin Atlantic: «Здрастуйте, мене звуть Річард Бренсон, я власник авіакомпанії Virgin Atlantic. Зараз всі оператори зайняті. Це не порядок. Давайте зробимо так: якщо через 18 секунд ніхто не відповість на ваш дзвінок, ви отримаєте знижку 450 фунтів. Я починаю зворотний відлік—

18, 17, 16, 15...» Клієнт слухає і пристрасно мріє тільки про одне — щоб оператор не зняв трубку.

Це придумав Річард Бренсон, якому за 10 років вдалося перетворити невеликий музичний магазин на гігантський багатопрофільний бізнес, розкиданий по всіх континентах планети. Але засновник Virgin до всього іншого ще і яскрава, нестандартна особистість. За епатажну поведінку його називають хіпі-мільярдером, він полюбляє дивувати, ламати стереотипи і кожною своєю дією доводить, що слово «неможливо» для нього просто не існує».

Інший відомий бізнесмен Стів Джобс стверджував [24]: «Креативність — це просто створення зв'язків між речами. Коли творчих людей питають, як вони щось зробили, вони відчувають себе трохи винуватими, тому що вони насправді не зробили нічого, а просто помітили. Це стає їм зрозуміло з часом. Вони змогли зв'язати різні шматочки свого досвіду і синтезувати щось нове. Це відбувається тому, що вони пережили й побачили більше, ніж інші, або тому, що вони більше про це розмірковують».

Варто також розуміти, що креативність, особливо у бізнесовому контексті,— не змагання з оригінальністю, а процес, спрямований на пошуки нових шляхів, вироблення нових рішень. «Сліпе поклоніння оригінальності може зробити вас менш креативним, оскільки воно обмежує кількість шляхів, що ведуть до розроблення нових рішень,— стверджує Альф Рен [40] у своїй книзі «Фанкі ідеї. Створення інновацій поза зоною комфорту». Автор пропонує широко застосовувати розумне копіювання в рамках допустимих моральних та законодавчих норм. Його кредо: «копіюйте більше, копіюйте краще».

Він стверджує, що майже кожна нова ідея у світі — відображення старого матеріалу, так що дозвольте собі поекспериментувати над чужими ідеями. Іноді потрібно просто змінити контекст. Потрібно мислити нестандартно, щоб скопіювати ідею в контексти, де вона досі була відсутня. Креативність — питання комбінацій, тобто мистецтво копіювати й сполучати по-новому. Людям подобається те, що вони вже знають. Навіщо створювати те, чого люди не знають, не розуміють і чого прийдеться навчатися на курсах? Копіюйте підхід, змінюйте зміст. Учїться на кожній копії. Копіюючи, ми краще осягаємо суть процесу. Можна навчитися копіювати краще, якщо обмірковувати сам процес. Художники вчаться майстерності, копіюючи великих. Те саме можете зробити й ви.

## Тема 4. УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ І РЕАЛІЗАЦІЄЮ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

4.1. Планування проекту як складова управління інноваційними проектами

4.2. Організаційно-технологічні моделі планування проектів

#### 4.3. Управління реалізацією та моніторинг виконання проекту

##### **Тренди глобального інноваційного розриву**

Загальний простір інноваційного розвитку, в рамках якого відбувається стратифікація держав і регіонів, залежить від рівня їхнього інноваційного розвитку.

Під *глобальним інноваційним розривом* слід розуміти значну нерівномірність інноваційного розвитку, що різко сповільнює темп і ефективність інноваційного процесу в глобальному інноваційному просторі. Інноваційний розрив є найістотнішим фактором диспропорцій світового розвитку. Це динамічна категорія, яка проявляється у відносному скороченні диспропорцій розвитку між суб'єктами глобального інноваційного простору, наприклад, між розвиненими країнами і Китаєм чи Індією. З іншого боку, динаміка містить протилежну тенденцію — посилення нерівномірності інноваційного розвитку між розвиненими і деякими країнами, що розвиваються,— та більшістю держав, що розвиваються.

Парадоксальним чином прискорення інноваційного розвитку стало середовищем, яке підживлює інноваційний розрив. Суть цього феномену полягає в скороченні інноваційного циклу, пошуку ефективніших інноваційних моделей, інтенсифікації інноваційної політики, що проводиться державами та міжнародними організаціями. Темпи інноваційного прискорення задаються розвиненими країнами, зацікавленими у збереженні своїх конкурентних переваг в інноваційній сфері.

Прискорені темпи інноваційного розвитку, що генеруються лідерами світової економіки, породжують для більшості держав, що розвиваються, проблему відставання. Окремі держави, такі як Китай, Індія чи Бразилія, справляються з нею цілком успішно. В інших же, наприклад, в Африці південніше Сахари, національних інноваційних систем немає зовсім.

#### Тема 5. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ І ПРОЦЕСАМИ

5.1. Базові засади створення організаційної структури проекту.

5.2. Організаційні структури управління інноваційними процесами і проектами.

5.3. Особливості матричної структури управління проектами.

#### Тема 6. ЕКСПЕРТИЗА ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

6.1. Завдання, методи та загальний порядок проведення експертизи інноваційних проектів.

6.2. Особливості державної реєстрації та експертизи інноваційних проектів.

6.3. Експертиза окремих аспектів проекту.

## Тема 7. ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

7.1. Сутність і види ефектів від інноваційної діяльності.

7.2. Принципи та методи оцінки ефективності інноваційного проекту.

7.3. Критерії інвестиційної привабливості та інтегральна оцінка інноваційних проектів.

## Тема 8. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІСЦЕВОГО ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

8.1. Суть, поняття та значення місцевого та регіонального розвитку.

8.2. Конкурентоспроможність як фактор регіонального та місцевого розвитку

8.3. Моделі політики та принципи регіонального розвитку.

## Тема 9. БАЗОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

9.1. Алгоритм розроблення стратегії розвитку регіону

9.2. Соціально-економічний аудит регіону

9.3. SWOT-аналіз

### Кейс

#### « Географічні характеристики та топографія

Хмельницька область розташована на південному заході Східноєвропейської рівнини в зонах лісостепу та мішаних лісів(Полісся).

Межує на сході з Вінницькою, заході – Тернопільською, північному заході – Рівненською, півночі – Житомирською та півдні –Чернівецькою областями.

Територія області становить 20,6 тис. кв. км. Протяжність з півночі на південь 256,2 км, із сходу на захід – 192,5 км.

Обласний центр – місто Хмельницький, розміщений близько до географічного центру області на перетині шляхів з півночі на південь та заходу на схід.

Основними центрами економічної активності на крайніх географічних точках області є:

на заході – м. Волочиськ, на півночі – м. Шепетівка, на півдні – м. Кам'янець-Подільський, на сході – смт Летичів (найменш розвинене серед указаних пунктів).

#### Обмеження

Розміщення області у південно-західній частині України має певні стримуючі фактори розвитку:

1) Область в стороні від найбільш розвинених регіонів;

2) Транзитний потенціал області є досить обмеженим, оскільки транспортні потоки Захід-Схід проходять в основному північніше області, транспортні потоки Івано-Франківськ – Київ, Тернопіль –Київ та Чернівці-Київ, які проходять через Хмельницьку область, не є надто великими,



оскільки основні переходи через західний кордон України сконцентровані в Львівській та Волинській областях.

#### Можливості

У розміщенні міст-мільйонників, які виконують функції регіональних столиць по території України, південо-західний напрям є вільним.

Між найбільшими містами Київ та Львів відстань понад 530 км. Натомість від Хмельницького до Києва – 318 км, до Львова – 240 км, до Тернополя – 118 км, до Рівного – 189 км, до Чернівців – 187 км, до Вінниці – 120 км. Таке розміщення Хмельницького дає змогу перетворити місто у регіональний центр Південно-Західного регіону.

#### Обмеження

Витягненість області з півночі на південь створює додаткові проблеми з доступністю південних та північних районів до обласного центру, оскільки районні центри Славута, Шепетівка, Ізяслав, Полонне, Кам'янець-Подільський, Нова Ушиця розташовані на віддалі понад 100км від обласного центру.

#### Можливості

Водночас витягненість області північ – південь дає змогу мати на території області декілька природних та кліматичних зон і зменшує ризики тотального впливу погодних факторів на сільське господарство по всій території області.

Умовно в межах області спостерігається принаймні три зони, які відрізняються за природньо-кліматичними умовами: Південна – Кам'янець-Подільський та Новоушицький райони, Північна – Славутський, Шепетівський, Полонський райони, Центральна – решта районів».

Дуже добре, коли до СЕА буде підготовлено низку картографічних матеріалів, які наочно показують ситуацію.

## ТЕМА 10. ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: СУТНІСТЬ, ФОРМИ, МЕТОДИ

10.1. Сутність та форми планування регіонального розвитку.

10.2. Система стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіонів.

10.3. Розробка регіональних стратегій розвитку.

10.4. Планування розвитку територій.