

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**МОТУРНЯК Діана Михайлівна**

**Організаційні аспекти створення нової продукції.  
/ Organizational aspects of creating new products**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
МЕНз-41  
Д. М. Мотурняк

---

Науковий керівник:  
д.е.н., професор, Р. Р. Августин

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ **М. М. Шкільняк**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2024**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	5
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ СТВОРЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ .....	16
2.1. Аналіз методичних засад створення нової продукції.....	16
2.2. Аналіз ринкового середовища досліджуваної фірми в контексті створення нових продуктів.....	24
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ СТВОРЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	36
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Нинішня фаза цифрової революції, яка є ключовим фактором економічного успіху компаній майже в кожній країні світу, перемістилася в бік традиційного сприйняття: скільки б вони не виробляли, щоб споживачі не давали великої цінності. У зв'язку з цим компанії можуть зосередитися на виробництві, надаючи продукцію таким же чином, але і на виробництві в конкурентних умовах, садівники можуть закріпитися на столі. Перевірте процес, який буде випущено наступного разу. В Україні сумарний показник запасів становить 20% від усіх країн Європейського Союзу, тоді як середній показник по ЄС становить 44%.

Україна належить до категорії держав, які підкреслюють значущість інновацій у вирішенні актуальних проблем економіки та суспільства. Однак, незважаючи на заявлену орієнтацію на інноваційний розвиток, в країні спостерігається повільний прогрес у цій сфері, що впливає на загальний економічний прогрес України та її місце в міжнародних індексах інноваційного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Серед вітчизняних та зарубіжних економістів дослідженням ринку інноваційної продукції займалися такі вчені, як Л. В. Білозор, А. А. Дагаєв, В. Я. Кардаш, Р. Кац, А. Г. Колмиков, О. М. Мельников, П.П. Микитюк, І. А. Павленко, А. А. Сафронова, О. Л. Соловйова, О. К. Шафалюк, В. М. Шувалов, К. Б. Шунховен та інші.

Дослідженню методів доведення інноваційної продукції до кінцевого споживача присвячено роботи Ф. М. Басса, О. С. Власенко, Л. Д. Гармідер, Д. В. Гібсона, Х. Девіса, Р. В. Змуда, Р. Б. Купера, К. Лавлока, В. Махаджана, Е. Мюллера, С. Натлі, А. Д. Петросяна, Е. М. Роджерса, В. І. Співака, Ф. Уільямса, І. Уолтера та інших вітчизняних і зарубіжних авторів. Проте, у роботах зазначених авторів недостатньо чітко визначено механізми планування термінів просування інноваційної продукції на ринок, а також не виділено критерії вибору

методів, за допомогою яких інноваційна продукція може бути просунута на ринок в найкоротші терміни з мінімальними витратами для її виробника.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та методичних засад створення нової продукції.

Відповідно до обраної мети роботи потрібно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні аспекти створення нової продукції;
- проаналізувати методичні засади створення нової продукції;
- проаналізувати ринкове середовище досліджуваного підприємства в контексті створення нової продукції;
- запропонувати шляхи удосконалення організаційних аспектів створення нової продукції.

**Об'єктом дослідження** є процес створення нової продукції.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні та практичні аспекти створення нової продукції.

У даному дослідженні застосовано різноманітні наукові методики: емпіричні та статистичні для аналізу процесу виведення інноваційної продукції на ринок; абстрактне мислення, логічний підхід та експериментально-теоретичні методи для виявлення ключових аспектів управління цим процесом; наукове абстрагування, перехід від загального до конкретного, системний аналіз та формалізація для розробки рішень; а також ситуаційний та проектний підходи.

**Практична цінність отриманих результатів** полягає у розробці конкретних рекомендацій для поліпшення організаційних процесів створення нових продуктів.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

Інновації та запуск нових продуктів стають важливим фактором, що дозволяє українським компаніям ефективно працювати в конкурентному середовищі. Однак для багатьох компаній «інновації - це не що інше, як широкий комплекс заходів, іноді різких, але нескоординованих, які не призводять до бажаних результатів і навіть можуть загрожувати фінансовій безпеці компанії. Тому інновації залишаються джерелом розчарування в цих випадках. Тільки при правильному підході до інновацій компанія може забезпечити своє існування і розвиток. З'ясовуючи, як стимулювати інновації, вбудовані в загальну стратегію, бізнес-маркетологи та фахівці з безпеки можуть використовувати енергію нових продуктів і перетворювати їх на надійні драйвери зростання та фінансової безпеки» [24]. Для цього необхідно виявити фактори, що несуть ризики і загрози при просуванні інновацій на ринку.

Для того, щоб інноваційний продукт був успішним і знижував ймовірність невдачі під час впровадження, команда компанії, яка спеціалізується на інноваціях та маркетинговій безпеці, повинна звертати увагу на реальні потреби споживача.

Інновації породжують бажання, але страх і невпевненість створюють бар'єри, які заважають вам купувати. «Однією з головних причин успіху інноваційного продукту має бути здатність компанії заздалегідь зрозуміти ключові аспекти реакції споживача на інновації на непродуктивних ринках за допомогою різних видів досліджень» [12]. Це означає, що маркетинг продукту повинен бути частиною маркетингової стратегії. Коли «інновація не приваблює достатню кількість споживачів, одним із варіантів є посилення маркетингового тиску, наприклад, шляхом збільшення витрат на медіа та розширення доступу до покупок, щоб збільшити кількість проданих товарів. Оптимальним варіантом буде створення маркетингової програми для просування інноваційних продуктів. З цієї причини важливо виявити інноваційний архетип продукту, що продається,

і реалізувати бізнес-стратегію, релевантну продукту» [14].

Розробка нових продуктів вважається однією з найважливіших частин товарної політики компанії. Здатність створювати нові продукти відносять до ознак ефективної діяльності бізнесу. У сучасному розумінні цього слова товар вважається предметом і результатом більшості бізнес-рішень. Вона повинна бути виготовлена, введена в обіг, модифікована і знята з виробництва в адекватних і розумних економічних умовах.

Новий продукт – «це кінцевий результат роботи інноваційної компанії, здатний задовольнити потреби споживачів, які раніше не задовольнялися. У сучасній літературі існує велика кількість визначень терміна новий товар, які в свою чергу поєднують в собі ряд критеріїв, серед яких:

- затримка, що дозволяє всій продукції, що випускається компанією, вперше отримувати нові товари, віддаючи пріоритет розробці і термінам виробництва без урахування якісних характеристик самого продукту.
- створення досі невідомої потреби і її подальше задоволення;
- наявність відмінностей, що відрізняють продукт від його аналогів і прототипів; кумулятивні зміни в товарі, а не в окремій частині виробництва» [15].

Це може бути кардинальна зміна споживчих характеристик або створення безпрецедентного продукту.

Існує кілька способів розуміння та класифікації новинок. Наприклад, у «багатьох розвинених країнах світу продукт може юридично вважатися новим лише протягом певного періоду часу, а в Сполучених Штатах Федеральна торгова комісія дозволяє використання терміна «новий продукт» лише протягом перших шести місяців після того, як товар був введений у обіг і почалося регулярне розповсюдження» [1, с. 152].

«На сучасному ринку на новинки світового рівня припадає не більше 10% від загального обсягу виробництва, в той час як інші новинки можна назвати лише товарними доповненнями або новими модифікаціями» [1].

Залежно від того, наскільки новий товар для виробника і для ринку, їх

можна розділити на такі категорії:

- «глобальні новини: новинки для всіх виробників і ринків;
- нові лінійки продукції: нові для виробника продукти, що дозволяють їм виходити на нові ринки;
- розширення існуючих продуктових лінійок: нові продукти, які доповнюють вже вироблені компанією;
- адаптувати та вдосконалювати продукцію;
- репозиціоновані продукти: продукти, які знайомі компанії та можуть бути запропоновані новим ринкам або сегментам клієнтів.
- товари зі знижкою: нові продукти пропонуються за зниженими цінами» [1].

Життєвий цикл можна розглядати і з точки зору іміджу компанії. Таким чином, на етапі запуску кожен аспект вашої бізнес-діяльності матиме інноваційний відтінок. На цьому етапі переважатимуть процесні інновації, оскільки в динамічному економічному середовищі будь-яка нова система планування вимагає швидкого реагування та підготовки до перетворень. На наступному етапі життєвого циклу компанія з більшою ймовірністю буде розширюватися, бути більш проактивною та більш готовою до інновацій для забезпечення економічного зростання. Це «інновації, які забезпечують конкурентні переваги та можливості для раціонального використання внутрішніх ресурсів. У фазі зростання критерієм відбору інновацій є оптимальне співвідношення між процесами, що забезпечують фінансову стабільність, і динамікою зростання. У фазі зрілості компанія починає працювати над поєднанням стабільних і продуктивних технологій і над підвищенням якості інновацій. В даний час компанія працює над розширенням сфери діяльності і намагається значно збільшити продажі» [11]. Маленька компанія починає розвиватися у велику, ієрархічно складну організацію, так як розширення призводить до створення нових структур і підрозділів.

«Інновації стають все більш глобальними і вимагають залучення інвестицій. Інноваційні процеси стають все більш складними в результаті одночасного поєднання великомасштабних інноваційних проектів з

дрібномасштабними модернізаційними перетвореннями, процесними і продуктовими інноваціями. Компанії починають розробляти стратегії відновлення та диверсифікувати виробництво, але лише найуспішніші компанії досягають успіху. Втрачені можливості, невдалі спроби диверсифікації, застарілі технології та продукти стають основними елементами рецесії. Відновити і відновити втрачену конкурентну перевагу дуже складно» [2, с. 210]. Існує кілька наукових методів визначення життєвого циклу інновацій. Розглянемо найпоширеніші з них, як показано на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Науково обґрунтовані методології визначення життєвого циклу інновацій

Примітка: Створено за [2].

Сировинна стратегія, заснована на класичному визначенні інновації як продукту, який виходить на ринок і вважається придатним для кінцевого споживання. Звертається увага на обсяг прибутку і реалізації протягом виробничого періоду до повного зникнення товару з ринку разом з відходом з виробництва і заміною іншого. Однак такий підхід не враховує стадію розвитку нововведення, що вважається істотним недоліком підходу.

Ефективним підходом є той, який враховує статичний аспект інновацій у вигляді матеріально втілених результатів досліджень, які створюють нові способи задоволення потреб споживачів. При такому підході кроки від



створення нового продукту до кривої життєвого циклу визначаються як нульовий крок. Життєвий цикл обмежений тим, що комерційний потенціал інноваційного продукту зменшується появою нових продуктів. Це означає, що кожен крок оцінюється з точки зору ринку.

Процесний підхід: «під інновацією розуміють матеріалізацію ідей та їх комерціалізацію. Час, протягом якого інновація знаходиться на ринку як продукт, також обмежений можливістю ефективної комерціалізації на ринку» [2].

Системний підхід передбачає динамічний погляд на інновації. «Підхід ґрунтується на сприйнятті інновації як системи, зміни якої носять системний характер, а прогресивний розвиток спричиняє якісні зміни на індивідуальному рівні інновацій. Життєвий цикл інновацій цього підходу повинен починатися з визначення потреби, яку продукт може задовольнити, і закінчуватися його вилученням з операційної сфери. Це означає, що цикл визначається як система «споживач-виробник-споживач» [2].

Циклічний підхід - це підхід, при якому інновації розглядаються як функції змін, які постійно повторюються і є кінцевим результатом інноваційного процесу, який потім може бути реалізований і поширений на ринку. Згідно з концепцією підходу, «інновація представляється у вигляді ланцюжка: ідея – новизна – інновація – інновація – інновація – традиційний продукт. Іншими словами, життєвий цикл інновації слід розглядати як систему, що охоплює всі фази, починаючи від виникнення ідеї та її матеріального застосування до втрати комерційного потенціалу інновації як комерційного продукту» [2]. Інновація повинна поступово переходити від технологічної системи до економічної системи і включає в себе два взаємопов'язаних цикли: інноваційний (матеріалізація ідей в нові технологічні види промислової продукції) і ринковий (перетворення інновації в комерційно життєздатне джерело доходу). Інноваційний цикл - це проміжок часу, коли ідея набуває матеріальне втілення у вигляді пропонованого на ринку продукту (послуги). Ринковий цикл - це кількість часу, протягом якого «товар знаходиться на ринку. Завершальна фаза

інноваційного циклу і перша фаза ринкового циклу збігаються: це введення інновацій на ринок» [5].

Успіх сучасного бізнесу значною мірою залежить від якості стратегічного планування та управління. Уміння своєчасно та ефективно планувати та оновлювати продуктивний портфель стане фундаментом конкурентоспроможності компанії та продукції, що випускається на ринку сировини. Компанія, яка виробляє продукцію для споживчого ринку, не буде довго успішною, якщо не буде вживати заходів для розвитку і вдосконалення свого асортименту. Ця потреба обумовлена наявністю так званого життєвого циклу кожного окремого товару, який контролюється і коригується при необхідності і можливості, а також постійно мінливими потребами споживачів товарів.

На думку маркетологів і вчених, процес розробки і виведення нових продуктів на ринок України має ряд особливостей. До таких функцій зазвичай належать:

- «короткострокові (через нестабільність, швидкі економічні зміни та слабке стратегічне планування компанії);
- приймати рішення про розробку нових продуктів на вимогу і за дорученням керівництва, а не за результатами оцінки обставин і потреб;
- пріоритет продукції над споживачами під час розробки (більшість цільових груп вибирається пізніше, для готової продукції).
- орієнтація на європейські зразки та їх копіювання.
- псевдонові вироби (виробництво більш дешевої продукції шляхом зниження собівартості продукції, зменшення кількості комплектуючих або заміни їх більш дешевими аналогами);
- масовий обмін товарами на ринку з імпортними» [5].

Після того, як концепція продукту і маркетингова стратегія сформульовані, виникає питання про те, наскільки ймовірно, що фактична вартість продажів, частка ринку і прибуток від продажів нових продуктів, націлених на проект, будуть збігатися.

Оцінивши цю ймовірність, можна зробити фінансовий або бізнес-аналіз. Бізнес-аналіз - це більш детальна оцінка ідеї для нових продуктів з точки зору необхідних інвестицій, очікуваних обсягів продажів, ціни, собівартості, прибутку та очікуваної рентабельності інвестицій.

«Економічний аналіз ідей передбачає прогнозування витрат, пов'язаних з розробкою продукту, виходом на ринок і збутом, оцінкою конкурентів і обсягів продажів, аналізом рентабельності, а також розглядом невизначеності і ризику. Після того, як новий продукт пройшов етапи бізнес-аналізу, він переходить на стадію прототипу, роблячи його реальним продуктом» [5]. На цьому етапі постає питання, чи буде концепція продукту інтегрована у виробництво, яке є як технічно, так і комерційно життєздатним, і чи будуть ідеї, представлені в ньому, реалізовані на практиці.

Готові прототипи тестуються. Прототипи, які пройшли перевірку якості та надійності, можуть перейти до фази комерціалізації тестування, де вони будуть протестовані в умовах, близьких до ринкових.

Як частина стратегії розробки та запуску нового продукту, етап експериментальної комерціалізації є однією з найважливіших частин, і нею не слід нехтувати. Цей крок є перехідною ланкою, яка показує завершення розробки та підготовки до запуску продукту. Компанія, яка не приділяє належної уваги пробному маркетингу або хоче заощадити час і гроші, нехтуючи ним, втратить незрівнянно більшу суму грошей після того, як неперевірений продукт буде повністю запущений на ринок.

Крім можливості оцінити реакцію споживача на новий продукт і внести необхідні зміни, вибірковий маркетинг - це процес вибору найбільш прийнятних і ефективних маркетингових інструментів і каналів збуту для використання на етапі маркетингу після того, як вони були ефективними. Коли компанія, що «виробляє споживчі товари, використовує маркетинг зразків, вона, як правило, вибирає один з трьох методів: стандартний маркетинг, контрольований маркетинг або імітаційний тестовий маркетинг. У разі позитивного рішення за результатами комерціалізації проект перейде у фазу комерціалізації. Цей етап

визначає розвиток масового виробництва і виведення на ринок нового продукту, що пов'язано зі значними витратами. При запуску нового продукту необхідно прийняти чітке рішення з чотирьох питань: де, коли, кому і як?» [5]

Насамперед необхідно отримати новинки у продажу. Навіть якщо новий продукт успішний, для завоювання ринку потрібен час. Значне фінансування необхідне для залучення дистриб'юторів та створення запасів. Коли компанія запускає новий продукт, вона може використовувати одну з наступних стратегій. Компанія може регулювати рівень кожної зі змінних: ціни, маркетингу, дистрибуції та якості продукції.

У таблиці викладені рекомендовані стратегії виведення нових продуктів на рис. 1.1.

Таблиця 1.1

### Найбільш часті стратегії запуску нового продукту

Стратегія	Рівень змінних	Значення	Умови застосування
Поступового отримання максимального прибутку	Ціна – висока, витрати на стимулювання збуту – низькі	Висока ціна сприяє випуску з одиниці товару максимального прибутку, а низькі витрати на стимулювання знижують загальні витрати на маркетинг	Невеликий розмір ринку і обізнаність покупців про товар за їх готовності платити за нього. Невелика кількість конкурентів
Прискореного отримання максимального прибутку	Високий рівень ціни стимулювання збуту	Дає змогу розширити коло обізнаних споживачів, сприяючи обсягу продажів. Доходи повинні перевищувати витрати на стимулювання	Ринок невеликий, основна маса покупців має слабке уявлення про товар, і необхідні заходи з їх оприлюднення та переконання
Прискореного завоювання ринку	Ціна – низька, витрати на стимулювання збуту – високі	Забезпечує найбільш швидке і повне завоювання ринку та захоплення найбільшої його частки	Ринок великий, покупці чутливі до ціни, незнайомі з товаром, конкуренти небезпечні. Витрати тим нижче, чим більше масштаб виробництва і багатше досвід фірми
Поступового завоювання ринку	Слабке стимулювання збуту, низька ціна	Планомірне виведення продукту на існуючий конкурентний ринок за низьких можливостей і низьких амбіціях фірми	Обмежені фінанси не дають змоги витратити великі суми на виведення
Усереднених параметрів проникнення на ринок	Середній рівень ціни і середнє стимулювання збуту	Продукт призначається для середнього класу та намагається виділитися, конкурує за рахунок якості, акцент робиться на рекламу і позиціонується на високій якості за доступної ціни	Переважно на ринку необхідних товарів, за орієнтації на покупців, які більше реагують на якість, а не на ціну, а також досить обізнані, мають якесь уявлення про товар

Примітка: Створено за [5].

передбачуваного місця розташування продукту. Вибір стратегії виходу на ринок є «відправною точкою дорожньої карти для всього життєвого циклу продукту. Компанія зосереджує свої продажі на клієнтах, які найбільш охоче купують, і проводить заходи, які дозволяють випробувати новий продукт або залучити споживачів. Як показує світова практика, відносно невеликий відсоток нових продуктів є комерційно успішними. За оцінками деяких експертів, лише 20% інновацій на ринку є успішними» [6].

Причинами виходу з ладу нового виробу можуть бути: відсутність належного оформлення нового виробу; Незадоволення базових потреб споживача. Неузгоджена координація зусиль робітників по виведенню нового продукту на ринок. Очікування негайного економічного ефекту, новизни та неготовності до довгострокових інвестицій та маркетингу. Недостатня якість продукції; Нераціональна цінова політика. ранній запуск продукту; Недостатня підтримка в продажах, дистрибуції та маркетингу.

Ускладнення розробки нового продукту включає: короткий життєвий цикл продукту;

- «державне регулювання інноваційних процесів.
- потрібні значні капіталовкладення.
- відносна схожість сприятливих технологій для компаній у цих секторах.
- високі витрати на розробку та впровадження продукту» [5].

Найважливішими факторами успіху в розробці нових продуктів є:

- «вигода від товару (наявність унікальних особливостей, які надають додаткові переваги споживачеві і сприяють кращому сприйняттю і зацікавленості).
- технічні та маркетингові знання (краще розуміння ринку, орієнтація на ринок та розвиток споживачів);
- інтенсивний первинний аналіз, чітке формулювання концепції, плану розвитку, контроль всіх етапів комерціалізації продукту, доступ до ресурсів, факторів часу та правильна оцінка рівня ризику» [1].

Тому при «розробці стратегії розробки і запуску нового продукту необхідно враховувати всі попередні фактори успіху і причини невдач, а також

глибоке вивчення етапів створення продукту і вибору тактики запуску, які відповідають позиціонуванню і на рівні цінового просування і продажів» [5]. Поєднання цих дій і стратегічного підходу до процесів розробки і виведення на ринок нового продукту допоможе підвищити конкурентоспроможність нових продуктів і знизити ризики при їх виведенні на ринок, налагодити налагоджену систему створення інноваційних продуктів в організації, а також уникнути непотрібних витрат, оцінюючи нові концепції продукту на ранніх стадіях процесу.

Наприклад, «запропонована модель стратегічного планування компаній, яка спрямована на створення і підтримку конкурентоспроможності продукції і компанії в цілому» [7], як показано на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Модель стратегічного планування, спрямована на створення та підтримання конкурентоспроможності продукції  
Примітка: Створено за [7].

Визначення конкурентоспроможності продукції - важливий процес, який стосується різних сторін діяльності підприємства, він вимагає вирішення конкретних завдань, що здійснюються різними способами, в тому числі вивчення факторів виробництва і технологічної сфери або впливу факторів зовнішнього середовища. Вивчається і так званий «стратегічний розрив», де іноді досить провести дослідження і розробити стратегії, не відмовляючись від системи

«продукт-ринок». Для вітчизняних компаній такий спосіб прийнятний, так як кожній з них доводиться в тій чи іншій мірі долати тенденцію до зниження. Зосередившись на пошуку радикальних стратегічних рішень для подолання «стратегічного розриву», можна отримати відповідь на питання, чи має суспільство здатність до виживання.

«Конкурентоспроможність продукції не може бути досягнута без таких факторів, як поліпшення характеристик і поліпшення якості, а також освоєння нової продукції. Стратегічна матриця розвитку, запропонована І. Ансоффом, передбачається використовувати для зростаючого ринку промислової продукції» [8] (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

### Стратегічна матриця розвитку бізнесу

Підприємство		Ринки	
		Нові	Освоєні
Товари	Освоєні	Скорочення витрат	Розвиток ринку
	Нові	Розвиток товару	Диверсифікація

Примітка: Створено за [8].

«Стратегія "зниження витрат" застосовується до вже освоєних ринків і до добре відомих на цих ринках продукції і показує напрямок стратегії організації по відношенню до існуючих ринків і продуктів. Стратегія «Розвиток ринку» дає можливість вийти на нові ринки вже відомої продукції. Метою стратегії розвитку продукту є розробка нових інноваційних продуктів, які, як очікується, будуть продаватися на вже розвинених ринках. Стратегія «диверсифікації» передбачає зміну керівництва та операцій, тобто планування основних нових продуктів у виробничому графіку» [8].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ СТВОРЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

#### 2.1. Аналіз методичних засад створення нової продукції

При виробництві інноваційної продукції перед бізнес-одинаціями стоїть завдання виведення її на ринок для перепродажу. Однак у більшості випадків виробництво інноваційних продуктів не означає, що для цих продуктів існує «потенційний ринок, що вимагає їх завчасної підготовки до розробки прототипу, щоб вони могли представити інноваційні продукти потенційним споживачам та оцінити їх попит. Якщо відштовхуватися від визначення ринку як «сукупності реальних і потенційних покупців...» [5]. У процесі створення потенційного ринку інноваційної продукції бізнес-одинаці повинні спочатку визначити, хто може бути покупцем.

Для виробників інноваційної продукції, яку вони виводять на ринок, не має значення, чи діють покупці і споживачі інноваційної продукції як одна особа або це різні суб'єкти, важливо, щоб вони досягали своєї мети - збільшення обсягу продажів інноваційної продукції на ринку і досягнення максимального прибутку в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

При цьому виробники інноваційної продукції, які мають намір її виробляти і реалізовувати, повинні не тільки визначити цільову аудиторію покупців, а й оцінити потенційний попит на них з боку споживачів. Однак виробники «інноваційної продукції в основному зацікавлені в споживачах, які не тільки мають потребу і знаходять попит, але і готові їх купувати і таким чином ставати покупцями» [13].

Щоб визначити цільову аудиторію цих потенційних споживачів, виробники інноваційної продукції повинні спробувати зрозуміти їх з точки зору потреби в конкретних інноваційних продуктах. Для цього, «враховуючи стать, вік, соціальний статус, спосіб життя та інші фактори, що визначають попит потенційних споживачів, необхідно виявити проблеми, з якими вони стикаються, що дасть можливість охарактеризувати їх відкриті і приховані потреби в інноваційних продуктах» [13].



Важливо оцінити, наскільки ж потенційні споживачі здатні купувати інноваційну продукцію. Для цього потрібно проаналізувати свій рівень доходу. Крім того, потенційні споживачі можуть висувати додаткові умови на придбання інноваційних продуктів (наприклад, доступ до супутніх товарів або навчання їх використанню) з метою полегшення переходу з категорії «потенційних» у категорію «фактичних». Вихідні дані для виявлення потенційних споживачів інноваційної продукції повинні бути зведені в таблицю. 2.1.

Таблиця 2.1

### Вихідні дані для розпізнання потенційних споживачів

	Фізичні особи	Юридичні особи
Стать	*	
Вік (від-до)	*	
Вид діяльності	*	*
Рівень доходів (від-до)	*	*
Мета придбання	*	*
Частота і регулярність здійснення покупок (із зазначенням причин)	*	*
Способи і місця здійснення покупок (із зазначенням мотивів)	*	*
Потреба в додаткових умовах придбання (наявність супутньої продукції, консультаційної допомоги, можливість доставки та ін.)	*	*

Примітка. Створено автором відповідно до [13].

Проаналізувавши вихідні дані про потенційних споживачів, що дозволить виробникам інноваційної продукції виявити більш-менш реалістичну характеристику, необхідно розрахувати (спрогнозувати) їх кількість на даний період, як правило, один рік, використовуючи три сценарії: несприятливий, оптимальний і сприятливий (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Показники, що відображають кількість потенційних споживачів

Назва показника	Формула розрахунку
1	2
Максимальна кількість потенційних споживачів	$MQ_{pc} = Q_p + Q_l$
Кількість потенційних споживачів, яких виробник в змозі обслужити	$Q_{pc\_serv} \leq V_{ip}$
Частка потенційних споживачів, для яких інноваційна продукція буде доступною за рівнем доходу	$d_{pc\_avail} = Q_{p\_il} + Q_{l\_il}$

1	2
Кількість потенційних споживачів, які придбають продукцію у конкурентів	$Q_{pc\_comp} = \overline{QP}_d \times Q_{comp} \times 365$
Кількість потенційних споживачів, на яких можна впливати рекламними повідомленнями про інноваційну продукцію	$Q_{pc\_adv} = Q_{p\_adv} + Q_{l\_adv}$
Реальна кількість потенційних споживачів	$Q_{pc\_real} = Q_{pc\_serv} \times d_{pc\_avail} - Q_{pc\_comp} + Q_{pc\_adv}$

Примітка: Створено за [13]

Фактична кількість потенційних споживачів. Визначити його можна шляхом коригування вихідних показників з урахуванням наступних факторів:

- «інноваційні категорії товарів, будь то «потреба» або «бажання володіти новим продуктом» (в першому випадку виробникам доводиться витратити більше часу і коштів на залучення потенційних споживачів, ніж у другому, тому кількість потенційних споживачів може зменшуватися в першому випадку і збільшуватися в другому);
- галузеві тенденції: наприклад, якщо на державному рівні буде прийнято рішення про підтримку діяльності конкурентів, кількість потенційних споживачів може зменшитися» [13].

Для створення потенційного ринку інноваційної продукції та виявлення потенційних споживачів виробникам розширеної продукції необхідно виявити важливих конкурентів та зробити аналіз їх ринкової позиції, що дозволить визначити конкурентні переваги (цінові та нецінові), притаманні інноваційній продукції, що реалізується, що в кінцевому підсумку може призвести до створення ніші ринку.

Для оцінки характеристик конкурентів і їх співпраці зі споживачами складаємо таблицю. 2.3.

Аналіз інформації про конкурентів та їх продукцію, яка наведена в таблиці. 2.3 дає можливість виробникам інноваційної продукції:

- «основні категорії конкурентів та їх сильні та слабкі сторони.
- фактори, що роблять споживачів лояльними до продукції конкурентів.
- як довго зберігається попит на інноваційні продукти?

- особливості, що дозволяють виводити на ринок продукцію конкурентів.
- конкурентні переваги, які компанія очікує від власної інноваційної продукції перед аналогами або заміниками» [13].

Таблиця 2.3

### Вихідна інформація для оцінки позицій конкурентів на ринку

Вид інформації	Конкурент 1	...	Конкурент n
<i>1. Інформація про суб'єкт господарювання</i>			
Форма власності			
Розмір (за обсягом виробництва і реалізації продукції конкурента)			
Термін діяльності на ринку			
Місцезнаходження			
Спосіб позиціонування на ринку			
Цільовий сегмент споживачів			
Інша інформація			
<i>2. Інформація про продукцію</i>			
Найменування продукції конкурентів і її призначення			
Наявність патентів на винаходи, корисні моделі і промислові зразки			
Обсяг випуску продукції			
Післяпродажне обслуговування			
Ціна			
Методи просування продукції на ринок			
Інша інформація			
<i>3. Відгуки споживачів про продукцію</i>			
Якість			
Ціна			
Зручність придбання продукції			
Легкість оформлення замовлення			
Швидкість доставки			
Надійність гарантійних зобов'язань			
Додаткові сервіси			
Інші відгуки			

Примітка: Створено за [13]

Слід зазначити, що на «ранньому етапі формування потенційного ринку інноваційної продукції кількість потенційних споживачів буде незначною, що пов'язано з недостатньою або недостатньою інформацією про можливість і ступінь задоволення конкретної потреби в пропонованих інноваційних продуктах (або про ступінь їх переваги над вже розміщеними на ринку продуктами)» [13]. Тому, визначивши цільовий сегмент потенційних споживачів і проаналізувавши позиції конкурентів на ринку, розумно вжити ряд заходів для

залучення потенційних споживачів інноваційної продукції.

Для цього спочатку необхідно проінформувати їх про появу на ринку інноваційних продуктів найближчим часом. Інформація включає в себе рекламу інноваційної продукції, організацію виставок і семінарів, прямі переговори з потенційними споживачами та інші засоби інформування. Важливо викликати «інтерес потенційних споживачів до придбання інноваційних продуктів і переконати їх вибрати саме цю продукцію, інформуючи їх про спосіб покупки і місце покупки, про промоутера і виробника» [13].

Оскільки продукція, яка не має аналогів, може бути продана, потенційні споживачі можуть не знати, як, де і для чого її можна використовувати. Тому важливо показати потенційним споживачам можливе застосування інноваційних продуктів, а також вплив, який вони можуть мати, використовуючи їх використання (наприклад, економія грошей, часу, зусиль тощо).

Завдання підприємців, які виводять на ринок інноваційні продукти, полягає в тому, щоб визначити можливості «достукатися» до потенційних споживачів у своєму повсякденному житті, налагоджуючи з ними зв'язки та залучаючи їх до місця, де вони живуть, працюють і можуть споживати інноваційні продукти, не перериваючи своєї основної діяльності. Беручи до уваги, що такий «вплив на споживачів стає можливим завдяки створенню широкої мережі формальних і неформальних каналів зв'язку (у разі перевантаження формальних каналів)» [16]; для цього при інформуванні потенційних споживачів про інноваційну продукцію необхідно ретельно вибирати джерело, через яке вони будуть отримувати інформацію. Наприклад, «найвищий рівень довіри має інформація від друзів та знайомих (довіряють 50% потенційних споживачів інноваційної продукції), далі йде нехудожня інформація (44%), інформація, розміщена на сайті виробника та отримана від його співробітників (27% та 26% відповідно), а на четвертому місці – на форумах, у блогах та соціальних мережах (23%)» [16].

При інформуванні потенційних споживачів про інноваційну продукцію слід враховувати їх маркетингові цілі:

- «заміщення інноваційних продуктів, які вже є на ринку і виробляються одним і тим же комерційним суб'єктом.
- інтеграція інноваційних продуктів в існуючі на ринку товарні групи.
- створення нової групи інноваційних продуктових лінійок» [16].

Підвищенню потенційного споживчого попиту на інноваційну продукцію та переведенню її в актуальну товарну категорію можуть сприяти стимули з боку виробників, а саме:

- навчання використанню інноваційних продуктів.
- безкоштовне або доступне обслуговування інноваційних продуктів протягом певного періоду їх життєвого циклу.
- диференціація цін на інноваційну продукцію по відношенню до обсягу закупівель.

Для того, щоб зацікавити потенційних споживачів інноваційними продуктами та зажадати їх якнайшвидше, маркетологи повинні зосередити свою увагу на конкурентних перевагах інноваційних продуктів перед конкуруючими продуктами (наприклад, якість, ціна, вплив на здоров'я та навколишнє середовище тощо), соціальна відповідальність продукції та інші конкурентні переваги).

Передбачення потенційного споживчого попиту на інноваційну продукцію на ринку та швидке реагування на різницю в обсягах є важливими передумовами мінімізації втрат виробників у разі втрати доходу. Якщо попит потенційних споживачів нижчий, ніж пропозиція комерційного суб'єкта, що розміщує інноваційну продукцію на ринку, виробник понесе збитки, що відповідають вартості незапитуваної інноваційної продукції та витратам на її розміщення на ринку. Якщо попит потенційних споживачів перевищує пропозицію інноваційної продукції, збут інноваційної продукції на ринку знизиться (втрата продажів).

Конкурентоспроможність «нових» інноваційних продуктів пропорційна неоплаченій частці (або частці, яку покупець отримує безоплатно) вартості продукту для споживача, тобто чим більше споживач отримує вигоди від

використання інноваційних продуктів, тим краще ці інноваційні продукти будуть продаватися і, отже, тим більший прибуток і оборот отримає виробник. Відпускна ціна кожної одиниці інноваційних «нових» продуктів конкурентів буде меншою, ніж їх цінність для споживачів. Неоплачена частина вартості інноваційної продукції для споживачів дорівнює величині вигоди, одержуваної від використання інноваційної продукції для споживачів і для господарюючого виробничого суб'єкта, що відповідає ступеню конкурентоспроможності останнього.

У той же час споживач інноваційної продукції має чіткий інтерес до максимізації невід'ємної частки інноваційної продукції в споживчій вартості. Ставлення комерційного виробника до цієї величини необхідно оцінювати з різних сторін. З одного боку, вона також виграє від своїх великих розмірів: високий ступінь конкурентоспроможності гарантує, що купуються її інноваційні продукти, а не продукти конкурентів. З іншого боку, компанія безпосередньо збільшує свій прибуток за рахунок підвищення відпускної ціни інноваційної продукції, зниження конкурентоспроможності.

Рішення виробника про отримання більшого прибутку або підвищення конкурентоспроможності залежить від ситуації на ринку. Прибуток господарської одиниці визначається протягом періоду, обмеженого більш тривалим життєвим циклом «нових» і «старих» інноваційних продуктів.

Тому економічному оператору доцільно запускати інноваційний проект для поліпшення якісних характеристик інноваційної продукції, якщо є можливість досягти необхідного рівня рентабельності, в іншому випадку економічному оператору доцільно відкласти реалізацію такого проекту на більш сприятливу ринкову ситуацію.

З огляду на динамічний розвиток поведінки конкурентів і споживачів інноваційної продукції на ринку, застосування діючої моделі дозволить економічному оператору виявити потенційний ринковий попит на інноваційну продукцію, яку він виробляє, і підвищити об'єктивність своїх рішень щодо виробництва конкуруючої інноваційної продукції. Це в кінцевому підсумку

забезпечить підприємцю ефективний спосіб роботи і допоможе йому зберегти свої позиції на ринку.

Відповідно до «запропонованої стратегії створення потенційного ринку інноваційної продукції на рисунку 2.1 схематично зображено етап процесу розгортання ринку інноваційної продукції, пов'язаний зі створенням потенційного ринку інноваційної продукції» [14].



Рис. 2.1. Діаграма фази просування на ринок процесу створення потенційного ринку збуту інноваційної продукції

Примітка: Створено за [14]

Успіх фази процесу просування інноваційної продукції на ринок разом зі створенням потенційного ринку інноваційної продукції призводить до підвищення довіри потенційних споживачів до розміщеної на ринку інноваційної продукції та їх готовності перейти з категорії «потенційних» у категорію «реальних» споживачів. Ці показники можна оцінити за допомогою наступних показників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Індикатори, що показують, як виглядатиме ринок інноваційних продуктів**

Визначення потенційних споживачів інноваційної продукції	Мотиви споживчого вибору
	Вимоги до якісних характеристик продукції
	Можливі витрати споживачів на придбання інноваційної продукції (виходячи з рівня їх доходів)
	Очікувана споживачами ціна на інноваційну продукцію
	Чинники, що впливають на обсяг попиту на інноваційну продукцію
Оцінка ринкових позицій конкурентів	Кількість конкурентів на ринку
	Характер конкурентної боротьби (цінова або нецінова конкуренція)
Залучення потенційних споживачів інноваційної продукції	Кількість потенційних споживачів
	Обсяг потенційного попиту на інноваційну продукцію

Примітка: Створено за [14]

Зокрема, підприємствам з інноваційною продукцією, які зацікавлені у збільшенні обсягів реалізації інноваційної продукції на ринку (що дасть їм можливість отримувати короткострокові та довгострокові прибутки), необхідно створити потенційний ринок для виробленої ними інноваційної продукції, а саме виявити потенційних споживачів, оцінити позиції конкурентів на ринку та розробити заходи щодо залучення потенційних споживачів до інноваційної продукції на основі отриманої інформації.

Після створення потенційного ринку інноваційних продуктів, їх виробники можуть приступати до реалізації наступного кроку в процесі просування інноваційних продуктів на ринку: планування часу і вибору методів просування інноваційних продуктів на ринку, які ми пропонуємо розглянути в наступному розділі даного дослідження.

## **2.2. Аналіз ринкового середовища досліджуваної фірми в контексті створення нових продуктів**

Практичне застосування стратегічного планування ілюструється на прикладі ТОВ «Піпл Груп», одного з провідних виробників лакофарбової продукції в Україні. Відмінними рисами діяльності ТОВ «Піпл Груп» є «виробництво лакофарбових матеріалів, які бувають ПФ 060, ПФ 040, алкідно-уретанових лаків для паркету, лаків для дерева і металу; фарби: ПФ 115, ПФ 266, водно-дисперсійна фарба тощо. В даний час компанія пропонує своїм клієнтам



більше 100 кольорів лаку і не планує зупинитися на досягнутому» [17].

Основні конкурентні переваги ТОВ «Піпл Груп» наведені в таблиці 2.6. У компанії є цільова аудиторія, постачальники, з якими вона тісно співпрацює і посередники, які зарекомендували себе з часом. Компанія пропонує високоякісну продукцію, яка сертифікована, але має досить негативний вплив на навколишнє середовище. Іншими словами, потрібно орієнтуватися на досвід, якість і ціну, щоб розширити не тільки канали збуту, а й споживчу базу.

Таблиця 2.6.

<b>Конкурентні переваги ТОВ «Піпл Груп»</b>	
<b>Показник</b>	<b>Характеристика</b>
<b>Організаційні конкурентні переваги</b>	
розміри підприємства фінансова могутність ефективність управління	Невелике. Фінансується за рахунок власних коштів. Відсутня маркетингова служба. Обов'язки виконує менеджер.
<b>Функціональні конкурентні переваги</b>	
1. маркетинг - ціновий сегмент  - комунікаційна політика - споживачі 2. виробництво - якість товарів - використання екологічно чистих матеріалів  - використання новітніх технологій виробництва  - 3. кадри - кваліфікація персоналу - досвід практичної діяльності персоналу	Ціна базова та оптова. Ціни варіюються залежно від типу товару, об'єму, кольору.  Ефективно налагоджена Є своя вже сформована база постійних покупців.  Висока. Використання матеріалів, що не несуть екологічну шкоду довкіллю. Придбання лише сертифікованої і ліцензованої сировини. На підприємстві діє потужна лабораторія, яка займається розробками нових продуктів органічної хімії.  Чисельність працівників складає 200 чел.. Фірма має висококваліфікований персонал та керівництво. Злагоджена робота на всіх рівнях. На підприємстві діє система підвищення кваліфікації кадрів.
<b>Конкурентні переваги, що ґрунтуються на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем</b>	
Налагоджені відносини з постачальниками	Підприємство має постійних постачальників, які доставляють як вітчизняну, так і зарубіжну сировину високої якості.
Робота з посередниками	Підприємство співпрацює з торговельними посередниками, посередниками з організації товароруку та агентствами з надання маркетингових послуг.

Примітка: Згруповано за авторами за показниками ефективності ТОВ «Піпл Груп».

«Стратегічна модель Портера фокусується на вивченні конкуренції всередині галузі, вивченні ресурсів і оцінці ступеня впливу областей конкуренції. На думку Портера, модель конкуренції включає: конкуренцію між виробниками в галузі, загрозу появи нових конкурентів, економічні можливості для постачальників, економічні можливості для споживачів, рівноцінні товари» [6].

Розглянемо цю закономірність на прикладі ТОВ «Піпл Груп», який ми проаналізували. Аналіз умов конкуренції, що впливають на підприємство, ґрунтувався на методі обробки та аналізу експертних висновків. Виокремлено основні критерії конкурентоспроможності. «Ступінь впливу того чи іншого критерію на діяльність підприємства необхідно оцінювати за 5-бальною шкалою (сильний - 5, середній - 4, слабкий - 3, слабкий - 2, майже непомітний - 1), а також тенденцію впливу цього критерію, позитивного або негативного (присвоєння знаків "+" або "-")» [17] (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

### Вплив конкурентоспроможності на бізнес ТОВ «Піпл Груп»

Сила конкуренції	Показник	Вага	Ступінь впливу
Споживачів	Обсяг закупівель, здійснюваних покупцем	0,16	+2
	Ціна товару у витратах споживача		-4
	Ступінь лояльності до конкретного продавця		+2
	Чутливість покупця до ціни обумовлена орієнтацією на торгову марку та якість		-1
	Прихильність споживачів до торгової марки		+4
	Стабільність попиту на продукцію		-2
	Тенденції зміни ролі якості продукції		-2
			I = - 0,02
Виробників	Велика кількість конкурентів як вітчизняного, так і іноземного походження	0,17	-3
	Наявність лідерів		+2
	Активна боротьба конкурентів за частку ринку		-4
	Здатність до маневру, гнучкість і пристосування конкурентів до змін		-5
	Тенденції до зменшення обсягів ринку		-1
	Високий ступінь диференціації продукції		+3
			I = - 0,23
Товарів-замінників	Якість та ефективність товару-замінника	0,1	+3
	Рівень цін на товари-замінники		-2
	Готовність споживача перейти на товар-замінник		-5
	Затрати на перехід до товару-замінника		-5
	Стабільність попиту на товар-замінник (ступінь відданості)		+4
		I = - 0,1	
Постачальників	Кількість і концентрація постачальників	0,2	+4
	Ступінь залежності підприємства від постачальника ресурсів		-2
	Цінова еластичність ресурсів		+4
	Дохідність постачальників		+3
	Можливості використання ресурсів-замінників		-3
	Легкість пошуку постачальником нових клієнтів		+2
	Якість договірних відносин між постачальниками та підприємством		+3
			I = 0,31
Нових учасників ринку	Наявність високих вхідних бар'єрів	0,17	+4
	Активність дій фірм, які існують на ринку у відстоюванні своїх позицій.		+4
		I = 0,68	

Примітка: Згруповано за авторами за показниками ефективності ТОВ «Піпл Груп».

«За кожен виступ сумарний бал визначається шляхом множення ваги показника на рейтинг» [17]:

$$I_j = K_j \cdot \frac{\sum_{i=1}^n P_{ij}}{n}$$

«де  $I_j$  - сумарна оцінка індикатора і  $j$ -фактора,  $K_i$  - ваговий коефіцієнт  $j$ -фактора,  $P_{ij}$  - ранжування як індикатора, так і  $j$ -фактора.  $n$  - число показників коефіцієнта  $J$ .

Для кожного фактора всі бали підсумовуються, в результаті чого виходить загальна оцінка за фактором:

$$I_j = \sum_{i=1}^n I_{ij}$$

де  $I_j$  - сукупна оцінка  $J$ -го фактора; Таким чином, загальний показник функціонування конкурентоспроможності дорівнює:

$$I_k = -0,53 + 0,68 + 0,31 - 0,1 - 0,23 - 0,02 = +0,11.$$

На рисунку 1 показано, якою мірою оцінюється вплив конкуренції на діяльність компанії» [17].

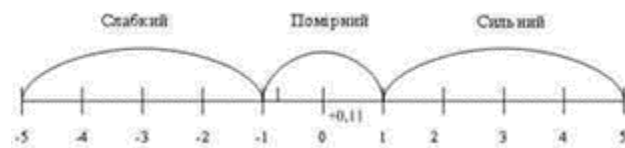


Рис. 2.3. Шкала оцінки впливу конкурентоспроможності на діяльність підприємця

Примітка: Створено за [8].

Враховуючи, що кумулятивна оцінка  $+0,11$ , що відноситься до «туманної» зони, можна сказати, що ситуація на цьому ринку досить неоднозначна. Характеризується вирівнюючою дією позитивних і негативних факторів конкуренції (які існують об'єктивно в навколишньому середовищі і суб'єктивно оцінюються керівниками підприємства). Побічні ефекти повинні бути стабілізовані та вжиті заходи для їх запобігання або пом'якшення. В іншому випадку ви ставите під загрозу організаційно-економічний механізм суспільства, оскільки існування певної кількості локальних криз може призвести до системної та стратегічної кризи.

Тому в цьому випадку слід використовувати стратегію контролю витрат для: зниження накладних витрат; впровадження нового обладнання;

використання більш дешевих матеріалів і сировини; застосування новітніх технологій тощо.

Внутрішній потенціал компаній, що працюють у лакофарбовій промисловості, формується і розвивається під впливом факторів мікросередовища (позиція на ринку, взаємодія з контактними матеріалами), які формують основу для формування різних форм поведінки. Ми повністю згодні з думкою Тарнавської Н.П., Демків І.О.: « Розвиток компанії в конкурентному середовищі – це інший процес» [45]. Тому «інноваційні конкурентні переваги, засновані на конкурентній позиції підприємства, його конкурентній позиції, повинні динамічно аналізуватися на основі конкурентних показників, що відображають ресурсоефективність і взаємозв'язки» [45].

Інноваційності можна досягти, поєднуючи:

–існуючий потенціал на операційному рівні, який виник в результаті адаптаційної діяльності підприємства (статичної, позиційної),

–створений на стратегічному рівні динамічний потенціал, який виступає резервом для підтримки наявного потенціалу, є основною причиною розвитку компанії на основі інновацій та впровадження знань у сфері діяльності.

Оскільки серед дослідників не існує єдиного підходу до системи показників, а дослідники можуть забезпечити не тільки оцінку конкурентоспроможності, а й вирішення пріоритетних складових конкурентоспроможності, важливо виявити джерело конкурентних переваг компаній і розробити науковий підхід і методологію їх аналізу.

Джерелом конкурентних переваг компанії є домінуюча експертиза в лакофарбовій галузі, що стимулює розвиток стратегічних напрямків навчання та збільшує додану вартість компанії. Найбільш важливими є:

–«зручність використання та цілісність задоволеності клієнтів; рівень і динаміка асортименту еволюціонують;

–наскільки якість товару відповідає очікуванням споживачів.

–рівень сервісу, який визначає переваги споживача.

–похвала. Наявність програм лояльності для споживачів. доступ до

допоміжних послуг» [45].

Крім того, стратегічні орієнтири, які існують сьогодні, не є постійними, вони розвиваються і зникають відповідно до потреб споживачів. В результаті розвиток компанії функціонує як процес безперервного вдосконалення і пошуку нової цінності для споживачів, який налаштований як операційно, так і стратегічно. Вирішальними критеріями підвищення конкурентоспроможності компаній, що працюють в лакофарбовій промисловості, повинні стати:

—«у контексті перспектив сталого економічного розвитку: прийнятний ризик на основі життєвого циклу підприємства з оптимальним зростанням ринкової вартості компанії;

—висока рентабельність і економічність; соціальна ефективність підприємств та оптимальна структура капіталу. Все це може бути досягнуто за рахунок узгодженого поєднання диференціації (підвищення цінності для покупця) і зниження витрат.

—при реалізації конкурентної стратегії ефективним є процес впровадження гнучкої організаційної структури та культури компанії, а також ефективного мотиваційного середовища для розвитку навичок співробітників» [45].

Формулювання цілей розвитку підприємств лакофарбової промисловості на різних стадіях їх життєвого циклу вимагає системного і всебічного аналізу пропонованих конкурентних переваг, «оцінка якого повинна здійснюватися з використанням комбінації диференційованого і комплексного підходу: основні показники використовуються як один, інші показники групуються в групи, для кожного з яких визначена група показників; конкурентоспроможність оцінюється на основі групових та індивідуальних показників» [8].

Такий підхід забезпечує всебічний огляд конкурентних позицій компанії, як на сегментованих ринках, так і проти конкурентів.

В економічній літературі «запропоновано ряд методів аналізу конкурентної ситуації. До них відносяться методи портфельного аналізу (матриці БЦЖ, І, Ансоффа, Мак-Кінсі), методи емпіричного аналізу конкурентних стратегій (Й. Шумпетер, М. Портер, Ф. Котлер, Л. Раменський, А.

Юданов, К. Фрізенкіль), експертні методи, розрахунково-аналітичні методи та ін» [8].

Процес формування системи і сама конкурентна ситуація наведені в таблиці 2.8 для оцінки конкурентоспроможності потенціалу як основи розвитку важливих конкурентних переваг.

Таблиця 2.8.

**Процес створення системи оцінки конкурентних позицій компанії в лакофарбовій промисловості**

<b>Етап процесу</b>	<b>Характеристика етапу</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Визначення доміантних складових конкурентного потенціалу та їх змісту	Конкурентний потенціал формується за такими складовими: Споживчий потенціал (ринковий та контактний); Фінансовий потенціал; Бізнес-процеси; Клієнтський потенціал; Стратегічний потенціал; Потенціал розвитку
Вибір інструментів для оцінювання	Зміст окремих складових конкурентного потенціалу характеризується переліком кількісних показників та якісними характеристиками в процесі формування конкурентних переваг та ефективності підприємства загалом
Збір інформації	Джерелами інформації виступають статистична річна звітність, результати експертних оцінювань та маркетингової розвідки в динаміці за даними окремих підприємств-конкурентів, що беруть участь в дослідженні
Нормалізація показників кількісної оцінки	Для переведення різновимірних показників у співставні одиниці виміру потребується їх нормалізація методом, який буде максимально відповідати умовам оцінювання
Зазначення критеріальних обмежень та значущість критеріїв функціональних підсистем управління	Межі ефективного функціонування об'єкту дослідження визначаються фінансовими коефіцієнтами, які мають нормативні значення. Для інших показників орієнтиром слугує вектор привабливих змін, визначений на основі галузевої норми, опублікованих в офіційних статистичних джерелах чи еталонного значення підприємства- конкурента. Зміни на підприємстві здійснюються під впливом стимулюючих та дестимулюючих показників
Обґрунтування методик оцінки	Узагальнення оцінок окремих складових конкурентного потенціалу з загальної його оцінки по підприємству, загалом, можливо здійснити методами інтегрування показників: відносно ідеалу; відносно середнього значення на ринку; відносно еталону
Порівняння	Порівняння конкурентного потенціалу загалом, і окремих його складових з даними підприємств-конкурентів, які увійшли до системи оцінювання
Аналіз оцінювання конкурентних переваг стратегічної групи конкурентів	Аналіз здійснюється на основі інтегрального показника ефективності використання складових конкурентного потенціалу, визначеного з використанням збалансованої системи показників Розрахунок інтегральних показників сили та інтенсивності впливу конкурентної позиції
Інтерпретація результатів	Характеристика конкурентів з точки зору стратегічних та тактичних кроків на шляху реалізації конкурентних стратегій.

Примітка: Створено за [8].

Нематеріальні ресурси, які дозволяють створювати новітні продукти та послуги, задовольняти потреби клієнтів, оптимізувати бізнес-процеси, є

важливим фактором для стабільності та розвитку бізнесу у мінливому світі. Для того щоб оцінити конкурентні переваги фірми, необхідно використовувати аналіз ресурсів, вимірюючи не тільки кількість і продуктивність окремих ресурсів, але і їх якість і порівнюючи їх з конкурентами (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

### Стратегічна структура ресурсу з конкурентним потенціалом

Компоненти конкурентного потенціалу	Конкурентна перевага (цінність)	Ресурси
Споживчий потенціал (комунікації з контактними аудиторіями. Ринкова позиція)	Функціональна цінність	Репутація та імідж; лояльність покупців; ділові зв'язки; портфель угод з постачальниками
Фінансовий потенціал (фінансовий менеджмент)	Вартісна цінність:	Грошові кошти на рахунках підприємства
Бізнес-процеси (операційний менеджмент, інноваційний менеджмент)	Операційна цінність	Частка ринку, програмне забезпечення, технології обслуговування
Клієнти (маркетинг-менеджмент, клієнт-менеджмент)	Споживча цінність	Портфель програм лояльності для покупців; технології роботи з покупцями; клієнтська база; товарний асортимент
Стратегія (стратегічний менеджмент)	Організаційна цінність	Організаційна структура, формалізовані знання та процеси; корпоративна культура; вартість підприємства
Розвиток (стратегічний менеджмент, менеджмент персоналу)	Інновація цінності	Знання, креативність, адаптивність, потенціал розвитку персоналу, здатність персоналу до роботи в команді, інтелектуальна гнучкість; внутрішні інноваційні процеси, здатність керівництва до ризику; партнерські стратегії, сценарії досягнення лідерства, забезпечення інтересів стейкхолдерів

Крім того, результати аналізу сприяють прийняттю управлінських рішень щодо перерозподілу стратегічних ресурсів, які можуть конкурувати з підрозділами за більш ефективне використання.

Основним показником для розробки конкурентної стратегії фірми в лакофарбовій промисловості є характеристики стратегічних дій конкурентів, які допомагають визначити ці дії в конкретній конкурентній стратегії. З цією метою спочатку наводиться огляд зусиль, що докладаються фірмами для реалізації своїх

стратегій конкуренції, які визначаються загальним показником ефективності заходів конкурентної політики, заснованим на динаміці зазначених у кроці 1 субпоказників, згрупованих за сферами (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Розрахунок ефективності управління конкурентними позиціями компаній, що працюють в лакофарбовому секторі**

Показник	Підприємства-конкуренти									
	ТОВ «Піпл Груп»		ТОВ «ВК-Лакофарба»		ТОВ «Імпульс»		ТОВ «Камнелак»		ТОВ «Аквалак»	
1. Коефіцієнт зміни конкурентних переваг:	0,96	=	1,02	=	1,15		0,94		0,96	=
1.1 ступінь корисності товарів	0,90		1,24		1,20		1,04		1,02	
1.2 рівень широти асортименту товару	0,810		1,100		1,460		1,070		1,08	
1.3 рівень якості товарів	1,12		1,21		0,82		1,04		0,90	
1.4 рівень обслуговування та сервісу	1,00		1,04		1,10		0,97		0,95	
1.5 рівень цін	1,04		0,84		1,19		0,94		0,9	
1.6 рівень програм лояльності (знижок)	0,92		0,66		1,10		0,80		0,88	
2. Коефіцієнт зміни ланцюга цінностей:	1,11		0,99	=	1,15		1,03	=	0,95	=
2.1 рівень функціональної цінності	0,98		0,90		0,90		1,10		0,89	
2.2 рівень вартісної цінності	1,10		1,02		1,30		1,02		0,96	
2.3 рівень операційної цінності	1,02		0,90		1,10		0,98		1,10	
2.4 рівень споживчої цінності	1,13		1,09		1,12		0,80		0,96	
2.5 рівень організаційної цінності	1,20		0,90		1,18		1,10		0,91	
2.6 рівень інновації цінності	1,25		1,15		1,30		1,20		0,89	
3. Частки ринку	0,99	=	1,02		1,10		1,21		1,05	
4. Частки нових товарів	1,04		1,00	=	1,15		1,20		0,99	=
= Інтегральний показник результативності стратегічних дій	1,020		1,007		1,110		1,140		0,930	
Інтенсивність впливу конкурентного впливу	0,60		0,45		0,62		0,59		0,41	
Екстенсивність впливу конкурентного впливу	0,96		0,80		0,92		0,60		0,56	
= Інтегральний показник сили конкурентного впливу	0,58		0,36		0,57		0,35		0,23	
= Комплексний інтегральний показник ефективності управління конкурентною позицією	0,588		0,363		0,633		0,404		0,214	
Висновок про відповідність поведінки виду конкурентної стратегії	Компроміс		Ізоляційна		Наступальна		Контрнатупальна		Ізоляційна	

Примітка. Розраховано автором



«Візуалізація розподілу конкурентів (рис. 2.4) показала, що стратегічні дії ТОВ «Імпульс» та ТОВ «Піпл Груп» були більш ефективними та потужними, ніж у інших конкурентів. Стратегічна поведінка ТОВ «Піпл Груп» ототожнюється зі стратегією конкурентного примирення і є скоріше тактичною, ніж стратегічною» [8].



Рис. 2.4. Стратегічна карта в позиціонуванні з конкурентами лакофарбових підприємств Тернопільської області у 2021 році.

Примітка. Сформовано автором

Поки що ця стратегія забезпечує гідні доходи та можливості для реінвестування у розвиток бізнесу. Така поведінка обумовлена відсутністю надмірних і невиправданих амбіцій, а також виваженим і виваженим підходом до ризику, а також тим, що керівнику є що втратити в плані частки ринку. З іншого боку, об'єктивна причина такої поведінки полягає в тому, що її господарська діяльність залежить від факторів зовнішнього середовища. На думку автора, така поведінка не шкодить компанії в конкурентному середовищі, оскільки вона втратить свої позиції на ринку у 2021 році. Як наслідок, така поведінка призвела до погіршення конкурентних переваг та темпів зростання в ланцюжку створення вартості. Компанія має сильні нереалізовані позиції (темпи зростання репутації та іміджу, темпи зростання можливостей реалізації стратегії), які загрожують послабити її позиції в майбутньому.

З іншого боку, ТОВ «Імпульс» дотримується агресивної стратегії, в рамках якої прагне розширити свій вплив на нові сегменти ринку, створити нові

взаємодоповнюючі продуктивні лінійки та послуги, зміцнити свою репутацію та імідж за допомогою юридичних методів розвитку, а також посилити інтенсивний тиск на конкурентів шляхом розвитку мережі магазинів та диверсифікації діяльності. «Компанія досягла покращення виконання стратегічних дій на 11%, що на 9 процентних пунктів вище, ніж темпи розвитку ТОВ «Піпл Груп», і реалізує свою стратегію інтенсивніше, ніж будь-який з її конкурентів» [28]

ТОВ «Камнелак» покладається на котирування та послуги свого головного офісу. Компанія реалізує стратегію контратаки, яка поєднує в собі наступальну та оборонну стратегії. Найвищими показниками ефективності за стратегічними метриками стали створення функціональної цінності (зростання довіри на 10%), організаційної цінності (здатність до реалізації стратегії зросла на 10%) та інноваційної цінності (готовність до змін зросла на 20%). Крім того, темпи зростання частки ринку і мобільності продукції є найвищими. При цьому сила змагального ефекту помірна: ці ключові цифри не дають осмисленої оцінки опонента.

Стратегія відокремлення ТОВ «ВК-Лакофарба» та ТОВ «Аквалак», які уникнули конкуренції через обмежену спеціалізацію та бажання зберегти власну ринкову нішу, близька до примирення.

Тому можна сказати, що змагання відбувалося між трьома конкуруючими ТОВ «People Group», ТОВ «Імпульс», ТОВ «Камнелак» і характеризується жвавістю, мобільністю та чіткістю конкурентної поведінки в даному сегменті.

З метою виявлення перспективних галузей бізнесу, які обслуговують діяльність ТОВ «Люди Груп», споживачами лакофарбової продукції підприємства була проведена оцінка рівня сервісу в даному сегменті (табл. 2.11, рис. 2.5).

З таблиці 2.11 Чітко зрозуміло, що споживчий бізнес цінує регулярну інформацію про товари та послуги, якість товарів, надання додаткових послуг як частину комплексного сервісу.

Таблиця 2.11

**Результати відгуків споживачів про рівень сервісу, що надається компаніями, що працюють в лакофарбовій промисловості Тернопільської області професійним клієнтам**

Назва критерія	Ідеальний стан		Реальний стан	
	%%	бали	%%	бали
Асортимент	90,5	9	72,00	7
Рівень цін	44	10	44,00	10
Наявність знижок	54	6	36,00	4
Наявність безкоштовної доставки	95	10	95,00	10
Комплекс послуг	78	8	61,00	6,2
Графік роботи	48	5	61,00	6,4
Якість товару	88	9	97,00	10
Інформованність	67	7	45,00	5

Примітка. Сформовано автором

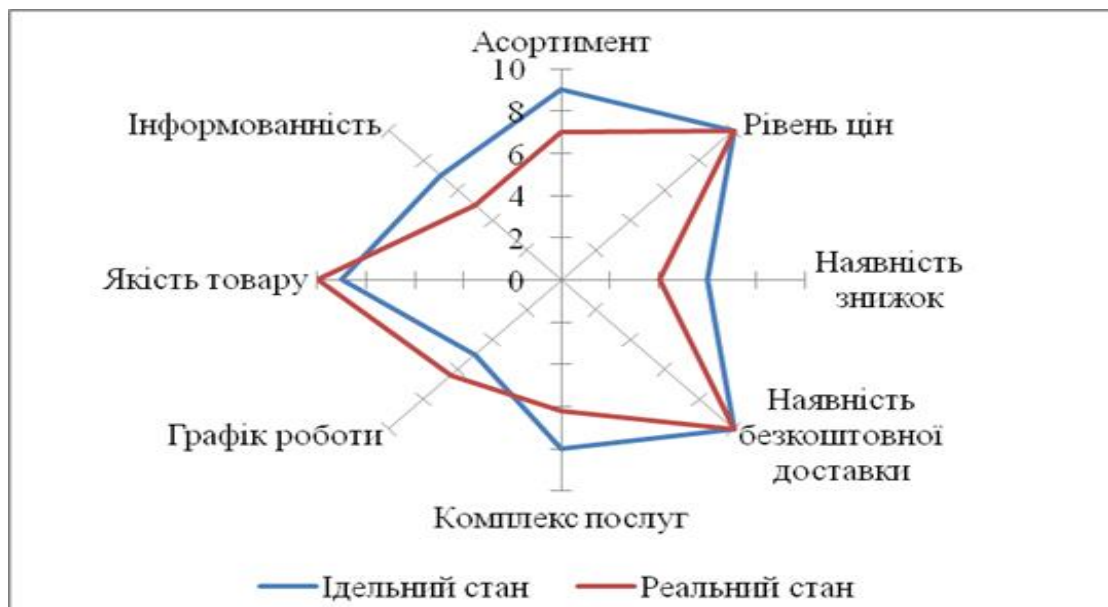


Рис. 2.5 Оцінка взаємозв'язку між ідеальним рівнем обслуговування і фактичним рівнем обслуговування бізнес-клієнтів

Примітка. Сформовано автором

Таким чином, можливість зовнішньої конкуренції - це сильна ринкова кон'юнктура, яка впливає на зміни у внутрішньому конкурентному середовищі. Джерелом конкурентних переваг для компаній лакофарбової промисловості є домінуючі компетенції, що визначають розвиток стратегічних регіонів для навчання та максимізації прибутку. Найбільш важливими є: простота використання і повнота задоволення потреб клієнтів; рівень і динаміка асортименту еволюціонують; наскільки якість товару відповідає очікуванням споживачів. Рівень сервісу, який визначає переваги споживача.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ СТВОРЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

У поточній фазі цифрової революції кардинально змінилися не тільки методи виробництва і збуту інноваційної продукції, а й традиційне розуміння ключових факторів, що впливають на комерційний успіх бізнес-одиниць практично у всіх країнах: незалежно від типу, інноваційні продукти будуть продаватися тільки в тому випадку, якщо вони мають конкретну цінність для споживачів.

Інновації та виведення на ринок нових продуктів стають важливим фактором підтримки ефективності діяльності вітчизняних підприємств у конкурентній сфері. Однак для багатьох компаній інновації - це не що інше, як широкий комплекс заходів, іноді різких, але нескоординованих, які не призводять до бажаних результатів і навіть можуть загрожувати фінансовій безпеці компанії. Тому інновації залишаються джерелом розчарування в цих випадках. Тільки при правильному підході до інновацій компанія може забезпечити своє існування і розвиток. З'ясовуючи, як стимулювати інновації як частину загальної стратегії, керівники можуть використовувати енергію нових продуктів і перетворювати їх на надійний двигун зростання та фінансової безпеки. Для цього необхідно виявити фактори, що несуть ризики і загрози при просуванні інновацій на ринку.

Коли ви шукаєте способи вийти на ринок з новим продуктом, ваше керівництво повинно розуміти всі пов'язані з цим проблеми, які можуть виникнути. Тільки при правильному підході до інновацій компанія може забезпечити своє виживання і розвиток в майбутньому. Для цього інноваційна компанія повинна мати чітку стратегію, яка повинна повністю забезпечувати захист бізнесу від загроз і ризиків. Запуск нового продукту має стати частиною системи фінансової безпеки компанії. Отже, давайте розглянемо системний підхід ТОВ «Піпл Груп» до інноваційного процесу.

Фаза довгострокової стратегії ТОВ «Піпл Груп» є відправною точкою («нульовою фазою») всього інноваційного процесу. Із загальної стратегії повинен бути вибудований весь інноваційний процес і маркетингова стратегія компанії. Довгострокова стратегія ТОВ «Піпл Груп» повинна в першу чергу співвідноситися з вищезазначеними загальними факторами: існуючим продуктом і брендом, станом ринку, настроями споживачів.

Якщо компанія обирає інноваційний розвиток, інновація впливає на два фактори (продукт і бренд, ринок і споживачі) і стає важливим фактором впливу. Однак керівництву ТОВ «Піпл Груп» необхідно розуміти, як загальна стратегія вплине на вибір інноваційних змін, а тільки інновації можуть вплинути на зміну і модифікацію стратегії. Якщо керівництво ТОВ «Піпл Груп» не впевнене в правильності своєї стратегії, воно може спиратися на існуючі інноваційні ідеї і відповідним чином коригувати свою стратегію. Однак кореляція між інноваційним процесом і довгостроковою стратегією компанії, швидше за все, залишиться незмінною.

Тому розробка маркетингової стратегії для конкретного бренду або категорії є першим кроком у запропонованому системному підході до впровадження інновацій з мінімальним впливом на деструктивні фактори. Цей етап передбачає аналіз поточного стану самого продукту/бренду, можливостей компанії, а також аналіз стану зовнішнього середовища (ринку та споживачів) для постановки конкретних довгострокових цілей щодо розробки інноваційного продукту.

Інновація завжди пов'язана з ризиком, тому другим кроком в інноваційному процесі має бути визначення типу інноваційної трансформації. Корисно було б скласти діаграму, що показує різні типи переходів інноваційних продуктів і рівень ризику, пов'язаного з цими інноваційними перетвореннями (рис. 3.1).

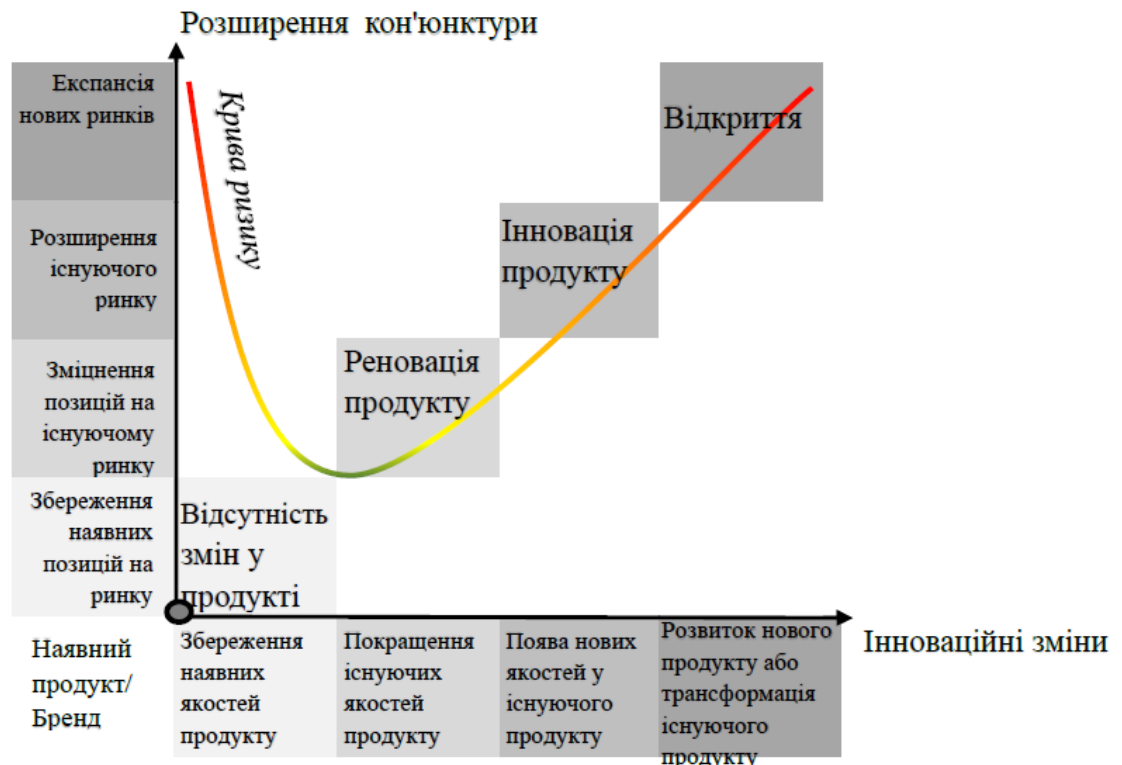


Рис. 3.1. Еволюція рівня ризику при переробці інноваційної продукції та відсутність

Створено автором з [14, 15, 55, 56]

На рисунку 3.1 показані види продуктових інновацій в залежності від ступеня зміни нововведення:

- «оновлення продукту: реставрація, удосконалення існуючих функцій, адаптація існуючого продукту до потреб ринку, підвищення продуктивності продукту порівняно з іншими існуючими продуктами та зміцнення позицій на ринку без істотної зміни характеристик продукту.
- інновація продукту: інновація, яка модифікує існуючий продукт (виробничий процес) або створює новий продукт, який матиме нові функції, які значно відрізнятимуть його від існуючих продуктів і збільшать ринок для цього продукту;
- відкриття: розробка нового продукту або трансформація існуючого продукту для створення або розширення нових ринків» [14].

Чим вищий рівень цих інноваційних змін, тим більше розширення економіки. Ми знаємо, що будь-які інновації та зміни безпосередньо пов'язані з проблемою невизначеності та турбулентності, що призводить до ризиків. Це

означає, що чим більший потяг до інновацій і чим більші зусилля спрямовані на зміну середовища та розширення ринку, тим більші ризики. Однак відсутність змін призведе і до збільшення ризиків іншого характеру, а саме ризику втрати існуючих ринкових позицій під конкурентним тиском. Тому керівництво ТОВ «Піпл Груп» має розуміти, чи потрібен такий ризик. Для цього бізнес-лідер повинен знати, де він знаходиться на ринку, і відповідно до цього вибудовувати свою інноваційну стратегію. Частка окремих видів інновацій в загальній інноваційній структурі компанії залежить від її позиції на ринку. У середньому найуспішніші компанії витрачають 70% своїх інноваційних ресурсів на підвищення якості існуючої продукції, 20% – на якості нових продуктів, 10% – на трансформаційні ініціативи. Компаніям, які ще не створили власного всеосяжного ринку, необхідно докладати «більших інноваційних зусиль (15% вакансій в обсязі інноваційних зусиль), а для компаній, які вже мають свій великий і розвинений ринок, ці зусилля повинні бути значно меншими (2% вакансій в обсязі інноваційних зусиль) і повинні бути зосереджені на меті збереження ринку (90% оновлень) і розширенні своїх інноваційних зусиль. власних клієнтів» [15]. Звідси можна зробити висновок, що для інноваційних компаній з різними ринковими позиціями інноваційна стратегія повинна бути різною. Відповідно до рисунку 3.1, показані дві рушійні сили руху: «інноваційні зміни» та «економічна експансія». Але вони базуються / головною точкою відліку є існуючий продукт, бренд. Тобто це підтверджує, що є три фактори, які впливають на інноваційний рух компанії, а отже, і на діяльність компанії. Останнє, таким чином, залежить від трьох факторів: існуючого продукту і бренду, економічної ситуації і її змін, а також самих інноваційних змін. Перші два фактори природні для будь-якого виду бізнесу, а третій - тільки для інновацій і структура сильно відрізняється. Додатковим фактором, безумовно, буде «фінансування, зокрема внесок інвестицій в інновації. Особливий вплив на долю інновацій мають інвестиції, а тому слід враховувати, що фінансування інновацій має здійснюватися окремо» [20]. Отже, можна зробити висновок, що другим кроком має стати визначення типу інноваційних перетворень. Види таких

перетворень: «Оновлення», «Інновації», «Відкриття».

Проаналізувавши внутрішнє і зовнішнє середовище і вибравши інноваційний сегмент, в якому працює досліджуване підприємство необхідно зосередитися на самій інновації. З цієї причини третім кроком має стати процес створення та відбору інноваційних гіпотез/ідей. Ці припущення повинні ґрунтуватися на вже обраній довгостроковій стратегії та типі інноваційних трансформацій. Це пов'язано з тим, що дуже часто компанії стикаються з ситуацією, коли технологічно успішна інновація не приносить прибутку або не підтримується, незважаючи на великі зусилля. Однак іноді невелике нововведення може значно поліпшити позиції компанії на ринку. Це означає, що ідея, яка цікава з технічної точки зору, наприклад, просто не цікава споживачам або не відповідає поточним потребам суспільства. Ці ідеї повинні бути перевірені на гіпотетичних даних і відібрані найбільш релевантні і ймовірні з них. Перш за все, ці ідеї повинні ґрунтуватися на чітких показниках, таких як частка ринку, частка потреб тощо, в межах обраного типу інновацій. Саме на основі цих показників можна створювати і відбирати інноваційні гіпотези або ідеї. Наступним кроком є створення стандартної програми розробки концепції, яка розглядає інновації з точки зору безпеки та пов'язаних з ними ризиків.

Тому четвертим кроком має стати розробка концепції. Саме цей сегмент підтримки інновацій маркетологи повинні розглядати разом. Тому ТОВ «Піпл Груп» має обрати стратегію, яка забезпечить не лише ефективний розвиток продукту, а й фінансову безпеку компанії. Для цього необхідно визначити суть самого нововведення. Це допоможе визначити, чи володіє існуюча інноваційна ідея настільки сильними якостями, що споживачі будуть схильні купувати її без доопрацювань, або ж потрібно внести зміни в концепцію для задоволення потреб споживачів. Наявність різних концепцій дає можливість не тільки порівняти їх між собою, але і зрозуміти, наскільки вони вписуються в існуючу довгострокову стратегію компанії.

Тому п'ятий крок – оцінка концепції. Це може бути досягнуто за допомогою таких показників, як «частка ринку», «розподіл потреб» і т. д., або



може бути використаний метод оцінки цих понять споживачами. На цьому етапі доцільно провести дослідження ринку, що враховує думки потенційних споживачів (респондентів). Ці дослідження необхідні для вимірювання впливу інновації на ринок, на саму компанію і на її особистий потенціал. Зокрема, застосовуючи показник «частка ринку», можна виміряти розвиток ринкового статусу компанії, якщо інноваційний продукт досягає поставлених цілей: збільшити кількість продукції та споживачів на обраному ринку. Тому компанія повинна оцінити, чи є ризик того, що інновація не покриє мінімальну частку ринку, необхідну для уникнення збитків компанії. Щоб визначити успіх нового продукту, важливо розуміти шкоду, яку його запуск може завдати старим продуктам у пропозиціях компанії. Існує небезпека того, що інновації віднімуть частку ринку у старих продуктів компанії замість того, щоб збільшити частку ринку, позбавивши споживачів конкурентоспроможної продукції, виробленої іншими компаніями.

Параметри споживчого сприйняття товару, такі як «релевантність», «диференціація», «достовірність», «намір покупки», «вартість» і «загальні переваги», повинні використовуватися для розмежування інноваційних концепцій і вибору тих, які представляють найменші загрози і небезпеки по відношенню до маркетингової стратегії фірми. На основі цих показників і припущень повинен бути розроблений загальний показник безпеки конструкції. Такий показник повинен не тільки відображати середній рівень параметрів інноваційного продукту, але і враховувати важливість кожного параметра, маркетингову стратегію компанії і вплив руйнівних факторів. Саме на цьому етапі компанія повинна припинити розробку всіляких інноваційних продуктів, небезпечних для неї. На цьому етапі можна оптимізувати або переробити концепції, які мають занепокоєння щодо фінансової безпеки компанії. Далі команда компанії повинна вибирати концепції з якомога меншою кількістю деструктивних факторів.

Шостий крок має ґрунтуватися на оновленні обраної концепції: розробці та оптимізації дизайну. Деякі компанії з метою економії поєднують цей етап з

етапом розробки концепції, а потім відразу тестують концепцію з кінцевим продуктом. Наступним кроком є запуск самого продукту, тобто виведення його на ринок. Після цієї події глобальна зміна стратегії неможлива. Будь-які зміни можуть відбутися тільки в рамках поточної ситуації. На цьому етапі всі співробітники, задіяні в запуску нововведення, повинні дотримуватися всіх рекомендацій, зроблених на попередніх етапах. Тому наступним кроком має стати моніторинг показників. На цьому етапі компанія може зробити висновки з реальної поведінки споживачів, скорегувати характеристики інновації та прискорити завоювання ринку. На цьому етапі особливу роль відіграє тип виробу. Всі ці кроки повинні стати останнім кроком на шляху до максимізації продажів і рентабельності інвестицій. Так, після проходження цього етапу продукт перестає бути інноваційним, і ТОВ «Піпл Груп» може перейти до нового інноваційного циклу, тобто вдосконалити продукт або розробити нову інновацію. Тому всі перераховані вище етапи утворюють цикл (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Система налаштування циклічної системи діагностики нового товару на ринку  
Створено автором з [14, 15, 16]

Всі перераховані вище кроки повинні бути об'єднані в єдину систему для мінімізації ризиків в процесі інноваційної діяльності (рис. 3.3).

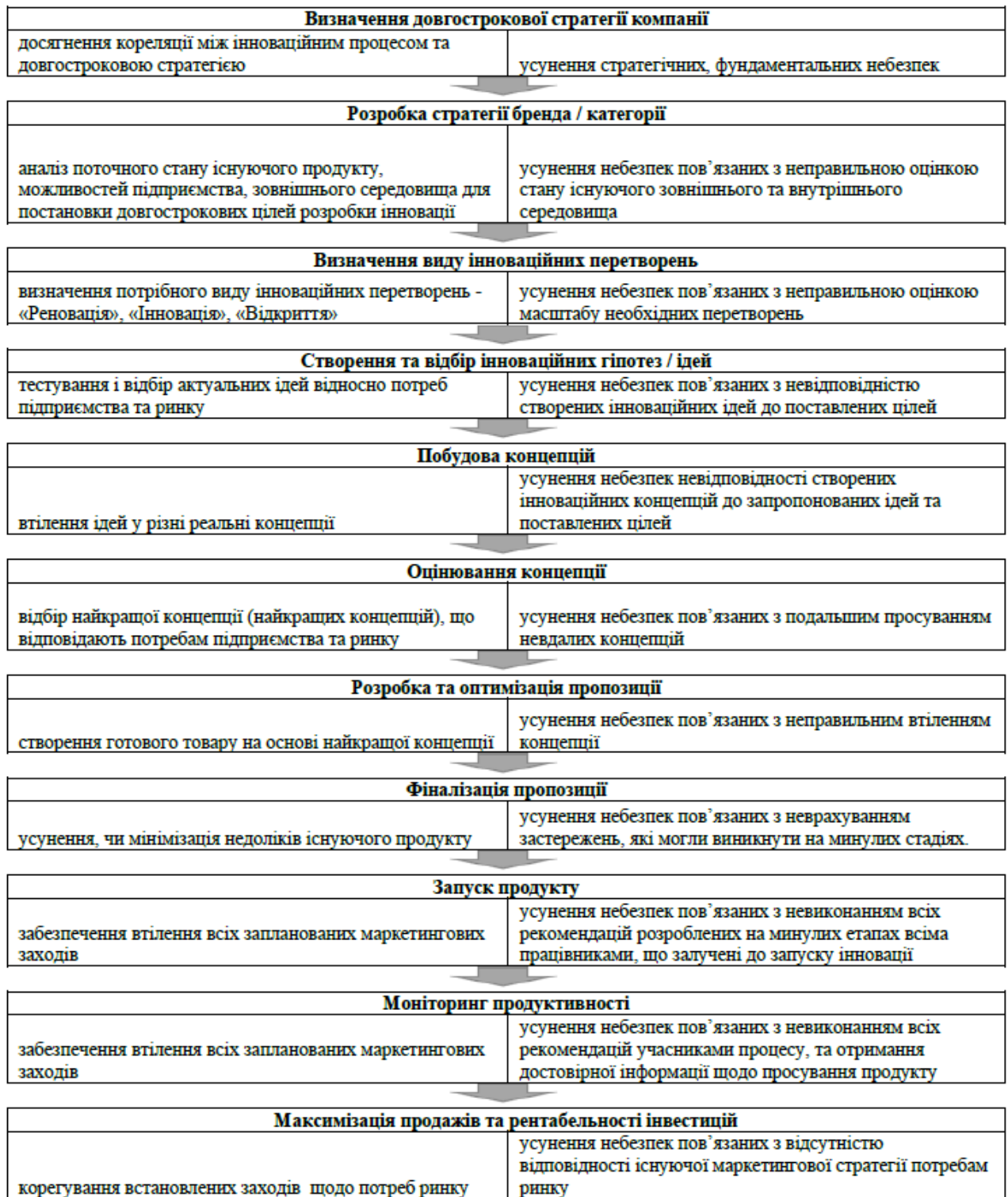


Рис. 3.3. Система безпечної розробки і виведення на ринок нового продукту

Створено автором з [14, 15, 16]

Ця система об'єднує всі етапи розробки та комерціалізації продукту і показує дії відділу маркетингу (зліва) і безпеки (праворуч) на кожному етапі.

ТОВ «Піпл Груп» повинні застосовувати цей системний підхід при розробці інновацій для реалізації довгострокової стратегії та зменшення впливу деструктивних факторів. Запропонований огляд є покроковою інструкцією для фахівців з безпеки та маркетологів. Виходячи з такого покрокового підходу, ТОВ «Піпл Груп» має впровадити маркетингову стратегію для забезпечення фінансової безпеки бізнесу при просуванні інноваційних продуктів.

## ВИСНОВКИ

Інновації та запуск нових продуктів стають важливим фактором, що дозволяє українським компаніям ефективно працювати в конкурентному середовищі. Однак для багатьох компаній інновації - це не що інше, як широкий комплекс заходів, іноді різких, але нескоординованих, які не призводять до бажаних результатів і навіть можуть загрожувати фінансовій безпеці компанії. Тому інновації залишаються джерелом розчарування в цих випадках.

Розробка нових продуктів вважається однією з найважливіших частин товарної політики компанії. Здатність створювати нові продукти відносять до ознак ефективної діяльності бізнесу. У сучасному розумінні цього слова товар вважається предметом і результатом більшості бізнес-рішень. Вона повинна бути виготовлена, введена в обіг, модифікована і знята з виробництва в адекватних і розумних економічних умовах.

Причинами виходу з ладу нового виробу можуть бути: відсутність належного оформлення нового виробу; Незадоволення базових потреб споживача. Неузгоджена координація зусиль робітників по виведенню нового продукту на ринок. Очікування негайного економічного ефекту, новизни та неготовності до довгострокових інвестицій та маркетингу, недостатня якість продукції; нераціональна цінова політика. ранній запуск продукту; недостатня підтримка в продажах, дистрибуції та маркетингу.

Основними факторами успіху в розробці нових продуктів є: переваги продукту (наявність унікальних особливостей, які забезпечують додаткові вигоди споживачеві і сприяють кращому сприйняттю та інтересу); технічні та маркетингові знання (краще розуміння ринку, орієнтація на ринок та розвиток споживачів); інтенсивний первинний аналіз, чітке формулювання концепції, плану розвитку, контроль всіх етапів комерціалізації продукту, доступ до ресурсів, факторів часу та правильна оцінка рівня ризику.

При виробництві інноваційної продукції перед бізнес-одинаціями стоїть завдання виведення її на ринок для перепродажу. Однак у більшості випадків

виробництво інноваційних продуктів не означає, що для цих продуктів існує потенційний ринок, що вимагає їх завчасної підготовки до розробки прототипу, щоб вони могли представити інноваційні продукти потенційним споживачам та оцінити їх попит. Якщо відштовхуватися від визначення ринку як «сукупності реальних і потенційних покупців...». У процесі створення потенційного ринку інноваційної продукції бізнес-одиниці повинні спочатку визначити, хто може бути покупцем.

З метою визначення цільової аудиторії потенційних споживачів інноваційної продукції розроблено комплекс показників та визначено фактори, що впливають на фактичну кількість показників. Підтверджено здатність виявляти потенційних конкурентів та аналізувати їх позицію на ринку, що дає змогу виявити конкурентні переваги (цінові та нецінові) інноваційної продукції та розробити низку заходів щодо залучення потенційних споживачів інноваційної продукції. Встановлено, що основним завданням суб'єктів господарювання при просуванні інноваційної продукції на ринок є пошук шляхів «достукання» до потенційних споживачів через широку мережу формальних і неформальних каналів комунікації.

Доведено важливість проведення ринкових випробувань інноваційної продукції для визначення потенційного попиту, що підвищує об'єктивність прийняття рішень щодо виробництва та збуту інноваційної продукції з покращеними якісними характеристиками на ринку. Конкурентоспроможність цих інноваційних продуктів пропорційна неоплачуваній частці вартості продукції для споживача (дорівнює вигоді для споживача від використання інноваційної продукції): чим більше споживачі використовують інноваційну продукцію, тим краще ця інноваційна продукція буде продаватися і тим швидше і більше буде отримано прибуток виробника від продажу.

Практичне застосування всіх аспектів запуску нових продуктів було продемонстровано на прикладах ТОВ «Піпл Груп», одного з провідних українських виробників різноманітних лакофарбових матеріалів.

Діяльність ТОВ «Піпл Груп» була проаналізована за основними стратегічними моделями, які показали відносно позитивні результати. Необхідно розробляти основні види продукції, вкладати більше коштів в розробку емалей, лакофарбових матеріалів. Завдяки постійному вдосконаленню продукції,

методів виробництва, технологій і розробок у власній лабораторії компанія має можливість зосередитися на завоюванні зарубіжних ринків. Найбільший конкурентний тиск на суспільство чинить держава, заходи якої спрямовані не лише на усунення факторів, що дестабілізують ситуацію на ринку, а й загалом загрожують виживанню української лакофарбової промисловості. Велику увагу слід приділити активізації діяльності існуючих конкурентів. Зростаюча роль замінників погіршує ситуацію. постачальники сировини, з якими компанія має довгострокові взаємовигідні відносини, і нові учасники ринку, для яких загроза не полягає у високому бар'єрі входу, економічній кризі та діяльності діючих компаній щодо відстоювання своїх позицій.

У ході дослідження ми визначили необхідність впровадження системного підходу до розробки та комерціалізації інноваційних продуктів. Досліджено види інноваційних трансформацій продукту та пов'язані з ними ризики, а також проаналізовано особливості вибору тієї чи іншої частки різних видів інновацій залежно від поточного становища підприємства на ринку.

Було прийнято рішення, що послідовність важлива для зниження руйнівних факторів при виведенні інноваційного продукту на ринок. Тому була розроблена система створення циклічної системи діагностики інноваційного продукту на різних етапах комерціалізації. визначено наступний крок комерціалізації інноваційного продукту: формування довгострокової стратегії компанії; розробити стратегію бренду/категорії; визначення типу інноваційних перетворень. створення та відбір інноваційних гіпотез/ідей; побудова концепції; оцінка концепції; розробка та оптимізація пропозиції; доопрацювання пропозиції. маркетинг продукції; моніторинг працездатності. Всі перераховані вище кроки були об'єднані в одну систему, яка є покроковим керівництвом для фахівців з безпеки і трейдерів. Саме на основі такого покрокового підходу компанія повинна впроваджувати маркетингову стратегію для забезпечення фінансової безпеки бізнесу при просуванні інноваційних продуктів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Конкурентні переваги підприємств у глобальній економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 12-28.
2. Августин Р., Демків І. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021, 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-32>
3. Августин Р.Р., Демків І.О. Стимули та інструменти детінізації підприємництва: секторальний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»* : зб. наук. праць. Київ: Вид-во Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК», 2021. Вип. №1 (53). С.36-45. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/143>
4. Августин Р.Р., Демків І.О. Стратегічне управління прибутком як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*, Хмельницький, 2022, № 5 Том 1 (310), с. 126-130.
5. Августин Р.Р., Демків І.О. Стратегічно-тактичний інструментарій управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства. *Науковий журнал “MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS”*, № 3 (2022), с. 121-126.
6. Августин Р., Демків І. Інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. Вип 2, С. 28–33.
7. Августин Р., Демків І. Засоби стимулювання розвитку малого бізнесу як чинника подолання депресивності віддалених населених пунктів територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. Вип 3, С. 151-155.
8. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник ; 2-е вид., перероб. і доп. Донецьк : ДонДУЕТ, 2004. 358 с.
9. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Київ



: Знання, 2010. 332 с.

10. Бойко І. В. Джерела фінансування інновацій в контексті економічної безпеки. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2016. №7. С. 70-74.
11. Бондаренко С.М. Застосування процесного підходу в системах управління якістю на підприємствах лакофарбового виробництва. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 60-1. С. 59-63.
12. Гребеник Т. В. Інноваційна діяльність як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_5\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_34)
13. Данілова Є. І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. *Економіка. Соціологія. Менеджмент*. 2019. № 4. С. 24-27.
14. Забашта Є.Ю. Теоретичні аспекти формування сутності інноваційного підприємництва та його розвитку. *Економіка і фінанси*. 2017. №5. с.40 – 49.
15. Іващенко А.Г. Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. *Фінансовий простір*, 2017. № 2 (18). С. 390-395 .
16. Ілюхіна В. В. Інновації як чинник формування конкурентних переваг економіки України. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2018. Вип. 1. С. 140-149.
17. Інформація про діяльність ТОВ «Піпл Груп». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/44228228/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44228228/)
18. Копитко М. І., Літвін Н. М. Деструктивні чинники середовища функціонування соціально- економічних систем. *Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2017. Вип. 46. С. 4 - 15.
19. Кравченко Т. І. Методи визначення можливих споживачів при формуванні потенційного ринку інноваційної продукції. *Проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку країни: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції 25-26 січня 2014 р. Чернівці: БЕФ*. 2014. С. 63-65.

20. Кривокульська Н.М., Богач Ю.А., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5.
21. Лабунська С. В. Методологічні засади управління витратами інноваційної діяльності підприємства: аспекти економічної безпеки: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04/ Харківський нац. економічний ун-т ім. С. Кузнеця. Харків, 2015. 642 с.
22. Лисенко Т.І., Усіченко І.В., Алєксєєнко І.А. Концепція «ощадливого виробництва» як сучасний підхід до комплексного відновлення підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 19. С. 373-378.
23. Максимова Т. С., Філімонова О. В., Лиштван К. В. Формування інноваційної політики підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 2 (20). С. 181-183.
24. Мотурняк Діана. Основні аспекти планування нової продукції в діяльності підприємства: Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 16 травня 2024 року).
25. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. Випуск 6 (76). С. 53-55.
26. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 р. №40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
27. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80>
28. Райко Д.В. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107–123. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2015\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_1_11) (дата звернення: 11.09.2021).
29. Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент у системі управління підприємством. *Агроінком*. 2018. № 10–12. С. 108–112. URL: <http://irbis.library.te.ua/cgi-bin/irbis64r> .

30. Саржевська А. О., Кравченко Т. І. Роль інноваційної діяльності в ефективному розвитку підприємства. *Праці п'ятнадцятої всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих учених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці»* Вінниця: ДонНУ. 2015. С.310-311.
31. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. *Бізнес інформ.* №2. 2017. с. 307-317.
32. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. *Бізнес інформ.* №2. 2017. с. 307-317.
33. Фурик В. Г., Тітова К. С., Тямушева В. М. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Вип. 17. С. 467-472.
34. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. посіб. ТНЕУ. Тернопіль: Крок, 2014. 293с.
35. Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник ТНЕУ.* Тернопіль, 2018. № 2. С.7-20. URL: <https://bit.ly/3bYEzuf>
36. Шкільняк М.М., Мізюк Б.М., Джегур Г.В., Полікровський Р.С. Інноваційні методики проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID-19. *Збірник наукових праць. Формування ринкових відносин в Україні.* Вип.3 (250) Державний науково-дослідний інститут інформації та моделювання економіки, Київ. 2022. 145 с. 79-84.
37. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: «Крок», 2022. 258с.
38. Ansoff I. H. *Corporate Strategy* . London: Penguin, 1987. 413 с.
39. Bersch C.V., Akkerman R., Kolisch R. Strategic planning of new product introductions: Integrated planning of products and modules in the automotive industry. *Omega (United Kingdom).* Volume 105. December 2021. URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85110029637&origin=resultslist&sort>

40. Bourgeat P. Concept Testing and the Tale of Two Systems. 2015. URL: [www.ipsos.com/innquest](http://www.ipsos.com/innquest).
41. Gunter B. and Furnham A. (2001) *Consumer Profiles: An Introduction to Psychographics (Consumer Research and Policy)*. Routledge 202 p.
42. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. *International Journal for Quality Research*. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132
43. Lami, B.; Tarasenko, I.; Shyshova, O.; Voropayeva, T.; Verhun, A. (2022) International Migration of Human Resources in the Conditions of Social Transformations. *Economies* 10. 216. <https://doi.org/10.3390/economies10090216>
44. Nagji B., Tuff G. Managing Your Innovation Portfolio. *Harvard Business Review*. 2012. C. 5-12.
45. Porter M. E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. 1991. 12:1. Pp. 95–117.
46. Riepina I., Yakusheva N. (2022) The development of an innovation entrepreneurship ecosystem in the era of Industry 4.0 *Edukacja Ekonomistow i Menedzerow*. Tom. 65. № 3. P. 73-91.
47. Roberta S. Russell, W. Taylor Bernard (2011) *Operation management*. John Wiley and Sons, Inc. 810 p.
48. Uqbal M., Suzianti A. New product development process design for small and medium enterprises: A systematic literature review from the perspective of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7. Issue 210. URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85108441153&origin=resultslist&sort>
49. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. *International Journal for Quality Research*. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132
50. Avhustyn R., Demkiv I., Kotys N. Modeling the assessment of the probability of

shadowing and spread of corruption in the social system and the sphere of public services Conference Proceedings Advanced Computer Information Technologies. Cheske Budejovice, Czech Republic, June 5-7, 2019, S.388-392.

51. Avhustyn, R., & Demkiv, I. (2020). Management innovations as a factor of improving competitiveness of enterprises. *Efektyvna Ekonomika*. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.14>

52. Ruslan Avhustyn, & Iryna Demkiv. (2021). Anti-corruption mechanism and means of detinization in the social sphere. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, (13), 27-37. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-03>