

**САГАЙДАК Ю.А.,
СКОПЕНКО Н.С.,
ПЕТУХОВА О.М.,
ХАРЧЕНКО Т.Б.**

ТОВАРНА ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

КИЇВ 2022

УДК 658.62:330.341.1]:658.115 (075.8)

*Рекомендовано до друку
Вченою радою Національного університету харчових технологій
(протокол № 3 від 27.10.2022 р.)*

Рецензенти:

Мостенська Т.Л. – доктор економічних наук, професор

Федулова І.В. – доктор економічних наук, професор

Страшинська Л.В. – доктор економічних наук, професор

Товарна інноваційна політика підприємства: навч. посібник / Сагайдак Ю.А., Скопенко Н.С., Петухова О.М., Харченко Т.Б. К.: ФОП Ямчинський О.В, 2022. 193 с.

Навчальний посібник є доповненням до програми вивчення дисципліни «Товарна інноваційна політика підприємства». Він складається з інформативної частини скороченого викладу навчального матеріалу, сконцентрованого у основних категоріях і поняттях, тестів і завдань для самостійного опрацювання. Для вдосконалення практичних навичок та закріплення вивченого матеріалу також запропоновано кейси.

Для викладачів, здобувачів освіти усіх форм навчання при вивченні дисципліни «Товарна інноваційна політика підприємства».

©Сагайдак Ю.А., Скопенко Н.С., Петухова О.М., Харченко Т.Б.

© ФОП Ямчинський О.В, 2022

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
Розділ 1. ІННОВАЦІЯ ТА НОВИЙ ТОВАР ЯК ОБ'ЄКТ ТОВАРНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ	7
1.1. Загальні теоретичні положення	7
1.2. Кейсові вправи	18
1.3. Тестові завдання для перевірки знань	40
1.4. Запитання для закріплення теми	42
Розділ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ТА СТВОРЕННЯ НОВОГО ПРОДУКТУ	44
2.1. Загальні теоретичні положення	44
2.2. Кейсові вправи	55
2.3. Тестові завдання для перевірки знань	58
2.4. Запитання для закріплення теми	60
Розділ 3. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ І МЕТОДИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ	61
3.1. Загальні теоретичні положення	61
3.2. Кейсові вправи	73
3.3. Тестові завдання для перевірки знань	79
3.4. Запитання для закріплення теми	81
Розділ 4. ДИЗАЙН НОВОГО ТОВАРУ	83
4.1. Загальні теоретичні положення	83
4.2. Кейсові вправи	92
4.3. Тестові завдання для перевірки знань	94
4.4. Запитання для закріплення теми	97
Розділ 5. ТОВАРНА ПОЛІТИКА І УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ	98
5.1. Загальні теоретичні положення	98
5.2. Кейсові вправи	108
5.3. Тестові завдання для перевірки знань	110
5.4. Запитання для закріплення теми	112
Розділ 6. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ТОВАРНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ	114
6.1. Загальні теоретичні положення	114
6.2. Кейсові вправи	126
6.3. Тестові завдання для перевірки знань	129
6.4. Запитання для закріплення теми	132
Розділ 7. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ	134
7.1. Загальні теоретичні положення	134
7.2. Кейсові вправи	147
7.3. Тестові завдання для перевірки знань	150
7.4. Запитання для закріплення теми	152

Розділ 8. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВАРНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	154
8.1. Загальні теоретичні положення	154
8.2. Кейсові вправи	168
8.3. Тестові завдання для перевірки знань	171
8.4. Запитання для закріплення теми	174
<i>ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ</i>	175
<i>ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ</i>	183
<i>ЛІТЕРАТУРА</i>	188

ПЕРЕДМОВА

Швидкоплинність змін, множинність парадигм та теорій споживання, зростання вимог до якості життя та водночас його спрощення у сучасному світі ставить безліч задач перед виробниками та реалізаторами продукції. Вибагливість споживачів та вимоги до товару зростають і спонукають компанії до гнучкості та адаптації політик у всіх сферах господарської діяльності. Товарна політика підприємства завжди була невід’ємною частиною реалізації курсу компанії на конкурентоспроможність та її зростання, що останнім часом доповнилася критерієм інноваційності та новаторства з метою утримання уваги споживача та більш якісного і повного задоволення його потреб.

Товарна інноваційна політика підприємства – навчальна дисципліна, покликана сформувати у здобувачів освіти комплекс знань і необхідних практичних навичок в області управління товарною політикою підприємства та її інноваційною спрямованістю, оцінювання та формування інноваційних стратегій розвитку компаній, визначення особливостей організації діяльності компанії, розвитку економічного мислення щодо побудови ефективної системи управління підприємством в сучасних умовах, поглиблення категоріального апарату здобувачів.

Відповідно до стандарту вищої освіти 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», навчальні дисципліни мають сформувати у здобувачів освіти інтегральну компетентність: здатність розв’язувати складні завдання і проблеми у галузі підприємництва, торгівлі та біржової діяльності або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов і вимог.

Для досягнення поставленої мети в межах предмету вивчення навчальної дисципліни «Товарна інноваційна політика підприємства» у даному навчальному посібнику розглянуто концептуальні засади та новітні підходи до формування та реалізації товарної інноваційної політики

компанії, питання особливостей процесу планування та створення нового продукту, дизайну товару, оцінювання якості новинки, розробки стратегії її просування на ринок та базові підходи до аналізу ефективності реалізованих заходів.

Мета посібника – надати системного характеру самостійній роботі студентів над курсом «Товарна інноваційна політика підприємства» у процесі набуття необхідного рівня знань та відповідних умінь і навичок. Посібник має сприяти формуванню у здобувачів необхідного світогляду щодо закономірностей розвитку нововведень, механізмів управління змінами, створення, освоєння і поширення різного виду інновацій, навичок і вміння креативно мислити, приймати інноваційні рішення, опановувати прийоми і методи інноваційної поведінки і культури.

Структура кожної теми складається з наступних розділів: загальні теоретичні положення – охоплюють найбільш значущі категорії курсу, якими повинні володіти здобувачі з предмету «Товарна інноваційна політика підприємства» після вивчення відповідної теми; кейси, тести та задачі для самостійного опрацювання, запитання для закріплення теми необхідні для перевірки засвоєння матеріалу здобувачами.

Пропонований навчальний посібник стане в нагоді здобувачам закладів вищої освіти, а також викладачам, підприємцям та усім, кого цікавлять питання управління товарною інноваційною політикою підприємства.

РОЗДІЛ 1

ІННОВАЦІЯ ТА НОВИЙ ТОВАР ЯК ОБ'ЄКТ ТОВАРНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

1.1 Загальні теоретичні положення

На сучасних висококонкурентних ринках провідна роль у становленні та розвитку компанії належить інноваціям. Саме їх наявність та/або можливість їх продукування формує конкурентний потенціал суб'єкта.

Існує множинність підходів до поняття та визначення терміну «інновація» (див. табл. 1.1.).

Уперше цей термін застосував Й. Шумпетер, що трактував інновацію як нову комбінацію ресурсів, мотивовану підприємницьким духом. Загальновживаним значенням є також розуміння інновації як нововведення, що отримало суспільне визнання за допомогою комерціалізації, перетворення в товар або послугу. Всі трактування поняття «інновація» об'єднує загальна характерна риса – нова споживча цінність створеного в процесі інноваційної діяльності продукту.

Аналіз різних визначень свідчить, що специфічний зміст інновацій полягає в здійсненні змін. Й. Шумпетер виокремив п'ять типів змін (видів інновацій):

- 1) виготовлення нового продукту або застосування відомого в новій якості;
- 2) упровадження нового методу виробництва або нових технологічних процесів;
- 3) освоєння нових ринків збуту;
- 4) використання нових видів сировини;
- 5) реорганізація управління.

Таблиця 1.1. Трактування терміну «інновація» окремими науковцями

Науковець	Визначення
Бетс Ф. [63]	Уведення новацій і нововведень різного ступеня новизни і радіусу дії у вигляді продуктів, технологій, ринків, галузей господарств, сфер застосування
Додгсон М. [65]	Наукова, технологічна, організаційна та фінансова діяльність, що призводить до комерційного введення нового (або поліпшеного) продукту або нового (або поліпшеного) виробничого процесу або обладнання
Енциклопедія «Британіка» [11]	Створення нового способу щось робити, чи це стосується конкретного підприємства (наприклад, створення нового продукту) чи абстрактного (наприклад, розвиток нової філософії або теоретичного підходу до проблеми)»
Закон України «Про інноваційну діяльність» [45]	Новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.
Положення Фраскаті ОЕСР [40]	Кінцевий <i>результат</i> інноваційної діяльності, втілений у вигляді нового чи вдосконаленого продукту, який упроваджений на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг
Скрипко Т. [72]	Процес розробки, впровадження, експлуатації виробничо-економічного та соціально-організаційного потенціалу, який покладений в основу новації
Федулова Л. [56]	Результати наукових досліджень та розробок, спроможні поліпшити технічні, економічні, споживчі характеристики наявної продукції, процесів, послуг або стати основою нової

Узагальнюючи наведені визначення, можна стверджувати, що залежно від об'єкта і предмета дослідження інновації розглядають:

- як процес (Б.Твісс, Б.Санто, О.Лапко, Д.Черваньов, Л.Нейкова та ін.);
- як результат (П.Друкер, С.Ільєнкова та ін.);
- як зміни (Й.Шумпетер, Р.Нельсон, С.Уінтер та ін.).

Указані підходи не суперечать один одному, вони взаємозумовлені і взаємодоповнюючі. Процес удосконалення економічної діяльності є безперервним, саме тому важко визначити, коли в процесі інноваційної діяльності з'явиться власне *кінцевий результат*. Після виходу інновації на ринок і виникнення/зростання попиту на неї починається процес дифузії та наслідування. Кожен новий виробник вдосконалює існуючу інновацію, покращує властивості товару, привносить щось нове, і таким чином, можна говорити про комплекс інноваційних рішень.

Тому доцільніше розглядати інновацію як *комплексний процес*, спрямований на створення, розроблення та доведення наукової чи будь-якої іншої ідеї до стадії комерційного використання та поширення в економіці.

Основні властивості інновації:

- науково-технічна, технологічна або управлінська новизна;
- практична застосовність (можливість реалізації в конкретному проекті);
- відповідність ринковому попиту (суспільним потребам);
- потенційна прибутковість.

Важливим етапом аналізу інновацій є їх класифікація відповідно до низки основних ознак і підходів. Єдиної, загальновизнаної класифікації інновацій, або хоча б класифікаційних ознак, не існує. Кожен автор вважає своїм обов'язком запропонувати і свій набір класифікаційних ознак, і свій перелік інновацій, які підпадають під ці ознаки. Їх критичний аналіз і узагальнення дозволили створити систему класифікації, яка містить класифікаційні ознаки і визначені відповідно до них види інновацій.

1. За конкретними результатами процесу нововведень (інновацій): патенти, винаходи, нові або модифіковані вироби, стандарти, прогресивні технологічні процеси, товарні знаки, послуги, нові методи управління і організації виробництва.

2. За ступенем радикальності та новизни:

– радикальні (базисні) – нововведення, які базуються на науковому відкритті або великому винаході і спрямовані на освоєння принципово нових продуктів і послуг, технологій нових поколінь або принципово нового способу використання відомих технологій;

– комбінаторні (покращувальні) – нововведення, спрямовані на модифікацію параметрів вже вироблених продуктів і використовуваних технологій, вдосконалення продукції та технологічних процесів;

– псевдоінновації (псевдонововведення) – неістотні зміни продуктів і технологічних процесів: естетичні (колір, декор, форма) і незначні технологічні зміни.

3. За предметним змістом: продуктові, технологічні, управлінські, маркетингові.

4. За сферами діяльності (характером застосування): економічні, правові, екологічні, соціально-політичні, соціокультурні і т. д.

5. За характером задоволення потреб: орієнтовані на наявні потреби (кризові); орієнтовані на формування нових потреб (інновації розвитку).

6. За причиною виникнення:

– реактивні – спрямовані на забезпечення виживання, збереження, подальшого розвитку і процвітання підприємства;

– стратегічні – спрямовані на вирішення перспективних завдань, упровадження яких має випереджувальний характер з метою отримання вирішальних конкурентних переваг у перспективі.

7. За терміном розробки: короткострокові; середньострокові; довгострокові.

8. За масштабом новизни: нові для підприємства чи установи; нові для галузі; нові для країни; глобальні.

9. За адресатом інновацій: для виробника; для споживача; для суспільних і державних інституцій тощо.

На сьогодні у Європі для розуміння інноваційності використовують такий інструмент як Інноваційне табло ЄС, за допомогою якого здійснюють

порівняльний аналіз у різних країнах, визначаються відносно сильні та слабкі сторони національних інноваційних систем і відповідно до отриманих результатів надається перевага та пріоритетність розвитку тих чи інших галузей. Використані для аналізу показники сформовані експертним шляхом з-понад 50 можливих і групуються за такими аспектами інноваційного розвитку:

1. «Рушійні сили інновацій» – індикатори, які відображають стан та структуру інноваційного потенціалу.
2. «Створення нових знань» – індикатори, які відображають рівні фінансування НДДКР.
3. «Інновації та підприємництво» – індикатори, які відображають рівні інноваційної активності на підприємствах (фірмах).
4. «Застосування» – індикатори, які відображають зайнятість та комерційну діяльність в інноваційних секторах.
5. «Інтелектуальна власність» – індикатори, які відображають патентну активність.

Показники чітко розподілені на вхідні (оцінюють ресурси наукової та інноваційної діяльності) та вихідні (відображають результативність наукових та науково-технічних робіт та інноваційної діяльності).

Характерними рисами процесу створення інновацій відповідно до викладеного вище є:

- високий рівень невизначеності результату;
- часовий розрив між фінансуванням на створення інновації і початком отримання позитивного ефекту після її реалізації;
- невизначений характер попиту на створювану інновацію.

Виділяють наступні *функції інновацій*:

- *перетворюючу функцію*, сутність якої полягає в тому, що інновація дозволяє з'єднати теорію з практикою у визначеній предметній області; уречевити наукові знання; використати їх з користю для суспільства.

Вдале нововведення в разі широкого поширення здатне змінити господарський уклад та напрямок економічного розвитку в окремій країні, групі країн одного технологічного рівня або в світі в цілому;

- *стимулюючу функцію*, яка полягає в тому, що інновація дає поштовх до розвитку людського капіталу і науки в країні через матеріальну зацікавленість всіх учасників інноваційного процесу;

- *відтворювальну функцію*, яка полягає в тому, що інновація служить джерелом економічного зростання і змінює структуру валового внутрішнього продукту країни на користь його більшої наукомісткості. Відбувається це за рахунок збільшення частки (питомої ваги) високотехнологічних галузей;

- *соціальну функцію*, що підтверджує нерозривність двостороннього зв'язку економічних процесів і факторів суспільного життя. Інновації сприяють насиченню ринку якісними товарами і послугами, що важливо, бо більшість потреб сучасної людини лежить поки ще в матеріальній площині. За допомогою інновацій у бік підвищення комфортності змінюється середовище проживання і підвищується якість життя. Необхідною умовою визнання успіху інноваційного рішення в даний час розглядається його екологічна чистота.

На окрему увагу заслуговує питання комерціалізації інновацій, тобто необхідно розібратися зі специфікою інновації як товару. Товар – категорія багатоаспектна. У економічній теорії найчастіше розглядається як економічне благо, однак у даному контексті доцільніше розглянути цю категорію як набір властивостей, що здатні задовольняти потреби споживачів.

Трактування терміну «товар» окремими науковцями наведено у табл.

1.2.

Таблиця 1.2. Трактуювання терміну «товар» окремими науковцями

Науковець	Визначення
Котлер Ф. [68]	Усе те, що має задовольнити потребу і пропонується на ринку з метою привертання уваги, придбання, використання або споживання
Ілляшенко С. [18]	Набір споживчих якостей, втілений у матеріальні та духовні продукти або послуги, які здатні задовольнити потреби і запити споживачів і які можна отримати шляхом обміну.
Фірсова С. [57]	Сукупність властивостей та характеристик, завдяки яким прямо чи опосередковано задовольняються потреби споживачів.
Чухрай Н. [60]	Багатоаспектне поняття, головним у якого є споживчі властивості, тобто здатність товару задовольняти потреби того, хто є його власником.

Класифікація товарів:

1. за тривалістю використання: тривалого використання та короткострокового використання;
2. за типом ринку: споживчі та виробничі;
3. за купівельною поведінкою: товари повсякденного попиту, повсякденного вибору, особливого вибору, пасивного попиту.

Перехід продукту в категорію «товар» оцінюється у трьох рівнях-вимірах:

- 1) товар за задумом,
- 2) товар у реальному виконанні,
- 3) товар з підкріпленням.

До товарів споживачами висувається ряд вимог:

- а) надійність;
- б) якість;
- в) ергономічність;
- г) конструктивність;
- д) врахування регіональних особливостей;
- г) модульність та можливість удосконалення та інші.

Особливе місце займає процес комерціалізації, тобто процес становлення продукту виробничої діяльності саме товаром.

Існує велика кількість визначень і трактувань поняття нового товару. Ступінь новизни товару різними науковцями трактується по-різному, виходячи з таких критеріїв як ступінь новизни ринку, технології, стратегії розвитку товару та ін.

У загальному представленні *новий товар* – це товар з високим ступенем справності, тривалості і естетики, порівнянний з глобальними стандартами, а також технічно-економічними параметрами, що впроваджується на існуючі або створює нові ринки. Новий товар повинні характеризувати певні риси, такі як: вища ефективність, а також сфера споживчих і генерованих функцій, застосування нових матеріалів, низька енергомісткість, дотримання екологічних вимог при його застосуванні, виконання вимог естетики, ергономії і моди, мінімальне споживання енергії, а також складових частин, що формують його архітектуру. Згідно з іншим визначенням кожна модифікація існуючого виробу, яка збільшує його конкурентоспроможність і привабливість для покупців, рівнозначна з визнанням модифікованого виробу новим товаром.

У іншій інтерпретації можна стверджувати, що товар є новим, якщо він уперше запропонований на певному ринку та краще задовольняє споживчий попит та існуючі потреби. Ще одним критерієм, що впливає на новизну товару, є час, тобто товар залишається новим доти, поки сприймається як новий. Н. Чухрай дає таке визначення нового товару [61]: новий товар – це новий продукт, що надійшов на ринок і відрізняється від існуючих аналогів зміною споживчих та/або технічних властивостей. Отже, новий товар – це оригінальний або модифікований виріб, що характеризується технічними або технологічними змінами, в більшому ступені задовольняє існуючі потреби споживача або створює абсолютно нові потреби.

При визначенні терміну «новий товар» велике значення відіграє ступінь новизни такого товару. Запропоновано наступні підходи до визначення терміну «новий товар»:

1. Підхід, орієнтований на підприємство: визначає новизну товару як перспективу для компанії, що виробляє цей товар, чи просуває його на ринок. Якщо товар є новим саме для даного підприємства, то воно визначає його для себе як «товар - новинку». Але це визначення оминає той факт, чи дійсно цей товар новий для ринку (тобто для конкурентів або споживачів).

2. Підхід, орієнтований на товар: увага акцентується на властивостях самого товару та такому впливу, який ці властивості можуть справити на споживача. Система товарної орієнтації розглядає міру того, наскільки новий товар може змінювати встановлені моделі поведінки споживачів.

На основі цього можна виділити три типи товарних нововведень:

1) нововведення тривалого сприйняття має найменший руйнуючий вплив на встановлені моделі. Надається перевага дещо модифікованому товару, а не кардинально новому (наприклад, нові моделі автомобілів, низькокалорійні йогурти);

2) динамічне тривале нововведення дещо більше «підривне», ніж тривале, але воно ще не змінює загальноприйняті моделі поведінки. Сюди може включатись створення нового товару і спрощений варіант вже існуючого (наприклад ручки з чорнилом, що стирається);

3) радикальне нововведення вимушує споживачів прийняти нові моделі поведінки (наприклад, домашні комп'ютери).

3. Ринково-орієнтований підхід: визначає новизну продукту відповідно до впровадження його на конкретний ринок.

4. Споживчо-орієнтований підхід: новий товар це будь-який товар, який споживач вважає новим. Іншими словами, новизна базується на сприйнятті споживачем товару більш ніж по товарних характеристиках чи ринковому стану. Впроваджуючи новий товар на ринок, підприємство повинно перевірити цей товар на відповідність наступним критеріям: інформативність, рівень довіри, співвідношення ціни і вартості,

співвідношення ціни і якості використання, споживчий розрив чи зможуть постачальники задовольнити потребу у сировині, матеріалах та напівфабрикатах, що необхідні для виробництва нового товару [25,60].

Під новим товаром у маркетинговій системі можуть розумітися наступні види товарів:

- якісно цілком новий товар, аналогів якому на ринку до його появи не було. Такі товари з'являються зрідка;

- товар, що несе в собі значну докорінне удосконалення і допускає наявність на ринку товарів, за своїм призначенням здатних і до появи нового товару задовольняти аналогічні потреби, тобто товарів-аналогів за способом застосування. Наприклад, лазерні звуковідтворюючі диски, які замінюють традиційні грамплатівки;

- товар, вже обертається на ринку, але з деякими удосконаленнями, що не змінюють докорінно його характеристик. Прикладом можуть служити телевізори на батарейках чи акумуляторах, торшери і настільні лампи з сенсорними вимикачами;

- товар «ринкової новизни», що є старим товаром для колишніх ринків, але новим для даного, нового ринку;

- товар нової сфери застосування.

При цьому потрібно відрізнити новий товар від його модифікації, оскільки остання не є новим товаром, а представляє з ним єдину групу, але з деякими відмінностями в характеристиках згідно з вимогами певних сегментів ринку і кінцевих споживачів [25].

У сучасних умовах перенасичення ринків різноманітними товарами особливе місце необхідно відвести інноваційним товарам, тобто тим, що є кінцевим результатом інноваційної діяльності. Одразу зазначимо, що ознак товару він набуває, якщо задовольняє певну суспільну потребу, на нього існує попит, що зумовлює певну пропозицію. Товар з інноваційними властивостями має вищу конкурентоспроможність.

Інноваційні товари класифікуються за такими ознаками:

- 1) рівень значущості в залежності від якісних змін, що відбулися на ринку споживання: базисні, поліпшуючі;
- 2) предметна спрямованість: технологічні (тобто товаром є технологія) і продуктові інноваційні товари, що пов'язані з оновленням товарів на ринку, пропозиціями нових видів послуг;
- 3) за масштабом поширення: глобальні, загальнодержавні, галузеві та регіональні;
- 4) за пріоритетністю державної підтримки: інноваційні продукти розроблені за встановленими законодавством пріоритетними напрямками інноваційної діяльності: стратегічні, середньострокові загальнодержавного рівня, галузеві, регіональні;
- 5) за конкурентоспроможністю інноваційних товарів, на яку впливає, зокрема: якість, ціна, витрати на експлуатацію, забезпечення післяпродажного обслуговування інноваційних товарів та інше;
- 6) за ефективністю використання: економічна, соціальна, екологічна, науково-технічна, інтегральна ефективності;
- 7) за ступенем новизни: рівень наукового відкриття, винахід, ноу-хау, об'єкт промислової власності.

Таким чином, інноваційний товар є результатом і метою інноваційного процесу, існує у вигляді нової продукції, технологічного процесу, має певні інноваційні ознаки, відзначений новизною, конкурентоспроможністю, має свій сектор впровадження і сегмент ринку споживання, який може належати до будь-якої предметної діяльності, а використання (експлуатація, застосування) інноваційного товару надає економічний, екологічний, соціальний або інший суспільно-корисний ефект. Серед інноваційних товарів найбільш значущими є ті, що створені на основі базових інноваційних продуктів, оскільки відзначені, як правило, наукоємністю та високою технологічністю, їх поява пов'язана з прогресивними структурними змінами технологічного характеру в національній економіці, формуванням нового сегмента ринку споживання.

1.2 Кейсові справи

Кейс 1.1. Інновації, що змінили світ [15]

Які найбільші прориви в житті людства та сфері бізнес-інновацій за останні 85 років? На це запитання спробували відповісти оглядачі авторитетного журналу «Форбс». Перед вами не список найбільших бізнес-умів, гідних, могутніх діячів чи творців найбільших імперій. Це список знакових інновацій, задумів, які згодом змінили світ. Наприклад: транзистор призвів до появи економічної галузі з мільярдними прибутками й ефективним засобом зниження цін; протизаплідні ліки змінили поведінку людей; вакцина проти поліомієліту вплинули на тривалість життя; практика дисконтних ставок змінила фінансові ринки.

1917 – тенісні туфлі. Компанія «Ю.С. Раббер» представила кеди (перші тенісні туфлі на каучуковій підшві), у яких застосувала основну колірну гаму для чоловічих шкіряних черевиків чорна підшва і коричневий парусиновий верх. Кеди користувалися великим попитом до кінця 1960-х, поки Білл Баурман, тренер із бігу з Орегонського університету, не вніс зміни в їхній зовнішній вигляд. Його бігові туфлі з підшвою, що нагадує вафельний візерунок, поклали початок компанії Nike і стали причиною різкого підйому виробництва спортивного взуття.

1918 – мас-спектрометр. Професор Чиказького університету Артур Демпстер (1886- 1950) революціонізував хімічний аналіз за допомогою приладу, котрий за кілька хвилин вимірює вагу ізотопів і визначає присутні хімічні речовини. Винахідник із Торонто також відкрив уран-235, розщеплюваний тип атома важкого металу. Пізніше вчений брав участь у проєкті Манхеттен.

1921 – тетраетиленсвинець. Коефіцієнт корисної дії карбюраторних двигунів прямо залежить від стискування, але підвищення ступеня стискування викликає перебої в запалюванні, детонацію, а це, у свою чергу, шкідливо позначається на роботі двигуна. Томас Мідглі (1889-1944),

співробітник лабораторії в Дейтоні (Огайо), витратив п'ять років на дослідження паливних присадок, що зупиняють детонацію. Такою присадкою став свинець, який застосовувався до останнього часу, поки нові матеріали поступово не замінили цей забруднювач. Іншим винаходом Т. Мідглі став фреон, вогнестійкий охолоджувач, на зміну якому в даний час прийшли нові типи охолоджувачів.

1923 – управління бізнесом. Альфред Слоун (1875-1966) першим застосував сучасне корпоративне управління. Це допомогло йому врятувати корпорацію «Дженерал моторс» від краху і зробити її найпотужнішою у світі. Він же застосував тип управління з незалежною радою директорів, виконавчими і фінансовими комітетами – рівновага влади, яка в даний час відійшла в минуле. Він уповноважив структурні підрозділи, які довели свою фінансову ефективність, правом приймати рішення – стиль, що став широко розповсюдженим.

1923 – багатопланова камера. Уолт Дісней (1901-1966) і брат мадам Рой на невеликій студії перетворили мультиплікацію на грандіозну розвагу, починаючи з пригод мишеняти Міккі і закінчуючи ігровими фільмами («Фантазія», «Попелюшка», «Пітер Пен»), Найбільшим внеском Діснея в кіно вважається багатопланова камера. Якщо при традиційному способі мультиплікації комірки розташовувалися одна на одну, даючи невелику глибину зображення, то багатопланова камера поміщала кожен кадр на окремий рівень і, таким чином, елементи сцени могли рухатися незалежно, отже, реалістичніше.

1924 – пайовий фонд. Шерман Адаме, Чарльз Леройд і Ештон Карр заснували фонд Massachusetts Investors Trust, що став першим всесвітнім фондом необмежених інвестицій із капіталом у \$50 тис. За п'ять років, використовуючи брокерські канали доступу до ринку акцій, фонд збільшив свої активи до \$14 млн. Сьогодні обсяг інвестицій у взаємні фонди становить \$6,1 трлн.

1924 – заморожування продуктів. До Кларенса Бердсая (1886-1956) приготування їжі і кріогеніка не мали між собою нічого спільного. Залишивши коледж, Бердсай працював натуралістом. У Лабрадорі його увагу привернув спосіб заморожування, що застосовувався аборигенами для зберігання смакових якостей свіжої риби. Експериментуючи з іншими харчовими продуктами, Бердсай удосконалив процес заморожування й у 1924 році відкрив у 9 Нью-Йорку компанію заморожених морепродуктів. До 1934 р. заморожені м'ясопродукти й овочі від Бердсай буквально завалили холодильники продуктових магазинів по всій країні.

1925 – телефонні лабораторії Белл (Bell Labs). Теодор Ньютон Вейл (1845-1920), вийшовши у відставку після другого терміну на посту президента АТТ, об'єднав технічні відділи компаній АТТ і Western Electric. Результати досліджень були приречені на успіх: шість Нобелівських премій та інші престижні нагороди. З ім'ям Вейла пов'язані такі винаходи, як транзистор, телефонний апарат із кнопковим номеронабирачем, цифрова передача сигналів і комутація, оптичний зв'язок і процесор цифрових сигналів. Сьогодні компанія Bell Labs скоротилася до підрозділу компанії Lucent Technologies.

1926 – ракетний двигун. Роберт Годдард (1882-1945) фізик Університету Кларка. Натхнений твором Герберта Уеллса «Війна світів», він присвятив велику частину своїх робіт розробці математичних теорій ракетного палива і теоретичного обґрунтування того, що ракетний двигун може розвивати тягу, якої буде достатньо для здійснення польоту в космос. Свої теорії Годдард застосував при запуску першої ракети, що відбувся в 1926 році на полі біля міста Оберн (Массачусетс). Ракета, яка зовні представляла собою триметровий снаряд із рідкопаливним двигуном у носовій частині, піднялася лише на 12 м. Цей нетривалий політ став першим гігантським кроком у ракетобудуванні.

1927 – телебачення. Філо Тейлор Фарнсуорт (1906–1971) у 15 років подарував своєму вчителю хімії проєкт електронної передачі зображень на

великі відстані. Через 4 роки він розробив електронно-променеву трубку для створення зображень вакуумну трубку, у якій фосфор світився під впливом електронів. У 1927 році він вперше здійснив передачу електронного зображення горизонтальної лінії. У більш зрілому віці Фарнсуорт займався системами управління ракет і управлінням ядерним синтезом, однак його перший винахід так і залишився найзначнішим.

1928 – пеніцилін. Після служби в польових госпіталях у роки Першої світової війни Олександр Флемінг (1881-1955) завзято, але безуспішно намагався знайти засіб для боротьби з інфекціями, втрати від яких перевищували бойові. Якось, розчищаючи захаращену лабораторію і розбираючи старий медичний посуд, він виявив, що пліснявий грибок убив бактерії стафілокока. 1945 році він став Нобелівським лауреатом за відкриття пеніциліну.

1929 – синтетичний каучук. Бельгієць Джуліус Ніуланд (1878–1936), випускник католицького університету Notre Dame, захоплювався одягом і штучними тканинами. В 1929 р. він виявив, що ацетилен може полімеризуватися в еластичну речовину. Через два роки Дюпон, котрий фінансував ці дослідження, рекламував отриманий матеріал як неопрен. Синтетичний каучук досі застосовується в ізоляції кабелів, виробництві костюмів для підводного плавання і герметизації холодильників.

1930 – реактивний двигун. Сер Франк Віттл (1907–1996) ще курсантом військового училища Королівських ВПС написав дисертацію, яка радикально змінила майбутнє літакобудування. Віттл запатентував свою роботу в 1930 р., але витратив ще 10 років на те, аби підняти в повітря літак із газотурбінним двигуном. Під час випробувального польоту (1941 р.) перший реактивний літак досяг швидкості 595 км/год., яка значно перевищувала можливості літака з пропелерним двигуном.

1933 – частотна модуляція. Едвін Армстронг (1890–1954) творець сучасного радіо. До 1913 р. він знайшов засіб посилення радіосигналів із контуром зворотного зв'язку. Під час Першої світової війни він поліпшив

прийом і настроювання на сигнали за допомогою контуру супергетеродина, який перетворював високочастотні сигнали в сигнали проміжної частоти. Його головна ідея полягала в тому, що дані мали передаватися за допомогою радіосигналів, змінюваних за частотою, а не за амплітудою (АМ). Ця ідея дозволила позбутися більшості перешкод, характерних для радіопередач АМ-діапазону. Армстронга намагалися зупинити ті, хто вклав значні кошти в розвиток амплітудної модуляції, проте в остаточному підсумку перемога залишилася за частотною модуляцією.

1933 – гіпсокартон. Одна з найвидатніших ідей у будівництві після цеглини, яку оприлюднили 1933 р., штукатурна заготовка. Це дозволило знизити величезні витрати на виробництво внутрішніх опоряджувальних робіт. Заготовка, яка є сумішшю переробленого паперу і дешевого мінералу гіпсу, має низьку собівартість. Як кажуть фахівці, це бруд між двома прошарками сміття, за який платять гроші. Продукт, винахід якого належить компанії U.S.Gypsum («Гіпс»), сьогодні виробляє багато хто, проте назва залишається старою Sheetrock.

1934 – оцінка інвестицій. Більшу частину історії інвестування було пов'язано з емоційним вибором куди інвестувати. Бенджамін Греєм (1894–1976) і Девід Додд (1895- 1988), професори Колумбійського університету, у період «великого краху» опублікували книгу «Аналіз фінансової діяльності компаній», що стала першим раціональним обґрунтуванням оцінки ринку акцій та облігацій. Ця робота своєрідна настільна книга для інвесторів.

1934 – нейлон. Внаслідок нестачі кадрів у період Першої світової війни Уоллісу Карозесу (1896–1937), студенту коледжу Таркіо, було доручено керувати кафедрою хімії. Пізніше він домігся посади професора в Гарварді, а потім працював у дослідницькому центрі «Дюпон». Там він створив перше синтетичне волокно. Карозесу не вдалося побачити успіх нейлону, що став не лише заміною шовковим панчохам, а й знайшов широке застосування в промисловості. У квітні 1937 р. в стані депресії він учинив самогубство.

1937 – банк крові. Бернард Фантуш (1874–1940), охоплений ідеєю «запасів крові» на зразок тих, які призначалися для поранених солдатів у роки Першої світової війни, створив перший банк крові в лікарні графства Кук у Чикаго.

1937 – кодово-імпульсна модуляція. Алек Рівз (1902–1971), інженер компанії International Telephone & Telegraph, поклав початок ері цифрового зв'язку. Рівз розробив пристрій зв'язку, що перетворював звукові сигнали на електронні імпульси, передавав їх по звичайних телефонних лініях, і потім імпульси перетворювалися назад в аналоговий сигнал у місці прийому.

1938 – ксерографування. Честер Карлсон (1906–1968), фахівець із патентного законодавства з Нью-Йорка, був завалений роботою з копіювання патентних заяв. У 1934 р. він розпочав розробку пристрою, що міг би переносити зображення з освітленої фотопластики на чистий аркуш паперу. Через чотири роки йому це вдалося. У 1946 р. ним укладено угоду з компанією Haloid Co., яка випустила перший комерційний варіант копіювальної машини.

1939 – вертоліт. Практичне здійснення нав'язливої ідеї вертикального польоту Ігоря Сікорського (1889–1972) викликало зміни в способах ведення війни, рятування та подорожей. Сікорський утік в США від більшовиків і революції. Там він заснував компанію Sikorsky Aero Engineering Corp., де розробив десантний літак і літак-амфібію. Обидва типи літаків започаткували повітряні подорожі в Південну Америку. У 1931 р. він запатентував проєкт вертольоту: головний роторний двигун наверху та вертикальний роторний двигун у хвості, що забезпечував унікальну маневреність апарата, велике досягнення проєкту. У вересні 1939 р. він побудував перший вертоліт VS-300.

1940 – РЛС. У 1935 р. сера Роберта Уотсон-Ватта (1892–1973), фізика з Шотландії, прийняли в державну фізичну лабораторію, де він розробляв перші радарні технології. З допомогою короткохвильового радіопристрою він визначив, як електромагнітні хвилі повинні відбиватися від віддалених

об'єктів, щоб потім їх можна було підсилити і проаналізувати пристроєм обробки сигналу. У результаті з'явилася перша радіолокаційна станція (РЛС), а з нею і всі сучасні навігаційні системи.

1942 – електронна обчислювальна машина. Джон Атанасофф (1903–1995), фізик із коледжу штату Айова, зробив начерк ідеї першого комп'ютера на серветці відразу після «вечора з віскі та автомобільної прогулянки зі швидкістю 160 км/год». У результаті роботи з'явилися такі важливі і досі актуальні ідеї, як регенеративний запам'ятовуючий пристрій, двійковий арифметичний пристрій і складання певних логічних вентилів для створення електронного підсумовуючого пристрою. Він завершив свій 300-кілограмовий пристрій завбільшки, як стіл, у 1942 р. Попри те, що його ідеї втілені у комп'ютері серії ENIAC, 11 Атанасофф був визнаний лише після слухання справи про патенти 1973 р..

1945 – ядерна енергія. За чотири дні в серпні 1945 р. США скинули дві атомні бомби на Японію, знищивши більш як 200 тис. чоловік. Ядерні вибухи ознаменували закінчення Другої світової війни і початок ядерної ери. У 1957 р. у районі міста Шиппінгпорт (Пенсільванія) почав працювати перший у світі ядерний реактор, який постачав електроенергією Пітсбург і прилеглі території. Але надіям на повний перехід США на ядерне енергопостачання не судилося здійснитися через аварію в районі Трі-Майл-Айленд 1979 року.

1947 – стільниковий телефон. Д. Рінг, працівник компанії Bell Labs, мріяв про створення системи мобільного зв'язку, яка б використовувала малопотужні передавачі, розміщені у вказаних зонах обслуговування. Однак рішення Федеральної комісії зв'язку США обмежити число частот радіодіапазону в мобільному зв'язку затримало розвиток ідеї. Рішення федеральної комісії залишалося без перегляду до 1968 р..

1947 – мікрохвильова піч. Інженер Персі Спенсер (1894–1970) переніс кухню у космічну еру. У 1945 р., перебуваючи біля діючої труби магнетрона, основного компонента короткохвильових РЛС, Спенсер помітив, що шоколадна плитка в його кишені почала танути. Він провів експеримент із

зернами кукурудзи, які помістив на трубу, і зробив відкриття. В 1947 році з'явилася перша у світі мікрохвильова піч Radarange.

1947 – моментальний фотознімок. Працюючи над світловою поляризацією, Едвін Ланд (1909–1991) зумів зменшити яскраві відблиски у виробках зі скла, лампах та військових захисних окулярах. Попрацювавши із неполяризаційними світлофільтрами, Ланд винайшов фотокамеру, що проявляла знімки за секунди.

1947 – транзистор. Джон Бардін та Уолтер Браттейн працювали під керівництвом Вільяма Шоклі в компанії Bell Labs. Вони помітили, що при подачі електричних сигналів на контакти кристалу германію потужність вихідного сигналу була вищою, ніж потужність вхідного. Всі троє отримали Нобелівську премію за досягнення у фізиці в 1956 р.

1947 – посуд із пластмаси Tupperware. Ерл Таппер (1907–1983) почав розвивати свій комерційний талант ще в 10-річному віці, розносячи по домівках продукцію сімейного виробництва. В 1938 р. він пішов із компанії «Дюпон», де обіймав посаду інженера, і заснував компанію Tupper Plastics Co. Таппер розробив спосіб виробництва жорсткої знежиреної пластмаси з чорного поліетиленового шлаку шляхом його очищення. Так з'явилися вироби з пластмаси (Tupperware): посуд, тарілки і чашки з герметичними, водонепроникними кришками. А його найбільшим досягненням стала багаторівнева організація зі збуту товарів для домогосподарок.

1948 – довгограюча платівка (LP). Пітер Голдмарк (1906–1977) любив музику. Проте віолончелісту і піаністу з Будапешта не подобався короткий час програвання платівок на 78 обертів. Уповільнивши швидкість обертання платівки до 33 1/3 оберту і застосувавши м'якший вініл замість шелаку, Голдмарк зумів збільшити кількість спіральних жолобків і подвоїти час відтворення. Довгограюча платівка, або LP, стала свого роду каталізатором для музичної індустрії, оскільки дозволяла записати класичні твори в повному обсязі.

1949 – запам'ятовуючий магнітний пристрій. Ан Вонг (1920–1990), фізик, народився в Шанхаї. Працював в обчислювальній лабораторії Гарвардського університету, де розробив «пристрій керування передаванням імпульсів», перший спосіб зберігання інформації на комп'ютері без використання великих магнітних барабанів. Вонг продав компанії IBM патент на пам'ять за 400 тис. дол. США. Він створив свою компанію Wang Laboratories, яка першою випустила настільні калькулятори і міні-комп'ютери. Wang Laboratories активно розвивалася, але після смерті Вонга припинила своє існування.

1951 – місто Левіта. Після Другої світової війни Вільям Левіт (1907–1994) виступив із повідомленням про початок масової забудови для середнього класу і створення передмістя Левіттаун на Лонг-Айленді (Нью-Йорк): 17 500 будинків із двома спальнями в районі мису Кейп-Кода. Він спокусив міських жителів сучасними кухнями, телебаченням і прийнятними цінами (перші будинки загальною площею 75 кв. м продавалися по 7 тис. дол. без знижок для ветеранів). Левіт успішно застосував принцип складального конвеєра в будівництві в єдиний типовий план, попередньо заготовлені елементи і бригади, що виконували конкретне завдання.

1950 – кредитна картка. Франк Макнамара отримував відсотки за позички, які він надавав малим підприємцям. У 1950 р. він випустив карту Diners Club, що стала першою кредитною карткою в країні. Сьогодні сумарний баланс пластмасового боргу американців перевищує 700 млрд. дол.

1951 – протизаплідні таблетки. Оскільки компанії з виробництва лікарських препаратів не відгукнулися на пропозицію Кетрін МакКормік і Маргарет Санджер і знехтували їхньою таблеткою, що запобігає вагітності, партнери вирішили профінансувати дослідження групи фахівців на чолі з біологом Грегорі Пінкасом. Пінкас розробив таблетку прогестерону, яка запобігала овуляції. Управління з контролю над продуктами та ліками США схвалило цей засіб в 1960 р., а через два роки вже 1,2 млн. жінок приймали протизаплідні таблетки.

1952 – промисловий конгломерат. Ще у 1920-х рр. Ройял Літл вважав, що для захисту текстильної промисловості від економічних циклів слід вкладати кошти в різні непрофільні сфери комерційної діяльності. Ця ідея була затребувана лише на початку 1950-х, коли відбувся спад у текстильній промисловості. Компанія Літла придбала 70 інших компаній і стала прикладом для таких сучасних конгломератів, як General Electric, International Telephone and Telegraph Corporation і Тусо. Ця форма захисту діє досі, незважаючи на падіння акцій конгломерату в 1970-х рр.

1952 – готель для відпустки. Стомившись від зубожілих мотелів, Кеммонс Вілсон (1913) вирішив зайнятися сімейними подорожами. Він залишив роботу рознощика попкорну в кінотеатрі і побудував у Мемфісі перший готель для відпустки Holiday Inn (названий за однойменним фільмом 1946 року з Бінгом Кросбі та Фредом Астером у головних ролях). Вілсон пропонував одномісні номери за 4 долари, а двомісні за 6. Пізніше він включив у цю вартість телевізори, кондиціонер і безплатний лід. Такі готелі поширилися по всій країні на основі системи франчайзингу і швидко набули шаленої популярності у мандрівників. Спрацювала головна ідея Вілсона: мандрівник завжди знав, що на нього чекає в незнайомому місці, «зрозумілий і затишний» Holliday Inn. Сьогодні компанія Six Continents Hotels об'єднує понад 1 тис. готелів у 70 країнах.

1954 – мова програмування ФОРТРАН. Джон Бакус (1924) керував групою інженерів компанії ІВМ, що розробила першу мову програмування високого рівня. Під час заміни абстрактної мови асемблера англійськими словами й відомими алгебраїчними символами виникла мова фортран, що стала мовою фізичних наук і є основою майже кожної мови програмування.

1954 – вакцина проти поліомієліту. У 1952 р. Дžoнас Солк (1914–1995) і Альберт Сабін (1906–1993) посилено працювали над вакциною проти поліомієліту вірусу, що викликає запалення нервових клітин спинного мозку й може викликати параліч, атрофію м'язової тканини та смерть. У цьому ж році поліомієлітом заразилися 52 тис. американців, із яких близько 3 тис.

померли. Солк створив антивірусну вакцину за допомогою введення вірусу в організм у кількості, достатній для вироблення антитіл. Він перевіряв дію вакцини на собі та членах своєї сім'ї й у березні 1953 р. оголосив про результати по радіо «Сі-Бі-Ес». Через рік приступили до вакцинації населення, у результаті випадки паралітичного ускладнення від поліомієліту впали з 13,9 на 100 тисяч в 1954 р. до 0,5 у 1961 р. Сабін вважав ефективнішою пероральну вакцинацію. У 1957 р. провели польові випробування вакцини. У червні 1961 року Американська медична асоціація схвалила вакцину Сабіна. З 1962 по 1964 рр. понад 100 млн. американців пройшли вакцинацію, і до середини 1960-х легка в застосуванні вакцина Сабіна стала основною. Хворобу було викорінено.

1955 – швидке харчування (Fast Food). Рей Крок (1902–1984), попри свій розквітаючий бізнес з торгівлі апаратами для молочного коктейлю, зрозумів, що заробить більше, готуючи гамбургери. У 1955 р. він відкрив першу закусочну «Макдоналдс» у ДесПлейнз (Іллінойс). Золоті арки змінили американський пейзаж і перетворили ресторани на розквітаючі підприємства, на кшталт готелям Кеммонса Вілсона.

1956 – контейнерні перевезення. Малколм Маклін (1913–2001), магнат автоперевезень, був незадоволений темпами доставляння вантажу по країні і за кордон. Зміна конструкції причепа вантажівки на кшталт залізничного вагона та суднового трюму дозволило прискорити процедуру навантаження. Перше вантажне судно з контейнерами на борту відправлялося з Нью-Джерсі у 1956 р. Так виникла нова галузь, що створило прецедент для FedEx.

1956 – оптичне волокно. У 1956 році Наріндер Капані дослідним шляхом винайшов «волоконну оптику»: пучок гнучких скляних прутів, покритих відбиваючим матеріалом, передавав зображення з одного кінця на інший без спотворення і з мінімальною втратою світла. Пізніше до «оптичних хвилеводів» віднесли й лазерний промінь. Проте на розвиток високошвидкісного оптико-волоконного зв'язку потрібно було кілька десятиріч.

1958 – вживлюваний електронний кардіостимулятор. Вайлсон Грейтбетч (1919) випадково встановив не той резистор у прилад спостереження за серцебиттям. Він помітив, що імпульсний сигнал пристрою став імітувати биття серця. Після внесення конструктивних змін у прилад він зібрав 50 електронних стимуляторів серця в себе в сараї за будинком. Врешті-решт прилад перевірили на собаках і на людях.

1958 – лазер. Три чоловіки стверджують, що кожний із них винайшов лазерний пристрій світлового посилення за рахунок стимульованої емісії радіації. Проте патент на винахід належить Гордону Гуду. Спочатку інтенсивний світловий промінь застосовувався для різання та свердління металів й інших матеріалів. У 1964 р. Кумар Пател, працівник Bell Labs, винайшов діоксидний лазер, за допомогою якого хірурги отримали можливість проводити операції високої складності, застосовуючи фотонний промінь замість скальпелів.

1959 – ремінь безпеки з потрійним кріпленням. Нілз Болін (1920–2002), шведський інженер, прийшов на посаду керівника відділу техніки безпеки автомобільної компанії Volvo із компанії Saab Aircraft, де брав участь у роботі над пристроєм катапультивання пілотів. За 14 років до винаходу повітряних подушок він висунув ідею, що застосування ремня безпеки, який утримуватиме верхню та нижню частини тіла сидячої людини на місці, дозволить скоротити кількість тілесних ушкоджень серед водіїв і пасажирів. Та справа не закінчилася лише створенням пристрою: Боліну довелося витратити роки на те, щоб переконати як виробників автомобілів, так і уряд зробити ремінь безпеки частиною стандартного устаткування в автомобілі.

1959 – інтегральна схема. Роберт Нойс (1927–1990) і Джек С. Кілбі (1923) однаковою мірою вважаються авторами головного винаходу століття інформаційних технологій. Не знаючи один одного, вони вирішили проблему мінімізації дискретних елементів монтажної плати комп'ютера та перенесення їх на пластину з кремнію (Нойс) і германію (Кілбі). Це значно збільшило продуктивність комп'ютера й одночасно скоротило його вартість.

Інтегральна схема, як і раніше, залишається ключовим досягненням ери електроніки.

1961 – памперси (одноразові підгузки). Віктор Міллз (1896–1997) створив багато смачного, як, наприклад, арахісова олія і картопляні чіпси. Та його головним досягненням за час роботи в Procter & Gamble стала ідея одноразових підгузків, що всмоктують, але не пропускають вологу. Практичне втілення ідеї поклало початок цілої галузі з виробництва одноразових підгузків з обігом у \$17 млрд.

1962 – супутник Telstar 1. Перший комерційний супутник зв'язку був сконструйований Джоном Р. Пірсом (1910–2002) у Bell Labs. Для виведення супутника на орбіту треба було \$3,5 млн. Апарат використовувався для передавання телевізійних сигналів із Європи в США й трансатлантичного телефонного зв'язку. Пірс пішов із Bell Labs в 1971 р. до Стенфордського університету, де викладав і писав науково-фантастичні романи під ім'ям Дж. Каплінга.

1962 – модем. Без цього приладу неможливий Інтернет. Прилад був розроблений у 1950-х і призначався для підвищення якості передавання даних у системі північної зони ППО США. У 1964 сімейство універсальних ЕОМ Лінія ЕОМ System/360 компанії IBM включала цілу низку моделей комерційних комп'ютерів, що мають одну мову програмування.

1965 – захист прав споживачів. Перед тим, як стати кандидатом на президентських виборах, Ральф Нейдер був головним опонентом корпорацій Америки. Під впливом його книжки «У небезпеці на будь-якій швидкості» конгрес прийняв закон «Про дорожній рух і безпеку транспорту». Книжка стала настільним посібником для активістів у їхній боротьбі з несумлінними компаніями.

1968 – комп'ютерна миша. На комп'ютерній конференції в Сан-Франциско Даглас Ендгелбарт, фахівець із Стенфордського НДІ, справив сильне враження на переповнену аудиторію своєю презентацією прототипу програми Windows, телеконференцзв'язку та дерев'яного пристрою, який він

назвав мишею. Через два десятиріччя винахід Ендгелбарта став звичним аксесуаром ПК.

1969 – банкомат. Протягом багатьох років банкіри говорили про автоматичні пристрої для отримання готівки. Дональд Ветцел, який був бейсболістом і менеджером з продажів з IBM, отримав кредит на розробку першої робочої моделі банкомату. Віце-президент з планування номенклатурних виробів компанії Docutel, а потім виробник устаткування автоматизованого транспортування багажу встановив перший банкомат від АТМ у відділенні Chemical Bank на Лонг-Айленді (Нью-Йорк). Перші банкомата працювали в автономному режимі. Сьогодні близько 1,1 млн. банкоматів об'єднані між собою по всій земній кулі. Ветцел пішов із Docutel і створив компанії, що займалися продажом банківського устаткування.

1969 – Інтернет. Щоб учені, котрі працювали в інтересах збройних сил США, могли зв'язатися один з одним через комп'ютер, було створено мережу Arpanet, що складалася з двох терміналів у Стенфорді та Каліфорнійському університеті в Лос-Анджелесі. Пізніше державний науковий фонд, застосувавши ту ж технологію, створив мережу з більшого пропускнуою здатністю, що донині є основою існування Інтернету. Зі зростанням комерціалізації мережа Arpanet злилася з Інтернетом.

1970 – реляційна база даних. Едгар Кодд, математик, випускник Оксфордського університету, займаючись дослідженнями в галузі ЕОМ, в 1970 році розробив поняття реляційної бази даних. Більш ранні бази даних були організовані в строгому порядку, ідея ж Кодда полягала в тому, що непорівнянні групи даних можна об'єднати за допомогою загальних полів. Однак керівництво IBM підтримувало більш примітивну систему. Проте реляційна база даних тепер є стандартом і основою добробуту компанії Oracle Леррі Еллісона.

1970 – компакт-диск. Джеймс Расселл (1931), учений-фізик лабораторії Batteile Memorial Institute (Річланд, Вашингтон) і аматор звукотехніки, усіляко намагався поліпшити звучання своїх старих вінілових

платівок. Він висунув ідею оцифровування музики та її запису на фоточутливий диск за допомогою світлових спалахів. Це дозволило б ЕОМ зчитувати музику без фізичного контакту з джерелом, що відразу вирішувало проблему старіння та зносу. Перші компакт-диски були з платівки фонографа. Расселл продовжив розробку CD-ROM технологій (пристроїв зчитування пам'яті), які сьогодні широко розповсюджені і дозволяють створювати не лише музичні, а й DVD та програмні диски. Торік було продано 3 млрд. записуючих дисків.

1971 – мікропроцесор. Роберт Нойс, учасник програми розробки інтегральної схеми в Fairchild, став співзасновником компанії Intel, що спеціалізується на виробництві мікросхем. Група фахівців цієї компанії на чолі з Марсяном Хоффом (1937) зробила ще один крок на шляху до мініатюризації комп'ютерів, помістивши ЦПП в одній мікросхемі. Перша модель мікропроцесора, розроблена для японської компанії калькуляторів Busicom, могла виконувати 60 тис. операцій за секунду, стільки ж, скільки 30-тонний комп'ютер ENIAC, створений двома десятиліттями раніше.

1971 – автовідповідач. У 90-х роках XIX століття Вальдемар Паулсен запатентував прототип сучасного автовідповідача телеграфон, що складається з телефонного апарата, 15 сталевого дроту й електромагніту. Однак комерційна модель приладу, придатна для реалізації на ринку, з'явилася через сімдесят років. Перший автовідповідач від компанії PhoneMate важив 4 кг і міг зберігати до 20 повідомлень на котушковій стрічці. Сьогодні 67% американських сімей користуються легшими й дешевшими моделями від PhoneMate.

1972 – комп'ютерно-томографічне зображення. Більш як 70 років медики застосовували рентгенівські промені для проникнення в тіло людини, але могли бачити лише скелет. Годфрі Хоунсфілд і Аллан Кормакк, працюючи порізно, створили метод, при якому замість рентгенівської плівки використовувалися кристали, навколо людини оберталася фотокамера, а комп'ютер зіставляв отримані багатократні зображення. У результаті вдалося

отримати детальне зображення внутрішніх органів тіла людини. Незабаром після цього професор хімії Пауль Лотербер опублікував статтю, у якій запропонував отримувати зображення за допомогою ядерного магнітного резонансу, що призвело до розвитку ядерної магнітно-резонансної томографії, котра дозволяє отримувати тривимірні зображення внутрішніх органів.

1972 – *технологія Ethernet*. Роберт Меткалф, співробітник дослідницького центру Palo Alto компанії Xerox, відповідав за організацію єдиної швидкодіючої мережі. Його термін Coined Ethernet (стандарт локальних мереж) означає систему дротів і мікросхем, які дозволяють комп'ютерним системам з'єднуватися одна з одною на локальному рівні, не заглушаючи одна одну. Його реальне досягнення технологічне співробітництво Xerox із Digital Equipment і Intel, у результаті якого технологія Ethernet стала промисловим стандартом, і тепер ця технологія найширше застосовується для локальних мереж. У 1979 р. Меткалф заснував компанію 3Com із метою реалізації Ethernet- технології.

1972 – *операційна система UNIX/C*. Перша операційна система написана мовою C, яка все ще використовується в усьому світі. Дослідники компанії Bell Labs Денніс Річі (1941) і Кеннет Томпсон (1943) розробили систему, засновану на простих дискретних командах, що застосовувалася в багатозадачних пристроях і підтримувалася користувачами: один користувач міг запустити перевірку орфографії, у той час як інший займався створенням документа. У даний час C-програмування існує в різних формах і реалізаціях. Сьогодні UNIX продовжує використовуватися для управління більшістю інтернет-серверів і великими економічними системами.

1972 – *відеоігри*. Нолан Бушнелл (1943) придумав ще один спосіб зайняти молодь: створив Pong, грубу електронну гру в теніс, домашню версію якої було випущено пізніше. Гра Atari від Бушнелла стала лідером продажів на ринку відеоігор, але з рештою поступилася грі «Піцерія». Тепер Sony і

Microsoft стали монополістами в індустрії, початок якій поклав Бушнелл, і їхні доходи в США перевищують доходи кіноіндустрії.

1973 – брокерські знижки. Чарльз Шваб (1937) створив свою компанію на протигагу компаніям з Уолл-стрит. Йому вдалося обминати всі брокерські пастки – комісійні, націнки і внески в обмін на прості, невеликі комісійні, що нараховуються на поточному рахунку за кожну операцію. Сьогодні його дітище, зареєстроване в Сан-Франциско, обслуговує 8 млн. інвесторів, які контролюють активи на 800 млрд. дол.

1974 – каталітичний допалювач вихлопних газів. Після того, як Конгрес США прийняв закон про контроль над забрудненням повітря (1970), учені з компанії Corning Родні Баглі, Ірвін Лачман і Рональд Льюїс зайнялися розробкою ідеї, що дозволила автомобілебудівникам зменшити токсичність вихлопу. У результаті вчені створили керамічне щільникове покриття, яке застосовується в системі відведення вихлопних газів автомобіля і перетворює 95% забруднюючих речовин на водяну пару і вуглекислий газ.

1976 – фонд індексації. Хоча суперечки на тему авторства ідеї фонду індексації тривають, Гаррі Марковіц (1927) вже здобув Нобелівську премію за роботу над концепцією, а Джон Богл (1929) накопчив політичний капітал за рахунок практичного втілення ідеї у своїй компанії First Index Investment Trust. Ідея, нині відома як Vanguard 500, полягала в створенні простого і дешевого фонду, що імітує пакет акцій 500 найбільших компаній. Ідея не відразу знайшла своїх шанувальників, але врешті решт справила величезний вплив на операції з цінними паперами. Компанія Богла стала другим найбільшим менеджером взаємного фонду з активами в 560 млрд. дол.

1976 – рекомбінантна ДНК. Роберт Свансон, 29-річний підприємець, і Герберт Бойєр, професор Каліфорнійського університету (Сан-Франциско), об'єдналися з метою комерціалізації видатних досягнень Бойєра в галузі «рекомбінантної ДНК»-технології створення комбінацій молекул ДНК, здатних принести впливу користь людству, подібно до інсуліну для діабетиків, гормонів росту для дітей і антитіл для хворих на рак. Двоє

учасників заснували першу біотехнологічну компанію Genentech. Компанія здобула популярність 1980 р., коли її прибутки склали 35 млн. дол. Свансон помер у 1999 р. Сьогодні ринкова вартість компанії становить 17 млрд. дол., а обсяг продажів – 2,2 млрд. дол.

1976 – персональний комп'ютер. Співзасновники компанії Apple Стівен Джобс (1955) і Стівен Возняк (1950) зробили ПК таким самим предметом попиту, як спортивні автомобілі, що провістило початок ери ПК. А оскільки компанія ніколи серйозно не займалася діловим ринком, її успіхи були значно скромнішими, ніж досягнення інших конкурентів, які завжди переймали нововведення Apple у дизайні та маркетингу. Возняк подав у відставку у 1985 р. Того ж року Джобс вимушено пішов із компанії, але у 1997 р. його запросили очолити компанію.

1977 – рахунки з управління готівковими коштами. Після зустрічі з членами Стенфордського НДІ Томас Крісті, головний бухгалтер «Мерілл Лінч», запропонував ідею єдиного рахунку, який передбачав видачу чекової книжки, послуги валютного ринку, кредитну картку Visa і брокерські послуги. Спочатку ідею не підтримали, і компанія «Мерілл» майже забула про неї, та зрештою, ідея набула широкого поширення, надихаючи тих, хто мріяв про створення мегабанків.

1979 – великоформатна таблиця. Деніел Бріклін (1951) і Боб Франкстон (1949) винайшли комп'ютерну програму VisiCalc, котра звільнила бухгалтерів та інших професіоналів від багатогодинної паперової роботи, спростивши запис фінансових даних і пришвидшивши їх порівняльний аналіз. Програма VisiCalc стала певною мірою внеском у процес комп'ютеризації, оскільки показала реальні можливості застосування ПК. Через юридичні проблеми програма VisiCalc була продана компанії Lotus, яка у 1-2-3 версії програми застосувала великоформатну таблицю.

1984 – рідкокристалічний дисплей. Рідкі кристали, що існують між твердим і рідким станами, були відкриті австрійським ботаніком Фрідріхом Райніцером у 1888 р. Через 80 років дві незалежні одна від одної групи вчених

із RCA Labs і Kent (Юта) створили перший рідкокристалічний дисплей на основі узагальнення результатів впливу на кристали електричними зарядами. Спочатку рідкокристалічні екрани використовувалися в годинниках. До 1984 р. вдалося поліпшити роздільну здатність рідких кристалів, що дозволило передавати зображення, а не тільки текст. З'явилися ноутбуки – переносні комп'ютери.

1984 – масовий роздрібний продаж. На першому році навчання в університеті штату Техас Майкл Делл зайнявся відпливом грошових ресурсів із кредитно-фінансових інститутів на неорганізований ринок позичкового капіталу в обхід дистриб'юторів. Він придбав у місцевих дилерів застарілі ПК за собівартістю, а потім продав їх за ціною, яка на 10% нижча від ринкової. Того ж року Делл залишив навчання і почав реалізовувати ПК власного виготовлення за ціною 795 дол. Зараз компанія Dell домінує на ринку ПК зі щорічним обсягом продажів на суму 31 млрд. дол. Вражає роздрібна стратегія компанії, орієнтована на покупця, вона є тепер звичайною практикою.

1987 – Mevacor («Мевакор»). Понад 35 років знадобилося вченим із Merck на створення Mevacor препарату, який зменшує вміст холестерину в організмі. Таблетка блокує фермент, відповідальний за утворення мевалонової кислоти, кислота не впливає на печінку, і холестерин не виробляється. Під керівництвом Рой Вагелоса, керівника Merck, учені створили засіб Zosor, препарат другого покоління, і довели, що прийом усіх препаратів, які знижують вміст холестерину, зменшує ризик серцевого нападу. У 1995 р. управління з контролю за продуктами харчування та ліками США схвалило Zosor як засіб, що запобігає серцевим нападам, і це зробило препарат дуже популярним серед людей, котрі вже перенесли серцевий напад.

1991 – світова мережа. Тім Бернерс-Лі, консультант із програмного забезпечення, розробив програму Enquire, яка забезпечила документоване з'єднання комп'ютерів у всьому світі, перетворивши на реальність подорожі

кіберпростором. У 1993 р. Марк Андріссен створив програму Mosaic, що дозволяла переглядати зображення і текст. Через два роки потому пошуковий пристрій Netscape сповістив про прихід ери інтернет-реклами.

1995 – уповільнювач протеази. У грудні 1995 р. фармацевтична компанія Hoffmann-La-Roche отримала схвалення на препарат Invirase, перший уповільнювач протеази для ВІЛ-інфікованих пацієнтів. Препарат нового класу припиняв дію ферменту протеази в клітинах організму людини, тим самим з'явилися проблиски надії на лікування від СНІДу. Пізніше лікарі застосували препарат у трискладовому розчині, який зменшував вміст ВІЛ-інфекції у більшості пацієнтів.

1995 – Інтернет-бізнес. Спокусившись новою формою бізнесу, Джеффри Безос почав продавати книги через мережу на Amazon.com, а Пієрр Омідіар запустив eBay ринок онлайн. Сотні інших підприємців узяли з них приклад, продаючи все від велосипедів до жувальної гумки.

1998 – Viagra. Англійські дослідники Пітер Елліс і Нік Терретт помітили, що у пацієнтів, які приймають сілденафілу цитрат, спостерігається такий побічний ефект, як ерекція, хоча препарат розроблявся як засіб від ангіни. Вони запатентували Viagra, чим винесли дисфункцію ерекції на загальнонаціональне обговорення. У березні 1998 р. управління з контролю за продуктами харчування і ліками США схвалило препарат, і протягом трьох місяців було виписано 3 млн. рецептів. Відтоді близько 16 млн. чоловіків скористалися препаратом. Обсяг продажів становив 5,8 млрд. дол. Зараз розробляються варіанти препарату й інші ліки для лікування жіночої статевої дисфункції.

2000 – автоматизований прилад визначення послідовності. З допомогою 300 швидкодіючих приладів визначення послідовності ДНК генетик Крейг Вентер здійснив переворот у науковому світі: його компанії Celera Genomics усього за два з гаком роки при бюджеті в 270 млн. дол. вдалося розшифрувати повний генетичний код людини. Вивчення генетичних відмінностей серед людей дозволить ученим ефективніше

діагностувати і, в остаточному підсумку, вилікувати діабет, шизофренію та інші захворювання.

2001 – цифрове супутникове радіо. Автономне штучне серце. Гнучкий дисплей. «Розумний пил» (концепція розподіленої мережі мініатюрних сенсорів). Гіперзвуковий літальний апарат: Boeing X-43. Алгоритм PageRank.

2002 – штучна сітківка ока. Проекційна клавіатура: Фірми Canesta і VKB. Нанотехнологічні водо-і брудовідштовхувальні покриття. «Розумні» лижі з активною комп'ютерної стабілізацією: компанія Head NV. Аерогель. Microsoft Tablet PC - початок ери планшетних комп'ютерів.

2003 – електронна сигарета: компанія Ruyan Group Ltd. Стереоскопічний 3Dдисплей: компанія АСТ Kern. Мозковий інтерфейс (без імплантації електродів). Електромеханічний нанодвигун (наноелектромеханічний осцилятор релаксації, що приводиться силами поверхневого натягу). Інтерфейс для уявного управління об'єктами (без імплантації електродів).

2004 – нейро-комп'ютерний інтерфейс. Гнучкі сонячні батареї. Прототип нейтронного мікроскопа: NIST. Атомні годинники на чіпі. Наноманіпулятор Калпеппера. Польовий транзистор на вуглецевій нанотрубці: Infineon. Нейтронний мікроскоп (створений в NIST.)

2005 – цифровий синтезатор запахів: Памбук Сомбун. Ноутбук на паливних елементах. Кремнієвий робот-м'яз. Прототип польового транзистора на одній молекулі. Робот, який створює свої копії (реплікатор). Електронний папір. Цифровий фотографічний атлас земної поверхні Google Mars. У 2005 році, учений Майк Браун та його помічники, ведучи роботу в Паламарській обсерваторії, виявили зовсім новий космічний об'єкт в нашій сонячній системі. Назва цього об'єкта дали 136199 Еріс, і він був на 27% більшим ніж планета Плутон. Еріс присудили 9-е місце в рейтингу найбільшої планети нашої Сонячної системи.

2006 – настільний 3D-сканер. Перша автономна мобільна наномашина. Електронний ніс. Терагерцовий транзистор. Самовідтворювані фарби і покриття. Емісійний дисплей на вуглецевих нанотрубках.

2007 – гнучкі акумулятори світла. Перетворювач механічної вібрації в електричну енергію для наноприладів. Комп'ютерні системи розпізнавання осіб, що перевершують можливості людини. Інтерфейс, що зчитує напрям погляду людини. Поляритонний лазер, що працює при кімнатній температурі. Бездротова підзарядка акумуляторів мобільних пристроїв.

2008 – штучна хромосома. Великий адронний колайдер. Осцилограф, що дозволяє в деталях вивчати профіль ультракоротких світлових спалахів. Наноматеріали, що безпосередньо перетворюють радіацію в електрику. Мемристор. Динамічна архітектура.

2009 – передача думки в Інтернет: університет Вісконсіна. Використання ГМ-вірусів для виробництва батарейок. Перший плавучий вітряк. Мономолекулярний діод. Зарядний пристрій на метанолі. Невидимий вентилятор (вентилятор без лопатей). Самовідновлювана електроніка. Штучні протези артерій, зі здатністю до пульсації. Перший біологічний 3Дпринтер.

2010 – синтетична хромосома з геномом. Вчені з Інституту Крейга Вентера (був одним з лідерів гонки по розшифровці людського генома) створили першу повністю синтетичну хромосому з геномом. Коли її вбудували в бактеріальну клітину, позбавлену генетичного матеріалу, вона почала функціонувати і ділитися за запропонованим новим геномом законом. У перспективі синтетичний геном дозволить створювати вакцини проти нових вірусних штамів за години, а не за тижні.

Запитання та завдання до кейсу:

1. Які з наведених інновацій є знаковими, тобто такими, що започаткували нові галузі економіки?
2. Які з описаних інновацій суттєво змінили якість життя людей?

3. Реалізація яких саме інновацій окрім науково-технічного та економічного мали і соціальний ефект? У чому він проявився?

4. Назвіть ті інновації, які змінили фінансову сферу.

5. Які інновації змінили комерційну сферу?

6. Доповніть вищенаведений перелік інновацій тими, які належать до періоду 2010-2020 рр.

7. Які можливості для комерціалізації ефектів та дифузії в інші галузі дають інновації ХХІ сторіччя.

1.3 Тестові завдання для перевірки знань

1. Інновація – це:

- а) процес удосконалення економічної діяльності, спрямований на отримання економічної вигоди (як прямої, так і опосередкованої);
- б) кінцевий результат інноваційної діяльності, втілений у вигляді нового чи вдосконаленого продукту, який упроваджений на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг;
- в) новий товар чи продукт, що має споживчу цінність, власний ринок збуту та перспективи подальшого вдосконалення та модифікації;
- г) результат завершеного пошуку наукової роботи.

2. Основними властивостями інновації є:

- а) науково-технічна новизна, практична застосовність, потенційна прибутковість;
- б) швидка окупність, управлінська новизна, відповідність ринковому попиту;
- в) формування нових ринків, потенційна прибутковість;
- г) усі відповіді вірні.

3. Виділяють такі функції інновацій:

- а) перетворююча та стимулююча;
- б) відтворювальна та стимулююча;
- в) соціальна та відтворювальна;
- г) усі відповіді вірні.

4. За критерієм технологічних параметрів об'єктів інноваційних змін виділяють:

- а) базисні та псевдоінновації;
- б) разові та дифузні інновації;
- в) продуктові та процесні інновації;
- г) інновації на вході та інновації на виході.

5. За критерієм науково-технічної значущості інновації поділяють на:

- а) базисні та поліпшуючі;
- б) разові та дифузні інновації;
- в) продуктові та процесні інновації;
- г) інновації на вході та інновації на виході.

6. За критерієм частоти застосування розрізняють:

- а) базисні та поліпшуючі;
- б) разові та дифузні інновації;
- в) продуктові та процесні інновації;
- г) інновації на вході та інновації на виході.

7. За критерієм масштабу новизни розрізняють:

- а) прості, позиційні та дифузні інновації;
- б) глобальні, галузеві, регіональні, локальні інновації;
- в) разові та дифузні інновації;
- г) продуктові та процесні інновації;

8. Товарна інновація – це:

- а) період від зародження ідеї, створення нового товару і його практичного використання до моменту зняття його з виробництва;

б) кінцевий результат інноваційної діяльності, втілений у вигляді нового чи вдосконаленого продукту, який упроваджений на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг;

в) товар з високим ступенем справності, тривалості і естетики, порівнянний з глобальними стандартами, а також технічно-економічними параметрами, що впроваджується на існуючі або створює нові ринки;

г) результат процесу трансформації ідей, проведення досліджень та розробок в принципово новий чи удосконалений товар, метою якого є суспільне визнання через використання у практичній діяльності людей.

9. Період від зародження ідеї, створення нового товару і його практичного використання до моменту зняття його з виробництва – це:

- а) реалізація підприємницької ідеї;
- б) виробничий цикл товару;
- в) інвестиційний цикл товару;
- г) життєвий цикл товару.

10. Товар з високим ступенем справності, тривалості і естетики, порівнянний з глобальними стандартами, а також технічно-економічними параметрами, що впроваджується на існуючі або створює нові ринки – це:

- а) інновація;
- б) модифікація товару;
- в) новий товар;
- г) товар у реальному виконанні.

1.4 Запитання для закріплення теми

1. Визначте інновацію як економічну категорію.
2. Назвіть характерні ознаки інновації.

3. Які функції інновації?
4. Як класифікуються інновації?
5. Які типи змін виділяв Й. Шумпетер?
6. Що необхідно враховувати при аналізі життєвого циклу інноваційного продукту?
7. Як визначається новий товар в контексті товарної інноваційної політики?
8. Особливості інноваційних товарів.
9. Які вимоги споживачів до нових товарів?
10. Що таке оптимальна інноваційна пропозиція?

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ТА СТВОРЕННЯ НОВОГО ПРОДУКТУ

2.1 Загальні теоретичні положення

Необхідність виводу нового продукту на ринок відбувається за умов зміни кон'юнктури ринку, смаків та уподобань споживачів, етапів життєвого циклу товарів.

Планування та створення нового продукту відбувається у декілька етапів:

1) *Визначення мети розробки.*

У даному випадку необхідність створення нового продукту продиктована ринком, а отже, підприємство повинно визначитися з цільовими споживачами та ринками.

2) *Продукування ідей.*

На інноваційно спрямованих підприємствах цей процес відбувається постійно. Ступінь його розгорнутості залежить від технічних та економічних можливостей компанії. Джерелами нових ідей можуть бути відгуки споживачів про товари, аналіз діяльності конкурентів, зміни правил гри на ринку та ін.

На думку П. Коренюка та А. Зєніної-Біліченко [26] ідеї повинні відповідати певним критеріям, що дасть можливість їх оцінити:

- новизна, що розширює поле дослідження проблеми;
- потенційні можливості, що спонукають до появи нових нетрадиційних рішень проблем;
- гнучкість, що дає можливість пошуку нових шляхів вирішення проблеми;

- ефективність, що передбачає можливість розглядати різні елементи проблеми;
- адекватність – здатність переборювати перешкоди на шляху до вирішення задачі;
- логічність, що визначає співвідношення з загальноприйнятими науковими фактами. Логічна ідея повинна володіти новизною, яка буде виокремлювати її серед інших не менш логічних ідей;
- корисність – може бути використана для вирішення певних задач;
- привабливість – здатність звертати на себе увагу серед зацікавлених сторін;
- комплексність – включає множинність врахованих факторів;
- органічність – здатність сприйматися як єдине ціле;
- можливість реалізації достатність матеріальних та нематеріальних ресурсів для її втілення.

10 найпопулярніших методик для генерування ідей:¹

1. Метод мозкового штурму (брейнштормінгу).

Автор – Алекс Осборн (Alex Osborn).

Основний принцип полягає в тому, щоб розвести в часі генерування ідей та її критику. Кожен учасник висуває ідеї, інші намагаються їх розвивати, а аналіз отриманих рішень проводиться пізніше. Іноді використовують «німий» варіант мозкового штурму – брейнрайтинг (brainwriting), коли ідеї записуються на папірці, який учасники передають одне одному, вносячи нові міркування, що виникли. Ще одна модифікація брейнштормінгу – метод номінальних груп, суть якого полягає у розділенні висунутих ідей від їх авторів, що створює сприятливі умови для висунення будь-яких ідей будь-яким учасником наради.

2. Шість капелюхів.

Автор – Едвард де Боно (Edward de Bono).

¹ Джерело: <https://www.management.com.ua/blog/1448>

Методика дозволяє впорядкувати творчий процес за допомогою уявного надягання однієї з шести кольорових капелюхів. Так, у білому людина неупереджено аналізує цифри і факти, потім надягає чорний і у всьому шукає негатив. Після цього настає черга жовтого капелюха – пошуку позитивних сторін проблеми. Надівши зеленого капелюха, людина генерує нові ідеї, а в червоному може дозволити собі емоційні реакції. Нарешті, у синьому підводяться підсумки.

Едвард де Боно також автор концепції латерального мислення, «моделі віяла» та методу провокацій.

3. Ментальні карти.

Автор – Тоні Б'юзен (Tony Buzan).

На його думку, креативність пов'язана з пам'яттю, а значить, зміцнення пам'яті покращить і якість креативних процесів. Однак традиційна система запису із заголовками та абзацами перешкоджає запам'ятовуванню. Б'юзен запропонував помістити в центр листа ключове поняття, а всі асоціації, гідні запам'ятовування, записувати на гілках, що йдуть від центру. Не забороняється підкріплювати думки графічно. Процес малювання карти сприяє появі нових асоціацій, а образ отриманого «дерева» надовго залишиться в пам'яті.

4. Синектика.

Автор – Вільям Гордон (William Gordon).

Гордон вважає, що основне джерело креативності полягає у пошуку аналогій. Спочатку потрібно вибрати об'єкт і намалювати таблицю для його аналогій. У першому стовпчику записують всі прямі аналогії, у другому – непрямі (наприклад, заперечення ознак першого стовпчика). Потім потрібно співставити ціль, об'єкт і непрямі аналогії. Скажімо, об'єкт – олівець, завдання – розширення асортименту. Пряма аналогія – об'ємний олівець, її заперечення – плоский олівець. Результатом буде олівець-закладка.

5. Метод фокальних об'єктів.

Автор – Чарльз Вайтінг (Charles Whiting).

Ідея полягає в тому, щоб об'єднати ознаки різних об'єктів в одному предметі. Наприклад, взяли звичайну свічку і поняття «Новий рік». Новий рік асоціюється з іскристим бенгальським вогнем; цю ознаку можна перенести на свічку. Якщо бенгальську свічку стерти в порошок і додати його в віск, вийде «новорічна» свічка з іскристою крихтою всередині.

6. Морфологічний аналіз.

Автор – Фріц Цвіккі (Fritz Zwicky).

Об'єкт потрібно розкласти на компоненти, вибрати з них кілька істотних характеристик, змінити їх і спробувати з'єднати знову. На виході вийде новий об'єкт. Наприклад, потрібно придумати візитівку для парфумерної компанії. Якщо змінити класичну прямокутну форму і вплив на органи чуття, може вийти трикутна візитка з запахом парфумів.

7. Непрямі стратегії.

Автори – Брайан Ено (Brian Eno) і Пітер Шмідт (Peter Schmidt).

Береться колода карт, на яких записаний набір команд (наприклад, «дай волю злості», «вкради рішення» тощо). Під час створення нової ідеї потрібно витягувати карту і намагатися слідувати її вказівкам.

8. Автобус, ліжко, ванна.

Метод заснований на переконанні, що нова ідея не лише зріє в глибинах підсвідомості, але й активно рветься назовні. І щоб вона проявилася, потрібно лише не заважати їй. Нова ідея може прийти в голову де завгодно, навіть у малопридатних для цього місцях. Класичний приклад – Архімед з його ванною.

9. Розшифровка.

Береться незрозумілий напис чужою мовою, скажімо, ієрогліфи. У голові людини, яка її розглядає, будуть народжуватися різні асоціації. Один викладач, наприклад, «побачивши» воду і три кола, вирішив відкрити свою справу і зайнявся доставкою устриць.

10. Пастка для ідей.

Цей прийом полягає в інвентаризації всіх виникаючих ідей: їх можна наговорювати на диктофон, фіксувати в зошити тощо. А потім, коли виникне необхідність, звертатися до своїх записів.

Насправді методів генерування та оцінювання творчих ідей дуже багато. Варто згадати ще метод 3-х стільців Уолта Діснея та метод «Work-Out» від General Electric.

3) *Попередній аналіз можливостей виробництва і збуту.*

На цьому етапі оцінюється виробничий потенціал підприємства, внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності за допомогою різних інструментів: фінансово-економічного, статистичного аналізу, SWOT-аналізу та інших методів діагностики.

Метою аналізу виробництва є знаходження додаткових можливостей для випуску нового продукту або вивільнення існуючих потужностей. По суті, необхідно проаналізувати свої конкурентні позиції та співставити з наявними ресурсами та можливостями, з'ясувати перспективи та здатність адаптуватися до змін кон'юнктури ринку.

При плануванні збуту нового продукту доцільно провести аудит наявної збутової мережі та визначитися з її здатністю забезпечити просування інноваційного товару, оскільки існує вірогідність необхідності освоєння нового каналу збуту.

Основними завданнями планування збуту є:

- вивчення споживчих наявних та перспективних потреб;
- оцінка власної інноваційної продукції та продуктів конкурентів;
- визначення оптимальної номенклатури;
- прогнозування можливих обсягів продажу продукції, цін, собівартості та рентабельності.

План збуту продукції передбачає дослідження кон'юнктури ринку (аналіз продажу за попередній період; сегментація ринку; вибір цільового ринку; прогноз розвитку ринку); планування асортименту (формування

структури асортименту; планування освоєння нових виробів); оцінку конкурентоспроможності; визначення цінової політики; прогнозування обсягу продажів.

При аналізі можливостей виробництва та збуту необхідно враховувати життєвий цикл товарів. Життєвий цикл виробу складається з двох періодів: освоєння виробництва та ринкового періоду. Ринковий період життєвого циклу виробу складається з чотирьох фаз:

- впровадження;
- зростання;
- зрілості;
- насичення та занепаду.

Як і будь-який продукт інновація має свій життєвий цикл (рис. 2.1), кожен етап якого відрізняється за змістом робіт.

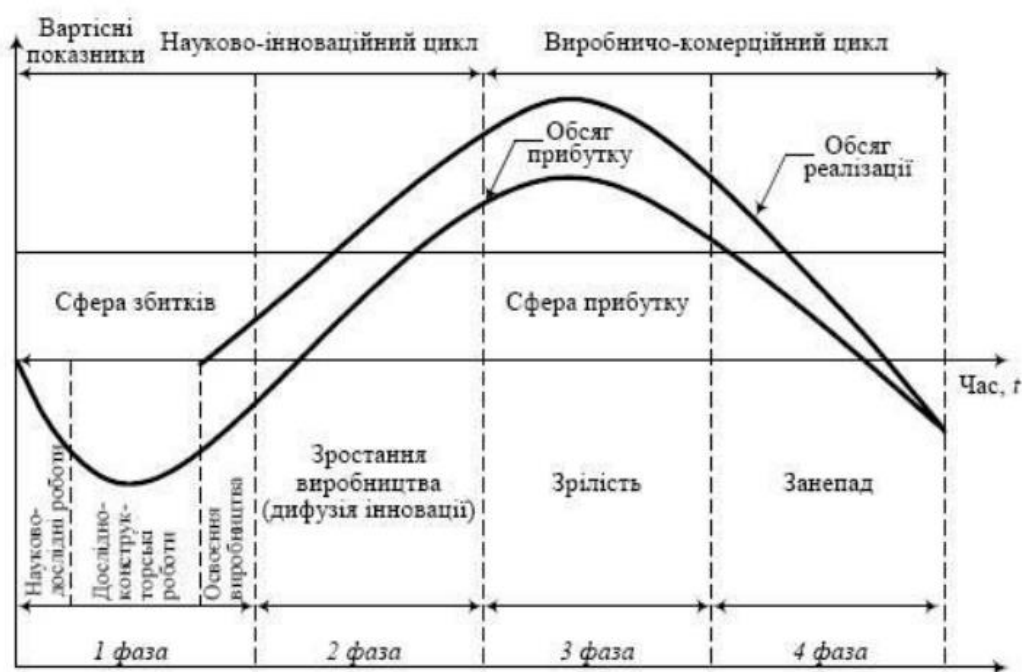


Рис. 2.1. Життєвий цикл інновації (запозичено в мережі Інтернет)

Етап розробки: зародження ідеї, проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт для перетворення ідеї на придатний для промислового виготовлення продукт та розробка технології його виробництва. Слід зазначити, що цей етап не завжди закінчується успішно.

Існує велика ймовірність невдач, ризиків і відстрочки одержання результатів. Це сфера збитків. Закінчується етап передаванням опрацьованої документації у виробництво.

Етап виведення на ринок: налагодження технологічного процесу, випуск пробної партії та ринкова апробація інноваційного продукту, формування стратегії та каналів збуту. Прибуток відсутній. Етап зростання. Період швидкого сприйняття нового товару ринком і швидкого зростання прибутків. Етап зрілості: уповільнення темпів збуту внаслідок придбання товару більшістю покупців та перенасичення ринку інноваційним продуктом. Товар перестає бути новинкою. Прибуток стабілізується або зменшується у зв'язку зі зростанням витрат на його захист від конкурентів. Етап занепаду. Різке падіння збуту і зниження прибутків. Товар знімається з виробництва. Зміна стадій життєвого циклу зумовлена певними закономірностями: завжди максимальне зростання прибутку досягається на стадії початку виробництва за рахунок монополюючої високої ціни на ринку. Ціна перекидає збитки, пов'язані з розробкою нового продукту. Після безприбуткової реалізації (низькі обсяги продажу) крива прибутків сягає вгору, випереджаючи обсяги продажу. Насичення ринку призводить до зниження норми прибутковості, проте за рахунок великих обсягів продажу прибутковість залишається високою. У фазі зрілості різко зростає конкуренція, оскільки відбувається дифузія (поширення) нововведення, попит падає, починається фаза занепаду, прибуток стрімко падає до нуля, після чого продукція виводиться зі стадії реалізації [51].

4) *Аналіз економічної доцільності випуску нової продукції.*

На даному етапі здійснюється аналіз потенційної прибутковості продукту. Серед інструментів аналізу застосовуються методи інвестиційного аналізу, аналіз рентабельності, аналіз цінової політики.

5) *Проектування товару.*

Проектування нового товару проходить такі послідовні стадії:

- *технічне завдання* – визначається призначення продукту, місце, час та галузь його використання, дається короткий опис, характеристика, встановлюються технічні вимоги, етапи розробки й терміни їх виконання, обґрунтування ефективності застосування, перелік документів, що підлягають розгляду замовником, особливості приймальних випробувань.

- *ескізний проєкт* – це сукупність документації, яка містить принципові рішення. Вони дають уявлення про будову й принцип роботи або використання виробу, а також дані, що визначають основні показники об'єкта, який розробляється.

- *технічний проєкт* – сукупність документації, яка містить технічні рішення. Вони дають повне уявлення про виріб, що проєктується, а також усі початкові дані, необхідні для розробки робочої документації на стадії конструювання.

- *робочий проєкт* – передбачає повну деталізацію конструкції виробу шляхом розробки креслень кожної деталі.

Ефективність цього етапу буде вища за умови залучення до процесу проєктування маркетологів.

6) *Випробування дослідних зразків і доопрацювання виробів.*

Процес випробовування дослідних зразків передбачає визначення умов випробовувань, режимів функціонування об'єкта, засобів, програм, методик випробовувань, обробку та оцінку точності даних, можливість повторення та відтворення результатів випробовувань. На основі даних випробувань здійснюється доопрацювання товару.

До початку запуску продукту у виробництво виготовляють та тестують пробну партію товарів. За допомогою тестування виявляються властивості нового товару в процесі дослідного споживання, оцінюються комерційні перспективи його випуску.

7) *Комерціалізація.*

Це завершальний етап, що передбачає створення детального плану виробництва нового товару. Головними передумовами комерційного успіху

інноваційного продукту є також органічне та збалансоване поєднання ефективних науково-дослідних робіт, виробництва та маркетингу.

Однією із складових процесу комерціалізації є пробний маркетинг. Оцінити його ефективність можна за допомогою такого інструменту як модель Кано [10].

Модель Кано – це аналітичний інструмент, який пов'язує характеристики товару з рівнем задоволеності його споживачів або покупців.

Модель Кано – це інструмент управління якістю продукції. Він був створений у 1980-х роках японським професором Нокіарі Кано, який разом із співавторами Сераку, Такахасі та Цудзі пояснив основи своєї моделі у своїй статті "Привабливі якості та обов'язкова якість", опублікованій у 1984 році.

Модель Кано прагне ідентифікувати та класифікувати різні атрибути товарів, а потім співвідносити їх із ступенем задоволення, яке вони надають клієнту.

Кінцевою метою моделі Кано є те, що продавець або виробник може чітко визначити, які атрибути оцінюються споживачами, і запропонувати товар відповідно до зазначеної оцінки. Так, наприклад, модель Кано допомагає нам виділити такі три елементи, які є ключовими для стратегії продажів:

- які недоліки товару, тобто атрибути, які повинні бути присутніми, але відсутні або відсутні в достатній мірі;
- незалежно від того, чи зручно інвестувати в додавання певного атрибута чи ні, чи готовий клієнт платити за цей додатковий атрибут чи ні?
- визначте, які атрибути можуть призвести до перевищення конкурентів.

Модель Кано класифікує атрибути на п'ять широких категорій відповідно до того, як вони впливають на задоволеність споживачів:

- *базова або очікувана якість*: Це мінімальні атрибути, які повинен мати товар чи послуга. Іншими словами, це найменше, що сподівається знайти клієнт, і якщо ці атрибути не будуть знайдені, буде велике

невдоволення. Так, наприклад, той факт, що в готелі є чисті простирадла та рушники, є мінімальними вимогами.

Основні атрибути не служать для підвищення задоволеності споживачів. Ймовірно, споживач не буде вдячний, якщо знайде їх, оскільки це найменше, що він очікував.

- *бажана якість або продуктивність*: Також називаються атрибутами продуктивності. Це атрибути, які вимагає клієнт і які можуть змінити ситуацію з конкурентами. Так, наприклад, якщо готель освітлений, недалеко від станції метро, у тихому районі тощо, це атрибути, які клієнт цінує, і в той же час він використовуватиме їх для порівняння та прийняття рішення.

Бажані атрибути суттєво впливають на задоволеність споживачів. Чим більше атрибутів ви знайдете, тим більше будете задоволені.

- *мотивуюча або захоплююча якість*: Це атрибути, які дивують клієнта, оскільки він цінує їх, але не сподівався знайти їх. Тобто це деталі, за допомогою яких компанія здатна перевершити очікування споживачів.

Мотивація якості створює велике задоволення споживачів, хоча її відсутність не породжує незадоволення.

- *байдужа якість*: це атрибути, які взагалі не впливають на задоволеність споживачів. Так, наприклад, клієнт не усвідомлює, чи пляшка води, яка залишилася в його кімнаті, вищої чи нижчої якості.

- *якість відторгнення*: Вони є атрибутами, а точніше характеристиками, які клієнт сприймає як негативні та викликають неприйняття. Наприклад, незручна ємність для крему або їжі, яка зламана або не працює.

Класифікація атрибутів, яка є результатом застосування моделі Кано, не є статичною, але може варіюватися принаймні за двома факторами:

- З плином часу та прогресом технологій: з технологічним прогресом атрибути, які раніше належали до категорії ефективності, стають основними вимогами, без яких неможливо конкурувати.

- Споживчі уподобання: не всі споживачі однакові. Атрибути, які мають відношення до одних, можуть залишитися непоміченими для інших.

Модель Кано

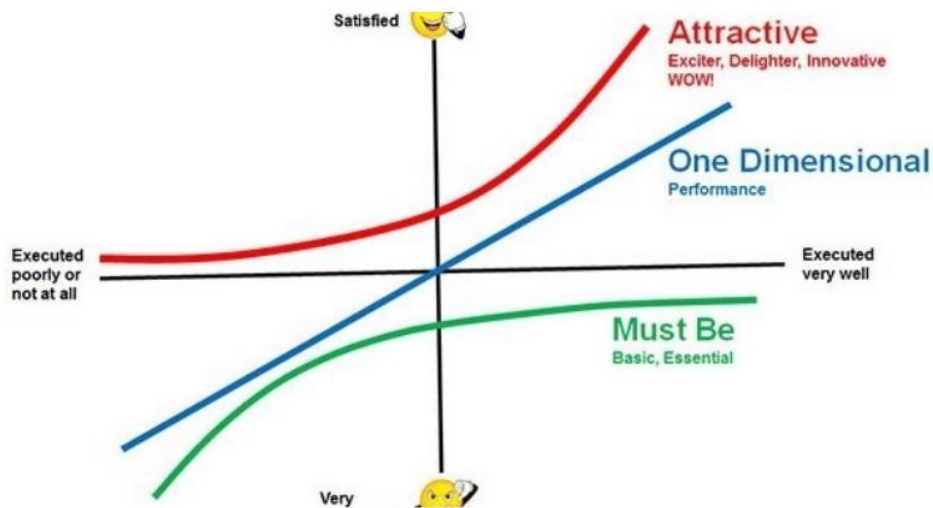


Рис. 2.2. Модель Кано (запозичено в мережі Інтернет).

Наприклад, ми можемо проаналізувати атрибути сучасного мобільного телефону. Тут атрибути якості будуть такими:

- *основні*: здійснення та отримання дзвінків, повідомлень тощо.
- *бажаний*: камера, синхронізація з поштою, пошук в Інтернеті тощо.
- *спонукальний*: відеоконференції, сонячна зарядка, чутливість до дотику.

- *байдужий*: колір клавіатури, форма букв або цифр тощо.
- *відмова*: поганий зв'язок, перебої, втрачені дзвінки тощо

Можливі причини «комерційного провалу» нових товарів:

- дефекти товару;
- недосконалий аналіз попиту на новий товар;
- неефективна політика служби маркетингу щодо просування товару;
- фіксована ціна;
- промислове шпигунство або інші дії конкурентів;
- помилково вибраний час виходу товару на ринок;

– неправильна оцінка виробничого потенціалу.

Шляхи розв’язання проблем, що можуть виникнути: придбання ліцензії на виробництво, а не розробка нового товару; виведення товару на ринок під назвою марки, визнаної ринком; перепозиціювання товару; внесення незначних змін у товар.

2.2 Кейсові справи

Кейс 2.1. Новий продукт на ринку²

До рекламної кампанії в Google Ads та Fb таргет звернувся клієнт: компанія - виробник соку з паростків пшениці.

Регіон діяльності клієнта: Київ, Дніпро, Харків, Одеса, Львів.

Період роботи: 15 місяців.

Коли клієнт звернувся до агентства, він був у розпачі, оскільки перебував на межі банкрутства.

Це той випадок, коли людина зайнялася ідеєю власного бізнесу, звільнилася з роботи держслужбовця, взяла кредит, купила обладнання, вивила технологію, знайшла постачальників і створила новий продукт на ринку.

Питання створення унікального та корисного продукту дуже непокоїло підприємця, тому він вивів власну технологію виробництва, відібрав найкращий сорт пшениці, розробив особливі стелажі та систему освітлення.

Протягом 6-ти місяців та 18-ти годинної роботи на день ідеальний продукт було створено. Але витрати на нього перевищили очікування, а можливостей для просування майже не залишилося.

Ринок не був готовий до продукту, ніхто не знав, що існує сік із паростків пшениці, що він вирішує якісь проблеми та покращує життя людей. І перед агентством стояло непросте завдання: не лише створити ринок, а й

² Джемело: <https://pengstud.com/ua/blog/kejs-wtgrass-prodazha-soka-iz-rostokov-pshenicy-ua/>

забезпечити швидкий продаж, щоб бізнес міг вижити до моменту, коли попит сформується.

Інформація про продукт. Сік виходить за допомогою вичавки з певних сортів пшениці і містить багато корисних елементів, які надають комплексний оздоровчий вплив на організм.

Серед основних переваг вживання соку:

1. ефективне відновлення організму за рахунок вмісту мінералів і вітамінів А, В-комплекс, С, Е та К;
2. підвищення енергії людини за рахунок вмісту хлорофілу в соку;
3. поліпшення кольору шкіри та усунення мішків під очима за рахунок того, що сік виводить шкідливі токсини з організму.

І безліч інших корисностей. Цей сік дуже популярний у США та інших західних країнах. В Україні до 2015 року такий сік не мав особливої популярності.

Клієнту знадобилося 6 місяців для налагодження виробництва, і цей період дуже виснажив бізнес. Інвестиції в маркетинг були відсутні, тому довелося розпочинати роботу в умовах екстремально обмежених ресурсів.

Агентство запропонувало вирішити проблему у три етапи:

- 1) Стартовий етап (1-3 місяці).

Мета: Забезпечити продажі та вивести клієнта на операційний прибуток.

Оскільки сайт тільки розроблявся, ми створили групу у FB та запустили таргетовану рекламу у Києві.

Результат: при інвестиціях в 300\$ клієнт отримав замовлень на 1 000\$ у перший місяць роботи.

- 2) Етап становлення на ринку (3-6 місяців).

Ціль: Збільшення обороту компанії, розвиток ринку.

Клієнт створив корпоративний сайт з розширенням інтернет-магазину та були запуснені рекламні кампанії в Google Ads.

Рекламу запустили на пошуку за комерційними запитами для аудиторії, яка шукала продукт, при цьому на той момент відсоток отриманих показів у пошуковій мережі становить 96%, середній місячний CTR дорівнює 16%.

Але кількість показів і кліків була невеликою через нерозвинений ринок, тому ухвалили рішення про створення рекламної кампанії в КММ (реклама у вигляді банерів) з різними видами таргетингу.

У середньому за місяць рекламу в КММ бачать близько 200 000 унікальних відвідувачів, які цікавляться здоровим способом життя.

3) Автоматизація та оптимізація маркетингу.

На цьому етапі стоїть завдання утримання топових позицій на ринку соку із паростків пшениці в Україні.

З цією метою програмісти та ррс-фахівці агентства Penguin-team розробили та впровадили скрипти, які допомогли вирішити завдання.

Рекламні кампанії клієнта на пошуку одержували більший відсоток виграшів, ніж конкуренти.

Цікавий факт: за 15 місяців роботи на ринку з'явилося кілька конкурентів, які активно вели рекламні кампанії. Тим не менш, в той час наш клієнт зберігав першість на ринку за обсягом трафіку, середньої позиції на пошуку та кількості підписників у FB.

У результаті співпраці з рекламною компанією досягли такого:

- Створили ринок соку із паростків пшениці в Україні;
- Оборот компанії зріс з 0 до 90 000 грн/міс.

Запитання та завдання до кейсу:

1. Проаналізуйте бізнес-ідею клієнта.
2. Опишіть, яких помилок, на Вашу думку, припустився клієнт рекламної компанії.
3. Запропонуйте свої етапи планування та створення нового продукту, враховуючи прорахунки.
4. Які методи та підходи є найбільш ефективними на етапі генерації ідеї?

2.3 Тестові завдання для перевірки знань

1. Складовими проекту із створення продуктової інновації є:

- а) цілі, основні критерії і обмеження;
- б) головні та додаткові важелі управління;
- в) невизначеність та ризики;
- г) усі відповіді вірні.

2. Нову продукцію розробляють і планують виходячи з:

- а) потреб ринку або з окремих внутрішніх факторів;
- б) зовнішніх умов діяльності інноваційного підприємства;
- в) наявності додаткових потужностей для випуску нового продукту;
- г) наявності стабільного прибутку та збільшення коефіцієнта фінансової стійкості;
- д) усі відповіді вірні.

3. Генерування (розроблення) ідеї – це:

- а) систематичний пошук та збір інформації;
- б) процес узагальнення даних щодо розвитку визначеного сегменту ринку;
- в) постійний систематичний пошук можливостей для створення нових товарів;
- г) реальний у часі процес реалізації підприємницької ідеї.

4. При перевірці концепції нового товару проводять аналіз:

- а) виробничих можливостей та збуту;
- б) потенційного попиту та можливого пропонування;
- в) фінансово-економічних показників поточної діяльності компанії;
- г) вірна відповідь а) та б);
- д) вірна відповідь а), б) та в).

5. Центральним елементом створення інноваційного продукту є етап:

- а) планування;

- б) впровадження;
- в) виходу на ринок;
- г) проєктування.

6. Нова продукція, яку виводять на ринок, може бути таких видів:

- а) покращена та модифікована;
- б) нова, удосконалена, псевдоінновація;
- в) оригінальна та удосконалена;
- г) вірної відповіді немає.

7. Продукт науково-технічної та інноваційної діяльності, що пропонує новий засіб чи спосіб (технологію) виробництва товарів та послуг, а також відкриває для споживача нові сфери задоволення своїх потреб – це:

- а) інноваційний товар;
- б) псевдоінновація;
- в) оригінальний товар;
- г) модифікований продукт.

8. Принципово новий продукт, конструктивне виконання та склад споживчих властивостей якого не були відомі раніше – це:

- а) інноваційний товар;
- б) псевдоінновація;
- в) оригінальний товар;
- г) модифікований продукт.

9. Продукт, що має незначні технічні або зовнішні зміни за незмінного конструкторського виконання або лише новий дизайн – це:

- а) інноваційний товар;
- б) псевдоінновація;
- в) оригінальний товар;
- г) модифікований продукт.

10. Головним спонукальним чинником усіх інноваційних процесів є:

- а) ринкова конкуренція;
- б) попит та пропозиція на товари, стимулювання розвитку ринку;

- в) контроль ринку;
- г) розширення сегменту ринку.

2.4 Запитання для закріплення теми

1. Які особливості планування інноваційної продукції?
2. Перерахуйте основні чинники, які необхідно врахувати при плануванні інновації?
3. Які основні завдання планування нового продукту?
4. Яка мета інформаційного дослідження інноваційного продуктового пропонування?
5. Головні етапи управління проєктами продуктових інновацій.
6. Охарактеризуйте методи пошуку ідей нового товару.
7. Що необхідно врахувати про проєктуванні інноваційного товару?
8. Як оцінюються та відбираються перспективні ідеї?
9. Що лежить в основі концепції нових товарів?
10. Яка мета створення дослідного зразка?
11. Назвіть можливі причини «комерційного провалу» нових товарів.

РОЗДІЛ 3

ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ І МЕТОДИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ

3.1 Загальні теоретичні положення

Роль і значення якості продукції у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, утриманні довготривалих конкурентних переваг на зовнішньому та внутрішньому ринках невідно зростає. Інновації також є джерелом формування конкурентних переваг, від якості яких залежить в короткостроковому періоді «виживаємось» підприємства на ринку, а в довгостроковому – можливість забезпечувати стабільні прибутки.

Відповідно до ДСТУ 180 9000-2001 «Системи управління якістю. Основні положення та словник», *якість* – це ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги [7, 8].

Якість – це сукупність характеристик об'єкта, що ставляться до його здатності задовольняти обумовлені або передбачувані потреби [7, 42].

Іноді якість ототожнюється зі споживчою вартістю, яка в свою чергу означає спроможність товару задовольняти певну потребу в певному обсязі. Отже, якість характеризує міру споживчої вартості, ступінь її придатності та корисності. Споживча вартість становить основу якості, а якість вимірює рівень споживчої вартості, тобто кількісне задоволення суспільної потреби в продукції.

Якість характеризується властивостями продукції.

Властивість – об'єктивна особливість продукції, яка може виявлятися під час її створення, експлуатації чи споживання [34]. Властивості характеризуються показниками якості продукції. Під *показником якості* розуміють кількісну характеристику однієї чи декількох властивостей продукції, що характеризують її якість. При виборі показників якості

враховуються: призначення та умови використання продукції; вимоги споживачів; можливості виробничої системи підприємства; вимоги до показників якості, що висуваються промисловим підприємством, тощо. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до класифікації показників якості продукції. На рис. 3.1 представлено одну з класифікацій показників якості продукції.

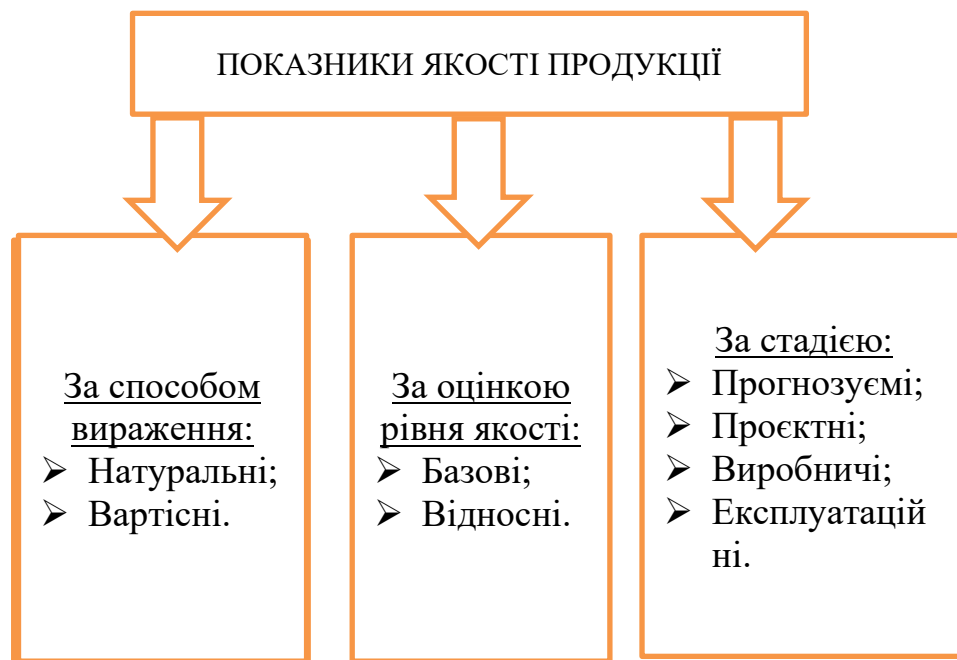


Рис. 3.1 Класифікація показників якості продукції.

Згідно із класифікацією показників якості наведеною у [2]:

1) *За формою представлення показники якості поділяються на абсолютні та відносні.*

Абсолютний показник представляє собою фактичне значення показника якості і виражається у натуральних або ж у вартісних одиницях виміру.

2) *За видом властивостей показники якості поділяють на споживчі та економічні.* Споживчі, в свою чергу, поділяються на технічні, маркетингові та комерційні.

Технічні показники якості – показники властивостей продукції, отримані у процесі проектування, виробництва та експлуатації. Економічні показники характеризують економічність у процесі виробництва, споживання та експлуатації конкретного виду продукції.

3) *За кількістю властивостей* розрізняють одиничні та комплексні показники якості.

Для оцінки рівня якості продукції використовують наступні *методи*:

1. *Диференційний метод* оцінки якості продукції ґрунтується на використанні одиничних показників її якості.

За цим методом обраховують значення відносних показників:

$$W_i = \frac{P_i}{P_{ia}} \quad (3.1)$$

де W_i – значення рівня якості продукції;

P_i – значення показника продукції, що підлягає оцінці;

P_{ia} – значення базового показника, $i = 1, \dots, n$ (n – кількість показників).

Якщо рівень якості оцінюваної продукції вищий або дорівнює рівню базового зразка, то всі значення відносних характеристик показників більші або дорівнюють одиниці. У випадку, якщо рівень якості оцінюваної продукції нижчий від рівня базового зразка, то всі значення відносних характеристик показників менші за одиницю. Коли частина значень відносних характеристик показників більша або дорівнює одиниці, а частина – менша від одиниці, необхідно використовувати комплексний метод оцінювання якості продукції.

Виділяється головний показник, який характеризує призначення виробу або продукту та будується залежність узагальненого показника якості від одиничних $P_1, \dots, P_n$.

$$W = \varphi (P_1, \dots, P_n) \quad (3.2)$$

При цьому обраховують значення W узагальненого показника і співставляють його з відповідним значенням W_a для аналогу.

2. *Комплексний метод* оцінки якості продукції ґрунтується на використанні комплексних показників якості.

Комплексні показники можуть бути пов'язані з одиничними через функціональні залежності, що відображають основні закони природи, а можуть бути деякою комбінацією них, відповідною визначенню комплексного показника. Функціональний спосіб знаходження комплексного показника якості переважний, але не завжди можливий з ряду причин. Одна з них полягає в тому, що отримати функціональну залежність, що враховує велике число одиничних показників якості, практично дуже складно. Якщо комплексний показник якості неможливо виразити через одиничні за допомогою об'єктивної залежності, застосовують суб'єктивний спосіб утворення комплексних показників за принципом середнього зваженого. Суб'єктивним в цьому випадку є лише параметр логіки усереднювання, сам же комплексний показник – об'єктивна кількісна характеристика якості об'єкту. Алгоритм рішення завдання можна представити в такий спосіб:

- за стандартом на заданий виріб обрати нормовані значення абсолютних одиничних показників, заданих у вихідному завданні;
- визначити відносні одиничні показники;
- визначити вагові коефіцієнти одиничних показників;
- виконати комплексування одиничних показників якості;
- проаналізувати комплексні показники для визначення кращого зразка [16].

3. *Інтегральний метод* передбачає оцінку одиничних й комплексних показників якості продукції.

$$I_{\text{я}} = \frac{\Pi}{B_{\text{с}}} + B_{\text{е}} \quad (3.3)$$

де $I_{\text{я}}$ – інтегральний показник якості;

Π – корисний сумарний річний ефект;

$B_{\text{с}}$ – сумарні витрати на придбання виробу;

$B_{\text{е}}$ – сумарні витрати на експлуатацію виробу.

4. *Статистичний метод*, який передбачає оцінку якості продукції за допомогою статистичних методів. Найчастіше для цього використовуються показники середньоквадратичного відхилення (3.4) та коефіцієнт варіації (3.5):

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - M)^2}{n}}, \quad (3.4)$$

де X_i – значення i -тої варіанти, $i=1, \dots, n$;

M – середнє арифметичне,

n – об'єм генеральної сукупності.

$$V = \frac{\sigma}{M}, \quad (3.5)$$

Визначення величини абсолютних показників якості виробу може бути здійснено за рахунок наступних методів:

- органолептичного – базується на використанні органів чуттів людини;
- вимірювального – передбачає використання вимірювальних засобів;
- реєстраційного – базується на фіксації деяких подій, фактів, документів, витрат;
- розрахункового – шляхом використання статистичних методів дослідження;

- соціологічного – передбачає збирання думок фактичних або потенційних споживачів;
- експертного – базується на опитуванні експертів які є визначеними фахівцями галузі;
- з використанням правил економічної та математичної статистики.

Для порівняння якості продукції конкретного виробника з продукцією конкурента необхідно обрахувати рівень якості продукції. Шаповал М.Я. рівень якості продукції визначає як ступінь відповідності вимогам нормативної документації фактичних значень показників якості продукції до початку її експлуатації або споживання [61]. Базовий зразок повинен мати таку саму номенклатуру показників якості, як і оцінюваний, і такі самі методи випробування, що дозволить співставляти їхні результати. Базовими зразками можуть бути:

- *на стадії розробки*: продукція, яка відповідає реально досяжним перспективним вимогам (перспективний зразок) або запланована до освоєння, показники якості якої закладено в технічному завданні, технічному або робочому проектах;
- *на стадії виготовлення продукції*: продукція вітчизняного або закордонного виробництва, показники якості якої в момент оцінювання відповідають найвищим вимогам і яка найбільш ефективна в експлуатації або споживанні.

В результаті узагальнення світового досвіду багатьох підприємств, спеціалісти в галузі управління якістю виробили мінімально необхідні складові діяльності з ефективного управління якістю. Основою її поліпшення є впровадження систем управління якістю (СУЯ) на основі стандартів ISO 9000. Описана в стандартах ISO 9000 модель системи якості наголошує на забезпеченні високих гарантій якості та повинна охоплювати всі без винятку підрозділи підприємства в комплексі.

Систему управління якістю можна визначити як регламентовану нормативними документами сукупність взаємопов'язаних організаційних, технічних, економічних, соціальних та ідеологічних заходів, методів і

засобів, спрямованих на встановлення забезпечення, підтримання та відновлення необхідного рівня якості продукції при її плануванні, виготовленні та експлуатації.

Основоположні принципи систем управління якістю регламентовано ДСТУ ISO 9000-2001. Вони включають:

1. *Обґрунтування систем управління якістю.* Даний принцип відображає основний ефект від впровадження систем управління якістю продукції, який полягає у постійному вдосконаленні для забезпечення зростаючих потреб споживачів. Впровадження СУЯ надає підприємству та його споживачам впевненості у тому, що продукція, яка надходить на ринок, відповідає встановленим вимогам.

2. *Вимоги до систем якості та продукту.* Вимоги до систем якості є загальними, вони поширюються на організації всіх галузей промисловості і встановлюються не стандартом, а споживачами продукції. Вимоги до продукції містяться у стандартах, технічних умовах, контрактах тощо.

3. *Підхід з позицій системи якості.* Даний підхід означає, що організація, яка його застосовує, створює впевненість у своїх можливостях та можливостях забезпечення майбутніх вимог споживачів, шляхом врахування їх поточних та майбутніх потреб.

4. *Підхід з позицій процесу.* Означає, що будь яке підприємство є сукупністю взаємопов'язаних процесів, у якій вихід з одного є входом іншого.

5. *Політика і завдання у сфері якості.* Політика і завдання у сфері якості є відображенням спрямованості діяльності організації. Політика є основою для прийняття та перегляду завдань у сфері управління якістю. Завдання мають відповідати політиці в контексті постійного вдосконалення.

6. *Роль вищого керівництва у системі якості.* При безперечній ролі лідера колективу, керівництво повинно залучити всіх працівників до процесу виробництва продукції високої якості.

7. *Документація з якості.* За допомогою документації є можливим доведення політики з якості до усіх зацікавлених осіб. Виділяють наступні

види документів: настанови з якості, програма якості, документи технічної документації, документовані методики, робочі інструкції, настанови з якості, протоколи. Кожна організація на власний розсуд визначає обсяг необхідної документації.

8. *Оцінювання систем якості.* За допомогою проведення аудитів визначають ступінь виконання вимог до системи якості, робляться висновки та визначаються етапи виробничого процесу, які вимагають покращення.

9. *Постійне вдосконалення.* Даний принцип означає орієнтацію на споживачів з метою підвищення їх задоволеності. Даний процес має безперервний характер та дозволяє визначити потенційні можливості подальшого розвитку.

10. *Використання статистичних методів оцінювання.* Використання статистичних методів дає можливість оцінювати ситуацію в динаміці, сприяючи при цьому попередженню та усуненню небажаних дій.

11. *Планування витрат на якість.* Даний принцип передбачає застосування методики визначення ефекту від впровадження системи управління якістю продукції.

12. *Взаємовигідні відносини з постачальниками.* Даний принцип передбачає відмову від вибору постачальника лише на основі низької якості сировини. Даний принцип є наочною інтерпретацією головного правила американських постачальників – за кожним видом матеріалів, що постачаються, мати 6-10 постачальників. Це гарантує стабільність поставок, дає можливість знижувати ціну тощо.

З метою підвищення якості продукції, забезпечення її інноваційності в процесі виробництва застосовують поняття комплексного управління якістю. Даний підхід був застосований А. Фейгенбаумом у 1957 році як ефективна система, що об'єднує в єдине ціле діяльність різних підрозділів підприємства (організації, фірми), відповідальних за розробку параметрів якості, підтримання досягнутого рівня якості та його підвищення для забезпечення виробництва й експлуатації виробу на найбільш економічному рівні, при повному задоволенні вимог споживача. Ідея А. Фейгенбаума полягала у

створенні системи, яка здатна оцінювати якість майбутнього продукту на стадії його створення (новації), а не на стадії вже готового виробництва. Ним була розроблена концепція загального контролю якості (Total Quality Control –TQC). Наступною інноваційною розробкою у галузі якості є впровадження принципів TQM (Total Quality Management) –системи менеджменту якості. Доведено, що вся система менеджменту працює краще, якщо організація розглядається як єдине ціле, єдина система.

Основними принципами, що лягли в основу даної системи, є:

1. Орієнтація організації на замовника.
2. Провідна роль керівництва.
3. Залучення співробітників.
4. Процесний підхід.
5. Системний підхід до управління.
6. Постійне поліпшення.
7. Підхід до прийняття рішень, заснований на фактах.
8. Відносини з постачальниками.
9. Мінімізація втрат, пов'язаних з неякісною роботою.

Таким чином, інноваційність забезпечення високого рівня якості полягає у тому, що їй притаманні наступні властивості:

- 1) поняття «інноваційність» якості є похідним від поняття «інновація», тобто обумовлюється його сутністю, змістом та результатами інноваційної діяльності;
- 2) носіями інноваційної якості можуть бути різноманітні суб'єкти, які є учасниками інноваційних процесів, а також об'єкти, що є результатами інноваційної діяльності;
- 3) якість інновацій є багатоаспектним поняттям, яке об'єднує досить велику низку різноманітних параметрів носія інноваційності, що пов'язані з його готовністю до здійснення та (або) отриманими (наявними) результатами інноваційної діяльності;

- 4) забезпечення високого рівня якості інновацій є фундаментальною цінністю і стратегічним завданням будь-якого підприємства, яке прагне до свого розвитку та конкурентоспроможності [31].

Отже, забезпечення якості інновацій є важливим завданням менеджменту підприємства, яке передбачає спрямування результату управлінських зусиль із трансформації інноваційного потенціалу в результати інноваційної діяльності для забезпечення інноваційного розвитку. При цьому якість інновації є об'єктом управління, а отже передбачає оцінювання, діагностування, моніторинг ідей та кінцевого продукту. Проведення оцінювання та налагодження моніторингу інноваційності є актуальним практичним завданням щодо кожного носія інноваційності, оскільки є основою для прийняття ефективних управлінських рішень та необхідною передумовою забезпечення високого рівня інноваційності. Якість здійснення інновацій впливає на такі показники діяльності підприємства як його конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, кредитоспроможність тощо.

Рівень якості інновацій (інноваційного рішення) – це інтегральний показник, що характеризує ступінь (міру) інноваційності підприємства. В якості складових показника доречно виділити оцінку показників за наступними блоками:

1. кількість інноваційних ідей, що висунуті колективом підприємства (організації, фірми) протягом оцінюваного періоду;
2. кількість інноваційних продуктів, що була введена підприємством (організацією, фірмою) на ринок протягом оцінюваного періоду;
3. частка прибутку від інноваційних продуктів в загальному прибутку підприємства (організації, фірми) протягом оцінюваного періоду;
4. ефективність інноваційної стратегії оцінюваного підприємства (організації, фірми);
5. ефективність управління процесом життєвого циклу інновацій;
6. рівень інноваційної культури підприємства (організації, фірми).

Сам процес створення інноваційної якості можна розглядати як здійснення наступних етапів:

1. усвідомлення потреби;
2. інтерпретація потреби, виявлення вимог до якості;
3. втілення вимог до якості в зразку продукції;
4. реалізація вимог до якості продукції підприємства тощо;
5. реалізація вимог до якості в товарі (виробництво та продаж продукції);
6. задоволення потреб (оцінка якості споживачем).

Ефективність інноваційних розробок можна ототожнювати з ефективністю інноваційного процесу. Також для оцінки інноваційних ідей доречного визначити інноваційний потенціал підприємства (організації, фірми).

Інноваційний потенціал підприємства являє собою систему факторів і умов, які необхідні для здійснення інноваційного процесу. Щоб оцінити інноваційний потенціал, слід врахувати всі можливості, які є в розпорядженні підприємства і потрібні для здійснення інноваційної діяльності [23].

Оцінка ефективності та якості інноваційних розробок є одним із завдань управлінського персоналу та умовою успішної комерціалізації інновації. О. Цапук для оцінки якості інноваційних розробок запропоновано використовувати методику, що базується на системі критеріїв, які описують результати інноваційного процесу. Система критеріїв та показників оцінювання впровадження інноваційних розробок на ринку дозволяє проводити моделювання та опис проблемної ситуації на основі статистичних даних і результатів звітності. Запропоновано оцінювання ефективності впровадження інновації починати з аналізу цілей із позиції кожного учасника інноваційного процесу (виробників, споживачів, компаній-інтеграторів, держави, інвесторів та ін.), що, у свою чергу, сприяє визначенню ефектів упровадження інноваційних розробок і впливає на розроблення системи критеріїв і показників. Ефекти впровадження інноваційних розробок взаємозв'язані між собою [58].

Згідно із запропонованою методикою ефект від впровадження інновації можна оцінити через економічний, організаційно-управлінський, маркетинговий, соціальний та екологічний ефекти (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Методологія оцінки показників інноваційної якості продукції [58]

Ефект/ Критерії ефективності	Показники ефективності
Економічний / Дохід Рентабельність	➤ чиста поточна вартість; ➤ внутрішня норма дохідності; ➤ індекс прибутковості вкладень. ➤ рентабельність інвестицій; ➤ рентабельність продажу; рентабельність продукції; ➤ дисконтований період окупності.
Організаційно-управлінський / Організація та контроль. Інформаційне забезпечення. Мотивація.	➤ темп зростання виконання планів; ➤ темп зростання ступеня керованості. ➤ індекс інформатизації взаємодії підприємств; ➤ донесення достовірності інформації. ➤ продуктивність праці; ➤ плинність кадрів; ➤ якість праці.
Маркетинговий / Задоволення потреб споживачів. Комунікаційне забезпечення. Комерційна ефективність.	➤ конкурентоспроможність інновації; ➤ збільшення кількості лояльних споживачів; ➤ узгодженість інтересів учасників інноваційного процесу; ➤ індекс репутації підприємства; ➤ зростання збуту; посилення ринкових позицій; ➤ збільшення частки потенційних клієнтів.
Соціальний / Рівень життя населення. Кадрове забезпечення. Інвестиційний клімат	➤ додаткові робочі місця; ➤ рівень зростання з/п; ➤ розвиток інфраструктури; ➤ рівень кваліфікації працівників; ➤ освіта працівників; ➤ безпека робочих місць; ➤ підвищення інвестиційної привабливості.
Екологічний/ Екологічна безпека населення; Екологічність промисловості.	➤ обсяг шкідливих викидів; ➤ обсяг відходів виробництва; ➤ темп зростання енергоємності виробництва; ➤ знос обладнання.

Отже, можна стверджувати, що розглянуті поняття є взаємопов'язаними. Екологічний ефект є наслідком організаційно-управлінських рішень, та впливає на економічний ефект.

3.2 Кейсові справи

Кейс 3.1. Розробка стратегічного плану маркетингу компанії Хілтон Інтернешнл [43]

Після придбання Хілтон Інтернешнл у вересні 1987 р. другою за величиною британською компанією Ладброк, вона стала оператором більш ніж 90 готелів у 44 країнах. У момент угоди Хілтон славилася консервативною культурою обслуговування у сфері конгресного бізнесу. Але очікувана конкуренція на міжнародній арені з іншими великими мережами, такими, як Шератон, Хаятт, Маріотт і Інтерконтиненталь, а особливо зміна попиту з боку клієнтів у всьому світі кидали новий виклик.

Ладброк розробила програму дослідження на ключових ринках США, Великобританії, Німеччини, Австралії та Японії. Дослідження показали, що її конкурентні позиції були сильнішими в США і Японії і менш сильними в Німеччині і Австралії. Ім'я Хілтон мало найбільше значення при виборі готелю і приблизно третина мандрівників свій вибір зупиняли на ньому саме через торгову марку Хілтон та його репутацію. Що стосується складових торгової марки Хілтон, то Хілтон Ітернэшнл і Хілтон Національ грали малу роль, а Хілтон Інтернешнл навіть посіла останнє місце серед семи досліджуваних аналогів.

Хілтон посів перше місце у таких ключових сферах іміджу, як престиж, бізнес-орієнтація і ефективність, але разом з тим він був визначений як недружній з відтінком пихатості. Анкетування працівників компанії, проведене по всьому світу шляхом письмового опитування, також показало, що:

- необхідно підвищити клієнтоорієнтованість Хілтон Інтернешнл;
- потрібно збільшити тренінгові програми персоналу;
- необхідно добрати новий персонал.

Управлінський персонал підтримав ці вимоги і розробив клієнто-орієнтовану програму комунікацій. Була пущена в хід глобальна кампанія просування «Бери мене в Хілтон», яка означала, що Хілтон є природним і підходящим вибором для загартованих мандрівників у всьому світі. Ці зміни супроводжувалися внутрішнім розвитком. Серед вищого керівництва прищеплювалася думка, що задоволення потреб гостей залежить від акцентування окремого працівника культури управління як головного бар'єру у справі досягнення цілей задоволення гостей. Виходячи з цього, Хілтон Інтернешнл розробила стратегію щодо обслуговування своїх японських клієнтів, яка відображає витончені форми орієнтації продукту на клієнта.

Кількість японських гостей в готелях «Хілтон Інтернешнл» по всьому світу зростало швидкими темпами і подвоїлася з 1988 р., складаючи 21% загального обсягу гостей компанії. Повторне подвоєння японських гостей прогнозувалося в 1995 р. Проте японці менше подорожують, ніж інші національності, через культурні відмінності. Це послужило причиною прийняття рішення про створення торгової марки, яка могла б задовольняти специфічні потреби і ділових японських мандрівників і відпочиваючих японців. Кульмінацією досліджень, проведених компанією Хілтон, стала розробка так званої торгової марки «Ва Але Куцуроги», що пропонує комфорт і обслуговування по-японськи. Ця концепція включає персонал, що розмовляє японською; пропонує окремі персональні депозитні комірки; інформацію про готелі, меню, список вин, інструкцію з безпеки японською мовою; східні продукти переважно японської кухні; японське чаювання з пропозицією зеленого чаю; різні інші атрибути, такі, як домашні тапочки, халат для купання і японські газети. Емблемою торгової марки стала японська національна емблема – журавель Цуру.

Інспекції з метою валідації проводять японські компанії в залежності від місця розташування готелів. Необхідно пройти п'ятнадцять успішних перевірок з повторенням кожен рік. Хілтон Клаб створила детальну централізовану базу даних про гостей.

На початку 1991 р. Хілтон Інтернешнл повторила частину своїх досліджень, проведених на ринках Австралії, Німеччини та Японії в 1988 р. Результати цих досліджень показали, що на всіх трьох ринках Хілтон твердо зберігає свою позицію і репутацію завдяки новій системі реклами.

Результати досліджень також показали, що компанія Ладброк протягом п'яти років не тільки створила торгову марку разом з клієнтами, але і істотно поліпшила показники своєї діяльності: завантаженість збільшилася на 6% з 1986 по 1991 р. і навіть протягом одного 1991 р. досягла рівня завантаженості, що перевищує рівень 1986 р.; загальні надходження в той же період збільшилися на 97%; відношення валового прибутку до обсягу продажів збільшилася на 28% протягом цього періоду, відображаючи і економію витрат, і поліпшення залучення коштів, валовий прибуток збільшився на 147% між 1986 і 1991 рр.

Запитання та завдання до кейсу:

1. Які фактори сприяли досягненню фінансових успіхів компанії Ламброк?
2. Які особливості застосованої стратегії мережі Хілтон дозволили досягнути конкурентного успіху?
3. Чи можна реалізувати даний підхід на інших ринках?

Кейс 3.2. Реальний досвід реформування АТ «Укрпошта».

АТ «Укрпошта» в рекордні терміни завершила перший етап впровадження ERP-системи для переведення всіх процесів та систем у компанії у цифровий формат. Загалом за 9 місяців з моменту впровадження проекту переведено у цифровий формат понад 70% бізнес-процесів. На кінець першого етапу консолідовано роботу всіх 26 регіональних філій, близько 6000 співробітників Укрпошти перейшли на роботу в рамках однієї платформи з єдиними наскрізними бізнес-процесами.

У рамках першого етапу повністю автоматизовані процеси закупівель, продажів, управління запасами та договорами, а також ведення

бухгалтерського, податкового обліків та казначейські розрахунки. АТ «Укрпошта» перейшла на внутрішній, а також зовнішній – з центральними органами виконавчої влади, партнерами та контрагентами – електронний документообіг.

Повна цифровізація АТ «Укрпошта» – одна із цілей, досягти яких компанія пообіцяла до кінця 2022 року. Вона включає:

- впровадження єдиної ERP-системи IT-Enterprise.
- впровадження пересувних відділень (2,5 тисяч відділень до кінця 2022 року) з подальшою автоматизацією цих відділень ноутбуками і пристроями 3 в 1, додаткова автоматизація всіх сільських стаціонарних відділень з населенням понад 1200 – завершення автоматизації всієї мережі до кінця року.

- встановлення нової фронт-офісної системи, що значно скоротить час на обслуговування клієнтів.

Загалом платформа ERP об'єднає понад 400 розрізнених, децентралізованих та неавтоматизованих систем і баз у закупівлях, казначействі, продажах, запасах, бюджетуванні, бухгалтерській звітності, розрахунках зарплат, логістиці та автотранспорті тощо. Вони трансформуються у електронну звітність (у тому числі для клієнтів онлайн) і документообіг.

«Укрпошта у рекордні терміни – 9 місяців замість 2 років, як це відбувається в інших компаніях, впровадила перший етап ERP-системи, яка є однією із складових елементів повної цифровізації Укрпошти. Зараз вперше за всю історію компанії увесь документообіг перейшов в онлайн, ми проводимо усі закупівлі, відслідковуємо усі розрахунки з контрагентами і залишки на складах в режимі реального часу. Нова ера повністю цифрової Укрпошти і країни почнеться вже в цьому році. Вдячний партнерам та всій команді в кожній дирекції, що робите це можливим» – відзначив генеральний директор Укрпошти Ігор Смілянський. У рамках першого етапу впровадження ERP-системи в бухгалтерському та податковому обліку

основним досягненням стала можливість проводити прозоро облік. Були розроблені єдині бізнес-процеси, методики, регламенти, на які перейшли всі філіали та всі функціональні напрямки. Це дозволить системно управляти компанією і отримувати своєчасну і максимально точну фінансову та іншу звітність в різноманітних розрізах аналітик ERP.

Також відбувся перехід від розрізнених баз товарного обліку в єдину базу ERP. На практиці це означає, що тепер можна станом на будь-яку дату, а не лише на кінець тижня/місяця, проаналізувати дані по залишкам запасів, розрахункам із контрагентами різних філій та сформуванню звіту в «один клік». Наприклад, для напрямку торгівлі товарами першої необхідності щоденне зведення залишків дає можливість проводити закупки продуктів щоразу в тій кількості, в якій на поточний момент є потреба.

У закупівлях завершився перехід від окремих ручних процесів до єдиного наскрізного бізнес-процесу. Завдяки інтеграції із системою закупівель Prozorro відтепер закупівлі ініціюються та контролюються онлайн, а паперові документи є лише на етапі підписання договору. Для Укрпошти, яка за рік тільки виробничих матеріалів закуповує понад 170 номенклатурних одиниць для понад 11 тисяч відділень, автоматичний збір залишків дозволяє суттєво підвищити ефективність процесів закупівель. А також забезпечити наявність матеріалів у необхідній кількості в кожному відділенні у потрібний час.

Казначейські операції також були переведені із застарілих «напівручних» ІТ-систем в ERP-систему, що в подальшому дозволить здійснити перехід у централізований виплатний центр. Важливим етапом впровадження ERP-системи була інтеграція з іншими фронтовими, фінансовими і операційними системами в компанії через сучасні сервіси автоматизованого обміну даними.

Крім того, в рамках першого етапу впровадження ERP-системи відбувся перехід від локальних несинхронізованих паперових і електронних

довідників до єдиної електронної централізованої бази ресурсів, матеріалів, договорів, підрозділів, контрагентів, тощо. Зокрема:

- створена єдина база договорів – зараз введено в систему 118 тисяч договорів (відключено понад 30 різних програм).
- централізовано систему платежів – зараз вона об'єднує 358 тисяч контрагентів і проводиться щоденно до 200 тисяч платежів.
- централізовано облік товарів і ТМЦ – у системі тепер 11 тисяч складів включно з відділеннями поштового зв'язку (відключено понад 390 різних окремих програм обліку).
- єдина система бухгалтерського і податкового обліку – замінено близько 30 локальних систем.

«Унікальність даного проєкту полягає у безпрецедентному виконанні усіх завдань у рекордно короткі строки. Це прорив для українського ринку ІТ. Вперше в Україні цифрова трансформація великого підприємства відбулася за 9 місяців. Даний кейс заслуговує на особливу увагу. В першу чергу тому, що ніхто, крім учасників процесу, не вірив в успіх нашої співпраці. Відчувалося, що компанія дуже зацікавлена в якісних змінах та націлена на результат. Саме завдяки командній роботі став можливим такий успіх», прокоментував Олег Щербатенко, CEO IT-Enterprise.

Уже стартував другий етап проєкту, що має на меті провести трансформації процесів управління персоналом, розрахунку заробітної плати, бюджетування, управління автотранспортом та подальшу трансформацію процесів бухгалтерського й податкового обліку, формування консолідованої звітності.

Міжнародний аудит на основі цифрових даних вперше проведено на базі даних, зібраних в ERP-системі. У 2022 році міжнародний аудит фінансової звітності за 2021 рік вперше в АТ «Укрпошта» проводився у цифровому форматі у новій ERP-системі IT-Enterprise. Аудит провела одна із 10 найвідоміших світових мереж незалежних аудиторських та

консалтингових компаній Baker Tilly. Надійною базою проведення аудита став цифровий формат 70% бізнес-процесів, створені єдині методики й регламенти, на які перейшли всі філії та напрямки.

Запитання та завдання до кейсу:

1. Основні чинники, які забезпечили успіх АТ «Укрпошта» на ринку.
2. Проблеми, з якими може стикнутися підприємство в найближчому періоді.
3. За допомогою SWOT-аналізу визначте переваги та недоліки підприємства, можливості та загрози.

3.3 Тестові завдання для перевірки знань

1. Система управління якістю – це:

- а) сукупність організаційної структури, відповідальності, процедур, процесів і ресурсів, що забезпечують здійснення загального керівництва якістю;
- б) комплексний підхід до визначення глобальних цілей компанії щодо забезпечення якості продукції;
- в) складова стратегічного управління інноваційної компанії;
- г) офіційно сформульовані вищим керівництвом загальні наміри і спрямованість діяльності організації у зв'язку з якістю.

2. Теорія комплексного управління якістю була сформульована:

- а) Генрі Фордом;
- б) Дж.Д.Еварсом;
- в) А. Фейгенбаумом;
- г) В. Шухартом.

3. Сукупність оперативних методів та діяльність із виявлення і запобігання різним невідповідностям у продукції, виробництві або в системі якості – це:

- а) управління якістю;
- б) забезпечення якості;

- в) контроль якості;
- г) планування якості.

4. Визначення рівня якості продукції через знаходження окремих одиничних показників її якості передбачено таким методом:

- а) експертним;
- б) диференційним;
- в) органолептичним;
- г) комплексним.

5. Вимірювання показників якості, за допомогою органів чуттів експертів – це:

- а) експертний метод;
- б) диференційний метод;
- в) органолептичний метод;
- г) комплексний метод.

6. Визначенні рівня якості продукції за допомогою декількох показників якості продукції водночас передбачено:

- а) експертним методом;
- б) диференційним методом;
- в) органолептичним методом;
- г) комплексним методом.

7. Загальний показник оцінки середнього рівня якості різномірної продукції, що виробляється, за умови, що кожен вид продукції має головний показник, який найповніше відображає властивості виробу – це:

- а) індекс якості;
- б) комплексний показник якості;
- в) рівень якості продукції;
- г) показник технологічності інновації.

8. Концепція управління якістю, що передбачає всебічне, цілеспрямоване, скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності (від досліджень та конструкторських розроблень до

післяпродажного обслуговування) за участі керівників і службовців усіх рівнів з ефективним використанням технічних можливостей, має назву:

- а) петля якості;
- б) цикл Шухарта-Демінга;
- в) Total Quality Management (TQM);
- г) теорія 5М.

9. Міжнародні стандарти якості зобов'язують:

- а) документально зафіксувати відповідальність за ті види та результати діяльності, котрі прямо або опосередковано впливають на якість;
- б) використовувати сертифіковані матеріали у виробництві продукції;
- в) постійний моніторинг постачальників сировини та матеріалів;
- г) усе перелічене є вірним.

10. Філософія менеджменту якості – це:

- а) процес змін у системі якості, що сприяє підвищенню її результативності;
- б) певна система засадничих положень менеджменту якості, спрямована на розв'язання його принципових практичних проблем;
- в) сукупність оперативних методів та діяльність із виявлення і запобігання різним невідповідностям у продукції, виробництві або в системі якості;
- г) діяльність, що забезпечує підвищення технічного рівня продукції, якості її виготовлення, удосконалення всіх елементів виробництва.

3.4. Запитання для закріплення теми

1. Розкрийте методику основних підходів до оцінки якості інноваційних товарів.
2. Яка роль якості у задоволенні потреб?
3. Що включає комплексний показник рівня якості продукції?
4. Принципи оцінювання та контролю продуктових інновацій.

5. Які методи оцінки рівня якості продукції найчастіше використовуються?

6. Що має бути передбачено у політиці компанії стосовно якості продукції?

7. Що таке рівень якості інновацій?

8. Які основоположні принципи систем управління якістю?

9. Охарактеризуйте сучасні системи менеджменту якості.

10. Яким чином можна оцінити ефект від впровадження інновацій?

РОЗДІЛ 4

ДИЗАЙН НОВОГО ТОВАРУ

4.1 Загальні теоретичні положення

Дизайн – це творча діяльність щодо надання товару форми, що задовольнить споживача у матеріальному, функціональному, культурному та психологічному змісті. По суті, це форма і зовнішній вигляд нового або вже існуючого товару.

Технічна естетика – наукова дисципліна, яка вивчає закономірності формування та розвитку гармонійного середовища (предметного), предметних умов діяльності людини у всіх сферах життя. Виникла та розвинулася на стику таких наук, як: соціології, соціальної психології, фізіології людини, ергономіки, економіки, технології виробництва тощо.

Розв'язує такі завдання:

- розробка принципів організації та формоутворення оптимального і гармонійного предметного середовища у відповідності з вимогами та потребами всіх людей і з врахуванням вимог ергономіки й технології виробництва;
- створення методики художнього конструювання виробів та їх комплексів, які відповідають усім вимогам технічної естетики, соціальній корисливості, функціонального та ергономічного вдосконалення.

Ергономіка – це наука, заснована на фізіології, техніці та психології того, як люди взаємодіють зі своїм робочим середовищем. Метою даної науки є надання рекомендацій щодо підвищення ефективності та комфорту при облаштуванні робочого середовища. Але в контексті дослідження проблематики товару ергономіка розглядається як наука проєктування зручного та практичного товару.

Поєднання технічної естетики та ергономіки, їх взаємодія створює умови для підвищення конкурентоспроможності товару, що є особливо значимим для нового товару, який виходить на ринок. Отже, основна увага дизайну нового товару зосереджується на задоволенні ергономічних (антропометричність, зручність, гігієнічність, комфортність) та естетичних (форма, колір, стиль, мода) потреб споживача.

Одним з елементів дизайну є упаковка товару. Першопочатково вона виконувала функцію захисту продукції від пошкодження, проте з часом її роль змінилася. На сьогодні це інструмент ефективного маркетингу, що здатен збільшувати попит на конкретний товар. Дизайн упаковки – це перший етап на шляху контакту зі споживачем. Конкурентоспроможність та цінність бренду залежить від того, наскільки привабливим цей дизайн буде для споживача. За допомогою упаковки виробник може сигналізувати про якість товару, акцентувати увагу на бренді, вказувати на переваги товару в порівнянні з конкурентами.

Функції упаковки:

- захисна (збереження товару і захист при транспортуванні, забезпечення зручності транспортування і використання);
- інформаційна (інформує споживача про товар та його властивості, виробника, умови та терміни споживання та зберігання та ін.);
- рекламна (відрізняє товар з-поміж інших, вказує на переваги);
- екологічна (не повинна забруднювати навколишнє середовище, а пакувальні матеріали повинні бути придатні для переробки та повторного використання).

Елементом упаковки є етикетка, що дає споживачу можливість розпізнати товар та спонукає до повторної покупки.

Від того, чи буде товар яскравим і привабливим, залежить його конкурентоспроможність і цінність як бренду. Щоб заявити про себе на ринку як виробник якісного товару, а так само акцентувати увагу споживачів

на своєму бренді, потрібно візуальними засобами показувати основні переваги та конкурентні переваги компанії.

У розробці дизайну продукції, як і в багатьох інших сферах, все більше застосування знаходить принцип KISS («Keep It Short and Simple») – тримайся простоти і стислості. Вихідною позицією при цьому є те, що дизайн продукту повинен бути зрозумілим споживачу без додаткових пояснень.

Європейська компанія Nielsen's European Break through Innovation³ представляє факти, інсайти і ідеї про інновації на основі реальних спостережень успішних запусків FMCG продуктів. Він створений для того, щоб інвестиції йшли на розвиток продукту і покращували результати нових запусків. Звіт ґрунтується на аналізі даних із запусків більш ніж 9,900 товарів на 8 ринках Європи. За останні 10 років проект BASES Breakthrough Innovation відзначав найбільш інноваційні продукти, запуснені в усьому світі, що становить 3,5 мільярда доларів США витрат на продажі за перший рік у 2020 році. В останньому щорічному дослідженні «проривних інновацій» Nielsen (Nielsen Break through Innovation Report) було проаналізовано 9 900 продуктів, представлених в Європі. Серед безлічі успішних товарів, Nielsen вибрав 11 продуктів, які зробили справжній прорив. Всі 11 продуктів, включаючи Colgate®, AirWick® і Whiskas®, показали продажі в розмірі від 7,5 мільйона євро за перший рік після запуску (€ 5 мільйонів після запусків в Східній Європі) і зберегли 90% продажів першого року на другий рік.

Яскравим прикладом ролі дизайну упаковки на старті запуску є Whiskas в Великобританії та Air Wick. Бренд Whiskas пішов в новому напрямку в дизайні упаковки корму для кішок. «Наша нова упаковка допомагає власникам домашніх улюбленців купити правильне харчування для kota певного віку», – каже Джина Хед, старший бренд-менеджер Mars Petcare. Особливості нового дизайну – в маркуванні діапазону віку, на упаковці використані більш яскраві кольори, великі шрифти, більш яскрава

³ Джерело: <https://nielseniq.com/global/en/landing-page/bases-breakthrough/>

фотографія корму і більше зображення кішки. Це може здатися простим, але в долі секунди, коли споживачі приймають рішення, який корм купити, ці дрібниці мають значення і надають споживачам впевненість в тому, що їх кіт отримує правильне харчування».

Що стосується освіжувача повітря в спреї Air Wick Pure, тестування показало, що споживачам сподобалася нова формула продукту, яка в порівнянні з традиційним аерозолем, не залишає мокрих слідів на поверхнях, таких як меблі, одяг або шкіра. Тому для Airwick створили прозору пляшку, щоб підкреслити особливість аерозолю, який відразу розчиняється в повітрі без слідів. Рітейлери відразу ж відзначили цінність такого простого рішення, що дозволило виробникові підняти ціну на продукт на 20%, в порівнянні з іншими товарними пропозиціями.

Особливе значення при оформленні упаковки має колір, оскільки саме на нього звертає увагу споживач в першу чергу. На думку фахівців, він створює емоційний стан, позначається на настрої, може заспокоювати, тобто одразу виникають певні асоціації з продуктом. Колір може передавати форму та образ, інформацію, викликати емоцію. Різні кольори привертають увагу різних груп споживачів. Це підтверджують психологи, які вважають, що увагу жінок швидше приваблює упаковка синього кольору.

Більше інших увагу привертають помаранчевий, жовтий, червоний, зелений, темно-червоний і пурпурний відтінки. Чисті кольори швидше розпізнаються оком, ніж змішані.

При покупці товару споживачі орієнтуються на колірну пам'ять, саме тому і виникли так звані «брендові» кольори. Так, Coca-Cola асоціюється з червоною гамою, а компанія Pepsi Co свого часу витратила значні кошти, щоб дистанціюватися від свого основного конкурента, і змінила червону гаму на синю.

Таблиця 4.1. Психофізіологічний вплив кольору

Колір	Характеристика та вплив
Червоний	збудливий, гарячий, енергійний, життєрадісний. Має найдовшу хвилю, стимулює впливає на мозок, сприяє збільшенню мускульної напруги, підвищенню тиску крові та ритму дихання. Активізує гормональну систему, підвищує працездатність, створює відчуття тілесного тепла.
Жовтогарячий	яскравий, викликає радість, покращує настрій. Заряджає енергією, допомагає боротися зі стресом. Також сприяє покращенню перетравлення їжі та прискоренню руху крові.
Жовтий	стимулює зір, роботу головного мозку, позитивно впливає на моторику. Стимулює уяву. Колір гарного настрою, допомагає боротися з апатією та відчуттям тривоги.
Зелений	заспокійливо діє на нервову систему, знижує головний біль, знімає втому та роздратування.
Блакитний	легкий, свіжий, небесний. Знімає надмірну збудженість та гнів. Колір ясного розуму, сприяє розвитку творчих здібностей, покращенню здатності до концентрації.
Синій	холодний, спокійний, благородний колір. Заспокоює, знімає агресію. Стимулює розумові здібності, покращує пам'ять
Фіолетовий	покращує роботу серця, судин та легень, підвищує витривалість організму. Допомагає заспокоїти розум та привести в порядок думки. Також вважається кольором смутку та скорботи.
Коричневий	теплий, гармонійний; створює спокійний настрій, виражає стійкість та міцність предметів.
Сірий	холодний, спокійний, відсторонений. При тривалому спогляданні навіює сум, сонливість.
Білий	легкий, вільний. Символ чистоти та рівноваги. Добре поєднується з іншими кольорами. Як правило, не набридає. Вважається кольором гармонії, оскільки одночасно передає і блиск променів, і холод льоду.
Чорний	суворий, зібраний, елегантний. Так само як і синій, допомагає налаштуватись на інтелектуальну роботу. При тривалому спогляданні понижує настрій. Зазвичай, у невеликій кількості застосовується для контрасту.

Колір дає інформацію і про продукт. Наприклад, білий колір для молочної продукції, чорний і коричневий для кави, жовтий і оранжевий для маргарину і масла. Але можлива й альтернативна стратегія – порушити колористичні правила для посилення диференціації товару.

Колір також вказує на цінову категорію товару. Темні глибокі і насичені відтінки синього, червоного, зеленого, коричневого кольорів, а також чорний у поєднанні в помірним використанні «золота» і «срібла» говорять про «преміумність» продукту. Колористичне рішення упаковки «преміумного» продукту повинно містити не більше трьох основних кольорів (не рахуючи їх блендів).

У дизайні упаковки товарів середньої цінової категорії оптимальне використання не більше п'яти кольорів. Чим строкатіше кольорове оформлення упаковки, тим дешевше виглядає продукт. Світлі тони, пастельні і флуоресцентні відтінки позиціонують товар в нижню цінову категорію. Кольором можна відобразити якість і функціональні характеристики товару. Образ свіжості і чистоти продукту допоможуть створити білий, жовтий, синій і зелений кольори. Так, наприклад, виробники зубних паст і косметичних засобів часто використовують зелений і білий кольори на упаковці, щоб підкреслити свіжість і екологічну чистоту своєї продукції.

Часто при оформленні упаковки використовують контрастні кольори. Найсильніші контрасти між собою утворюють жовтий, червоний і синій кольори. Поєднання червоного і зеленого, оранжевого і синього представляють собою гармонію, таку поширену в природі. Їх використання на упаковці асоціюється у споживача з натуральністю і природністю. Змішані тони (наприклад, яскраво-фіолетовий) рідко присутні в природі і можуть викликати у покупця підсвідомі сумніви в якості харчового продукту і його натуральності.

Найчастіше під час позиціонування торговельних марок компаній використовуються такі кольори: червоний, білий, синій, жовтий, чорний.

Обране колірне рішення повинне символізувати пріоритети даної компанії або продукції (рис. 4.1.).



Рис. 4.1. Приклади колірних рішень торговельних марок підприємств [39]

Сім контрастів Ітена:

- Кольорового зіставлення. Різні кольори завдяки різниці у відтінкові в однакового насичення та яскравості дають відчуття контрасту, виділяють щось. Світлого і темного – щось світиться, щось ні.
- Холодного і теплого.
- Додаткових кольорів – тобто тих, які розташовані на протилежних боках кольорового спектра.
- Симультанний – насиченість кольорів однакова, але завдяки поєднанню симультанних кольорів створюється відчуття іншого кольору, який об'єктивно не існує.
- Кольорової освітленості – один колір яскравий, інший бляклий.
- Кольорового поширення – що більша кольорова пляма, то більше вона впливає на інші кольори.

Форма й колір повинні підтримувати один одного. Там, де колір і форма погоджені у своїй виразності, їх вплив на глядача подвоюється.

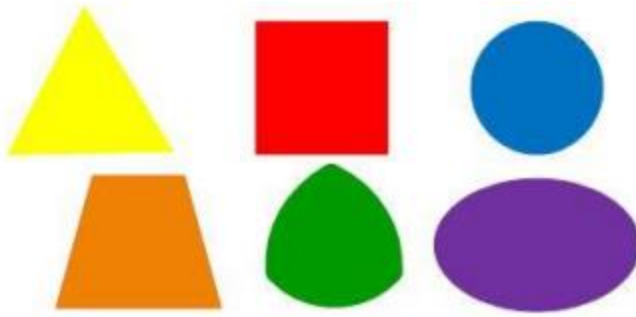


Рис. 4.2. Підпорядкованість кольору формі [39]

Продукція, вплив якої визначається головним чином кольором, повинна підкоряти форму в її композиції кольору. Як для трьох основних кольорів, так і для трьох основних форм (квадрата, трикутника й кола) повинні бути знайдені властиві їм виразні характеристики:

квадрат: йому відповідає червоний колір як колір матерії. Вага й непрозорість червоного кольору погоджуються зі статикою й важкою формою квадрата;

трикутник: до трикутників відносять усі форми діагонального характеру, як наприклад, ромби, трапеції, зигзаги і їх похідні. Трикутник символ думки і його невагомий характер дозволяє порівнювати його в області кольору з ясножовтим;

коло: символ постійно рухливої духовності. У древньому Китаї планування храмів будувалося на основі кола, у той час як палац земного імператора зводився на основі квадратних форм. До кола зараховуються всі вигнуті форми колоподібного характеру, такі, як еліпс, овал, хвилеподібні форми параболи і їх похідні. Безперервному руху кола в області кольору відповідає синій колір.

Якщо для кольорів другого порядку підшукати відповідні їм форми, то для жовтогарячого це буде трапеція, для зеленого сферичний трикутник і для фіолетового еліпс. Таким чином, існує підпорядкованість певного кольору відповідної йому формі [3].

Усі бренди проходять певні етапи розвитку, під час яких змінюється і дизайн упаковки. Причини цього явища наступні:

- 1) *час*. З плином часу упаковка «застаріває»;
- 2) *поява нових технологічних можливостей та матеріалів пакування*;
- 3) *ергономічність*. Виробники прагнуть удосконалити упаковку, зробити її більш зручною для споживача, враховуючи фізіологічні особливості та ін. (наприклад, поява спеціального тримача на упаковках миючих засобів, що робить використання більш зручним, тара не випадає з рук, рідина не проливається);
- 4) *мода*.

У своїй роботі над упаковкою компанії користуються певними фреймвоками для дизайн-мислення. Найбільш розповсюджені – це Стенфордська модель та модель 4W.

Стенфордська модель складається з 5 етапів:

- 1) *емпатія* (робота серед споживачів, збір думок). На цьому етапі необхідно зрозуміти, що робить, думає та відчуває споживач;
- 2) *фокусування* (систематизація інформації, отриманої на попередньому етапі, знаходження свого споживача). Робиться опис “свого” споживача. Дизайн-мислення говорить, що більше контексту та інсайтів нам можуть дати невеликі групи. Визначення релевантних ідей, аналіз аналогів чи схожих рішень. Підсумок етапу фокусування - сформулювати питання, на яке вам потрібно знайти відповідь чи можливе рішення.
- 3) *генерування ідей*. Фінальна мета етапу відібрати ідеї, які б задовольняли потребу споживача і робили його щасливим від користування вашим сервісом чи продуктом.
- 4) *прототипування*. Прототипи мають бути дуже дешевими, тому що ви отримувате зворотній зв'язок. Мета етапу прототипування зробити успішний прототип.;

5) тестування. Фінальна мета етапу зібрати фідбеки, які допоможуть вдосконалити вашу розробку.

Модель 4W, яка складається з чотирьох компонентів *What is? What if? What WOW? What works?*

На етапі *What is?* створюється *journey map*, на основі інтерв'ю збираються дані про очікування споживачів.

What if? передбачає використання інструменту *co-creation*, збирається робоча група, що вносить необхідні зміни для покращання просування продукту.

На етапі *What WOW?* Використовують *prototyping*, покращуються канали доставки.

На останньому етапі *What works?* відбувається тестування придуманих рішень за допомогою використання такого дизайн-інструменту як *experimentation*.

Розглянуті методики та підходи можуть бути розширені за допомогою нових рішень та інструментів.

4.2 Кейсові справи

Кейс 4.1. Справа Лабутена⁴

Крістіан Лабутенвиграв визначний юридичний батл за правовий захист червоних підосв. Взуття від *Louboutin*, ціна яких коливається від 500 фунтів за класичні чорні туфлі, дуже часто обирають найвідоміші жінки світу – від Ріанни до Меланії Трамп.

Історія червоних підосв починається ще у 1992 р., коли дизайнер пофарбував їх червоний лаком для нігтів, позиченим у асистентки. Напевно з того часу й триває боротьба за монополію на червоний колір підосви.

⁴ Джерело: <https://yur-gazeta.com/golovna/na-labutenah-christian-louboutin-vidstoyav-pravo-na-chervoni-pidoshvi.html>

Так, Крістіан Лабутен здобув перемогу у черговій битві: Європейський суд справедливості (*European court of justice*) виніс рішення, яким визнав, що голландська компанія Van Haren порушила права на торгову марку бренда, продаючи взуття з червоною підошвою.

Судова тяганина почалася у 2012 р., коли голландська мережа магазинів Van Haren представила колекцію взуття Fifth Avenue у співпраці з голлівудською акторкою Холлі Беррі, в якій були присутні туфлі-човники з червоними підошвами.

Крістіан Лабутен заявив, що це є незаконним використанням елементу його товарного знаку, на той момент законодавчо захищеного в країнах Бенілюксу. З ним погодився Гаазький окружний суд, який виніс тимчасову судову заборону на продаж компанією Van Haren чорних туфель із червоною підошвою.

У 2014 р. Van Haren подав апеляцію, і справа потрапила вже до Європейського суду. Представники компанії наполягали на тому, що у Лабутена не може бути ексклюзивного права на червоні підошви, оскільки за законами ЄС «форма товару, що надає йому значної вартості», не визнається елементом торгової марки на території ЄС.

За словами генерального адвоката Європейського суду Мацея Шпунара, який виступав на стороні голландської фірми, рішення суду не повинно враховувати «привабливість товару, обумовлену репутацією марки або її власника». Проте в ухвалі суд зазначив, що Лабутен прагнув захистити не форму взуття, а використання кольору на певній його частині: за документами торгова марка Christian Louboutin включає право на використання «червоного кольору (відтінок Pantone 18 1663TP), нанесеного на підошву туфлі».

Сам дизайнер привітав рішення суду: *«Захист червоної підошви як товарного знаку Christian Louboutin закріплена Європейським судом. Червоний колір, нанесений на підошву взуття на високих підборах, є*

відмітною рисою, яку *Christian Louboutin* використовує протягом багатьох років».

«Індустрія моди і предметів розкоші, в тому числі бренди, в яких конкретні кольори, комбінації кольорів або знаки, використовуються як елементи логотипу, буде задоволена цією перемогою Лабутена», – зазначила партнер юридичної фірми *Stevens & Bolton* Елейн О'Харе.

Наразі справа буде передана назад у Гаазький суд, який, як очікується, підтвердить рішення Європейського суду.

Запитання та завдання до кейсу:

1. Чи можна юридично захистити право на дизайн виробу? Яким чином це робиться в Україні?
2. Які ще приклади відстоювання інтересів на користь компаній, що розробляла дизайн товару(упаковки) Ви можете навести?

4.3 Тестові завдання для перевірки знань

1. *Антропометрія – це:*

- а) властивість виробу, пов'язана з особливістю конфігурації його форми;
- б) співрозмірність елементів та скоординованість форми частин виробу;
- в) відповідність зовнішньої форми виробу його призначенню;
- г) один з основних методів дослідження в антропології, що полягає у вимірюванні різних частин тіла людини.

2. *Наука, яка вивчає діяльність людини або групи людей за сучасного виробництва, побуту, дозвілля з метою оптимізації побутових товарів та умов праці – це:*

- а) антропометрія;
- б) стилістика;
- в) ергономіка;

г) естетика.

3. Показник якості, що визначає міру гармонічності поєднання сукупності таких властивостей виробу як об'ємно-просторова структура, її масштабна і пропорційна організованість, тектонічність, пластичність – це:

- а) рівень якості нового товару;
- б) цілісність композиції;
- в) гармонійність;
- г) немає вірної відповіді.

4. Відповідність зовнішнього вигляду призначенню і конструкції виробу, здатність форми створювати особливий емоційний настрій у людини, що відповідає типовій ситуації використання даного виробу – це:

- а) виразність форми;
- б) цілісність композиції;
- в) гармонійність;
- г) декоративність.

5. Дизайн – це:

- а) самостійний вид художньої діяльності, внаслідок якої проектується об'єкт виробництва з певними естетичними властивостями;
- б) комплексна науково-практична діяльність з формування гармонічного, естетичного, повноцінного середовища життєдіяльності людини і розроблення об'єктів матеріальної культури;
- в) вид діяльності, пов'язаний з проектуванням предметного світу;
- г) усі відповіді вірні.

6. Відповідність окремого предмета або всього предметного середовища естетичним уявленням людей називається:

- а) естетична цінність;
- б) виразність форми;
- б) цілісність композиції;
- в) гармонійність.

7. Показник якості товару, що відображає його художню виразність, раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання – це :

- а) гармонійність;*
- б) естетичність виробу;*
- в) рівень якості нового товару;*
- г) тектонічність.*

8. Наукова дисципліна, яка вивчає закономірності формування та розвитку гармонійного середовища (предметного), предметних умов діяльності людини у всіх сферах життя – це:

- а) дизайн;*
- б) ергономіка;*
- в) технічна естетика;*
- г) антропометрія.*

9. Характеристика естетичності, яка визначає міру відображення формою і конструктивним вирішенням продукції її головного призначення, функціональних показників, принципів дії та особливостей виготовлення – це:

- а) раціональність організації форми;*
- б) цілісність композиції;*
- в) художня виразність виробу;*
- г) естетичність виробу.*

10. Сукупність властивостей, які дають можливість відрізнити товар від багатьох подібних за зовнішньою формою – це:

- а) раціональність організації форми;*
- б) цілісність композиції;*
- в) художня виразність виробу;*
- г) естетичність виробу.*

4.4 Запитання для закріплення теми

1. Що таке технічна естетика?
2. Дайте визначення ергономіці.
3. Що може бути об'єктом дизайну?
4. Що таке художньо-інформаційна виразність виробу?
5. Що передбачає цілісність композиції?
6. Для чого у дизайні нового товару потрібна антропометрія?
7. Яке значення має дизайн упаковки?
8. Назвіть причини зміни зовнішнього вигляду упаковки.
9. Естетичні уявлення і мода, їх взаємозв'язок.
10. Стенфордська модель: основні характеристики.
11. Які складові моделі 4W?

РОЗДІЛ 5

ТОВАРНА ПОЛІТИКА ТА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ

5.1 Загальні теоретичні положення

За Ілляшенко С.М. [18] товарна політика – комплекс заходів, спрямованих на орієнтацію виробництва на задоволення потреб і запитів споживачів і отримання на цій основі прибутку.

На думку Кардаш В.Я. [25] товарна політика передбачає визначення оптимальної номенклатури товарів і постійне її поновлення. Її предметом є також якість товарів, дизайн, упаковка, товарна марка, рівень відповідності товару потребам споживачів.

Отже, товарна політика підприємства це комплекс заходів щодо планування асортименту та номенклатури товарів, ефективна організація та реалізація запланованого з метою задоволення потреб споживачів.

Товарна інноваційна політика – це комплекс заходів, що проводиться підприємством з модифікації, розширення чи поновлення асортименту, планування та організація виробничої діяльності, реалізація маркетингових програм щодо виведення нового продукту на ринок з метою задоволення нових смаків та уподобань споживачів.

Основні завдання товарної інноваційної політики:

- задоволення нових/змінених потреб споживачів;
- оптимізація виробничих потужностей з урахуванням життєвого циклу товарів;
- формування оновленого асортименту;
- розробка маркетингових заходів з метою просування нового товару та забезпечення його конкурентоспроможності.

Увесь комплекс запропонованих заходів повинен бути спрямований на досягнення мети товарної інноваційної політики:

- розширення ринків;
- виділення нового цільового сегменту або поліпшення позицій на діючому;

- збільшення товарообігу та прибутку;
- покращання іміджу компанії;
- зменшення ризиків.

Принципи формування товарної інноваційної політики:

- системність – процес має відбуватися безперервно та узгоджуватися з усіма підрозділами підприємства, їх потенціалом;
- ефективність – досягнення встановлених цілей з мінімальними витратами та максимізацією отриманого ефекту;
- своєчасність – вчасно виявляти зміни сподобань споживачів та появу нових потреб та запитів;
- стратегічність – політика має бути спрямована на досягнення стратегічних цілей;
- адаптивність – можливість коригувань за зміни умов;
- превентивність – ідеальним є виявлення потенційних потреб споживачів та ринків;
- цілеспрямованість – орієнтованість на цільові ринки та розширення частки компанії на них;
- комплексність – врахування усіх можливих аспектів, що впливають на кінцевий результат.

Ключовими категоріями поняття «товарна інноваційна політика» є розуміння визначень «асортимент» та «номенклатура».

Асортимент товарів – набір товарів, об'єднаних за якою-небудь ознакою або сукупністю ознак. У вітчизняній і зарубіжній практиці використовується також поняття «товарна номенклатура».

Товарна номенклатура – перелік однорідних і різнорідних товарів загального або аналогічного призначення.

Таким чином, наведені вище поняття близькі між собою. Їх об'єднує те, що вони обидва є переліками товарів. Відмінності полягають у призначенні: асортимент товарів призначений для задоволення потреб споживачів, товарна номенклатура може мати інше призначення - для регламентації певної професійної діяльності або іншої сфери застосування.

Асортимент кількісно характеризується такими основними показниками: структурою, широтою, повнотою, стійкістю, новизною, гармонійністю, раціональністю.

Структура асортименту – це співвідношення груп, підгруп, видів і різновидів товарів.

Широта асортименту – кількість груп і підгруп товарів.

Глибина асортименту – кількість видів і різновидів (найменувань) товарів усередині груп і підгруп.

Повнота асортименту – це відповідність фактичної наявності товарів на торговельному підприємстві затвердженим асортиментним переліком.

Стійкість асортименту – здатність набору товарів задовольняти попит на одні і ті самі товари. Особливістю таких товарів є наявність стійкого попиту на них.

Новизна (оновлення) асортименту – здатність набору товарів задовольняти потреби, що змінилися, за рахунок нових товарів.

Гармонійність асортименту – властивість набору товарів різних груп, що характеризує міру їх близькості за забезпеченням раціонального руху товару, реалізації і/або користування.

Раціональність асортименту – здатність набору товарів якнайповніше задовольняти реально обґрунтовані потреби різних сегментів споживачів.

Кількісно ступінь раціональності структури асортименту може бути оцінено коефіцієнтом кореляції рангу випуску і рангу рентабельності (рангового коефіцієнта кореляції Спірмена):

$$K_p = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n (P_{ni} - P_{pi})^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (5.1)$$

де K_p – коефіцієнт раціональності асортименту продукції;

P_{ni} – ранг випуску i -ї асортиментної групи в порядку спадання величин;

P_{pi} – ранг рентабельності i -ї асортиментної групи в порядку спадання величин;

n – кількість асортиментних груп;

6 – коригуючий множник.

Нормативне значення $K_p \geq 0,6; 0,7$.

Існує декілька *методів оцінки споживчих переваг*, найпоширеніші з них подано у табл. 5.1.

В основному, зазначені методи полягають у визначенні подвійних рангових шкал: однієї для характеристик, а другої – для їх величин.

ABC-XYZ аналіз – це поєднання двох методів аналізу ABC- аналізу та XYZ аналізу.

Методика ABC-аналізу: об'єкт дослідження розподіляється на 3 групи. Сортування відбувається у спадному порядку за певним параметром, наприклад, прибутковість. Після цього необхідно визначити частку параметру від загальної суми параметрів обраних об'єктів; розрахувати цю частку у кумулятивному (накопичувальному) відсотку; присвоїти клас обраним об'єктам за відповідними значеннями відсотків. Розподіл за класами прийнято робити згідно принципу Парето. Надалі для кожної групи розробляються оптимальні управлінські рішення.

Таблиця 5.1. Методи формування ефективної товарної політики в інноваційній компанії [24]

Назва групи	Методи, що входять до групи
Методи виявлення споживчих переваг	➤ засобів спостереження залежно від стадії вияву споживчих переваг; ➤ засобів спостереження залежно від форми вияву споживчих переваг; ➤ методів диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів; - модель Розенберга; - багатомірні методи; - методи зіставлення необхідного і реального профілю; - моделі з ідеальною точкою.
Методи економічного аналізу	➤ ABC-XYZ аналіз; ➤ Дібба - Сімкіна; ➤ матриця Маркон; ➤ методи лінійного програмування
Методи портфельного аналізу	➤ матриця BCG; ➤ матриця General Elektrik або McKinsey; ➤ матриця «Темпи росту підприємства та темпи росту ніші»; ➤ матриця «Продукт та форма існування малого підприємства»; ➤ матриця «Товар-ринки» за І.Ансофом; ➤ матриця конкуренції за М.Портером; ➤ матриця росту за рахунок зовнішнього придбання; ➤ матриця «Ціна-якість» ➤ матриця «Якість та вертикальна інтеграція»; ➤ матриця стратегій на фазі впровадження.

Алгоритм здійснення XYZ-аналізу: визначається коефіцієнт варіації певного показника; показники групуються відповідно до зростанням коефіцієнта варіації та розподіляються на групи:

- X (значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі від 0 до 10%),
- Y (значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі від 11 до 25%).
- Z (значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі – 26%).

Сумісний ABC-XYZ-аналіз у результаті групує товари на 9 класів:

	A	B	C
X	AX	BX	CX
Y	AY	BY	CY
Z	AZ	BZ	CZ

Для кожного класу розробляються оптимальні управлінські рішення.

У методі Дібба-Сімкіна використовуються дані про динаміку продажів та собівартості продукції (що включає лише змінні витрати, без урахування постійних). На основі співвідношення обсягу продажів у вартісному вираженні та вкладу у покриття витрат товар відноситься до однієї з чотирьох груп.

Група B₁: необхідно знайти шляхи підвищення доходності цієї продукції, оскільки за рахунок високих обсягів продажів навіть незначне зростання доходності призведе до значного росту прибутковості підприємства в цілому.

Група C: найменш цінні для підприємства товари, необхідно розглянути можливість заміни ряду товарів з цієї групи, а також оцінити ефективність виключення найменш прибуткових товарів.



Рис. 5.1. Матриця Дібба-Сімкіна

Група А: найбільш цінна для підприємства група, ці товари можуть слугувати еталоном при виборі нового товару для включення в асортимент; необхідно прагнути до збільшення продажів саме цих товарів.

Група В₂: необхідно шукати можливості для збільшення продажів продукції цієї товарної групи; завдяки високій рентабельності продукції даної групи, темпи росту прибутку підприємства будуть вищі за темпи росту продажів цих товарів.

При аналізі асортименту необхідно також враховувати:

- час присутності товару на ринку, оскільки попит у споживачів на товари-новинки та товари, що утвердилися на ринку, різний. Тому потрібно дати товару час (2 - 3 міс.) для впізнаваності його споживачем, щоб мати можливість прийняти ефективне рішення, ґрунтуючись на участі товару у товарообігу та доході;

- асортиментний ряд конкурентів;
- наявність на ринку товарів-субститутів;
- тенденції розвитку смаків та уподобань споживачів.

Матриця Маркон. Відповідно до цього методу, вихідні дані групуються на якісні, що визначають типові характеристики конкретних виробів, та кількісні, що включають основні економічні параметри. У методі використовуються три параметри.

1. Загальна валова маржа, маржинальний дохід або маржинальний прибуток (МСА):

$$MCA = PQ - CQ, \quad (5.2)$$

де Р – вартість одиниці виробленої продукції;

З – середні змінні витрати на одиницю продукції;

Q – кількість проданих одиниць товару.

2. Валова маржа на одиницю продукції (MCU):

$$MCU = MCA / Q \quad (5.3)$$

3. Відсоток валової маржі (MCI):

$$MCI = MCA / (P \times Q) \quad (5.4)$$

Різним параметрам (Q, P, C, MCA, MCU, MCI) кожного виробу надаються двійкові коди (0 або 1) в залежності від того, «вигоду» або «програш» щодо середнього зваженого значення асортименту дає виріб (за даним конкретним параметром) .

Кожен виріб товарного асортименту визначається двома серіями двійкових кодів 0 або 1. Перша відноситься до «вирішальних» параметрів: Q, P, C; друга – до «контрольних»: MCA, MCU, MCI. Кожен виріб характеризується послідовністю із шести цифр 0 та/або 1 у різних поєднаннях. Вироби, які характеризуються однією і тією ж серією 0 і 1, мають однакове становище на ринку. Так визначаються однорідні маркетингові групи товарного асортименту.

Для одночасного аналізу всіх виробів необхідно побудувати таблицю подвійного введення, у вертикальних колонках якої вказуються трійки кодів Q, P, C, а горизонтальних – трійки кодів MCA, MCU, MCI. Отже, виходить матриця, що складається з 64 осередків. Осередки, в яких групуються вироби з високим загальним запасом прибутку, розміщуються у верхній частині таблиці. У нижній частині розміщуються осередки, у яких групуються вироби з низьким загальним запасом прибутку. Вироби з високою питомою вагою групуються у осередках лівої частини таблиці. Вироби з низькою питомою вагою у правій частині таблиці. При цьому фахівці «Маркон» надали зонам назви, визначивши маржинальність продукту як «енергію», а об'ємні показники – як «розмір».

Метод лінійного програмування – найбільш розповсюджений метод у прикладних економічних дослідженнях завдяки його достатній наочності,

зрозумілості інтерпретацій. Це дає змогу суб'єкту господарювання прийняти найкраще обґрунтоване (за формальними ознаками) рішення в умовах більш-менш жорстких обмежень стосовно доступних для підприємства ресурсів. Сутність методу лінійного програмування полягає у пошуку максимуму чи мінімуму обраної відповідно до мети аналізу цільової функції за наявних обмежень.

Таблиця 5.2. Переваги та недоліки методів формування асортименту [36]

Назва групи	Переваги	Недоліки
Методи виявлення споживчих переваг	- можливість визначення оптимального товарного портфелю за рахунок внутрішніх та ринкових обмежень; - широка сфера використання у різних областях наукової та господарської діяльності;	- наявність точних та обов'язкових даних; - володіння спеціальними знаннями;
Методи економічного аналізу	- можливість групування/класифікації асортименту для прийняття управлінських рішень; - наочність результатів; - можливість сполучення методів;	- обмеженість використання методів (сезонні товари, товари з коротким ЖЦТ); - неправдивість результатів внаслідок малої кількості даних;
Методи портфельного аналізу	- наочність результатів; - простота в застосуванні; - можливість порівняння різних альтернатив за допомогою одних і тих самих показників на одній методологічній основі; - багатофункціональне застосування;	- труднощі в зборі даних; - важкість виміру показників; - відсутність синергетичного ефекту; - залежність від рівня застосування методів портфельного аналізу; - обмеженість стратегіями, в яких відсутні напрямки зміни ЖЦТ

Методи портфельного аналізу розглядатимуться у наступному розділі.

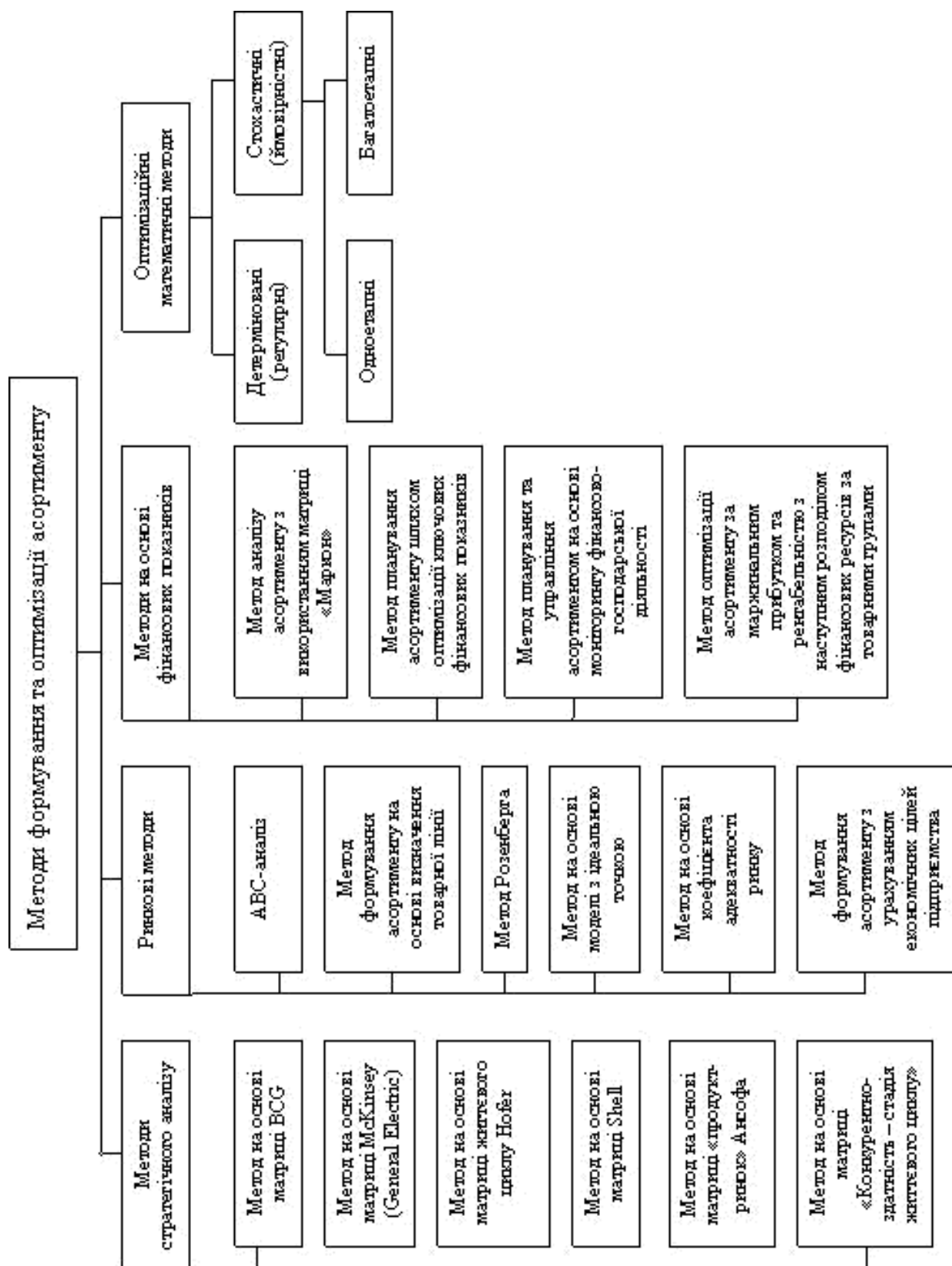


Рис 5.2. Методи формування та оптимізації асортименту [24].

При прийнятті управлінських рішень щодо оптимізації асортименту, його розширення чи зменшення найчастіше за визначальний фактор приймається прибутковість чи рентабельність асортиментної одиниці, проте є й інші фактори, які мають бути оцінені ризик, виробничий потенціал підприємства, стратегічні цілі компанії. Отже, оптимізація асортименту – це комплекс заходів, що розробляються усіма підрозділами, зокрема, маркетингологами, економістами, фінансистами, керівниками відділів продажів тощо. Крім того, оптимізація не завжди передбачає збільшення кількості асортиментних груп, оскільки надмірність у цьому питанні може призвести до зменшення попиту, зниження купівельної спроможності. Таким чином, мають бути узгоджені між собою питання зростання прибутку, доступності ресурсів, збільшення продажів і завоювання нових ринків. Залежно від кон'юнктури ринку підприємство вибирає для себе один із таких напрямів в управлінні асортиментом: розширення, зменшення, оновлення, стабілізація або вдосконалення. Після ретельного аналізу асортименту необхідно визначитися зі стратегією підприємства, про що і йтиме мова в наступному розділі.

5.2 Кейсові справи

Кейс 5.1. Формування асортименту у мережі крамниць⁵

Запорізька мережа продуктових магазинів формату «супермаркет» і «біля дому» Добра крамниця відрізняється декількома особливостями, які дозволяють їй успішно працювати на висококонкурентному ринку продуктового рітейлу. По-перше, це мережа клієнтоорієнтованих магазинів з високим рівнем сервісу. По-друге, в супермаркетах впроваджена система самообслуговування – покупець може сам вибрати все, що йому потрібно.

⁵ Джерело: <https://rau.ua/novyni/abm-cloud-dobra-kramnytsya/>

По-третє і по-четверте, в торгових точках продається кулінарна продукція власного виробництва, а також є склади власного виробництва, звідки поставляється готова продукція для інших магазинів.

Оперативно реагувати на проблеми можна за допомогою регулярного аналізу даних і всіх показників. Нижче наведено кілька прикладів звітів, які активно використовує мережа Добра крамниця.

Звіт № 1: «Втрачені продажі за минулий і чотири попередні тижні». За допомогою цього звіту менеджери мережі оцінюють, які саме товарні групи / позиції знаходяться в упущених продажах, скільки днів були втрачені продажі, і яка сума потенційно була втрачена. Відповідно до отриманої інформації вони вживають заходів щодо виправлення ситуації. «Скорочення оборотності позначається на неліквідах – нам вдалося їх скоротити. Таким чином ми вивільнили кошти, оптимізували асортимент і умовно «викинули сміття». По ходових товарах скоротили упущені продажі, а по неходових – зменшили запаси», – розповідає Марина Макарчук.

Звіт № 2: «Надійність постачальника». Для забезпечення безперебійної роботи необхідно, щоб замовлення мережі виконувалися в повному обсязі і в строк. Невиконання або недопоставка замовлення неминуче призведе до втрачених продажів. За допомогою звіту надійність постачальника менеджери компанії Добра крамниця відстежують відсоток виконаних замовлень з точністю до кількості по певній позиції в кожному конкретному магазині. Таким чином, вони контролюють здійсненність замовлень постачальником і, при необхідності, за невиконання договірних умов виставляють штрафи або шукають альтернативного постачальника.

Звіт № 3: ABC (D). Для продуктивної роботи мережі обов'язкова умова – забезпечення магазинів потрібним товаром в потрібному місці і постійна актуалізація асортименту. Важливо зрозуміти: які товари і на якому складі користуються найбільшою популярністю і найбільшим попитом у покупців на які товари необхідно звернути увагу які товари варто виводити з асортименту.

Запитання та завдання до кейсу:

1. Знайдіть додаткову інформацію, необхідну для формування асортиментної політики компанії. Яких даних не вистачає для її розробки?
2. Які методи формування та оптимізації асортименту є прийнятними у даній ситуації?

5.3 Тестові завдання для перевірки знань

1. *Визначений курс дій товаровиробника щодо формування товарного асортименту, його управління, забезпечення конкурентоспроможності товарів на необхідному рівні, знаходження для товарів цільових сегментів ринку, розробки і здійснення стратегії упаковки, маркування, сервісного обслуговування товару, модифікації й модернізації товару і подовження тим самим життєвого циклу товарів і меж використання товару – це:*

- а) асортиментна політика;
- б) товарна політика;
- в) стратегія управління товарним портфелем;
- г) управління якістю.

2. *До завдань товарної інноваційної політики відносять:*

- а) задоволення потреб споживачів;
- б) формування асортименту;
- в) підвищення товарообігу;
- г) усі зазначені відповіді правильні.

3. *Елементами товарної політики є:*

- а) товарні інновації;
- б) аналіз життєвого циклу продукції;
- в) забезпечення якості і конкурентоспроможності товару;
- г) усі зазначені відповіді правильні.

4. *Динамічний набір номенклатурних позицій (типорозмірів, марок, моделей) продукції, яка користується потенційним попитом на ринку і забезпечує успішне функціонування підприємства на тривалу перспективу – це :*

- а) товарна політика;
- б) показник насиченості товарної номенклатури;
- в) товарний асортимент;
- г) товарна номенклатура.

5. *Основними характеристиками товарного асортименту є:*

- а) широта та глибина;
- б) гармонійність та насиченість;
- в) тривалість та скомпонованість;
- г) вірна відповідь а) та б);
- д) вірна відповідь а) та в).

6. *Програма побудови оптимальної асортиментної структури – це:*

- а) асортиментна концепція;
- б) вертикальна диверсифікація;
- в) товарна політика;
- г) асортиментна політика.

7. *До шляхів оновлення асортименту відносять:*

- а) копіювання ще не запатентованих виробів;
- б) придбання у третіх осіб товару з правом його подальшого виробництва та збуту;
- в) придбання фірми-виробника зі всім асортиментом, виробничими потужностями та системою збуту;
- г) усі відповіді правильні.

8. *Рівень спорідненості товарів різних асортиментних груп з погляду їхнього кінцевого використання, вимог до організації виробництва або інших показників – це:*

- а) насиченість товарної номенклатури;
- б) гармонічність товарної номенклатури;
- в) глибина товарної номенклатури;
- г) широта товарної номенклатури.

9. *Варіанти пропонування кожного окремого товару в межах асортиментної групи – це:*

- а) насиченість товарної номенклатури;
- б) гармонічність товарної номенклатури;
- в) глибина товарної номенклатури;
- г) широта товарної номенклатури.

10. *Дослідження потреб споживачів та пошуку шляхів якнайбільш повного їх задоволення шляхом розширення, оновлення або інших змін асортименту продукції передбачено таким підходом:*

- а) портфельний;
- б) торговельно-товарознавчий;
- в) стратегічний;
- г) аналітичний.

5.4 Запитання для закріплення теми

1. Що таке товарна політика? Чим вона відрізняється в інноваційних компаніях?
2. Оптимальна маркетингова товарна політика.
3. Які основні завдання товарної інноваційної політики?
4. Перерахуйте основні елементи товарної політики.
5. Назвіть принципи формування товарної політики.
6. Охарактеризуйте основні підходи до формування товарної політики.
7. Що таке товарний асортимент?

8. Як формується товарний асортимент підприємства, що займається випуском інноваційної продукції?
9. Охарактеризуйте методи формування асортименту продукції.
10. За якими критеріями визначають економічну ефективність наявного асортименту продукції?
11. Що таке ступінь раціональності структури асортименту?
12. Визначте основні шляхи оновлення асортименту інноваційного підприємства.

РОЗДІЛ 6

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ТОВАРНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

6.1 Загальні теоретичні положення

Управління товарною інноваційною політикою є невід’ємною частиною усієї системи управління підприємством. Новітні концепції менеджменту акцентують увагу на необхідності розробки стратегій. Отже, продуктово-маркетингова стратегія спрямована на аналіз, розробку і прийняття стратегічних рішень щодо асортименту, номенклатури, якості та реалізації товарів на визначених ринках. Вона повинна відповідати на такі питання: які товари виробляти, кому продавати і де продавати. Частково ці питання розглянуті у попередній темі. Проте для аналізу асортименту використовуються і так звані портфельні методи, які є підґрунтям для розробки та реалізації певних стратегій.

Матриця «темпи зростання ринку – частка на ринку» (модель BCG). Модель BCG одержала найбільше поширення, тому що вважається “зручним” інструментом для зіставлення різних стратегічних бізнес-одиниць (СБО) (рис.6.1.) [35].

«Зірки»	«Знаки питання» («важкі діти»)
«Дійні корови»	«Собаки»

Рис.6.1. Матриця BCG

Модель BCG являє собою матрицю 2x2. Горизонтальна вісь показує частку ринку, що займає кожна СБО, а вертикальна вісь – річний темп зростання в даній галузі. На матрицю нанесено окружності, що характеризують тільки одну бізнес-галузь досліджуваної фірми. У верхній частині матриці представлено бізнес-галузі, що належать до галузей з темпами зростання вище середніх, у нижній – з більш низькими темпами зростання. Прийнято вважати, що границею високих і низьких темпів приросту є 10% збільшення обсягу виробництва на рік. Коефіцієнт, що характеризує відносну частку ринку, що займає бізнес-галузь, змінюється від 0,1 до 10.

«Зірки». Це нові бізнес-галузі, що займають відносно велику частку зростаючого ринку, які є лідерами своїх галузей і приносять фірмам високий дохід. Найважливіша проблема – визначення правильного балансу між, доходом і інвестиціями в цю бізнес-галузь, щоб у майбутньому гарантувати поверненість інвестицій.

«Дійні корови» являють собою бізнес-галузі, які раніше одержали відносно велику частку ринку і які в даний час приносять фірмі прибуток, достатній для того, щоб утримувати на ринку свої конкурентні позиції. «Дійні корови» заробляють кошти в обсягах, що перевищують їхні потреби в реінвестуванні. Тому зусилля керівництва компанії повинні бути спрямовані на підтримку цих бізнесів, щоб якомога довше використовувати їхні можливості у сфері надходження фінансових ресурсів.

«Знаки питання» (чи «важкі діти»). Конкурують у зростаючих галузях, але займають відносно невелику частку ринку. Такий стан даної бізнес-галузі вимагає збільшення інвестицій для захисту своєї частки ринку і виживання на ньому. Найчастіше такі бізнес-галузі є чистими споживачами готівки. Стан може змінитися на краще тільки зі збільшенням їхньої ринкової частки.

«Собаки». Такі бізнес-галузі займають невеликі частки ринку в галузях, що повільно розвиваються. Потік готівки в цих галузях бізнесу звичайно незначний (іноді навіть негативний), а перспективи зростання слабкі. Спроби

збільшити частку ринку негайно контратакуються конкурентами. До «собак», що слабшають, у моделі BCG рекомендується застосовувати стратегію зібрання врожаю, скорочення або ліквідації.

Матриця BCG дозволяє досліджувати рух готівки, потреби в інвестиціях і прибутковість кожної бізнес-галузі, а також вигоди від перерозподілу фінансових ресурсів диверсифікованої компанії між бізнес-галузями (СБО) з метою оптимізації свого портфеля ділової активності.

Матриця «привабливість ринку (галузі) – конкурентоспроможність компанії» (модель GE I McKinsey).

Поява моделі стратегічного позиціонування бізнесу BCG, що супроводжував певний успіх, стимулювала подальше дослідження в цій галузі. Однією з моделей, що з'явилася в розвитку моделі BCG і усунула частину її недоліків, є модель GE/McKinsey. Розробники цієї моделі - фахівці компанії General Electric (GE) і консалтингова фірма Mckinsey and Company. Модель GE/McKinsey являє собою дев'ятикліткову матрицю, розташовану у двовимірній системі координат – галузевої привабливості і сили (позиції в конкуренції конкретного бізнесу (рис. 6.2.))[35].

Зміст і структура матриці GE/Mckinsey спрямовані на визначення майбутнього прибутку чи майбутньої віддачі капіталовкладень, що можуть бути отримані фірмою. Усі види бізнесу фірми ранжуються на основі критерію потреби в додаткових інвестиціях. При цьому визначається галузева привабливість в перспективі на основі врахування таких показників: місткість ринку і темп його зростання; технологічні вимоги; рівень конкуренції; вхідні і вихідні бар'єри; потреби в капіталовкладеннях; вплив соціальних, екологічних та інших факторів.

На рис. 6.2. окремі види бізнесу відображаються на сітці матриці у вигляді кіл, кожне з яких відповідає загальному обсягу продажів на певному ринку. Частка ж бізнесу досліджуваної фірми в цьому обсязі продажів показана сегментом у кожному колі. Стратегічні позиції бізнесу зміцнюються при переміщенні по матриці справа наліво і знизу вгору.

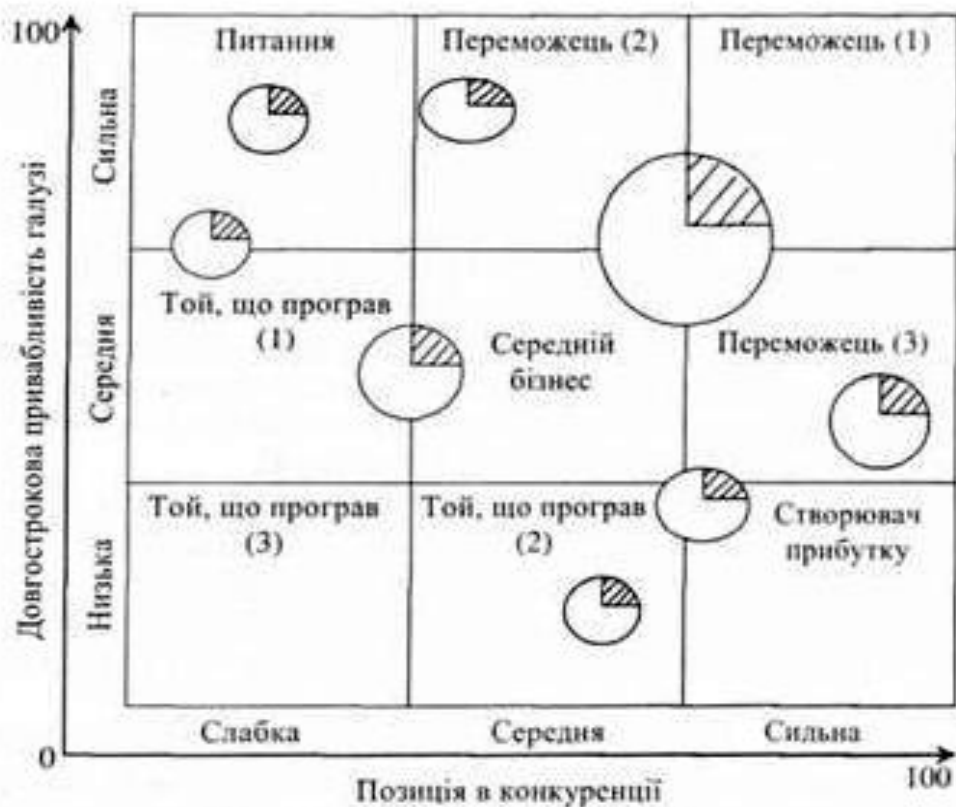


Рис. 6.2. Матриця GE / McKinsey

У матриці виділяються три ділянки стратегічних позицій: ділянку переможців, тих, хто програли і середню ділянку (створювачі прибутку, середні позиції бізнесу).

Позиція «Переможець 1» характеризується найвищим ступенем привабливості ринку і відносно сильними перевагами фірми на ньому. Стратегія фірми, що знаходиться в такій позиції, повинна бути спрямована на захист свого становища за допомогою додаткових інвестицій.

Позиція «Переможець 2» відрізняється вищим ступенем привабливості ринку і середнім рівнем переваг фірми. Реальна перспектива (стратегія) для такої фірми полягає у визначенні своїх сильних і слабких сторін, а потім – у здійсненні необхідних інвестицій, щоб вилучити усі вигоди із сильних сторін і усунути слабкі.

Позиція «Переможець 3». Фірма, що знаходиться в цій позиції, має середню ринкову привабливість, але її конкурентні переваги сильні. Стратегічні дії такої фірми можуть бути зведені до таких: визначити найбільш привабливі ринкові сегменти й інвестувати саме в них; протидіяти діям конкурентів; нарощувати обсяги виробництва і тим самим намагатися підвищити прибутковість свого підприємства.

Позиція «Той, що програв 1» – це середня привабливість ринку і слабка позиція в конкуренції. Прийнятна стратегія фірми в такій позиції зводиться до розвитку бізнес-напрямків діяльності з низьким рівнем чи ризику взагалі відходу з даної бізнес-галузі.

Для позиції «Той, що програв 2» характерні низька привабливість ринку і середній рівень конкурентної позиції на ринку. Ця галузь бізнесу неприваблива, фірма повинна намагатися знизити рівень ризику і захищати свої позиції в найбільш прибуткових частках ринку.

Позиція «Той, що програв 3» характеризується як низькою привабливістю ринку, так і низьким рівнем конкурентної позиції в даному виді бізнесу. Найбільш прийнятна стратегія – отримувати можливий прибуток, утриматися від інвестицій чи вийти з даного бізнесу.

По діагоналі матриці розташовані види бізнесу, що вважаються проблемними, оскільки вони мають однакові шанси і зростати, і скорочуватися за певних умов.

Матриця GE/McKinsey більш досконала, ніж матриця BCG, тому що в ній розглядається більша кількість показників, що дуже важливі при виборі стратегій фірми.

		Темпи зростання ніші	
		Помірні	Прискорені
Темпи зростання підприємства	Помірні	Стратегія збереження	Стратегія пошуку загарбника
	Прискорені	Стратегія виходу за межі ніші	Стратегія лідерства у ніші

Рис. 6.3. Матриця «Темпи росту підприємства та темпи росту ніші»

		Товар малого підприємства	
		Подібний до товару великого підприємства	Оригінальний
Форма існування малого підприємства	Незалежна від великого підприємства (суверенітет)	«Удаваний гриб» Стратегія копіювання	«Премудрий піскар» Стратегія оптимального розміру
	Пов'язана з великим підприємством (симбіоз)	«Хамелеон» Стратегія використання переваг великих підприємств	«Жалюча бджола» Стратегія участі у продукту великого підприємства

Рис. 6.4. Матриця «Продукт та форма існування малого підприємства»

Матриця «товар - ринок». При визначенні портфельної (загальної) стратегії, щоб указати, в яких конкретно бізнес-галузях фірма буде працювати в майбутньому і як СБО будуть пов'язані між собою, часто використовують матрицю “можливостей за товарами-ринками” (рис. 6.5.) [35].

		Ринки	
		Існуючі	Нові
Товари	Існуючі	Стратегія «покращуй те, що вже робиш»	Стратегія розвитку ринку
	Нові	Стратегія розробки нових продуктів	Стратегія диверсифікації

Рис. 6.5. Матриця «товар - ринок».

Стратегія «покращуй те, що ти вже робиш» спрямована на ринки і продукти, які існують. Така стратегія прийнятна для СБО, які функціонують на існуючому ринку, що розвивається, і прагнуть збільшити обсяги продажів

товарів, що випускаються, за рахунок додаткових маркетингових зусиль (наступальна реклама, конкурентоспроможні ціни, інтенсифікація просування товарів і т. ін.).

Стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових ринків для вироблених товарів. Застосування цієї стратегії ефективне, якщо фірма розширює свій ринок за рахунок: проникнення на нові географічні ринки; впровадження в нові сегменти ринку; інтенсифікації реклами і т. ін..

Стратегія розробки нових продуктів припускає зростання фірми за рахунок виробництва нового продукту, реалізація якого буде здійснюватися на існуючому ринку. Зусилля фірми у цьому випадку спрямовані на розробку нових чи модифікацію старих товарів і реалізацію їх на існуючому ринку лояльно налаштованим клієнтам стосовно товарів даної фірми.

Стратегія диверсифікації застосовується в тих випадках, коли фірма далі не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом у рамках даної галузі. Приймаючи таку стратегію, фірма спрямовує зусилля на розроблення нових продуктів і пошук нових ринків, тому вона є дуже ризикованою. Знизити ризик фірма може за рахунок розширення сфер діяльності як в галузі, пов'язаній з основною діяльністю компанії, так і в зовсім самостійних сферах бізнесу.

У перших трьох квадрантах подано стратегії, які чітко визначають загальні напрямки розвитку фірми: нарощування маркетингових зусиль, розвиток технології або і перше, і друге. При стратегії диверсифікації загальний напрямок розвитку фірми не такий очевидний. Загальна стратегія фірми найчастіше являє собою ті чи інші комбінації перерахованих вище чотирьох стратегій.

Стратегічний аналіз портфеля бізнесів фірми припускає реалізацію, крім безпосереднього аналізу на основі моделей, описаних вище, ще деяких кроків:

– оцінка привабливості кожної галузі, представленої в господарському портфелі компанії;

- оцінка конкурентних позицій і конкурентної сили кожного з підрозділів компанії;
- ранжування різних підрозділів компанії за результатами їхньої минулої діяльності і за прогнозними оцінками їхнього майбутнього розвитку;
- визначення того, які саме види діяльності мають важливі стратегічні відповідності з іншими видами діяльності господарського портфеля;
- ранжування господарських підрозділів за пріоритетністю інвестування;
- використання результатів попереднього аналізу для розробки послідовних дій, спрямованих на поліпшення діяльності корпорації в цілому.

Запропоновані М. Портером у книзі «Стратегія конкуренції» (1980 р.) загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час, підприємства, котрі сприйняли ці стратегії, досягли успіхів. Загальноконкурентні стратегії існують у таких видах:

- лідирування у зниженні витрат (цін);
- диференціація;
- фокусування.

Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат – одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

Стратегія диференціації – одна із загальних конкурентних стратегій, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається важливим достатньою кількістю споживачів.

Стратегія фокусування – одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

Ці стратегії пов'язують визначені керівниками цільові орієнтири щодо заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство може їх досягти (рис. 6.6.).



Рис. 6.6. Загальні конкурентні стратегії за М. Портером (матрична форма)

Загальноконкурентні стратегії можна відобразити у вигляді матриці та в графічній формі (рис. 6.7). Тут також використовується поняття лідера, але більш ретельно досліджуються чинники, які його формують.

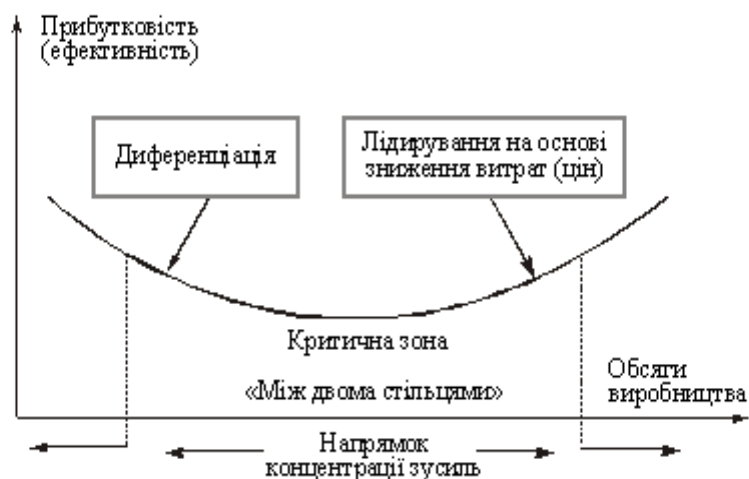


Рис. 6.7. Загальні конкурентні стратегії за М. Портером (графічна форма)

Існують й інші підходи до класифікації стратегій, зокрема Чухрай Н. виділяє три типи конкурентних стратегій інноваційної діяльності [60]:

1) *наступальна* – характерна для підприємств, які базують свою діяльність на принципах конкуренції (притаманна для малих інноваційних фірм);

2) *захисна* – (для фірм лідерів) спрямована на те, щоб втримати конкурентні позиції фірми на існуючих ринках. Головна функція стратегії – активізувати співвідношення «витрати результати» в інноваційному процесі. Така стратегія вимагає інтенсивних НДДКР;

3) *імітаційна* – використовується фірмами, які не є піонерами у випуску на ринок тих чи інших нововведень. При цьому копіюються основні споживчі властивості (але не обов'язково технічні особливості) інновацій, виведених на ринок малими інноваційними фірмами чи фірмами-лідерами.

Ступінь реалізації стратегії фірми щодо досягнення конкурентоспроможності товару в багатьох аспектах залежить від оптимальності організаційної форми підприємства та обраної стратегії. З огляду на підходи у реалізації інноваційної політики на підприємстві залежно від їх цілей розрізняють такі види підприємств:

- віоленти;
- патієнти;
- комутанти;
- експлеренти .

Віолента (силова) стратегія – характерна для підприємств, які діють у сфері потужного, стандартного виробництва. Фундаментальне джерело сил – масове виробництво продукції хорошої (середньої) якості за низькими цінами. За рахунок цього досягається значний запас конкурентоспроможності.

Патієнтна (нішова) стратегія – типова для підприємств, які обрали шлях вузької спеціалізації для обмеженого кола споживачів. Свої дорогі та

високоякісні товари вони адресують тим, кого не влаштовує звичка продукція.

Комутантна (з'єднуюча) стратегія – передбачає діяльність в стандартному бізнесі в місцевих (локальних) масштабах. Переваги місцевого неспеціалізованого підприємства – у його кращому пристосуванні до незначних за обсягом (а нерідко і короткочасних) потреб конкурентного клієнта. Це шлях підвищення споживчої цінності не за рахунок надвисокої якості (як у пацієнта), а за рахунок індивідуалізації послуги.

Експлерентна (піонерська) стратегія – пов'язана зі створенням нових або з радикальними перетвореннями старих сегментів ринку. Це першопрохідці в пошуку і реалізації революційних рішень.

Стратегія інноваційного розвитку підприємства має за мету розробку та впровадження інновацій різних типів (існує кілька десятків класифікацій). Наведемо класифікацію за К. Фріманом, який розрізняв інновації «за менеджерською поведінкою», яка дає змогу сформулювати стратегії, які наведено в табл.6.1.

Фактори, що впливають на інноваційну поведінку промислових підприємств і реалізацію ними стратегій інноваційного розвитку можна розділити на [21]:

1) *зовнішні:*

- світові тенденції розвитку науки і техніки (зміни тенденцій розвитку складових зовнішнього макросередовища: політико-правової, соціально-демографічної, природно-екологічної, техніко-технологічної тощо);

- стан інноваційної культури суб'єктів інноваційного процесу на цільових ринках (фактичних чи перспективних) (характер інноваційної поведінки суспільства з позицій створення, сприйняття, використання (споживання) інновацій. Ставлення до інноваторів, їх позиції у суспільстві);

Таблиця 6.1. Модифікації інноваційної стратегії

Тип стратегії	Основний зміст	Можливі результати
Традиційна	Підвищення якості існуючих продуктів на існуючій технологічній базі	Поступове відставання в техніко-технологічному, а потім і в економічному відношенні
Опортуністична	Орієнтація на продукт лідера на ринку, що не потребує високих витрат на НДПКР	Можливий виграш за рахунок монопольної присутності на ринку. Помилки в оцінці власних адаптаційних можливостей та ринку призводить до ризику швидко втратити свої переваги
Імітаційна	Закупки ліцензій з мінімальними витратами на власні НДПКР	Успіх можливий за умови високої спеціальної кваліфікації та постійної підтримки досягнутого рівня. У протилежному випадку швидка втрата монопольних переваг
Оборонна	Не відставати від інших, не претендуючи на домінування	Використовується на невеликих підприємствах, нерідко залежних від великих фірм
Наступальна	Бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу, кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг	Ризики, пов'язані з будь-яким лідируванням, але і переваги від такої позиції на ринку основа «агресивної ініціативи»

- тенденції розвитку науки і техніки у галузі підприємства (перспективи розвитку галузі підприємства: зростання, зрілість, спад (згортання), радикальна трансформація. Зміни характеру взаємовідносин з економічними контрагентами і контактними аудиторіями);
- проблеми споживачів продукції галузі підприємства (затребуваність техніки і технологій, які можуть вирішити проблеми споживачів галузі підприємства чи суміжних галузей);

2) *внутрішні:*

- стан складових потенціалу інноваційного розвитку підприємства (можливість реалізувати нові ринкові можливості і протидіяти існуючим і новим ринковим загрозам);
- стан інноваційної культури підприємства (готовність створювати, впроваджувати і сприймати інновації).

6.2 Кейсові справи

Кейс 6.1. Історія успіху NIKE (за матеріалами Інтернет)

Nike є одним із самих пізнаваних брендів у світі. Заснована п'ятдесят років тому, ця компанія встигнула обігнати й залишити далеко позаду інші спортивні марки. На сьогоднішній день її творець – Філ Найт – один з найбагатших людей США. Але ж колись він уважав кросівки Adidas надмірно дорогими для себе.

Історія Nike іде коріннями в 1964 рік. У той час на американському ринку можна було знайти або дуже дороге і якісне взуття (усе той же Adidas), або навпаки дешеве й зовсім незручне. Середнього варіанта просто не існувало. На це й звернув увагу студент Орегонського університету й бігун на середні дистанції Філ Найт, який із цією проблемою зіштовхнувся на власному досвіді.

Разом зі своїм приятелем і тренером за сумісництвом Біллом Боуерманом він вирішив замовляти недороге, але достатньо непогане взуття в азійських країнах і потім продавати його в США. Так була заснована компанія Blue Ribbon Sports, яка незабаром і перетворилася у відому нам Nike.

Вибираючи країну-виробника, друзі зупинилися на Японії, тому що робоча сила там обходилася дешевше всього. Найт особисто підписав контракт із компанією Onitsuka Tiger на поставку кросівок у США. Перша

інвестиція 26-річного бізнесмена у власну справу склала всього 500 доларів. Продавав взуття Філ Найт спочатку прямо з багажника свого авто.

Протягом року Найт і Боурман працювали тільки вдвох. За цей час їх бізнес приніс їм понад 8 тисячі доларів, і комерсанти прийняли рішення розвиватися далі.

Незабаром вони наймають на роботу менеджера з продажів Джефа Джонсона. Одним з перших завдань, поставлених перед Джефом, було визначення назви фірми. Тієї ж ночі Джонсону наснилася давньогрецька богиня перемоги Ніка, і вже наступного дня було вирішено перейменувати компанію на її честь. Щоправда, офіційна назва була змінена лише в 1981 році.

До своїх обов'язків новоспечений менеджер підійшов з усією відповідальністю. Він телефонував покупцям і запитував, чи влаштовують їх придбані кросівки. Якщо в тих були скарги, він скрупульозно записував, що саме варто змінити й поліпшити.

Здоровіший спосіб життя ставав усе більш модним серед американців. Захоплення людей фітнесом та запит на якісне взуття, привели до того, що в 1971 році дохід Nike становив уже 1,3 млн доларів.

У тому ж році був створений і логотип компанії. Розробила його студентка університету Портленда Каролін Девідсон усього за 30 доларів. Саме вона подарувала світу відому галочку, що персоніфікує крило богині Ніки. Пізніше Філ Найт зробить у себе на нозі татуювання із зображенням цього символу й гідно віддячить Каролін – подарує їй золотий перстень із тим же логотипом і пакет з акціями компанії.

1975 рік став роком створення знаменитої вафельної підошви Nike. Ідея належить співзасновнику компанії Біллу Боурману. Одного ранку за сніданком його погляд раптово зупинився на вафельниці. Ідея була реалізована, адже рифлена підошва робить взуття легшим за вагою, і тим самим підсилює поштовх. Колишній спортсмен не прогадав. Модернізовані

завдяки його ідеї кросівки стали самим продаваним спортивним взуттям у США й до кінця 70-х завоювали половину всього ринку

У 1979 році свої послуги керівництву компанії запропонував Френк Періс учений-авіаінженер з NASA. Він з'явився на порозі центрального офісу, стискаючи в руках балон з поліуретаном. Його ідея полягала у використанні нової методики для створення самого витривалого взуття із прекрасною амортизацією. Так з'явилися кросівки на повітряній подушці Nike Air, які стали проривом і одночасно візитівкою компанії. До речі, принцип дії повітряної подушки був ретельно засекречений.

Примітно, що Nike виявилася одним з перших виробників спортивних товарів, хто запрошував для участі у своїй рекламі відомих спортсменів. Так, в 1984 році компанія уклала контракт із молодого зіркою NBA Майклом Джорданом. Для нього навіть були розроблені спеціальні кросівки Air Jordan, які відрізнялися своєрідним розподілом навантаження уздовж стопи. Ці кросівки були виконані в червоному й чорному кольорі, хоч такі кольори й не дозволені в NBA. Щоразу, коли Майкл Джордан виходив у них на поле, він одержував штраф на 1000 доларів, але не відмовлявся від взуття Nike. Його гонорари були набагато вищими.

Більше того, в 1992 році під час Олімпіади в Іспанії американські баскетболісти відмовилися брати участь церемонії нагородження тільки тому, що на офіційній спортивній формі красувався логотип Reebok. Звичайно ж, увесь цей шум був тільки на руку Nike.

Наприкінці 90-х популярність компанії починає трохи падати, і щоб підтримати інтерес до своєї продукції, керівництво ухвалює рішення щодо деякої реструктуризації. Стали випускатися окремі серії взуття, присвячені гольфу, хокею, баскетболу. Крім того, компанія узялася за виробництво спортивного одягу, головних уборів, годинників і аксесуарів. І хоч лідером у футболі продовжувала залишатися Adidas, саме бренд Nike незабаром став символом світового спорту

Щоправда, не обійшлося й без деяких скандалів. Взуття фірми вироблялося на фабриках країн третього світу, що передбачало не тільки низьку оплату праці, але й використання дитячої праці. Так, наприклад, виділення шкідливих речовин на китайських фабриках перевищували норму майже в 200 раз. Проте, керівництву вдалося знівелювати обурення громадськості.

На початку 2000-х компанія продовжує активно вкладатися в рекламу й освоює інтернет-простір. Коли великий спорт покинув Майкл Джордан, Nike відразу підписала контракт на 100 млн доларів з гольфістом Тайгером Вудсом. Цей контракт став одним із найдорожчих в історії спорту. Втім, вкладення себе виправдали у тому ж році Вудс став переможцем Відкритого чемпіонату США, граючи фірмовим м'ячем компанії.

На сьогоднішній день Nike продовжує залишатися на хвилі успіху. Вона спонсорує знаменитих спортсменів, улаштовує спортивні заходи й розробляє революційне взуття. Її реклама надихає, а логотип є самим впізнаваним серед усіх спортивних логотипів. Отже, компанія Nike власним прикладом підтвердила свій слоган Just Do It (Просто зроби це).

Запитання та завдання до кейсу:

1. Які стратегії використовувала компанія на різних етапах свого розвитку?
2. У чому полягають стратегічні переваги Nike?

6.3 Тестові завдання для перевірки знань

1. Стратегія, спрямована на передбачення глобальних змін в економічній ситуації і пошук масштабних рішень щодо зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток організації –це:

- а) корпоративна стратегія;
- б) інноваційна стратегія;

в) маркетингова стратегія;

г) ринкова стратегія.

2. Характерною ознакою стратегії наступу є:

а) спрямована на утримання конкурентних позицій організацій на вже існуючих ринках;

б) спрямована на придбання нових технологій завдяки трансферту і на цій основі випуск нових товарів;

в) прагнення організації досягти технічного та ринкового лідерства створенням і впровадженням нових продуктів;

г) спрямована на знаходження особливих ніш на існуючих ринках, тобто тих продуктів, що користуються платоспроможним попитом.

3. Характерною ознакою захисної стратегії є:

а) спрямована на утримання конкурентних позицій організацій на вже існуючих ринках;

б) спрямована на придбання нових технологій завдяки трансферту і на цій основі випуск нових товарів;

в) прагнення організації досягти технічного та ринкового лідерства створенням і впровадженням нових продуктів;

г) спрямована на знаходження особливих ніш на існуючих ринках, тобто тих продуктів, що користуються платоспроможним попитом .

4. Характерною ознакою імітаційної стратегії є:

а) спрямована на утримання конкурентних позицій організацій на вже існуючих ринках;

б) спрямована на придбання нових технологій завдяки трансферту і на цій основі випуск нових товарів;

в) прагнення організації досягти технічного та ринкового лідерства створенням і впровадженням нових продуктів;

г) спрямована на знаходження особливих ніш на існуючих ринках, тобто тих продуктів, що користуються платоспроможним попитом.

5. Етап вибору інноваційної стратегії передбачає:

а) визначення базових стратегій розвитку та їхніх інноваційних складових;

б) розроблення й оцінювання альтернативних інноваційних стратегій;

в) вибір і обґрунтування інноваційної стратегії, якій віддається перевага;

г) усі відповіді вірні.

6. *Оцінювання ефективності процесу реалізації і необхідного коригування проєкту, стратегій, цілей здійснюється на етапі:*

а) реалізації інноваційної стратегії;

б) вибору інноваційної стратегії;

в) стратегічного аналізу;

г) розробки цілей.

7. *Форма стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності організації, спрямованої на забезпечення її конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного виробничого та інтелектуального потенціалу – це :*

а) інноваційна стратегія підприємства;

б) інноваційна політика підприємства;

в) маркетингова політика підприємства;

г) правильна відповідь відсутня.

8. *Основними принципами формування товарної інноваційної політики є:*

а) орієнтація на потреби ринку та цілеспрямованість;

б) комплексність та планомірність;

в) інформаційна забезпеченість та стратегічна орієнтованість;

г) усі відповіді вірні.

9. *Особливістю формування стратегії реалізації товарної інноваційної політики є те, що:*

а) інноваційна стратегія має циклічний характер, тому що в будь-який конкретний відрізок часу конкурентоспроможна організація, яка виробляє

продукцію, вимушена одночасно працювати над трьома поколіннями товару (техніки): неперспективним (А), основним (Б), новим (В), які послідовно міняють один одного;

б) інноваційна стратегія ґрунтується на науково-технічних прогнозах, формується з урахуванням технологічних винаходів і проривів;

в) при формуванні інноваційної стратегії потрібно враховувати взаємозв'язок етапів життєвих циклів продукту, ринку та технології, оскільки вони значно впливають на тривалість життєвого циклу організації;

г) усі відповіді вірні.

10. Комутантна стратегія найчастіше застосовується:

а) великими організаціями і компаніями, які здійснюють масове виробництво і виходять на масовий ринок із своєю або придбаною за відповідними угодами, інноваційною продукцією;

б) середніми і потужними фірмами, які пристосувалися до вузьких сегментів великих ринків за рахунок спеціалізації нової і модернізованої продукції з унікальними характеристиками;

в) фірмами, які виходять на ринок з радикально інноваційним продуктом з метою захоплення частки ринку;

г) дрібними фірмами, що здатні задовольняти локальний та вузький попит різних груп, і навіть індивідуальний попит.

6.4 Запитання для закріплення теми

1. Що таке стратегічне управління інноваційним розвитком? У чому його особливість?
2. Яка роль інноваційної стратегії в розвитку товарної політики?
3. Від чого залежить вибір інноваційної стратегії?
4. Охарактеризуйте різні типи інноваційних стратегій.
5. Які особливості стратегії реалізації товарної інноваційної політики?

6. Які ознаки класифікації товарних інноваційних стратегій?
7. Охарактеризуйте товарні інноваційні стратегії.
8. Охарактеризуйте етапи розробки товарної інноваційної стратегії.
9. Зазначте переваги застосування інноваційних стратегій при просуванні нового товару.
10. Якими методами, із застосуванням яких нововведень можуть бути досягнуті стратегічні цілі підприємства?

РОЗДІЛ 7

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

7.1 Загальні теоретичні положення

Процес просування інноваційних продуктів передбачає поєднання елементів збутової, цінової та комунікаційної політики підприємства.

Збутова політика – це сукупність взаємозв'язаних дій та заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутових можливостей підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу.

Розробка та реалізація збутової політики передбачає прийняття таких маркетингових рішень:

- визначення цілей;
- вибір цільового ринку;
- формування ефективної системи збуту, що передбачає виявлення ефективних каналів розподілу, обґрунтування методів збуту, визначення місця, часу і способу виходу на ринок, розробку заходів стимулювання збуту і переліку додаткових послуг.

Канал розподілу – це ряд організацій чи окремих осіб, що здійснюють передачу того чи іншого товару на шляху від виробника до споживача. За числом цих проміжних ланок, що є посередниками, усі канали розподілу, поділяються на канали різного рівня. Канали нульового рівня характеризуються повною відсутністю посередників, тобто виробник прямо взаємодіє зі споживачем. Канали першого рівня характеризуються наявністю одного посередника і т.д.

Існуючі канали збуту передбачають три основних методи збуту:

- прямий – виробник безпосередньо збуває продукцію покупцям;

- опосередкований (побічний)– збут організований через незалежних посередників;
- комбінований – збут здійснюється через організацію із спільним капіталом фірми-виробника та незалежної фірми.

Крім того, виділяють традиційні (індивідуальне обслуговування, самообслуговування, продаж за зразками, продаж товарів з відкритою викладкою) та активні (продаж за попереднім замовленням, через Інтернет, директ-мейл) форми збуту.

Стимулювання збуту передбачає реалізацію таких заходів: мерчандайзинг оформлення місця продажу; упакування, етикетку, ярлик; покупку з подарунком; покупку зі знижкою за купонами; фірмові сувеніри; змагання, ігри, розіграші, лотереї, конкурси, вікторини; демонстрацію товару; дегустацію товару; семплінг – пропозицію зразків товару та ін.

У сучасному світі більшість процесів діджиталізуються та переносяться у мережу Інтернет, зокрема і збут продукції відбувається через створення Інтернет-магазинів, що мають ряд переваг перед традиційною торгівлею, а саме:

- значно скорочує час пошуку товару;
- використовує усі можливі інструменти просування товару (створення індивідуальних сайтів, блогів, розміщення реклами, використання соціальних мереж та інше);
- спрощує процес ознайомлення з товаром через детальний опис характеристик та відгуки реальних споживачів;
- пришвидшує обробку замовлення та скорочує час на доставку;
- створює ідеальні можливості для замовлення нових/інноваційних/модифікованих товарів на будь-який смак та уподобання споживачів через індивідуалізацію підходу.

Найважливішим питанням для будь-якого підприємства, що функціонує в ринкових умовах, є питання встановлення ціни на товар. Ціна є гнучким інструментом, який визначає життєздатність підприємства, його

становище положення на ринку і фінансову стабільність. Тому правильна методика встановлення ціни і послідовна реалізація цінової політики запорука успішної діяльності в ринковому середовищі.

Цінова політика – це комплекс заходів щодо визначення цін, цінової стратегії і тактики, умов оплати, варіювання цінами залежно від позиції на ринку, стратегічних і тактичних цілей фірми.

Конкурентоспроможність цін і витрат підприємства стосовно найближчих конкурентів є найважливішою складовою аналізу стану компанії. Фірми-виробники, поставляючи свої товари кінцевим споживачам мають різні витрати. Це може бути спричинено:

- різницею у цінах на сировину, матеріали, комплектуючі, енергію й інші товари, куплені в постачальників;
- різницею в технології і віком устаткування;
- різницею у виробничих витратах;
- різницею в рівні залежності конкурентів від інфляції і від зміни обмінних курсів іноземних валют;
- різницею у витратах на маркетинг, продаж і просування товару, у витратах на рекламу;
- різницею у витратах на транспортування товару, що надходить і відправляється;
- різницею у витратах на збутову мережу.

Стратегічний аналіз витрат спрямований на зіставлення витрат підприємства та його конкурентів. Одним з ефективних інструментів даного аналізу є ланцюжок цінностей (ланцюжок створення вартості). Ланцюжок, що створює вартість видів діяльності, починається із закупівель і поставок, продовжується в основному виробництві, розподілі оптового і роздрібного продажу продукту споживачам (рис. 7.1.).

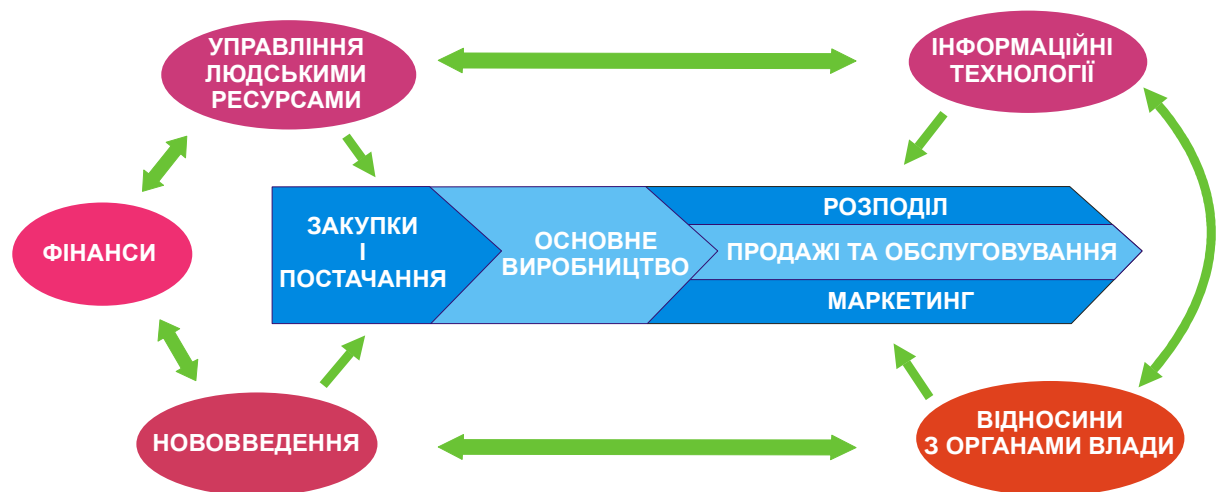


Рис.7.1. Ланцюжок цінностей підприємства і схема внутрішніх факторів вартості

Ланцюжок цінностей визначає діяльність, функції і процеси, реалізовані підприємством. Якщо далі диференціювати процеси на окремі види робіт, завдання, операції, то можна детально розібратися в структурі витрат компанії і визначити їхні основні елементи.

Очевидно, що різні ринкові умови висувають перед конкуруючими підприємствами різні вимоги. По суті, існує певна ієрархія вимог ринку. Тому найважливіша проблема, що постає перед кожною компанією, – якими навичками повинна володіти фірма, щоб задовольняти вимоги ринку. Чим більше ієрархія навичок фірми відповідає її ланцюжку створення вартості, тим вища її конкурентоспроможність.

Ключові елементи вартісного ланцюжка:

- стратегія основної діяльності;
- стратегія маркетингу, розподілу, продажів і обслуговування;
- стратегія нововведень;
- фінансова стратегія;
- кадрова стратегія;
- інформаційна стратегія;
- лобіювання своїх інтересів в органах влади.

Досліджуючи ланцюжок створення вартості, необхідно розібратися, на якому рівні організаційної ієрархії зосереджено ті чи інші функції, який ступінь впливу на них перерахованих вище ключових елементів і чи надає така структура максимальну вартість підприємству.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства найчастіше необхідно знати не тільки ланцюжок цінностей, але і розуміти всю систему створення вартості. У таких випадках проводять аналіз ланцюжка цінностей постачальників і посередницьких структур. Аналізувати ланцюжки вартості постачальників необхідно тому, що результатом їхньої діяльності є продукція, що використовується в ланцюжку цінностей підприємства-виробника. І від того, яка буде вартість, якість і комплектність продукції, що поставляється, відповідність її стандартам, будуть залежати загальні витрати підприємства-виробника. Аналізувати ланцюжки вартості посередницьких структур необхідно через таке: витрати і дохід посередників входять у ціну, що сплачується кінцевим споживачем; діяльність посередників може сильно впливати на задоволеність покупця продукції.

Аналіз витрат і ланцюжків створення вартості є інструментом:

- при порівняльній оцінці цін і витрат підприємства і його основних конкурентів;
- при визначенні ефективності окремих видів діяльності;
- при виявленні тих сфер діяльності компанії, що вимагають ретельного дослідження і постійної уваги.

Ціни та якість товарів конкурентів необхідно вивчати з метою встановлення середнього діапазону цін на власну продукцію. Для проведення такого аналізу підприємство може використовувати маркетингові інструменти, такі як порівняльні закупки, дослідження прейскурантних цін конкурентів, опитування споживачів. Головним результатом такого аналізу має бути зменшення впливу змін цін конкурентів на цінову політику компанії та мінімізація власних витрат.

При формуванні ціни компанія може використовувати різноманітні методи. Традиційно у економічній літературі виділяють два основних підходи до ціноутворення: витратний та ціннісний. *Витратний підхід до ціноутворення* – метод ціноутворення на основі врахування фактичних витрат підприємства на виробництво та організацію збуту товару. Основою витратного ціноутворення є формування ціни як суми трьох елементів: змінних витрат на виробництво одиниці продукції, середніх накладних витрат, питомого прибутку.

Ціннісне ціноутворення – встановлення таких цін, що забезпечують отримання максимального прибутку за рахунок досягнення підприємством вигідного для нього співвідношення «цінність/витрати».

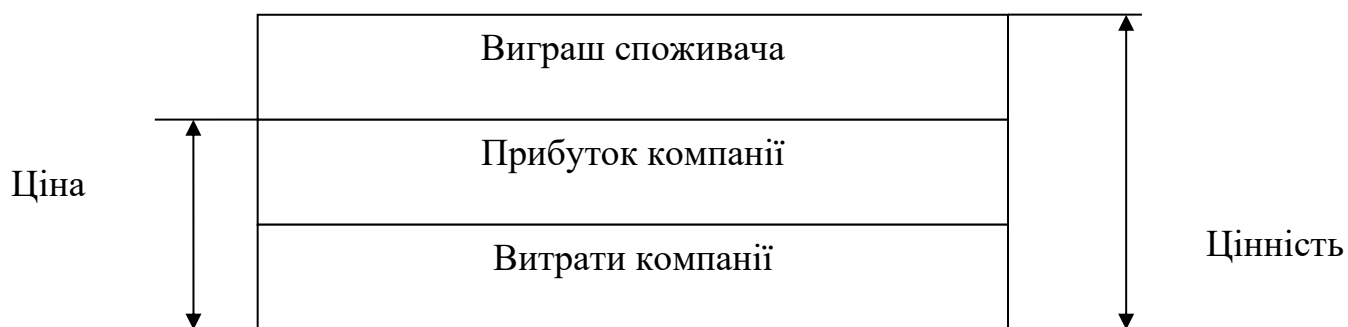


Рис.7.2. Співвідношення цінності товару та його ціни.

Найчастіше усі методи ціноутворення поділяються на три групи: витратні, ринкові (ціноутворення, орієнтоване на попит споживачів), параметричні методи ціноутворення.

До витратних методів ціноутворення відносять такі: за часткою прибутку у ціні (на основі повних витрат); на основі граничних витрат (маржинальних витрат, скороченої собівартості, прямих витрат); за доходом на капітал, з врахуванням точки беззбитковості.

Ціноутворення, орієнтоване на попит споживачів (ринкові методи ціноутворення). Багато фахівців вважають, що попит є єдиним чинником, який повинен враховуватися при обґрунтуванні ціни. Підприємства, що орієнтуються на такий підхід до ціноутворення, застосовують метод

споживчої оцінки, в основі якого лежить значущість товару для споживача і готовність заплатити певну суму грошей, тобто споживча оцінка товару потенційним покупцем і його сприйняття ціни. При такому підході підприємство виходить з того, що споживач сам визначає співвідношення між цінністю товару для нього особисто і його ціною, порівнюючи з цінами на аналогічні товари, представлені на ринку. Корисність товару (комплекс корисних властивостей системної якості) для споживача зумовлює його готовність заплатити дану ціну, тобто підтримати рівень ефективного попиту. Зміна ціни ставиться в залежність від зміни рівня попиту на товар таким чином, що ціна збільшується при зростанні попиту і зменшується при його зниженні, а витрати виробництва (продажі) враховуються лише як обмежувальний чинник, що показує, чи може товар за такої ціни приносити підприємству прибуток.

Використання цього методу ефективно на ринку взаємозамінних товарів, що дозволяє покупцеві порівнювати товари і вибрати той, який найбільшою мірою відповідає його бажанням. Завдання підприємства полягає в тому, аби диференціювати свої товари на основі технічних властивостей, дизайну, упаковки, післяпродажного сервісного обслуговування і привернути увагу потенційних покупців до цих якостей.

Використання цього методу вимагає хорошого знання свого потенційного клієнта, його запитів, а також товарів конкурентів. Диференціація товару передбачає і диференціацію ринку: підприємство працює з декількома сегментами споживачів, кожен з яких по-різному оцінює окремі споживчі властивості товару, що передбачає наявність широкого діапазону цін.

Ринкові методи ціноутворення передбачають постійний моніторинг прийнятності цін для споживачів, цін конкурентів та ступеня покриття власних витрат. Таким чином, ці три критерії утворюють «магічний трикутник» цінової політики (рис. 7.3.):



Рис. 7.3. «Магічний трикутник» цінової політики.

Параметричні методи ціноутворення базуються на визначенні кількісної залежності між цінами і основними споживчими властивостями товару, що входять у параметричний ряд. Параметричний ряд – це сукупність технологічно однорідних виробів, призначених для виконання одних і тих самих функцій, що відрізняються значеннями основних техніко-економічних параметрів. Ці методи використовуються при обґрунтуванні цін на нові вироби, а також для виявлення відповідності рівня передбачуваної ціни, розрахованої на базі витрат виробництва, цінам, що склалися на ринку. До параметричних методів ціноутворення відносять метод питомих показників, метод регресійного аналізу, метод балів.

Більш детально ці питання розглядаються при вивченні маркетингу і є широко відомими та дослідженими. Наразі є необхідність зосередити увагу на новітніх тенденціях.

Комунікаційна політика – це комплекс заходів, спрямованих на ефективну взаємодію усіх елементів маркетингової системи, інформування, переконання чи нагадування споживачам про свої товари (послуги) та отримання від них зворотного зв'язку.

У сучасному світі все частіше дослідження та комунікації зі споживачами відбуваються через інтернет-комунікації у мережі Internet характеризуються інтерактивністю. Ініціатором комунікацій виступають не лише продавці, але й покупці (споживачі).

За Ілляшенко С.М. [19] систему маркетингових інтернет-комунікацій можна звести до (див. рис. 7.4):

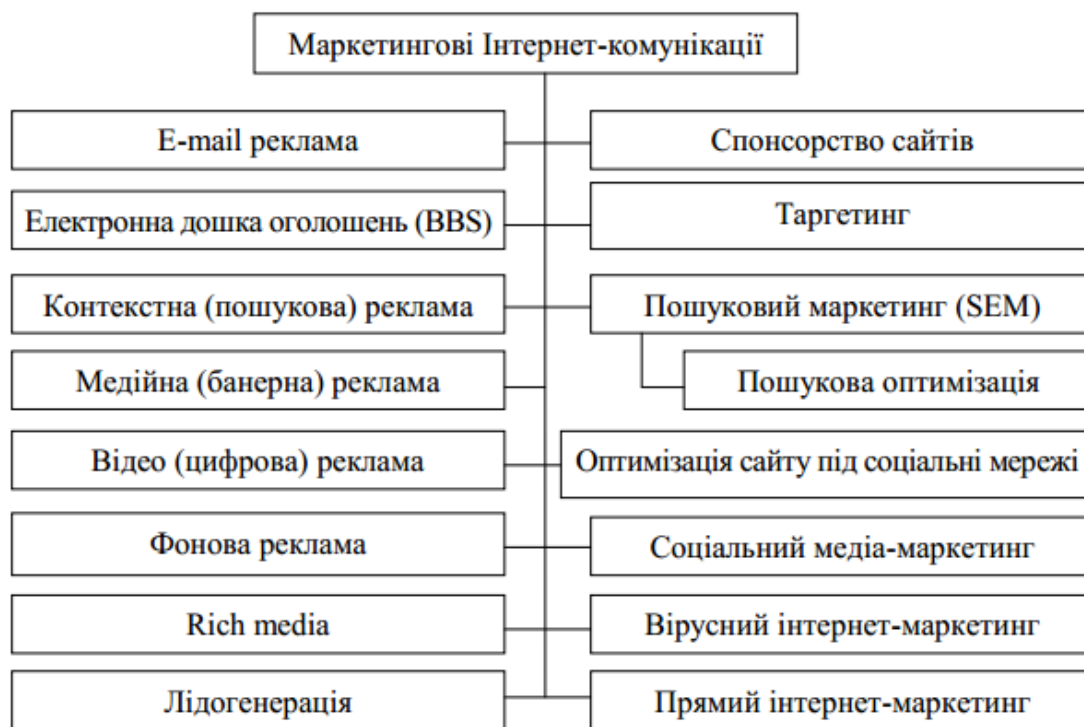


Рис. 7.4. Система маркетингових інтернет-комунікацій

Е-mail реклама – передбачає розсилку реклами передплатникам та розміщення реклами в розсилках новин(списки розсилок). Вона є відносно дешевою і користується попитом.

Електронна дошка оголошень (BBS, англ. Bulletin Board System) – це сайти, на яких розміщується реклама різного роду.

Контекстна (пошукова) реклама – реклама у вигляді банера чи текстового оголошення, яка з’являється періодично після здійснення пошуку за ключовим словом. Є однією з найбільш ефективних реклам, оскільки підібрана відповідно до інтересів споживача.

Медійна (банерна) реклама – візуальний рекламний контент, орієнтований на зорове сприйняття споживача, для привертання уваги використовується текстовий блок, зображення, логотип компанії, різні фотографії, контакти з розташуванням офісу або точки продажів і т.д., а також гіперпосилання на сайт рекламодавця або сторінку з додатковою (розширеною) інформацією. Походить від *бáнер* (англ. banner прапор, транспарант) – графічне зображення рекламного характеру.

Відео реклама (цифрова)– це відеоряд, який виникає на моніторі при введенні певного пошукового слова або наведення курсору на ключове слово.

Фонова реклама – передбачає використання замість фону на пошуковій сторінці певного рекламного контенту.

Rich media – інноваційні банери, які фактично являють собою інтерактивні рекламні ролики, що виготовлені з використанням технологій Flash та JavaScript. Особливостями Rich media є ефектна анімація, звук, інтерактивні засоби взаємодії з користувачем, тобто зміна зображення, звуку при певних діях користувача, чим привертається його увага; новий і цікавий формат, який створює імідж рекламодавця та ін.

Лідогенерація (англ. leadgeneration) – пошук потенційних клієнтів за визначеними критеріями контактних даних. Це певна стратегія створення бази клієнтів із потенційного їх кола, враховуючи специфіку запитів.

Спонсорство – вид Інтернет-комунікацій, взаємовигідна співпраця, що ґрунтується на реалізації спільних проєктів. Як правило, передбачає використання на сайтах ненав'язливих асоціативних іміджевих елементів спонсора (логотип, назва і т.п.).

Таргетинг– механізм виділення цільової аудиторії із сукупності споживачів за чітко заданими критеріями та взаємодія з нею.

Пошуковий маркетинг (англ. Search engine marketing, SEM) – це комплекс заходів, спрямованих на збільшення видимості сайту чи конкретної його сторінки у пошукових системах.

Різновидом SEM є *SEO* (англ. Search engine optimization–пошукова

оптимізація) – комплекс заходів (всередині сайту) для підняття позицій сайту пошуковими системами по певним запитам користувачів. Слід брати до уваги, що різні браузері (GoogleChrome, Opera, InternetExplorer, Mozilla і т. д.) також по різному формують список видачі сайтів в одній і тій же пошуковій системі.

SMO (англ. *Social media optimization* – оптимізація сайту під соціальні мережі) – комплекс заходів, спрямованих на залучення на сайт відвідувачів з соціальних медіа: блогів, соціальних мереж і т. п.

SMM (англ. *Social media marketing*) – соціальний медіа маркетинг, що передбачає просування товарів та послуг, залучення лояльної аудиторії через підвищення іміджу, анонси подій тощо в соціальних мережах.

Вірусний інтернет-маркетинг – це просування товарів або послуг самою цільовою аудиторією через рекламування, рекомендацію чи поширення посилання.

Прямий маркетинг (англ. *Direct marketing*) – це вид просування, який передбачає передачу інформації про продукт, послугу або компанію безпосередньо клієнтові. Таким чином, всю рекламну інформацію цільова аудиторія отримує без посередників і третіх осіб.

Owned Media – будь-який канал комунікації або платформа, що знаходяться у володінні самого бренду. Компанії самостійно їх створюють і повністю контролюють. Аудиторія власних медіа – це всі старі, нові та потенційні клієнти бренду. Від якості та релевантності контенту *Owned Media* залежить конвертованість у покупців тих відвідувачів, які були залучені за допомогою платних інструментів і платформ.

Paid Media – це весь перелік платних інструментів і платформ для залучення трафіку на сайт, в блог, додатки та на інші ресурси організації. Даний канал дозволяє розширювати охоплення Digital-кампаній і підвищувати впізнаваність бренду. Відповідно, аудиторія платних медіа – це користувачі всесвітньої мережі Internet, які раніше не чули про компанію, але потенційно зацікавлені в її товарах або послугах.

Таблиця 7.1. Типи інструментів Internet-маркетингу [66]

Вид	Визначення	Приклад	Роль	Переваги	Недоліки
<i>OwnedMedia</i>	Канал контролюється брендом	Web-сайт, мобільний сайт, блог	Побудова довгострокових відносин з існуючими потенційними споживачами	контроль; ефективність витрат; довготривалість; багатосторонність; нішові споживачі	Відсутність гарантій; можлива недовіра до компанії займає багато часу на створення
<i>PaidMedia</i>	Платні канали	Відеореклама, контекстна реклама, банерна реклама	Перехід до інших каналів просування (охоплення більшої аудиторії)	постійний попит; швидка реакція; масштабність; підконтрольність	хаотичне розповсюдження; важкість відстеження; слабка достовірність
<i>Earnedmedia</i>	Споживач є каналом	WOM (маркетинг пліток), Buzz-маркетинг, Viral (вірусний маркетинг)	Слухати та реагувати – результат добре виконаних та скоординованих дій через ЗМІ	відчутність; ключова роль у продажах; прозорість дії	Відсутність контролю; складно виміряти; може мати негативний характер
<i>SocialMedia</i>	Взаємодія бренду з соціальними платформами	Акаунти в Twitter, Facebook, Flickr, Instagram	Двосторонній потік інформації між компанією та різними типами ЗМІ	Ефективність витрат; багатосторонність; організованість; персоналізація	Відсутність контролю; відсутність гарантій; займає багато часу на створення

Earned Media – це вся сукупність дій користувачів щодо бренду: обговорення його іміджу, контенту і продукції на різних майданчиках в Internet, а також лайки, шери і коментарі на сайті організації та на її сторінках у соціальних мережах. По суті, це потужна публічна реклама бренду, що згенерована його аудиторією.

Social Media – процес залучення трафіку та уваги до бренду або до продукту через соціальні платформи; комплекс заходів щодо використання соціальних медіа в якості каналів для просування організацій та вирішення інших бізнес-завдань.

Класифікація не виключає того, що деякі інструменти можуть належати перетинанню категорій. Компанії можуть просити користувачів

ділитися брендованим контентом у соціальних мережах (*owned+earned*), оплачувати покази заміток зі своєї сторінки у Facebook (*owned+paid*) або платити основним споживачам за активне згадування бренда (*paid+earned*).

7.2 Кейсові справи

Кейс 7.1. Реклама у мережі Інтернет⁶

Клієнт та його запит.

“Грузевиця-3” – це житловий масив, який розташований в місті Хмельницький, в чудовому мікрорайоні Гречани, що в 10 хвилини їзди до центру міста. Даний масив знаходиться в екологічній частині міста та має усі потрібні комунікації – поруч школа, магазин, споруджується дитячий садок. Вже побудовано 4 вулиці та активно будуються нові котеджі. Дорога викладена сучасною бруківкою, є вуличне освітлення, а для автомобілів – зручні під’їзди. Однією з переваг даного комплексу є те, що біля кожного будинку є ще земельна ділянка, яку можна використати за власним бажанням –це може бути квітник, невеликий садок, просто газон.

Успішна реклама – це прямий шлях до успішності бізнесу і ринок нерухомості тут не виняток. На сьогоднішній день, соціальні мережі – це місце, де користувачі найбільше проводять часу. Тут вони дізнаються актуальні новини, діляться своїми подіями, корисною інформацією, купують та продають різні товари, знайомляться. Таким чином, реклама у соціальних мережах – це чудова можливість охопити велику кількість людей різних категорій. Тому і наш клієнт прийшов до нас із задачею привести якомога більше заявок від зацікавлених покупців через таргетовану рекламу Facebook & Instagram. Слід відмітити, що це не перший наш кейс по нерухомості, тому ми одразу взялися до активної роботи з упевненістю в позитивному результаті.

⁶ Джерело: <https://outsourcing.team/uk/portfolio/targeting/kejs-po-smm-prosuvannyu-gruzevitsya-3/>

Вхідні дані:

Ринок: Хмельницький

Ніша: Продаж котеджів

Хід роботи:

Напевно ні для кого не буде секретом, що на сьогоднішній день основним каналом просування нерухомості в інтернеті є контекстна реклама, проте, таргетинг впевнено стає лідером у даній сфері. Тому ми обрали саме такий метод просування в соціальних мережах.

Для початку потрібно чітко продумати план дій та етапів рекламної кампанії:

Генерація лідів

Було вирішено використовувати формат генерації заявок через Facebook. Для початку потрібно визначитися з даним поняттям.

Лідогенерація – це тактика маркетингу, сутність якого полягає у формуванні бази потенційних клієнтів із певними контактними даними. Таким чином, лід – це і є потенційний клієнт, який проявив інтерес до товарів чи послуг, що рекламуються.

Сам процес досить зрозумілий – користувач натискає на рекламу і йому відкривається форма заявки з пропозицією заповнити дані для отримання детальної інформації.

Після заповнення ці дані потрапляють до менеджера, який безпосередньо зв'язується з потенційним клієнтом для узгодження деталей.

Інтереси аудиторії

Для того, аби наша реклама приносила нам лише зацікавлені заявки, потрібно правильно та чітко визначити цільову аудиторію. Під поняттям «цільова аудиторія», або ЦА, прийнято розуміти групу користувачів, на яких націлений рекламний захід. Невірне визначення ЦА призводить до провалу кампанії або до значних перевитрат бюджету.

Щоб такого не сталося, ми сформуваємо портрет цільової аудиторії:

- користувачі старші 18 років;

- середнього класу;
- проживають в м. Хмельницький та області.

Для підвищення якості заявок, що поступають, також потрібно відсортовувати по інтересах. В рекламі під поняттям «інтерес» мають на увазі слова та словосполучення, що напряду відносяться до нашого продукту та характеризують його. Конкретно в даному випадку були визначені такі інтереси:

- нерухомість
- власний будинок
- житловий комплекс
- власне житло.

Такі дії необхідні, щоб зменшити кількість випадкових заявок.

Покази реклами відображалися, в основному, по м. Хмельницький.

Формат оголошень

Рекламні оголошення можуть бути оформлені в довільному вигляді. Можна використовувати і фото, і відео. Потрібно експериментувати та слідкувати за тим, які саме варіанти користуються більшою популярністю. Для даної рекламної кампанії активно використовувалися як фото, так і відео, що дало лише позитивний результат.

Висновок

За період даної рекламної кампанії було отримано 366 заявок із середньою вартістю за заявку – 40 грн.

Також слід відмітити, що багато звернень було в коментарях і у повідомленнях на сторінках компанії у Facebook та Instagram.

Клієнт залишився задоволеним нашою роботою, тож ми продовжили співпрацю і надалі.

Приклади оголошень:

Житловий масив "Грушаниця 3"
Реклама (демонстрація) 📍

Нарешті наважиться придбати дім для своєї сім'ї? Хотіли б дім у чистому, спокійному районі і недалеко від центру міста?

- ✓ Екологічно чиста місцевість 🌿
- ✓ Можливість вибору кольору фасаду і даху 🏠
- ✓ Внесення змін до стандартного планування за бажанням 📐
- ✓ 10 хвилин до центру міста автомобілем 🚗
- ✓ Є можливість отримати розстрочку до 2-х років 📅

Дізнайтесь умови розстрочки на нові проекти 📄

[Показати переказ](#)



РОЗСТРОЧКА ХУТЧІШ
ДО 2-Х РОКІВ У НОВИЙ БУДИНОК

[Дізнатись більше](#) 📄 [Подати заявку](#)

👍❤️ 124 Коментарів: 76 Поділитися: 25

Потрібно пам'ятати, що таргетована реклама в соціальних мережах для сфери нерухомості рідко буває основним каналом продажів. Такий вид реклами здебільшого запускається для розвитку впізнаваності бренду та розширення аудиторії. Іншими словами можна сказати, таргетована реклама знайомить покупця із продуктом, а ефективна комунікація із клієнтом і подальший продаж залежить від менеджера з компанії клієнта.

Запитання та завдання до кейсу:

1. Проаналізуйте роботу агентства. Які переваги та недоліки Ви бачите?
2. Які підходи використали б Ви?

7.3 Тестові завдання для перевірки знань

1. Сукупність взаємозв'язаних дій та заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутових можливостей підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу – це:

- а) збутова політика;
- б) цінова політика;
- в) комунікаційна політика.

2. Механізм виділення цільової аудиторії із сукупності споживачів за чітко заданими критеріями та взаємодія з нею – це :

- а) фоновіа реклама;
- б) контекстна реклама;
- в) таргетинг;
- г) прямий маркетинг.

3. Реклама у вигляді банера чи текстового оголошення, яка з'являється періодично після здійснення пошуку за ключовим словом – це:

- а) фоновіа реклама;
- б) контекстна реклама;
- в) таргетинг;
- г) прямий маркетинг.

4. Політика ринкової орієнтації – це:

- а) модель державної інноваційної політики, що передбачає провідну роль ринкового механізму в розподілі ресурсів та визначенні напрямів

розвитку науки і техніки, а також обмеження ролі держави в стимулюванні фундаментальних досліджень;

б) стратегічний план дій, спрямований на розбудову усіх сфер регіональної інноваційної системи;

в) тип державної інноваційної політики, що передбачає визначення державою пріоритетних напрямів науково-технологічного та інноваційного розвитку, розроблення різних державних програм, великі капіталовкладення у масштабні інноваційні проекти, використання інших прямих форм державної участі в регулюванні інноваційних процесів;

г) вірної відповіді немає.

5. Просування товарів або послуг самою цільовою аудиторією через рекламування, рекомендацію чи поширення посилання – це:

а) вірусний інтернет-маркетинг;

б) контекстна реклама;

в) таргетинг;

г) прямий маркетинг.

6. Пошук потенційних клієнтів за визначеними критеріями контактних даних, певна стратегія створення бази клієнтів із потенційного їх кола, враховуючи специфіку запитів – це:

а) контекстна реклама;

б) e-mailреклама;

в) таргетинг;

г) лідогенерація.

7. Робота, яку забезпечує служба маркетингу в інноваційному процесі, здійснюється за такими напрямками:

а) формування й розвиток інноваційної орієнтації колективу підприємства;

б) систематичне інформаційне забезпечення процесу нововведення;

в) консультації фахівців підрозділів підприємства відносно ринкових аспектів інноваційної діяльності;

г) усі відповіді вірні.

8. *Ситуаційний маркетинговий аналіз, проведений для оцінки комерційних перспектив інноваційного продукту, не враховує :*

- а) аналіз кон'юнктури ринку;
- б) аналіз показників балансу;
- в) аналіз наявних конкурентів;
- г) аналіз життєвого циклу товару.

9. *Основними передумовами комерційного успіху інноваційного товару на ринку є :*

- а) взаємодія усіх підрозділів із службою маркетингу;
- б) орієнтація на потреби ринку;
- в) чітко розроблена стратегія просування;
- г) усі відповіді вірні.

10. *Пробний маркетинг проводять з метою:*

- а) оцінки характеристики нового товару;
- б) прогнозування обсягів збуту;
- в) визначення місткості ринку;
- г) усі відповіді вірні.

7.3 Запитання для закріплення теми

1. Розкрийте концептуальні засади збутової політики підприємства.
2. Що таке стимулювання збуту?
3. Які пріоритетні напрями розвитку цінової політики інноваційного продукту?
4. Що таке ціннісне ціноутворення?
5. Які фактори сприяють активізації просування інноваційного товару?
6. Що є стимулом для розвитку інноваційно орієнтованих підприємств?

7. Основні засади управління комунікаційною політикою.
8. Які сучасні підходи до організації маркетингових Інтернет-комунікацій можете назвати?
9. Яка різниця між відеорекламою та фоновою рекламою?
10. Що таке таргетинг?
11. Які типи інструментів Інтернет-маркетингу можете назвати?
12. Яка роль маркетингової служби в реалізації товарної інноваційної політики?
13. Як проводять маркетинговий аналіз факторів конкурентоспроможності нового товару?
14. Що передбачає маркетингове забезпечення реалізації нових товарів?

РОЗДІЛ 8

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВАРНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

8.1. Загальні теоретичні положення

Ефективність реалізації товарної інноваційної політики підприємства доцільно розглядати в комплексі та оцінювати у таких аспектах:

- ✓ Оцінка інноваційної продукції підприємства.
- ✓ Оцінка інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства.
- ✓ Оцінка спроможності підприємства до розвитку інновацій.
- ✓ Оцінка ефективності придбання і реалізації ліцензій.
- ✓ Оцінка ефективності діяльності підприємства в цілому.

У науковій літературі існує багато методів та показників оцінки інноваційності продукції та інноваційної продукції як такої. Усі вони мають право на існування та не суперечать один одному, проте вважаємо за потрібне зупинитися на окремих показниках, оцінка яких у сукупності дасть можливість зробити правильні висновки.

Частка прибутку від інноваційної діяльності показує, яку частину від чистого прибутку підприємства становить прибуток, отриманий від реалізації інноваційної продукції, процесів, послуг [52]:

$$\mathcal{C}_{\text{ін}} = \frac{\Pi_{\text{ін}}}{\Pi}, \quad (8.1)$$

де $\Pi_{\text{ін}}$ – прибуток від реалізації інноваційної продукції, процесів, послуг;

Π – чистий прибуток підприємства.

Частка витрат на інноваційну діяльність показує як багато коштів від загальної суми витрачається на розвиток нових продуктів. Для цілей зростання всього підприємства цей показник повинен плануватися на достатньому рівні й відповідати структурі інноваційного портфеля, встановлюючи необхідне співвідношення між різними напрямками інвестицій. Він розраховується як [52]:

$$C_{\text{ін}} = \frac{\sum_{i=1}^t B_i^{\text{н}}}{\sum_{i=1}^t B_i^{\text{з}}}, \quad (8.2)$$

де $B_{\text{н}}$ – витрати, вкладені в нові продукти до дійсного моменту часу протягом періоду інноваційних змін;

$B_{\text{з}}$ – загальні витрати на інноваційну діяльність до дійсного моменту часу протягом періоду інноваційних змін.

Коефіцієнт оновлення продукції відображає частку нової продукції у загальному обсязі продажу підприємства. На основі розрахунку такого показника вирішують питання фінансування випуску інноваційного продукту за умови його конкурентоспроможності [52]:

$$K_{\text{онов}} = \frac{O_{\text{внп}}}{O_{\text{зоп}}}, \quad (8.3)$$

де $K_{\text{оп}}$ – коефіцієнт оновлення продукції;

$O_{\text{внп}}$ – кількість видів нової продукції, од.;

$O_{\text{зоп}}$ – загальна кількість товарної продукції, од.

Коефіцієнт освоєння нової продукції дає можливість оцінити спроможність підприємства до впровадження інноваційної або підвладної технологічним змінам продукції та розраховується за формулою:

$$K_{\text{осв}} = \frac{BP_{\text{нт}}}{BP_3}, \quad (8.4)$$

де $BP_{нт}$ – виручка від реалізації нової або удосконаленої продукції та продукції, виготовленої за допомогою нових або удосконалених технологій, грн.;

BP_3 – виручка від реалізації всієї продукції підприємства, грн.

Коефіцієнт оновлення технології відображає частку вартості нових технологій у загальному обсязі вартості технологій розраховують за формулою [52]:

$$K_{от} = \frac{N_{нт}}{\sum TP}, \quad (8.5)$$

де $K_{от}$ – коефіцієнт оновлення технології;

$N_{нт}$ – кількість впроваджених нових технологічних процесів;

$\sum TP$ – сумарна кількість технологічних процесів.

Крім того, за допомогою певних показників можна оцінити й ефективність маркетингової діяльності підприємства, що напряду пов'язана з ефективністю реалізації товарної інноваційної політики.

Загальна місткість ринку:

$$MP = П * T * Ц, \quad (8.6)$$

де MP – загальна місткість ринку;

$П$ – число покупців конкретного товару (на конкретному ринку);

T – середнє число покупок на рік;

$Ц$ – ціна середньої одиниці покупки.

Попит на товар підприємства:

$$ПП = Ч * СП, \quad (8.7)$$

де ПП – попит на товар підприємства;

Ч – частка підприємства на ринку;

СП – сукупний ринковий попит.

Величина відхилення збуту за рахунок кількості проданих товарів:

$$BZ_{к-ть} = Ц_{факт} * (З_{факт} - З_{план}), \quad (8.8)$$

де $BZ_{к-ть}$ – величина відхилення збуту за рахунок кількості проданих товарів;

$Ц_{факт}$ – ціна, за якою фактично продані товари, грн.;

$З_{факт}$ – фактичний обсяг збуту, грн.;

$З_{план}$ – плановий обсяг збуту, грн.

Величина відхилення збуту за рахунок зміни цін проданих товарів:

$$BZ_{цін} = K_{факт} * (Ц_{факт} - Ц_{план}), \quad (8.9)$$

де $BZ_{цін}$ – величина відхилення збуту за рахунок зміни цін проданих товарів, грн.;

$K_{факт}$ – кількість фактично проданої продукції;

$Ц_{план}$ – планова ціна продажу товарів, грн.

Загальна частка ринку підприємства:

$$Ч_p = C * Л * Р * Ц, \quad (8.10)$$

де $Ч_p$ – загальна частка ринку підприємства;

C – відсоток споживачів, які купують товари підприємства;

$Л$ – відсоток куплених товарів, які покупці придбали у підприємства;

$Р$ – середня величина покупки, тобто кількість товарів підприємства, одноразово придбаних споживачем, %.

Інтегральний показник конкурентоспроможності:

$$k_{\text{конкур}} = \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕН}}}, \quad (8.11)$$

де $k_{\text{конкур}}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності;

$I_{\text{ТП}}$ – індекс зміни технічних параметрів виробу;

$I_{\text{ЕН}}$ – індекс зміни економічних параметрів виробу.

Ефективність інвестицій, вкладених у інновації, визначається за формулою [Малюта]:

$$E_{\text{інв}} = \frac{\Delta\Pi_p}{\Sigma_{\text{інв}}}, \quad (8.12)$$

А термін окупності – за наступною формулою:

$$T_{\text{ок}} = \frac{\Sigma_{\text{інв}}}{\Delta\Pi_p}, \quad (8.13)$$

де $E_{\text{інв}}$ – коефіцієнт ефективності інвестицій, вкладених в інновації;
 $T_{\text{ок}}$ – термін окупності;
 $\Sigma_{\text{інв}}$ – сума вкладених інвестицій;
 $\Delta\Pi_p$ – приріст прибутку від впровадження у виробництво відповідного нововведення(інновації).

Порівняльна ефективність реальних інвестицій здійснюється шляхом розрахунку зведених витрат:

$$Z_j = C_j + E_n KB_j \rightarrow \min \quad (8.16)$$

де Z_j – зведені витрати;

C_j – поточні витрати j -го варіанта (проекту) на одиницю продукції (за вирахуванням амортизації основних фондів, на створення яких спрямовуються капітальні вкладення, що оцінюються);

KB_j – питомі (на одиницю продукції) капітальні вкладення j -го варіанта (проекту).

Показник чистої теперішньої вартості:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - \tilde{N}_t}{(1+i)^t}, \quad (8.17)$$

$$NPV = \frac{B_1 - \tilde{N}_1}{(1+i)^1} + \frac{B_2 - \tilde{N}_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{B_n - \tilde{N}_n}{(1+i)^n}, \quad (8.18)$$

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t} \quad (8.19)$$

де B_t – повні вигоди за рік t ;

C_t – повні витрати за рік t ;

t – відповідний рік проекту (1, 2, 3, ... n);

n – строк служби проекту, глибина горизонту в роках;

i – ставка дисконту (процентна).

У випадках, коли *проект передбачає значні первісні вкладення коштів* I_0 , розрахунок NPV можна провести за формулою:

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+i)^1} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+i)^n} - I_0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}, \quad (8.20)$$

де CF_t (*cash flow*) – грошовий потік у кінці періоду t .

Коефіцієнт вигоди/затрати (benefit cost B/C):

$$B/C = \frac{\sum_{t=1}^n B_t / (1+i)^t}{\sum_{t=1}^n C_t / (1+i)^t}, \quad (8.21)$$

Формула розрахунку *бюджету* в умовах обмеженості капіталу:

$$B/C = \frac{\sum_{t=1}^n (B_t - O_t) / (1+i)^t}{\sum_{t=1}^n K / (1+i)^t}, \quad (8.22)$$

де O – виробничі та експлуатаційні затрати;

K – капітальні витрати.

При дефіциті ресурсів коефіцієнт вигоди затрати видозмінюється і розраховується за формулою:

$$B/C = \frac{\sum_{t=1}^n (B_t - C_t) / (1+i)^t}{\sum_{t=1}^n R_t / (1+i)^t}, \quad (8.23)$$

де R_t — вартість дефіцитного ресурсу.

Внутрішня норма доходності (internal rate of return – IRR):

$$\sum_{t=1}^n \frac{B_t - \tilde{N}_t}{(1 + IRR)^t} = 0. \quad (8.24)$$

Для практичних розрахунків IRR застосовують формулу

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1 \cdot (i_2 - i_1)}{NPV_1 - (NPV_2)}, \quad (8.25)$$

де i_1 — ставка дисконту, при якій значення NPV додатне;

i_2 — ставка дисконту, при якій проект стає збитковим і NPV стає від'ємним;

NPV_1 — значення чистої поточної вартості при i_1 ;

NPV_2 — значення чистої поточної вартості при i_2 .

Коефіцієнт рентабельності інвестицій розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{I-E}{E} * 100\%, \quad (8.26)$$

де I – дохід від проєкту,

E – витрати на проєкт.

Оцінка спроможності підприємства до розвитку інновацій може здійснюватися при розрахунку таких показників:

- рівень технологічної оснащеності підприємства;
- рівень розвитку інформаційних технологій на підприємстві;
- рівень кваліфікації персоналу;
- рівень мотивації персоналу до інноваційної діяльності;
- рівень розвитку організаційно-економічного механізму підприємства тощо.

Як правило, для врахування множинності компонент і здійснення реальної оцінки спроможності підприємства до інноваційного розвитку використовують інтегральні показники. На думку Малюти Л. [32] інтегральний показник розраховується за такими складовими інноваційного розвитку: технологічною (ступінь технологічного оновлення виробничих процесів завдяки освоєнню нових виробництв та впровадженню удосконалених технологічних процесів), ринковою (реалізація на ринку нової інноваційної продукції) і ресурсною (наявність у підприємства інноваційних ресурсів, що сприяють в забезпеченні його подальшого інноваційного розвитку). Формула розрахунку рівня інноваційного розвитку підприємства:

$$I_{\Pi} = Y_{\text{рес}} * K_1 + Y_{\text{тех}} * K_2 + Y_{\text{ринк}} * K_3, \quad (8.27)$$

де I_{Π} – інтегральний показник рівня інноваційного розвитку промислового підприємства;

$Y_{\text{рес}}$ – показник ресурсної підсистеми забезпечення інноваційного розвитку підприємства;

$Y_{\text{тех}}$ – показник рівня технологічного оновлення промислового

підприємства;

$Y_{\text{ринк}}$ – показник рівня впровадження та комерціалізації інновацій;

K_1, K_2, K_3 – коефіцієнти, які характеризують вагомість підсистем (значення коефіцієнтів розраховуються методом експертних оцінок).

Узагальнюючі показники $Y_{\text{рес}}, Y_{\text{тех}}, Y_{\text{ринк}}$ пропонується розраховувати за структурно єдиною формулою:

$$Y = \frac{X_1 * A_1 + X_2 * A_2 + \dots + X_i * A_i}{100}, \quad (8.28)$$

де $X_1 \dots X_i$ – коефіцієнти, які характеризують певний узагальнюючий показник,

$A_1 \dots A_i$ – питома вага коефіцієнта в загальному комплексі оцінок, %.

Перевага при застосуванні даного методу полягає у наявності можливості одержання однозначної відповіді про те, якими є рівень організації процесів виробництва, техніки і технології промислового підприємства сукупно в цілому.

Даний показник може бути модифікований та доповнений іншими коефіцієнтами, що враховують додаткові фактори. Зокрема, він може бути доповнений показниками, що характеризують не тільки внутрішнє середовище діяльності підприємства, а й зовнішнє.

Оцінка *ефективності придбання і реалізації ліцензій* здійснюється відповідно до Національного стандарту № 4 «Оцінка майнових прав інтелектуальної власності» з використанням дохідного підходу. *Дохідний підхід* до оцінки майнових прав інтелектуальної власності ґрунтується на застосуванні оціночних процедур переведення очікуваних доходів у вартість об'єкта оцінки, застосовується для оцінки майнових прав інтелектуальної власності у випадку, коли можливо визначити розмір доходу, що отримує або може отримувати юридична чи фізична особа, якій належать такі права, від їх використання. Основними методами дохідного підходу, що

застосовуються для оцінки майнових прав інтелектуальної власності, є метод непрямой капіталізації (дисконтування грошового потоку) та метод прямої капіталізації доходу.

Порівняльний ринковий підхід. Якщо використовується цей підхід, ставка роялті базується на роялті, яку пропонують інші в порівнянних галузях. Недоліком цього підходу є нездатність ідентифікувати надійні дані, які могли б справді порівняти схожі угоди. Нижче наведено приклади середніх ставок роялті за галузями:

Аерокосмічна промисловість – 4 %;

Легка промисловість – 6,8 %;

Автомобільна галузь – 3,3 %;

Хімічні речовини – 4,3 %;

ІТ-технології – 4,6 %;

Будівництво – 5,6 %;

Споживчі товари – 4,8 %;

Електроніка – 5,1 %;

Енергетика та навколишнє середовище – 8 %;

Медичне обладнання та вироби – 6,4 %;

Промислові товари – 6,4 %;

Машинобудування (обладнання) – 4,8 %;

Фармацевтика та біотехнології – 6 %;

Програмне забезпечення – 9,6 %.

Ефективність функціонування підприємства є обов'язковою умовою його виживання в конкурентному середовищі. Саме тому науковці приділяють так багато уваги цьому питанню. У загальному випадку ефективність діяльності підприємства визначається за формулою 8.29.

Ефективність діяльності підприємства:

$$F = \frac{E}{P}, \quad (8.29)$$

де F – ефективність підприємства;

E – ефект (результати);

P – витрати (ресурси).

Розглянемо основні ознаки класифікації ефективності та її види відповідно до ознак:

1) За наслідками отриманих результатів. За цією ознакою можна виділити два види ефективності: економічну та соціальну.

Економічний ефект відображається через різноманітні вартісні показники, що характеризують проміжні і кінцеві результати виробництва. Формами прояву економічної ефективності є різноманітні економічні ефекти: зниження собівартості продукції, що виготовляється, збільшення прибутку, зниження матеріаломісткості, трудомісткості продукції тощо.

Форми прояву соціальної ефективності пов'язані з отриманням соціальних ефектів: поліпшення умов праці, зростання життєвого рівня населення, поліпшення екологічних умов, збільшення тривалості життя людей, скорочення тривалості робочого тижня, збільшення кількості нових робочих місць, рівня зайнятості населення, поліпшення умов праці та побуту, стану навколишнього середовища, загальної безпеки життя. Соціальні наслідки виробництва можуть бути не лише позитивними, а й негативними (збільшення безробіття, посилення інфляції). Форми прояву соціальної ефективності зумовлені намаганням отримати максимальний економічний ефект при заданих параметрах соціального характеру.

2) За характером здійснюваних витрат. За цією ознакою розрізняють ефективність застосовуваних ресурсів та ефективність витрат (спожитих ресурсів). До ефективності застосовуваних ресурсів відносять: ефективність

виробничих засобів, ефективність трудових ресурсів, ефективність нематеріальних активів. До ефективності витрат належать: ефективність капітальних вкладень, ефективність поточних витрат, ефективність сукупних витрат. Як видно вже з самих назв окремих видів ефективності, що входять до першої та другої груп, поділ на ці групи зумовлений необхідністю дати відповідь на таке запитання: при визначенні ефективності отриманий ефект слід відносити до всієї сукупності ресурсів, застосовуваних на підприємстві, чи тільки до тієї її частини, що безпосередньо бере участь у створенні цього ефекту. Аналіз аргументів прибічників того чи іншого варіанта відповіді на це запитання свідчить, що єдиної думки тут немає. А в конкретній ситуації у разі необхідності оцінювання ефективності діяльності підприємства слід застосовувати той варіант, котрий є більш адекватним економічному завданню, що вирішується. Тому право на існування мають показники ефективності обох зазначених груп.

3) *За видами господарської діяльності.* До цієї групи показників ефективності належать: ефективність виробничої, торговельної, банківської, страхової та інших видів діяльності. Специфіка певного виду діяльності, безперечно, накладає певний відбиток на методологію визначення ефективності діяльності конкретного підприємства, що проявляється в специфіці навіть самих показників ефективності, які застосовуються для цього.

4) *За рівнем об'єкта господарювання.* До цієї групи відносять: ефективність економіки в цілому, галузі, підприємства, його структурного підрозділу, ефективність виробництва окремих видів продукції. Відповідно до цієї ознаки ефективність також може бути рівня суспільства та рівня суб'єкта господарювання. Необхідність поділу показників ефективності на ці дві групи зумовлена певною суперечністю інтересів суспільства та індивіда. Як наслідок має місце невідповідність між критеріями оцінювання ефективності тих чи інших явищ або заходів.

5) *За умовами оцінювання.* За цією ознакою виділяють реальну, розрахункову та умовну ефективність. Реальна ефективність – це фактичний рівень витрат та результатів за даними бухгалтерського обліку та звітності. Розрахункова базується на проектних або планових показниках, отриманих розрахунковим шляхом. Умовна ефективність використовується для оцінювання роботи структурних підрозділів господарського суб'єкта.

6) *За ступенем збільшення ефекту.* Ця ознака дає змогу виокремити первісну та мультиплікативну ефективність. Необхідність такого поділу видів ефективності викликана тим, що в результаті здійснення тих чи інших заходів може спостерігатися як одноразовий ефект, так і мультиплікативний. Мова про мультиплікативний ефект може йти тоді, коли початковий ефект повторюється й примножується на різних рівнях даного господарюючого суб'єкта, а також поширюється на інших.

7) *За метою визначення.* За цією ознакою розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність. Абсолютна ефективність характеризує загальну або питому (в розрахунку на одиницю затрат чи ресурсів) її величину, яку отримує господарюючий суб'єкт в результаті своєї діяльності за певний проміжок часу. Порівняльна ефективність визначається шляхом порівняння можливих варіантів господарювання і вибору кращого з них. Її рівень відображає економічні, екологічні, соціальні та інші переваги певного варіанта реалізації господарських рішень (напрямку діяльності) порівняно з іншими варіантами.

8) *За типом процесу.* Ця ознака дає змогу диференціювати підходи до оцінювання ефективності, враховуючи специфіку окремих процесів, які відбуваються на підприємстві. За цією ознакою можна окремо розглядати ефективність виробничих процесів, ефективність управління, ефективність інвестиційної, інноваційної, маркетингової, фінансової діяльності та ін.

При створенні механізму управління, що має на меті підвищення ефективності діяльності господарського суб'єкта, необхідно визначити критерії та фактори, що впливають на рівень та динаміку її зміни.

Фактори впливу на ефективність діяльності підприємства можна поділити на:

а) внутрішні:

- стратегія управління;
- кваліфікація персоналу, в тому числі й управлінського;
- наявність необхідного обладнання (потужність, технологічний рівень, ефективність у порівнянні з конкурентами);
- фінансове управління діяльністю підприємства та механізм фінансового контролю (регулювання запасів та закупок, контроль витрат, система роботи з дебіторською заборгованістю);
- внутрішня інформаційна система підприємства (якість та достатність фінансової та управлінської звітності як основи для прийняття рішень);
- організація виробництва;

б) зовнішні:

- стан економіки в цілому (прогнози розвитку економіки в цілому та окремих ринків, рівень процентних ставок та коливання економічної кон'юнктури);
- правові умови функціонування (законодавча та нормативна база, регулювання експортно-імпортних операцій і т.п.);
- галузеві тенденції (ступінь зрілості галузі, місце корпорації в галузі, умови конкуренції та кількість конкурентів);
- стан ринку (можливість його освоєння, ступінь диверсифікації, попит, купівельна спроможність, доступність ресурсів);
- наявність та вартість робочої сили.

8.2 Кейсові справи

Кейс 8.1. Історія успіху «Ford Motor Company»⁷

«Ford Motor Company» –автомобільна компанія, яка була заснована в 1903 році. Автомобіль марки Ford, за всю свою історію існування, займає четверте місце серед світових виробників автомобільної галузі. На сьогоднішній же день, в США марка замикає трійку світових лідерів компаній, а в Європі гордо посідає друге місце. Досить відмінні результати, чи не так?

Компанія «Ford» була заснована внаслідок отримання Генрі Фордом вельми значної суми 28 000 доларів від п'яти інвесторів. І ось всесвітня слава автомобілю прийшла в результаті застосування першого в світі класичного автозбірного конвеєра.

Першою моделлю, що отримала світове визнання і завоювала серця багатьох американців, стала «Ford T», яка випускалася в період з 1908 по 1927 роки. У той час мало хто міг собі дозволити таку річ, як автомобіль. Тому Генрі Форд намагався створити таке авто, щоб воно користувалося попитом у найбільш широкого прошарку населення.

У 1922 році «Ford Motor Company» придбала права на володіння брендом «Lincoln», під цим брендом і донині виробляються відмінні машини.

У часи Першої світової війни, Генрі Форд активно співпрацював з німцями і навіть надавав їм автомобілі.

У 1939 році компанія заснувала бренд «Mercury», під ім'ям якого випускала порівняно недорогі моделі. Правда через багато років, в 2010 році, було прийнято рішення про припинення існування бренду.

Крім того, компанія «Ford» має непогану частку акцій і в інших автомобільних компаніях, наприклад, в «Kia Motors Corporation» і «Mazda Motor Corporation».

⁷ Джерело: <https://avtobusorenda.com.ua/istoriya-ford>

Компанія «Ford» це, мабуть, одна з найбільш широко відомих і великих фірм, яка знаходиться у володінні цілого сімейства ось вже більше 100 років. А ще, акції компанії знаходяться у вільному обігу. Адже родині належить лише 40%.

«Ford Motor Company» спеціалізується на випуску легкових і комерційних автомобілів. Раніше компанія була розділена умовно на три відділи за географічною ознакою і навіть мала свої моделі. Але вже в 2006 році було прийнято рішення про випуск «Єдиного Форда» для всіх континентів. Першою моделлю стала «Ford Focus». У наслідку, щорічно вироблялося два мільйони автомобілів.

Головною відмінністю автомобіля Ford було легке управління і його здатність здійснювати поїздки по дорогах різної якості.

Перший логотип був придуманий в 1907 році, означав він «клеймо вищої проби», символізуючи надійність та економність. І тільки в 1927 році він був поставлений вперше на «моделі А».

Автомобілі, що випускалися Генрі Фордом, вдосконалювалися технічно. Адже не було нічого головніше за безпеку та зручність споживача. І це працює. Автомобілі користуються величезним попитом і донині, впродовж історії існування компанії «Ford». А підприємства, що випускають автомобілі, знаходяться по всьому світу.

У 1960-і роки, компанія орієнтує своє виробництво на молодь, випускаючи при цьому недорогі марки спортивних автомобілів, що користуються непоганим попитом.

Ось уже з 1976 року на всі моделі Ford почали ставити логотип, яким він дійшов до наших днів, овальний, зі сріблястим написом на синьому тлі.

Основна мета компанії була підвищити продуктивність автомобіля при цьому знизивши витрати на його виробництво.

Один із самих, мабуть, кумедних фактів стосовно чорного кольору автомобілів. Вся справа в тому, що чорна фарба сохла швидше за все, тому вона була на особливому рахунку у фірми.

Також відомо, що перший мільйон примірників випускався протягом цілих семи років, і незважаючи на це, компанія користувалася небувалим успіхом. Що відбувається і на даний час.

Відмінну рекламу марці зробила романтична парочка бандитів Бонні і Клайд. Клайд був великим любителем викрадати авто «Ford», а улюбленою моделлю була «Піщана пустеля». Крім того, через відкриті двері авто було зручно вести перестрілку. І навіть бандитська смерть зробила свій внесок у розкручування марки. Парочку застрелили поліцейські в одному з авто «Ford», а фото було розміщено у всіх газетах Америки.

Одним словом, якщо вам необхідний практичний, порівняно недорогий і довговічний автомобіль, то дядечко Генрі Форд постарався на славу за всі ці довгі роки.

Запитання та завдання до кейсу:

1. Обґрунтуйте, чому саме рішення Г.Форда вважаються інноваційними?
2. Які методи для просування своєї продукції використовував Г.Форд?
3. Чи були ефективними його рішення? Завдяки чому?
4. Які стратегії для просування товару були використані?

8.3 Тестові завдання для перевірки знань

1. *Економічний аналіз інноваційної діяльності підприємства – це:*

- а) аналітичний спосіб порівняння власних досягнень у технологічному розвитку з результатами роботи компаній-конкурентів;
- б) дослідження результативності інноваційної діяльності за даними обліку, звітності та іншої техніко-економічної інформації;
- в) розрахунок фінансово-економічних показників для оцінки інноваційної діяльності;
- г) експрес-метод оцінки інноваційного розвитку підприємства.

2. *Основними засадами оцінки ефективності інновацій на підприємстві є:*

- а) вивчення інноваційного попиту і пропозиції;
- б) організація інноваційного процесу;
- в) обґрунтування можливостей реалізації інноваційного проєкту;
- г) вірні відповіді а) та в).

3. *Укажіть, що характеризує загальний результат, отриманий підприємством від здійснення інноваційних заходів:*

- а) абсолютна ефективність;
- б) одноразовий ефект;
- в) мультиплікаційний ефект;
- г) порівняльна ефективність.

4. *До показників, які вимірюють результати інноваційної діяльності можна віднести:*

- а) коефіцієнт оновлення продуктового асортименту та коефіцієнт оновлення технологій;
- б) суму початкових інвестицій та термін окупності інноваційного проєкту;
- в) коефіцієнт залучення наукових співробітників та плинність кадрів;
- г) коефіцієнт наукомісткості виробництва та норму рентабельності проєкту.

5. *Розмір ефекту від реалізації нововведень безпосередньо визначається через очікувану ефективність, яка проявляється у:*

- а) товарному та технологічному аспекті;
- б) екологічному та соціальному аспекті;
- в) соціальному та функціональному аспекті;
- г) вірна відповідь а) та в);

6. *Час, протягом якого можуть окупитися інвестиції в інноваційний проєкт з урахуванням початкових капітальних вкладень – це:*

- а) чиста теперішня вартість;
- б) термін окупності;
- в) інтервал окупності;

г) правильна відповідь відсутня.

7. *Норма дисконту, при якій дисконтовані доходи за відповідний проміжок часу дорівнюють інноваційним вкладенням(витратам) – це:*

- а) індекс рентабельності інновацій;
- б) термін окупності;
- в) інтегральний ефект;
- г) внутрішня норма рентабельності.

8. *Різниця між результатами та інноваційними витратами за розрахунковий період, приведеними до одного року (як правило, до початкового), тобто з врахуванням дисконтування результатів і витрат – це:*

- а) індекс рентабельності інновацій;
- б) чиста теперішня вартість;
- в) інтегральний ефект;
- г) норма рентабельності.

9. *Основними показниками загальної економічної ефективності інновацій є наступні:*

- а) чиста теперішня вартість;
- б) індекс рентабельності інновацій;
- в) термін окупності;
- г) усі відповіді вірні.

10. *Розрізняють такі види ефекту від реалізації інновацій:*

- а) економічний, науково-технічний, ресурсний;
- б) екологічний, комерційний, соціальний;
- в) стратегічний, фінансовий;
- г) вірна відповідь а) та б);

8.4 Запитання для закріплення теми

1. Зазначте основні показники для оцінки техніко-технологічного стану підприємства.
2. Що таке ефективність інновацій?
3. Охарактеризуйте основні критерії та підходи до вимірювання інновацій.
4. Назвіть основні принципи, на яких ґрунтується оцінка інноваційної діяльності підприємства.
5. Які особливості реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів?
6. Назвіть показники вимірювання ефективності інновацій.
7. Оцінка реалізації та використання інновацій.
8. Оцінка управлінської гнучкості та її впливу на інвестиції при реалізації інноваційних проєктів.
9. Види ефекту від реалізації інновацій.
10. Охарактеризуйте основні ризики реалізації інноваційних проєктів та шляхи їх зменшення.

Практичні завдання

Завдання 1.

Оберіть більш якісну модель вдосконаленого товару (пральна машина), використовуючи дані таблиці:

Таблиця 1.1. Основні характеристики товару

Показники	Модель А	Модель Б
Термін користування, років	10	12
Потужність, Вт	2000	2200
Завантаження, кг	5	5
Габарити, см ³	3600	3200
Вартість, грн.	8742	9270
Заміна комплектуючих	1 раз на 2 роки (1000 грн.)	1 раз на 3 роки (1600 грн)

Завдання 2.

Оберіть показники для оцінки якості виробу з позиції споживача, метод оцінки та найкращий виріб (чайник), виходячи з даних таблиці.

Таблиця 2.1. Основні характеристики товару

Показники	А	В	С
Потужність, кВт	2,0	2,2	2,2
Максимальний об'єм, л	1,5	1,7	1,6
Мінімальний об'єм, л	0,5	0,5	0,5
Час закипання 1 л, с	220	180	240
Довжина сітьового шнура, м	0,5	1,0	0,6
Вага, кг	0,9	1,0	1,2
Термін служби, років	2	2	2
Гарантійне обслуговування, років	1	2	1
Вартість, грн	1600	2100	1900

Завдання 3.

Для визначення прогнозованих обсягів збуту на наступний рік на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів і отримано такі результати:

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг збуту, тис.шт.	415	600	370	530	450	550	520	470

Визначити прогнозований обсяг збуту за методом експертних оцінок та оцінити надійність та типовість прогнозованої величини.

Завдання 4.

Існують два варіанти створення нової технології в результаті виконання наукових досліджень, для яких визначено потенційні значення економічного ефекту E_{ti} та значення ймовірності реалізації кожного з них P_i (див.табл.)

Таблиця 4.1. Інформація для обґрунтування варіанту створення нової технології

Варіант		Умови реалізації, тис. грн.				
		1	2	3	4	5
I	E_{ti}	430	450	510	500	405
	P_i	0,25	0,35	0,1	0,15	0,15
II	E_{ti}	460	530	610	440	590
	P_i	0,15	0,2	0,15	0,2	0,3

Визначити доцільність створення нової технології. Який варіант є більш прийнятним?

Завдання 5.

Проаналізуйте складові елементи «петлі якості» та надайте характеристику основним процесам, що здійснюються в її межах і впливають на якість кінцевого продукту. Визначте процеси, що відбуваються на кожному з етапів життєвого циклу продукції, мету кожного етапу, а також відділ або підрозділ підприємства, який буде здійснювати ці процеси. За об'єкт аналізу обрати будь-яке промислове підприємство та заповнити таблицю:

Етап ЖЦП	Мета етапу	Процеси, що відбуваються на етапі	Підрозділ підприємства

Завдання 6.

Упорядкуйте з точки зору еволюції підходи до управління якістю, назви яких відповідають таким положенням:

- «Якість продукції, процесів, діяльності як відповідність ринковим вимогам (TQC)»;
- «Якість як задоволення вимог та потреб споживачів і службовців (TQM)»;
- «Якість продукції як відповідність стандартам (система Тейлора)»;
- «Якість продукції як відповідність стандартам та стабільність процесів (SQC)»;
- «Тотальне управління якістю (TQC)»;
- «Якість як задоволення вимог суспільства, власників (акціонерів), споживачів та службовців (UQM)».

Завдання 7.

За даними таблиці розрахувати коефіцієнти варіації та рівномірності надходження товарів на підприємство.

Таблиця 7.1. Надходження товарів на підприємство за товарними групами

Товарні групи	Надходження товарів, тис. грн.					
	планове			фактичне		
	I кв.	II кв.	III кв.	I кв.	II кв.	III кв.
А	141	146	191	144	139	146
Б	150	101	116	101	121	111
В	51	53	58	0	52	58

Завдання 8.

За даними таблиці проаналізувати вплив зміни у товарно-груповій структурі товарообороту на обсяг комерційного доходу торгового підприємства.

Таблиця 8.1. Основні параметри роботи торгового підприємства

Товарні групи	Обсяг товарообороту із закупівлі, тис. грн.		Середній рівень торгівельної надбавки, %
	I квартал	II квартал	
Непродовольчі товари	7200	6580	22,2
Продовольчі товари	620	1570	21,6
Усього	7820	8150	

Завдання 9.

Розрахувати, як за аналізований період на середню частоту завою автомобілів у автосалон впливає частота завою за окремими видами товарів та структура їх завою.

Таблиця 9.1. Основні параметри роботи автосалону

Найменування товару	Обсяг завою ум. од.		Частота завою, дні	
	План	Факт	План	Факт
Audi	220	210	22	20
Kia	370	400	30	25
Mazda	340	360	14	10
Peugeot	450	420	16	12
Renault	470	390	25	13

Завдання 10.

У таблиці заданий асортимент виробів, що випускаються в розрізі основних показників роботи підприємства. Побудувати модель оптимальної річної програми підприємства в загальному, табличному та аналітичному вигляді за критерієм оптимізації – максимум прибутку.

Таблиця 10.1. Вихідні дані для оптимізації молочного виробництва

Асортимент продукції	Річна потужність обладнання, т за рік		Розцінка виробітку 1т, грн.	Оптова ціна 1 тони, грн.	Собівартість 1 тони, грн.	Норми витрат молока, т/т	Попит, т	
	тетрапак	пляшки					min	max
1. Молоко 0,5л, з м.д.ж.2,5%	20000	30000	154	25000	21000	0,922	600	800
2. Молоко 0,5л, з м.д.ж.3,2%	20000	30000	154	27000	22000	0,975	850	1000
3. Молоко топлоне 0,5л	20000	30000	154	29000	27000	1,052	5000	6000
4. Кефір 1л, з м.д.ж.2,5%	20000	30000	154	27000	25000	0,981	600	700

Обсяг виробництва продукції в грошовому вираженні (товарна продукція (план) – 200000 тис. грн.

Врахувати обсяг ресурсів на асортимент (табл. 10.2).

Таблиця 10.2. Обсяг ресурсів на асортимент

Можливі сировинні ресурси по закріпленій зоні заводу, т	Річний фонд оплати праці, тис. грн. на рік.
8000	2000

Завдання 11.

Портфель видів діяльності виробника електронної апаратури виробничого призначення охоплює 3 стратегічних господарських підрозділи (СГП). Дані про продаж СГП та їх конкурентів наведено у таблиці.

Таблиця 11.1. Основні параметри діяльності стратегічних господарських підрозділів

СГП	Продажі, млн. грн.	Кількість конкурентів	Продажі трьох головних конкурентів	Темп росту ринку, %
А	1,0	7	1,4/ 1,2/ 1,0	15
Б	3,6	18	3,2/ 3,2/ 2,0	7
В	0,17	9	3,0/ 2,5/ 2,0	4

Проаналізуйте портфель підприємства за допомогою матриці БКГ і дайте свій діагноз її стану. Що ви можете порекомендувати за результатами вашого аналізу? Яку стратегію потрібно обрати для кожного СГП?

Завдання 12.

Проведіть оцінку стану технологічних активів. Зробіть висновок про стан цієї складової інноваційного потенціалу підприємства. Визначте обґрунтованість думок експертів. Побудуйте діагностичний профіль. Вихідні дані наведено в таблиці.

Таблиця 12.1. Вихідні дані

	Технологічні активи	Оцінка експертів					Коефіцієнт вагомості				
		X_i					B_i				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Продуктові технології	3	4	3	4	3	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1
2	Процесні технології	2	1	2	2	2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2
3	Базові технології	2	2	2	1	2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,3
4	Ключові технології	1	2	1	2	1	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4

Завдання 13.

На основі даних, наведених в таблиці, проаналізувати інноваційний потенціал трьох підприємств щодо використання ними ліцензій. Зробити висновки щодо підприємства, яке найповніше використовує власний потенціал [22].

Таблиця 13.1. Вихідні дані

Показник	Підприємство «А»	Підприємство «Б»	Підприємство «В»
Вартість проданих ліцензій, тис. грн.	295	176	315
Вартість придбаних ліцензій, тис. грн.	312	221	178
Прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	3154	2090	1760

Завдання 14.

Охарактеризувати і порівняти інноваційний потенціал фірм та визначити тип їх стратегії, що мають такі фінансово-господарські показники [22]:

Таблиця 14.1. Вихідні дані

Показник	Значення показника	
	Компанія А	Компанія Б
Нематеріальні активи, млн. грн.	6	15
Необоротні активи, млн. грн.	65	85
Чисельність персоналу в НДДКР, 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 НДДКР, млн. грн. / рік	1,4	0,4
Інвестиції, млн. грн. / рік	2	1

Завдання 15.

ТОВ «S.VIP» планує вийти на ринок України з новим для себе товаром технологічно удосконаленим промисловим кондиціонером, що відповідає

міжнародним стандартам щодо охорони довкілля. Для встановлення ціни на свій товар підприємство вирішило застосувати конкурентну модель ціноутворення, беручи за зразок продукцію свого конкурента компанію «TDS».

Маркетингові дослідження показали, що:

- товар ТОВ «S.VIP» поступається за своїми технічними параметрами ($I_{\text{тп}}=0,84$) та переважає за економічними параметрами ($I_{\text{ен}}=0,93$);
- ціна товару «TDS» 142 тис. грн.;
- коефіцієнт здешевлення $k_{\text{здеш}}=0,8$.

Необхідно визначити ціну на новий товар та перевірити, чи забезпечить ця ціна цільовий прибуток у розмірі 24% від собівартості, враховуючи, що собівартість продукції складає 120 тис.грн.

Глосарій основних термінів

Асортимент товарів – набір товарів, об'єднаних за якою-небудь ознакою або сукупністю ознак. У вітчизняній і зарубіжній практиці використовується також поняття «товарна номенклатура».

Відео реклама (цифрова) – відеоряд, який виникає на моніторі при введенні певного пошукового слова або наведення курсору на ключове слово.

Вірусний інтернет-маркетинг – просування товарів або послуг самою цільовою аудиторією через рекламування, рекомендацію чи поширення посилання.

Властивість – об'єктивна особливість продукції, яка може виявлятися під час її створення, експлуатації чи споживання

Гармонійність асортименту – властивість набору товарів різних груп, що характеризує міру їх близькості за забезпеченням раціонального руху товару, реалізації і/або користування.

Глибина асортименту – кількість видів і різновидів (найменувань) товарів усередині груп і підгруп.

Дизайн – творча діяльність щодо надання товару форми, що задовольнить споживача у матеріальному, функціональному, культурному та психологічному змісті. По суті, це форма і зовнішній вигляд нового або вже існуючого товару

Електронна дошка оголошень (BBS, англ. Bulletin Board System) – сайти, на яких розміщується реклама різного роду.

Ергономіка – наука, заснована на фізіології, техніці та психології того, як люди взаємодіють зі своїм робочим середовищем.

Ескізний проєкт – сукупність документації, яка містить принципові рішення.

Збутова політика – сукупність взаємозв'язаних дій та заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального

використання збутових можливостей підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу.

Інноваційний потенціал підприємства – система факторів і умов, які необхідні для здійснення інноваційного процесу.

Інновація – ідея, новітній продукт в галузі техніки, технології, організації праці, управління, а також у інших сферах наукової та соціальної діяльності, засноване на використанні досягнень науки і передового досвіду, є кінцевим результатом інноваційної діяльності

Канал розподілу – це ряд організацій чи окремих осіб, що здійснюють передачу того чи іншого товару на шляху від виробника до споживача.

Коефіцієнт оновлення продукції – показник, що відображає частку нової продукції у загальному обсязі продажу підприємства.

Коефіцієнт оновлення технології – показник, що відображає частку вартості нових технологій у загальному обсязі вартості технологій.

Контекстна (пошукова) реклама – реклама у вигляді банера чи текстового оголошення, яка з'являється періодично після здійснення пошуку за ключовим словом.

Лідогенерація (англ. leadgeneration) – пошук потенційних клієнтів за визначеними критеріями контактних даних. Це певна стратегія створення бази клієнтів із потенційного їх кола, враховуючи специфіку запитів.

Медійна (банерна) реклама – візуальний рекламний контент, орієнтований на зорове сприйняття споживача, для привертання уваги використовується текстовий блок, зображення, логотип компанії, різні фотографії, контакти з розташуванням офісу або точки продажів і т.д., а також гіперпосилання на сайт рекламодавця або сторінку з додатковою (розширеною) інформацією. Походить від *банер* (англ. banner прапор, транспарант) графічне зображення рекламного характеру.

Модель Кано – аналітичний інструмент, який пов'язує характеристики товару з рівнем задоволеності його споживачів або покупців.

Новизна (оновлення) асортименту – здатність набору товарів задовольняти потреби, що змінилися, за рахунок нових товарів.

Новий товар – товар з високим ступенем справності, тривалості і естетики, порівнянний з глобальними стандартами, а також технічно-економічними параметрами, що впроваджується на існуючі або створює нові ринки.

Повнота асортименту – це відповідність фактичної наявності товарів на торговельному підприємстві затвердженим асортиментним переліком.

Показник якості – кількісна характеристика однієї чи декількох властивостей продукції, що характеризують її якість

Пошуковий маркетинг (англ. Search engine marketing SEM) – комплекс заходів, спрямованих на збільшення видимості сайту чи конкретної його сторінки у пошукових системах.

Прямий маркетинг (англ. Direct marketing) – вид просування, який передбачає передачу інформації про продукт, послугу або компанію безпосередньо клієнтові. Таким чином, всю рекламну інформацію цільова аудиторія отримує без посередників і третіх осіб.

Раціональність асортименту – здатність набору товарів якнайповніше задовольняти реально обґрунтовані потреби різних сегментів споживачів.

Робочий проєкт – документ, що передбачає повну деталізацію конструкції виробу шляхом розробки креслень кожної деталі.

Спонсорство – вид інтернет-комунікацій, взаємовигідна співпраця, що ґрунтується на реалізації спільних проєктів. Як правило, передбачає використання на сайтах ненав'язливих асоціативних іміджевих елементів спонсора (логотип, назва і т.п.).

Стійкість асортименту – здатність набору товарів задовольняти попит на одні і ті самі товари. Особливістю таких товарів є наявність стійкого попиту на них.

Структура асортименту – це співвідношення груп, підгруп, видів і різновидів товарів.

Таргетинг – механізм виділення цільової аудиторії із сукупності споживачів за чітко заданими критеріями та взаємодія з нею.

Технічна естетика – наукова дисципліна, яка вивчає закономірності формування та розвитку гармонійного середовища (предметного), предметних умов діяльності людини у всіх сферах життя.

Технічний проєкт – сукупність документації, яка містить технічні рішення.

Товарна інноваційна політика – це комплекс заходів, що проводиться підприємством з модифікації, розширення чи поновлення асортименту, планування та організація виробничої діяльності, реалізація маркетингових програм щодо виведення нового продукту на ринок з метою задоволення нових смаків та уподобань споживачів.

Товарна номенклатура – перелік однорідних і різнорідних товарів загального або аналогічного призначення.

Фонова реклама – передбачає використання замість фону на пошуковій сторінці певного рекламного контенту.

Ціннісне ціноутворення – встановлення таких цін, що забезпечують отримання максимального прибутку за рахунок досягнення підприємством вигідного для нього співвідношення «цінність/витрати».

Цінова політика – це комплекс заходів щодо визначення цін, цінової стратегії і тактики, умов оплати, варіювання цінами залежно від позиції на ринку, стратегічних і тактичних цілей фірми.

Широта асортименту – кількість груп і підгруп товарів.

Якість – сукупність характеристик об'єкта, що ставляться до його здатності задовольняти обумовлені або передбачувані потреби

E-mail реклама – передбачає розсилку реклами передплатникам та розміщення реклами в розсилках новин (списки розсилок). Вона є відносно дешевою і користується попитом.

Richmedia – інноваційні банери, які фактично являють собою інтерактивні рекламні ролики, що виготовлені з використанням технологій Flash та JavaScript.

SMM (англ. Social media marketing) – соціальний медіа маркетинг, що передбачає просування товарів та послуг, залучення лояльної аудиторії через підвищення іміджу, анонси подій тощо в соціальних мережах.

SMO (англ. Social media optimization оптимізація сайту під соціальні мережі) – комплекс заходів, спрямованих на залучення на сайт відвідувачів з соціальних медіа: блогів, соціальних мереж і т. п.

Література

1. Бебик В.М. Політичний маркетинг і менеджмент в системі публічного управління / Political marketing and management in the public governance system : навч. посіб. / В. Бебик, Л. Гонюкова ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2019. 222 с.
2. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. М. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
3. Бондар І. О. Теорія кольору: навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.051501 «Видавничо-поліграфічна справа». Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 164 с.
4. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О.Л. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Дніпро: Акцент, 2017. 403 с.
5. Гуторов О. І., Михайлова Л. І., Шарко І.О., Турчіна С.Г., Киричок О.В. Управління інноваціями : навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. Харків: «Діса плюс», 2016. 266 с.
6. Гутурова О. І., Ярута М. Ю., Сисоєва С. І. Економіка та організація інноваційної діяльності. Навч. посібн. Харк. нац. аграр. Ун-т ім. В.В.Докучаєва. Харків, 2019. 227 с.
7. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015 IDT). [Чинний від 2016-07-01]. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.
8. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015 IDT). [Чинний від 2016-07-01]. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 21 с.
9. Економічне управління інноваціями: монографія / за ред. В. Г. Федоренка. Київ. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Київ : ДКС Центр, 2020. 371 с.
10. Електронна економічна енциклопедія. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11032523-kano-model>
11. Енциклопедія «Британіка». URL: <https://www.britannica.com>
12. Заблоцький Б. Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посібник : 2-ге вид. Львів: «Новий Світ 2000», 2020. 427 с.
13. Загальне управління якістю: підручник / О. В. Нанка, Р. В. Антощенко, В. М. Кісь, І. О. Листопад, Н. І. Моїсєєва, І. В. Галич, А. О. Никифоров. Харків: ХНТУСГ, 2019 р. 205 с.
14. Замкова Н. Л., Боковець В. В. Управління інноваціями: навч. посіб. для здобувачів вищ. освіти екон. спец. Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 244 с.
15. Збірник ситуаційних (кейсових) завдань з навчальних дисциплін «Інновації та інноваційна економіка», «Інновації та маркетинг інновацій», «Маркетинг інновацій», «Інноваційний розвиток підприємства», «Digital-marketing», «Технології та новації» : навч. посібник. / уклад. : І.М. Буднікевич, Є.І. Венгер, О.В.Кифяк, І.А. Крупенна. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федковича, 2021. 132 с.

16. Зубкова Н.В. Завдання для самостійної роботи студентів (методичні вказівки до виконання курсового проекту) з дисципліни «Кваліметрія, управління якістю, сертифікація та конкурентоспроможність продукції» URL: http://web.kpi.kharkov.ua/cutting/wp-content/uploads/sites/143/2016/12/SR_Z.pdf
17. Ілляшенко С.М., Пересадько Г.О. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2009. 328 с.
18. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика: підручник. URL: www.ec-study.com/ua/view/b403014-tovarna-innovatsiyna-politika
19. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія. Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.
20. Ілляшенко Н.С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Триторія, 2019. 504 с.
21. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Аналітичне забезпечення планування товарної інноваційної політики промислового підприємства в умовах трансформації технологічних укладів. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економіка*. 2021. № 5. Том 1. С. 199-204.
22. Інноваційний менеджмент: методичні вказівки до виконання практичних занять з дисципліни для студентів приладобудівного факультету галузі знань 0510 «Метрологія, вимірювальна техніка та інформаційно-вимірювальні технології» спеціальностей: 8.05100301 «Технології приладобудування»; 8.05100302 «Прилади і системи точної механіки»; 8.05100303 «Прилади і системи орієнтації та навігації»; 8.05100304 «Прилади і системи екологічного моніторингу»; 8.05100305 «Прилади та системи неруйнівного контролю»; 8.05100306 «Інформаційні технології в приладобудуванні»; 8.05100307 «Медичні прилади і системи» / Уклад.: Бояринова К.О., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 84 с.
23. *Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення його конкурентоспроможності*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» (м. Київ, 23 квітня 2020 р.). Київ, 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201165>
24. Іщенко С.В. Дослідження методів формування товарної політики промислового підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1209>
25. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 266 с.
26. Конспект лекцій з дисципліни «Креативний менеджмент» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073

- «Менеджмент» денної та заочної форм навчання / П.І.Коренюк, А.С.Зєніна-Біліченко. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 148 с.
27. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
28. Копитко М. І. Інноваційна діяльність підприємств як основа конкурентоспроможності та безпеки національної економіки. *Управління системою економічної безпеки: від теорії до практики*: зб. тез доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Львів, 19.04.2019) / упор. І. О. Ревак. Львів: ЛьвДУВС, 2019. С. 81–83.
29. Краус К.М., Краус Н.М. Електронна комерція та інтернет-торгівля. Київ: Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с.
30. Лабурцева О. І, Страшинська Л. В. Формування комунікаційних бренд-стратегій як інструмент підвищення конкурентоспроможності роздрібних торговельних мереж. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність* : кол. монографія / за заг. ред. Н. М. Солом'янюк, Л. В. Страшинської. Харків : Лідер, 2020. С. 63–91.
31. Лігоненко Л.О. Методологія та інструментарій оцінювання інноваційності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. №3. С. 105-117.
32. Малюта Л. Оцінювання рівня інноваційного розвитку промислового підприємства. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1292/1/11mlyrpp.pdf>
33. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
34. Мережко Н.В., Осієвська В.В., Мотузка Ю.М. Управління якістю : підручник. К.: видавництво КНТЕУ, 2021. 328 с.
35. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. URL: <https://ukrtextbook.com/strategichne-upravlinnya-mishhenko-a-p/>
36. Мокляк М.В., Сафонов М.С., Максименко Є.М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 27. С. 204-210.
37. Морохова В.О. Смолич Д. В. Товарна інноваційна політика: навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. 248 с.
38. Окландер М., Кірносова М. Маркетингова товарна політика : підручник. Київ: ЦУЛ, 2020. 248 с.
39. Основи теорії кольору. Навчально-методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня бакалавра спеціальності 186 «Видавництво та поліграфія» усіх форм навчання / [упоряд. Т.І. Веретільник, Л.Д. Мисник, Капітан Р.Б., Мамонов Ю.П., Манзюра О.В.] ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2020. 130 с.
40. Офіційний сайт Організації економічного співробітництва і розвитку. URL: <http://www.oecd.org/sti/>

41. Офіційний сайт Nielsen's European Breakthrough Innovation. URL: <https://nielseniq-com/global/en/landing-page/the-global-breakthrough-innovation-report>
42. Панченко М. Управління теорією і практикою : навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 228 с.
43. Папирян Г.А. Менеджмент в індустрії гостинності (готелі та ресторани). URL: https://infotour.in.ua/papiran_men.htm
44. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: монографія. Київ: ЛІДЕР, 2020. 224 с.
45. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. Дата оновлення: 07.09.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 29.07.2022).
46. Про стандартизацію: Закон України від 05.06.2014 р. № 1315-VII. Дата оновлення: 09.06.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18> (дата звернення: 30.07.2022).
47. Полінкевич О. М. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець ; Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 351 с.
48. Прищенко С.В. Кольорознавство: навчальний посібник / за редакцією проф. Є.А.Антоновича. Київ: ДАКККиМ, 2009. 358 с.
49. Сагайдак Ю.А., Харченко Т.Б. Економіка інноваційного підприємства: практикум: навчальний посібник. Київ: Державний інститут інтелектуальної власності ОНЮА в м. Києві, 2010. 305 с.
50. Сумець О. М., Ігнатова Є. М. Товарна інноваційна політика : навчальний посібник URL: http://pidruchniki.com/1232101250418/marketing/tovarna_innovatsiyna_politika
51. Тарасенко І.А., Маслак М.В., Шуба І.В. Основи інноваційно-інтелектуального підприємництва. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/44244/1/Tarasenko_Osnovy_innovatsiino_2019.pdf
52. Терешко Ю.В., Петрашевська А.Д. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ, 2016. 116 с.
53. Управління інноваціями: навч. посіб. для студентів ВНЗ / Н.І.Чухрай, Л.С.Лісовська; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 280 с.
54. Управління інноваціями: навч. посіб. / О. І. Гуторов [та ін.]. Вид. 2-ге, допов. Харків : Діса плюс, 2016. 265 с.
55. Федішин І.Б. Етимологічне походження та теоретичні засади категорії «інновація» та її класифікаційні ознаки. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2012. № 3. С. 42-47.
56. Федулова Л.І. Управління інноваціями: підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 547 с.
57. Фірсова С.Г. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування: навчальний посібник. Київ: Атіка, 2010. 240 с.

58. Цапук О.Ю. Система критеріїв та показників оцінювання ефективності впровадження інноваційних розробок. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
59. Черноіванова Г.С. Організаційно-економічне забезпечення управління інноваціями та інноваційною працею: монографія. Харків : Лібуркіна Л. М., 2018. 282 с.
60. Чухрай Н., Патора Р. Інновації та логістика товарів. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2001. 262 с.
61. Шаповал М.І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації : підручник - 3-є вид., переробл. і доповн. Київ: Знання, 2017. 252 с.
62. Шипуліна Ю.С. Управління формуванням інноваційної культури промислових підприємств: монографія. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. 432 с.
63. Betz, F. (1987). *Managing Technology: Competing through new Ventures, Innovation, and Corporate Research*. N. J. : Prentice Hall.
64. Chekitan D., Schultz D. In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century. *Marketing Management*. 2005.Vol. 14. № 1. P. 15–21.
65. Dodgson, Mark & Bessant, John (1996). *Effective Innovation Policy: A New Approach*. Boston: International Thomson Business Press.
66. *Evolving The Social Media Marketing Ecosystem*. URL: davefleet.com/2010/03/evolving-social-media-marketing-ecosystem.
67. Fedulova, L. I. (2006). *Innovation economy*. Kiev: Lybid.
68. Kotler, Philip. Kevin Lane Keller. *Marketing Management*, 12th ed. Pearson Prentice Hall. 2009. 814 p.
69. *Management and marketing in pharmacy : textbook with multiple-choice questions* . Lviv : Prostir-M, 2019. 144 p.
70. Peter, J. Paul *Marketing management: knowledge and skills* / J. P. Peter, J. H. Donnelly. - 7th ed. - Boston[etc.] : McGraw-Hill/ Irwin, 2004. - XIX, 876 p.
71. *Quality as object of marketing management: study guide* / M. Sokur [et al.]. - Kremenchuk : PE Shcherbatykh O., 2019. 166 p.
72. Skrypko, T. O. (2011). *Innovation management*. Kiew: Knowledge

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

САГАЙДАК Юлія Анатоліївна
СКОПЕНКО Наталія Степанівна
ПЕТУХОВА Ольга Михайлівна
ХАРЧЕНКО Тетяна Борисівна

ТОВАРНА ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

В авторській редакції
Комп'ютерна верстка авторів