

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Дипломна магістерська робота

на тему **Формування стратегії інноваційного розвитку
підприємства (за матеріалами ТОВ «Епіцентр К»)**

Виконав: студент групи мГБА-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Грисюк Нікіта Сергійович

Керівник к.е.н. доцент

Бугас Василь Валерійович

Рецензент

Київ 2022

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес Адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри Касич А. О.
д.е.н, професор**

“ _____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Грисюку Нікіті Сергійовичу

1. Тема роботи Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства (за матеріалами ТОВ «Епіцентр К»)

Науковий керівник роботи: Бугас Василь Валерійович, к.е.н, доц.

затвержені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 20__ року № _____

2. Строк подання студентом роботи:

3. Вихідні дані до роботи: письмові джерела інформації, інтернет джерела, матеріали ТОВ «Епіцентр К».

4. Зміст дипломної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Визначити методологію управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування товарного асортименту; розглянути управління інноваційним розвитком підприємства на основі споживацьких уподобань; проаналізувати формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, шляхом дослідження попиту на товарний асортимент; надати характеристику і провести аналіз ринкового положення ТОВ «Епіцентр К»; проаналізувати товарний асортименту ТОВ «Епіцентр К»; дослідити інноваційне середовище та системи класифікації і кодування товарів на ТОВ «Епіцентр К»; розробити стратегічне планування інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К» на промисловому ринку; розробити інноваційну ринкову стратегії ТОВ «Епіцентр К» та рекомендацій щодо просування товарного асортименту.

5.Консультанти розділів дипломної магістерської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Зміст	Бугас В.В. кандидат економічних наук, доцент		
Вступ	Бугас В.В. кандидат економічних наук, доцент		
Розділ 1	Бугас В.В. кандидат економічних наук, доцент		
Розділ 2	Бугас В.В. кандидат економічних наук, доцент		
Розділ 3	Бугас В.В. кандидат економічних наук, доцент		
Висновки	Бугас В.В. кандидат економічних наук, доцент		

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Термін виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ		
2	Розділ 1 Теоретико-методологічні основи дослідження формування стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі товарного асортименту		
3	Розділ 2 Аналіз ефективності формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К» на основі товарного асортименту		
4	Розділ 3 Стратегічне планування, виявлення проблем, розробка інноваційної ринкової стратегії та рекомендації вдосконалення діяльності ТОВ «Епіцентр К»		
5	Висновки		
6	Оформлення дипломної магістерської роботи		
7	Здача дипломної магістерської роботи на кафедру для рецензування		
8	Перевірка дипломної магістерської роботи на наявність ознак плагіату		
9	Подання дипломної магістерської роботи у відділ магістратури для перевірки виконання до індивідуального навчального плану		
10	Подання дипломної магістерської роботи на затвердження завідувачу кафедри		

Студент _____

Науковий Керівник роботи _____

Керівник відділу магістратури _____

АНОТАЦІЯ

Грисюк Н.С. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства (за матеріалами ТОВ «Епіцентр К»). – Рукопис.

Дипломна магістерська робота за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2022 рік.

Дипломну магістерську роботу присвячено дослідженню теоретичних задач та обґрунтуванню практичних напрямів формування інноваційної стратегії розвитку підприємств. На підставі проведеної аналітичної оцінки формування стратегії інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К» розроблено заходи щодо його удосконалення.

Визначено методологію управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування товарного асортименту, розглянуто управління інноваційним розвитком підприємства на основі споживацьких уподобань, проаналізовано формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, шляхом дослідження попиту на товарний асортимент, надано характеристику і проведено аналіз ринкового положення ТОВ «Епіцентр К», проаналізовано товарний асортименту ТОВ «Епіцентр К», досліджено інноваційне середовище та системи класифікації і кодування товарів на ТОВ «Епіцентр К», розроблено стратегічне планування інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К» на промисловому ринку, виявлено проблеми формування інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К» на основі товарного асортименту, розроблено інноваційну ринкову стратегію ТОВ «Епіцентр К» та рекомендацій щодо просування товарного асортименту.

Ключові слова: стратегія інноваційного розвитку, інноваційний розвиток, інновації в підприємстві, стратегічне планування, стратегії впровадження інновацій.

SUMMARY

Grisuk N. Formation of the innovative development strategy of the enterprise. - Manuscript.

Diploma master's thesis on specialty 073 - Management. - Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2022.

The diploma master's work is devoted to research of theoretical problems and substantiation of practical directions of forming of innovative strategy of development of enterprises. On the basis of the carried out analytical estimation of formation of strategy of innovative development of Open Company "Epicenter K" the measures on its improvement are developed.

Determined the methodology of management of innovative development of enterprise on the basis of formation of product range, considered the management of innovative development of enterprise on the basis of consumer preferences, analyzed the formation of innovative development strategy of enterprise, by studying the demand for a product range, characterized and analyzed the market position of LLC "Epicenter K", analyzed the product range of LLC "Epicenter K", studied the innovative environment and classification and coding systems.

Keywords: strategy of innovative development, innovative development, innovation in the enterprise, strategic planning, strategy for implementing innovation.

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ, УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВРУ – Верховна Рада України

ГАТТ – Генеральна угода з тарифів та торгівлі

ГС – Гармонізованої системи опису та кодування товарів

ЕОМ – Електронна обчислювальна машина

ІСО – Міжнародна організація зі стандартизації

КМУ – Кабінет міністрів України

КН ЄЕС – Комбінована тарифно-статистична номенклатура Європейського економічного співтовариства

МТП – Міжнародної торгової палати

НГС – Номенклатура Гармонізованої системи

НДДКР – Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

ТН ЗЕД – Товарна номенклатура зовнішньоекономічної діяльності

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю

ЮНКТАД – Конференція ООН з торгівлі та розвитку

CLT – Central Location Interviewing

BCG – Boston Consulting Group

CSF – Critical success factors

ІНОНЕ – In Home Usage Testing

РРМ – Position Probability Matrix

U&A – Usage and Attitude

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	6
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ</u>	10
<u>1.1</u> <u>Методологія управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування товарного асортименту</u>	10
<u>1.2</u> <u>Управління інноваційним розвитком підприємства на основі споживацьких уподобань</u>	18
<u>1.3</u> <u>Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, шляхом дослідження попиту на товарний асортимент</u>	26
<u>Висновки до розділу 1.</u>	36
<u>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» НА ОСНОВІ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ</u>	37
<u>2.1</u> <u>Характеристика і аналіз ринкового положення ТОВ «Епіцентр К»</u>	37
<u>2.2</u> <u>Аналіз товарного асортименту ТОВ «Епіцентр К»</u>	45
<u>2.3</u> <u>Дослідження інноваційного середовища та системи класифікації і кодування товарів на ТОВ «Епіцентр К»</u>	51
<u>Висновки до розділу 2</u>	66
<u>РОЗДІЛ 3. СТРЕТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, ВИЯВЛЕННЯ ПРОБЛЕМ, РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»</u>	67
<u>3.1</u> <u>Стратегічне планування інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К» на промисловому ринку</u>	67
<u>3.2</u> <u>Виявлення проблем формування інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К» на основі товарного асортименту</u>	81
<u>3.3</u> <u>Розробка інноваційної ринкової стратегії ТОВ «Епіцентр К» та рекомендацій щодо просування товарного асортименту</u>	91
<u>Висновки до розділу 3.</u>	99
<u>ВИСНОВКИ</u>	102
<u>Список використаних джерел</u>	105

ВСТУП

Актуальність дослідження. Стратегія інноваційного розвитку підприємства на основі товарного асортименту є важливою частиною капіталу фірми, на яку також впливає ідентичність товару. Значення інноваційного розвитку підприємства на основі товарного асортименту фірми також означає, що цінність продукту підвищується, коли він асоціюється з назвою бренду та значеннями, що надаються йому, такими як якість, вище співвідношення витрат і вигоди, ставлення до екологічних проблем, тощо. Джерела цінності інноваційного розвитку підприємства на основі товарного асортименту включають обізнаність споживачів про інноваційний товар, відмінність, ймовірність покупки та сильні, сприятливі та унікальні асоціації. Першим кроком у створенні капіталу інноваційного товару є розробка ідентичності, яка досягається за допомогою унікального набору асоціацій, які фірма прагне створити або підтримувати. У цьому сенсі стратегії ідентичності інноваційного товарного асортименту керують рішеннями щодо товару та забезпечують послідовні довгострокові інноваційні дії, а отже, повинні бути пов'язані з конкретними основними цінностями, які доповнюють організаційні цінності та культуру.

Цінність чіткої ідентичності інноваційного розвитку підприємства на основі товарного портфелю є загальновизнаною, але те, як це пов'язано з брендами продуктів і асортиментів товарів, не зовсім зрозуміло. Однією з головних переваг добре керованої стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі товарного асортименту є забезпечення зв'язку продукції фірми із загальним уявленням споживачів про компанію. Товарний асортимент виходить за межі цього питання ієрархічних або конкурентних відносин між одним товаром з іншим, щоб вивчити способи співіснування та балансу між кількома брендами, які включені в одну компанію, якою б не була архітектура бренду. Ефективне управління інноваційним розвитком підприємства на основі товарного асортименту вимагає, щоб менеджери чітко вирішували наслідки стратегії інноваційного

розвитку підприємства на основі товарних асортиментів щодо ключових питань, включаючи кількість інноваційних товарів, необхідних для досягнення збалансованого управління, вплив глобалізації та/або як найкраще організувати відносини між товарними асортиментами.

З точки зору широкої бізнес-стратегії, фірми зацікавлені в управлінні інноваційним розвитком на основі, оскільки це забезпечує структуру та дисципліну, необхідні для підтримки та забезпечення успішної стратегії компанії. У цьому сенсі асортимент товарів стає особливо помітним, коли компанія стикається з невідкладними цілями зростання або незавершені злиття, поглинання та альянси. Асортимент товарів дозволяє компаніям розробити стратегію інновацій для кожного товару, визначити необхідність пере позиціонування, визначити слабкі товари та уникнути ризиків для компанії, пов'язаних із стратегією інноваційного розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження: процес формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Предмет дослідження: формування стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Мета дослідження: провести аналіз формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, розробка стратегії та рекомендацій щодо вдосконалення діяльності досліджуваного підприємства.

Для якісного досягнення мети були сформовані наступні **завдання:**

- визначити методологію управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування товарного асортименту;
- розглянути управління інноваційним розвитком підприємства на основі споживацьких уподобань;
- проаналізувати формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, шляхом дослідження попиту на товарний асортимент;
- надати характеристику і провести аналіз ринкового положення ТОВ «Епіцентр К»;

- проаналізувати товарний асортименту ТОВ «Епіцентр К»;
- дослідити інноваційне середовище та системи класифікації і кодування товарів на ТОВ «Епіцентр К»;
- розробити стратегічне планування інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К» на промисловому ринку;
- виявити проблеми формування інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К» на основі товарного асортименту;
- розробити інноваційну ринкову стратегії ТОВ «Епіцентр К» та рекомендацій щодо просування товарного асортименту.

Методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, статистичний, історичний, методи таблиць, рисунків та графіків, математичний, правовий та інші методи наукового пізнання.

Інформаційну базу дослідження склали: наукові статті, навчальні посібники, монографії, практичні посібники, практикуми, дисертації, тези наукових конференцій, підручники, бізнес плани та ін.

Елементи наукової новизни: узагальнено теоретичні основи дослідження експертизи товарного портфелю за належністю до груп споживацьких уподобань, систематизовано основні теорії вчених-класиків з даної проблематики. Розроблено ринкову стратегію та рекомендації щодо вдосконалення формування портфелю товарів на досліджуваному підприємстві.

Практична значущість – отримана в ході роботи інформація слугуватиме базою для покращення діяльності досліджуваного та аналогічних промислових підприємств, інформація може бути використана керівниками компаній, топ-менеджерами, економістами, маркетингологами та іншими дослідниками даної сфери діяльності, а також державними органами, науковцями для подальших досліджень.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає в тому, що проаналізовано споживчі переваги щодо попиту споживачів, визначено їх поняття, сутність та види, визначено фактори, що впливають на споживчі

переваги, розглянуто основні напрями вивчення переваг споживачів, їх характеристика, досліджено методи вивчення споживацьких уподобань на основі товарного портфелю.

Структура: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Робота містить 33 таблиці, 13 рисунків, список використаних джерел складає 87 найменувань, обсяг роботи – 109 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ

1.1. Методологія управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування товарного асортименту

Диверсифікація та постійно зростаючий споживчий попит спонукали компанії розширити свій кругозір щодо управління інноваційним розвитком і вийти на нові сфери бізнесу. Більше того, збільшення прибутку та поява оцифровки сприяли розширенню інновацій до більших масштабів. Фірми інвестують у розробку нових товарів і формування повноцінного товарного асортименту, який включає всі товари та послуги.

Проте, оскільки кількість товарів в асортименті збільшується, стає складно стежити за кожним продуктом, його внеском у частку ринку та зростання компанії тощо. Щоб подолати ці проблеми, підприємства зараз вдаються до системного підходу в управлінні інноваційним розвитком підприємства на основі формування товарного асортименту, відомого як управління товарним асортиментом.

Управління товарним асортиментом – це остаточний процес аналізу та оцінки кожного товару та його поточного рівня успіху. Це також передбачає визначення ризиків і майбутніх можливостей, оптимізацію розподілу ресурсів на основі успіху та пріоритету товару та, в кінцевому рахунку, узгодження цих продуктів із довгостроковими стратегічними цілями бізнесу.

Методологія дає змогу менеджерам з продуктів і зацікавленим сторонам постійно переглядати свої продукти, впроваджувати в них інновації, на основі зростаючих запитів споживачів, додавати більше інноваційних товарів або послуг

і впорядковувати виконання інноваційних продуктів на основі ресурсної потужності. Ці процеси кумулятивно призводять до підвищення рентабельності інвестицій, тим самим підвищуючи прибуток бізнесу.

Не кожен інноваційний товар або послуга, пропонована фірмою, добре працює на ринку або відповідає бізнес-стратегії. Таким чином, стає вкрай важливо ретельно оцінити ці інноваційні товари та прийняти правильний заклик або оновити їх, або взагалі виключити їх із товарного асортименту. В іншому випадку, ці ресурси, що виділяються на ці неефективні інновації також будуть витрачати свій час, зусилля і досвід.

Основна мета управління інноваційним розвитком на основі товарного асортименту полягає в мінімізації інвестицій в неефективні інновації і підтримати розвиток тих інновацій, які мають проривний потенціал. Такий підхід не тільки впливає на верхній рядок, але й переконує, що ресурси працюють над завданнями, що додає цінність.

Перелік мотивів і цілей створення систематичного процесу PPM, відобразимо у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Перелік мотивів і цілей створення систематичного процесу PPM

№	Мотив і ціль
1.	Узгодження продуктів (як наявних, так і майбутніх) з місією та баченням компанії
2.	Оцінка та аналіз місця продукції на ринку та її вплив на внутрішнє бізнес-середовище
3.	Виключення з портфеля малоприбуткових товарів та тих, що не додають вартості
4.	Визначення та планування ресурсів для прибуткових та нових інноваційних товарів, щоб допомогти їм підвищити кваліфікацію та працювати краще
5.	Перегляд та зосередження на покращенні продуктивності товарів або послуг, щоб підтримувати їх у відповідності з поточними вимогами
6.	Створення прозорого робочого середовища та тримання в курсі всіх зацікавлених сторін і осіб, які приймають рішення

Джерело: власна розробка автора на основі [55]

Тепер, коли мета формування стратегії інноваційного розвитку на основі товарного асортименту визначена, дослідимо її переваги, які можна використовувати.

Формування робочого процесу для будь-якого питання, пов'язаного з бізнесом, дає безліч переваг. РРМ є однією з таких стратегій інновацій, яка виявляється корисною для фірми в багатьох аспектах. Зі стратегічної точки зору до покращення досвіду співробітників, РРМ обслуговує всіх.

В табл. 1.2 наведено список переваг, які пропонує РРМ.

Таблиця 1.2

Список переваг, які пропонує РРМ

№	Перевага
1.	Більш швидке досягнення стратегічних або довгострокових цілей завдяки інтуїтивно зрозумілому аналізу ринку та швидкій розробці товарного портфелю
2.	Розставлення пріоритетів та організація товарів портфелю на основі їх ринкової вартості та споживчого попиту
3.	Оптимізація дослідження та розробки з найкращими можливостями для підвищення рівня бізнесу за допомогою підходу на основі даних
4.	Вивід на ринок нових та унікальних продуктів та послуг, які випереджають конкурентів із можливістю прогнозування
5.	Можливість заздалегідь сформувавши план на випадок надзвичайних ситуацій, щоб впоратися з невизначеністю ринку
6.	Підвищення загальної ефективності та продуктивності товарного портфелю для досягнення конкурентної переваги .
7.	Підвищення продуктивності співробітників і залучення команди, забезпечуючи безперебійну міжвідомчу співпрацю
8.	Підвищення продуктивності товарного портфелю за допомогою розумного та грамотного планування та розподілу ресурсів, а також системного процесу управління від початку до кінця

Джерело: власна розробка автора на основі [45]

З огляду на переваги, очевидно, що РРМ може багато запропонувати бізнесу. Однак проблема полягає в тому, щоб отримати правильні інноваційні товари та сформувавши повну стратегію управління товарним асортиментом.

Аналіз товарного асортименту є першим кроком у стратегії РРМ та допомагає класифікувати інноваційні товари за різними розділами та реалізувати правильний курс дій. Цей аналіз можна провести за допомогою двох різних моделей - Матриці BCG (Boston Consulting Group) і матриці McKinsey (Табл. 1.3, Табл. 1.4).

Ці матриці дозволяють менеджерам з товарів приймати правильне рішення щодо інноваційної діяльності та узгоджувати свої бізнес-цілі з кожним інноваційним товаром, який буде включений до товарного асортименту.

Таблиця 1.3

Опис аналізу товарного асортименту на основі матриці BCG

Опис	Це одна з найпопулярніших моделей, яка аналізує та вимірює товар на основі частки ринку та зростання ринку. Тут частка ринку означає відсоток частки товару в бізнесі порівняно з конкурентами. Навпаки, зростання ринку враховує сферу асортименту товару, що базується на галузі в цілому, незалежно від конкурента. Розділивши товарний асортимент на ці два розділи на осі ХУ, менеджери можуть проаналізувати його потенційну прибутковість у довгостроковій перспективі.
Основні категорії	<p>«Дойні корови» – це в основному застарілі чи інноваційні товари фірми, які займають найбільшу частку ринку, але мають низький потенціал зростання. Ці товари є найбільш вигідними. Фірми повинні продавати ці товари, щоб отримати хороші прибутки та отримати гарну інвестиційну подушку для диверсифікації товарного портфелю</p> <p>«Зірки» - якщо товар має високу частку ринку і стоїть високо на квадранті зростання ринку, його називають зірковим товаром. Особи, які приймають рішення, та зацікавлені сторони повинні значно інвестувати в ці товари, оскільки вони мають високий ринковий потенціал.</p> <p>«Знаки питання» - як впливає з назви, знаки питання, це товари, які потрібно вивчати та аналізувати після майбутніх результатів. Їх темпи зростання високі, але вони мають низьку частку ринку. Як правило, це нові товари, представлені на ринку, і споживачі з ентузіазмом пробують їх. У довгостроковій перспективі вони можуть стати дійною коровою або собаками.</p> <p>«Собаки» - товари, які не мають ні частки ринку, ні зростання, відносяться до категорії собак. Менеджерам рекомендується припинити інвестиції в ці товари, оскільки вони не приносять рентабельності інвестицій і призводять до виснаження ресурсів.</p>

Таблиця 1.4

Опис аналізу товарного асортименту на основі матриці McKinsey

Опис	General Electric і McKinsey Consulting адаптували матрицю BCG і адаптували її відповідно до потреб свого бізнесу. Замість частки ринку та зростання, матрична модель використовує «Привабливість галузі» та «Силу бізнес-одиниці» для закріплення своєї матриці ХУ.
Основні	<p>«Бізнес-одиниця або конкурентна сила» - продукти аналізуються та оцінюються на основі їх частки ринку, конкурентних переваг, вартості бренду та середньої прибутковості.</p> <p>«Привабливість галузі» - ця шкала базується виключно на потенційних темпах зростання (відносно загального економічного зростання) та насиченості ринку. І замість того, щоб просто ранжувати їх у категорії «високий» і «низький», вони дають цим продуктам «високі», «середні» та «низькі» оцінки. Таке розширення</p>

категорії	матриці BCG дозволяє менеджерам отримати більш широке уявлення про свої товари та покращує процес прийняття рішень. Як і матрична шкала BCG, товари з високою галузевою привабливістю та високою конкурентоспроможністю повинні отримувати максимальні інвестиції. З іншого боку, товари слід уважно вивчати на предмет потенційних покращень, якщо вони потрапляють у середній діапазон в обох категоріях. Нарешті, товари підлягають вилученню, якщо вони мають низьку галузеву привабливість і конкурентоспроможність
-----------	---

Наступним кроком після детальної категоризації є з'ясування місця кожного товару в життєвому циклі товарного асортименту. Всебічний погляд на товар і його позицію в життєвому циклі товарного асортименту дозволяє розставляти пріоритети і в кінцевому підсумку вирішувати правильний курс.

Етапи життєвого циклу товару відобразимо в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Етапи життєвого циклу товару

Назва етапу	Опис
Вступ	Коли товар ще знаходиться на етапі планування або передпродажної фази, він знаходиться на етапі впровадження життєвого циклу товару. Проводячи порівняння з матрицею BCG, можна з упевненістю сказати, що ці товари характеризуються як «знаки питання» товарного портфелю. Товар щойно проник в галузь і залишається для подальших досліджень після реакції ринку
Зростання	Це найбільш корисний етап для кожного ресурсу, залученого до розробки товару, маркетингу та процесу продажу. Після отримання платформи на ринку ці товари мають експоненційне зростання, де показники продажів і рентабельність інвестицій є більш значними. Однак це лише половина виграної справи. Менеджери з товарів, відділ маркетингу та відділ продажів тепер повинні підготуватися, щоб підвищити продажі та забезпечити, щоб ці послуги або товари перейшли від «зірок» до стадії «дійної корови». Компанія може або стати лідером ринку, або продажі будуть падати.
Зрілість	Якщо товар успішно перетинає стадію зростання, наступним кроком буде планування та імпровізація. Простіше кажучи, менеджери з товару мають побудувати стратегію щодо розширення клієнтської бази та модернізації продукту, щоб очолити ринок у довгостроковій перспективі. Наприклад, традиційні електронні таблиці або невиправдані управлінські рішення застаріли через зниження попиту на ринку. Індустрія програмного забезпечення прагне залишатися на плаву, ідучи в ногу з новими тенденціями ринку, модернізуючи свої інструменти управління до цілісного рішення та розширюючи охоплення споживачів.
Зниження	Якщо розглянути той самий приклад, якщо фірма, що займається програмним забезпеченням, не впорається з цими новими тенденціями та зростаючими потребами споживачів, відбудеться різке зниження продажів. Ці товари, які не можуть процвітати в умовах жорсткої конкуренції, в кінцевому підсумку переходять на стадію «занепаду».

Джерело: власна розробка автора на основі [18]

Після того, як товари розміщені на відповідних етапах, наступним і найважливішим кроком є складання плану дій. Цей план інновацій гарантує, що ні фінансові кошти компанії, ні зусилля робочої сили не будуть витрачені даремно в даремній сфері.

Виходячи з інноваційного товару, його завдань і етапу життєвого циклу, менеджери повинні визначити та запланувати компетентні ресурси, враховуючи інші атрибути ресурсу. Тут важливо зазначити, що для зіркового інноваційного продукту може знадобитися високоспеціалізований ресурс, який може оновити та покращити товар, щоб перенести його до категорії дійної корови. Аналогічно, критичні ресурси, зарезервовані для інноваційних товарів у фазі зниження, потрібно буде мобілізувати на знаки питання, зірочки або дойні корови.

Ефективне інноваційне планування може бути легким завдяки розширеному інструменту планування ресурсів, який дозволяє знайти потрібний ресурс за межами географічних кордонів. Менеджери мають право відфільтровувати ресурси на основі своїх вимог, таких як конкретна вартість, місце розташування, профіль, ролі тощо (наприклад, програмне забезпечення Saviom, яке має функцію планування товарних асортиментів за різними критеріями).

Товарний асортимент тільки міцніше будується за активної участі зацікавлених сторін (інвесторів і клієнтів), ресурсів і менеджерів. Тому дуже важливо зміцнити команду та забезпечити, щоб усі були на одній стороні. Однак надання оновлень у режимі реального часу є проблемою, коли всі розсіяні по всьому світу. Таким чином, сформувати документ на єдиній платформі, що містить у собі всі тонкощі кожного товару, дуже важливо.

Дорожня карта товарного портфелю (структура розбивки роботи менеджера проекту) – це один із таких документів, який реєструє кожну деталь товару та його класифікацію до обсягу та плану ресурсів. Ця дорожня карта заохочує командну співпрацю, дає змогу вирішувати складні проблеми в коаліції, взаємно

приймати рішення щодо інвестування в інноваційну діяльність та відповідає між функціональним потребам інноваційного товару в матричній організації.

Кожна фірма прагне розширитися та виділитися в постійно конкурентоспроможній бізнес-індустрії. Обмеження своєї фірми наявним товарним асортиментом, без впровадження інновацій може перешкодити використовувати зростаючий ринок.

Розробка нового, інноваційного товару, як частина стратегії товарного асортименту, є тим відсутнім шматком головоломки. Це надає величезні можливості для зростання та дозволяє диверсифікуватися.

Поряд з управлінням товарним асортиментом, не менш важливим є пошук потенційних придбань, які можуть додати цінність та ескалувати клієнтуру.

Придбання – це великий процес, який включає пошук потрібної можливості, залучення та співпрацю з потенційними організаціями, виконання детальної перевірки інформації та, нарешті, після консенсусу інтеграцію інноваційного товару у товарний асортимент.

Щоб забезпечити безперебійне виконання придбань, команда з управління інноваціями в товарному асортименті повинна працювати злагоджено, щоб досягти відчутних результатів.

Використовуючи інструмент управління товарним асортиментом, менеджери можуть оцінити кожен сценарій шляхом моделювання критичних змінних. Це дає кращу ясність щодо потенційної рентабельності інвестицій в інновації, термінів, вимог до ресурсів, витрат на ресурси тощо та дозволяє вибрати найкращий сценарій.

За останні кілька років з'явилася низка моделей товарних продуктів, щоб допомогти керівництву в цьому завданні. Прикладами є матриця зростання/частка, матриця профілю бізнесу, масив оцінки бізнесу та матриця спрямованої політики (табл. 1.6-1.9)

Матриця зростання/частка

	-	Відносна частка ринку	
Зростання ринку	-	Висока	Низька
	Висока	«Зірка»	«Знаки питання»
	Низька	«Дойна корова»	«Собака»

Таблиця 1.7

Матриця профілю бізнесу

Сильні сторони бізнесу	Привабливість галузі			
	-	Високе	Середнє	Низьке
	Високе	Інвестиції та зростання	Вибірковий ріст	Вибірковість
	Середнє	Вибірковий ріст	Ріст	Дохід
	Низьке	Вибірковість	Дохід	Дохід

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 1.8

Масив оцінки бізнесу

Конкурентна позиція	Стадія зрілості галузі				
	-	Ембріональний	Зростаючий	Зрілий	Старіючий
	Домінантний	Середній	Середній	Високий	Низький
	Сильний	Високий	Високий	Середній	Середній
	Сприятливий	Середній	Високий	Високий	Низький
	Орієнтовний	Середній	Високий	Високий	Середній
	Слабкий	Низький	Низький	Середній	Низький

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 1.9

Матриця спрямованої політики

Конкурентоспроможність компаній	Привабливість галузі			
	-	Непривабливий	Середній	Привабливий
	Слабкий	Дезінвестувати	Поетапний відхід Тримати увагу	Подвійна або тиха
	Середній	Поетапний відхід	Тримати увагу Зростання	Працювати більше
	Сильний	Формування готівки	Зростання Лідер	Лідер

Джерело: власна розробка автора

Якщо дотримуватися зазначеної методології, вона допоможе зробити правильну стратегію управління інноваціями та товарним асортиментом і підвищить ефективність бізнесу в кілька разів.

1.2. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі споживацьких уподобань

Товарний асортимент включає всі товари або послуги, які пропонує компанія. Експертиза товарного асортименту проводиться організацією, щоб отримати уявлення про перспективи зростання, можливості, загрози, драйвери прибутку тощо. Експертиза також корисна для оцінки поточних ліній товарів і прогнозування майбутніх, та пошуку інноваційних.

Найпоширеніший метод управління, за допомогою якого можна проаналізувати товарний асортимент на основі теперішньої та майбутньої прибутковості кожного товару та пошуку інновацій включає сім категорій (табл.1.10).

Таблиця 1.10

Аналіз товарного асортименту на основі семи категорій

Назва	Опис
1	2
Сьогоднішні годовальники	Це зіркові товари організації. Така продукція користується великим попитом, і саме вона приносить найбільший внесок у поточний прибуток.
Завтрашні годовальники	Це товари, які, за прогнозами, будуть дуже прибутковими в майбутньому, але можуть не мати значного внеску в даний час. Оскільки компанії бачать дуже сильний потенціал зростання в таких товарах, вони можуть бути достатньо впевненими, щоб інвестувати в них.
Вчорашні годовальники	Це категорія товарів, яка колись мала дуже високий попит і внесла значний внесок у прибутковість організації. Але наразі вони не користуються попитом і більше не приносять прибутку. Однак компанії можуть вирішити надати мінімальний рівень підтримки, але можуть бути не зацікавлені інвестувати багато в такі товари
Сплячі	Ці товари колись були на ринку, але вони не змогли закріпитися. Компанії повинні вивчити лазівки та причини відмови цих товарів, а потім вирішити майбутнє цих товарів
Інвестиції в	Це ті товари, які підтримуються впливовими менеджерами, але мають незначний попит на ринку. Ці товари можуть бути причиною втрати

управлінське его	функціональних ресурсів. Компанія повинна бути пильною, щоб пропоновані ними товари були прийняті клієнтами, інакше інвестиції та ресурси можуть бути витрачені даремно.
Несправності	Це товари, які компанії вирішують припинити. Це пояснюється тим, що вони не внесли внесок у прибутковість у минулому і не мають потенціалу зробити те ж саме у майбутньому.

Джерело: власна розробка автора на основі [67]

Після класифікації товарів у цих категоріях менеджери зможуть точно визначити інноваційні товари, які сприяють зростанню компанії. Як правило, інноваційні товари, які входять до перших 3 категорій цієї матриці, є сильними сторонами компанії, а останні 2 – слабкими. Однак компанії необхідно проаналізувати інноваційні товари, які належать до категорії «розробки» та «сплячі».

Наприклад, управління інноваціями товарного асортименту для компанії, що займається виробництвом телефонів, може класифікувати весь її товар таким чином, який представлений на рис. 1.1.

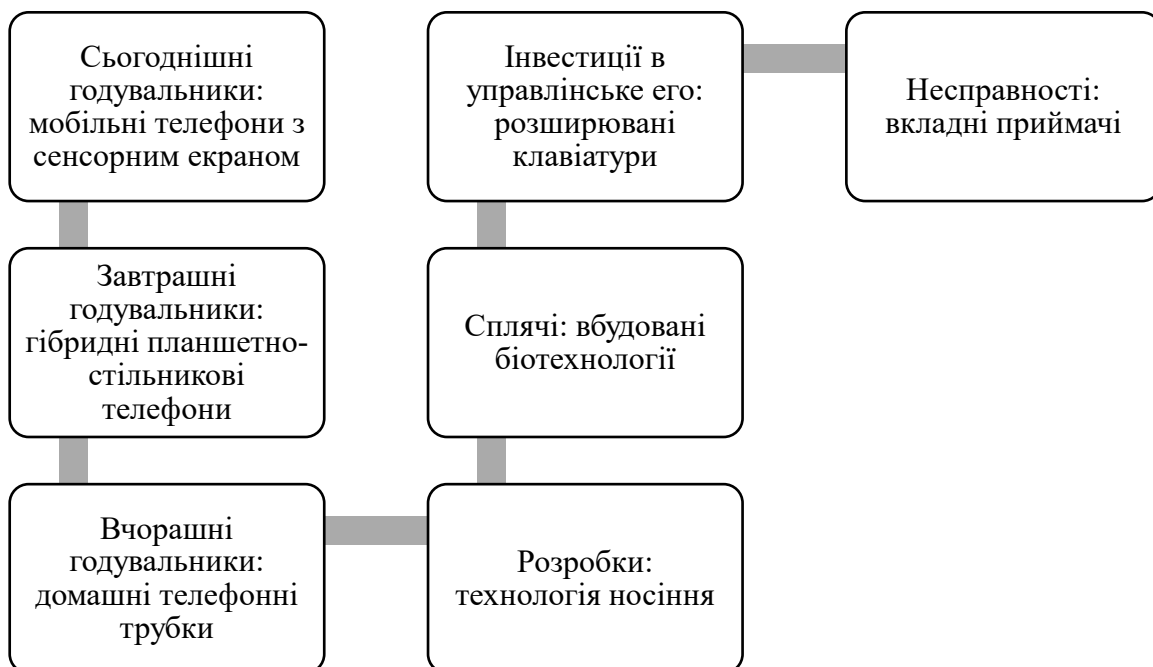


Рис 1.1. Управління інноваціями товарного асортименту компанії-виробника мобільних телефонів

Сильні та слабкі сторони компанії визначають її внутрішні можливості конкурувати на ринку та відповідати очікуванням клієнтів. Одним із інструментів для визначення сильних і слабких сторін компанії є експертиза товарного асортименту.

Оскільки для розширення товарних асортиментів потрібні час і капіталовкладення, багато компаній зосереджують свої стратегії зростання інновацій на основі товарного асортименту на злиттях і поглинаннях. Важливо перевірити ринок, перш ніж робити будь-який тип інвестицій в інновації, щоб пом'якшити ризик. Аналогічно, важливо виконувати аналіз товарного асортименту, щоб гарантувати, що організація має правильний набір інноваційних товарів для задоволення поточних і майбутніх вимог ринку.

Багато компаній продають 1 або 2 товари, але є багато компаній, які продають безліч товарів і послуг. Це в основному робиться для диверсифікації або для націлювання на більшу групу потенційних клієнтів, забезпечуючи задоволення великої кількості потреб і бажань. Наявність сильного товарного асортименту, з інноваційними товарами може допомогти компаніям протистояти сезонності, спаду та змінам у поведінці споживачів. Ці компанії намагаються запропонувати багато товарів і послуг, які можуть знадобитися клієнту.

Компанії стають все більш глобальними та ширшими з точки зору формулювань проблем, які вони вирішують. Товарні асортименти продуктів із спорідненими або абсолютно різними продуктами іноді виявляється дуже важливим для компанії, яка стає глобальним гігантом або конгломератом.

Але володіння великим товарним портфелем може призвести до менших доходів, якщо кошти не розподіляються належним чином на кожен окремий продукт.

На основі аналізу приймаються правильні та добре сплановані рішення щодо розподілу ресурсів на інновації, які допомагають у зміцненні інноваційних товарів на ринках, що постійно розвиваються. Ці рішення збалансовані щодо пропозицій, які можна виключити або потребують покращення. Практики

розглядають інноваційні товари з подвійної призми щодо продуктивності інноваційних товарів в реальних умовах ринку. Аналіз товарного асортименту використовує керовані даними методи для оптимізації досліджень і розробок інновацій шляхом визначення ринків і товарів для нових розробок з найкращими можливостями.

У табл. 1.11 відображено переваги, які надає проведена експертиза товарного асортименту.

Таблиця 1.11

Переваги, які надає проведена експертиза товарного портфелю

№	Опис
1.	Допомагає покращити конкурентне позиціонування товару, підвищуючи його шанси на продаж
2.	Допомагає максимізувати інвестиції в продукт
3.	Визначає пріоритетність зосередженості на продукті
4.	Допомагає визначити слабкі та сильні товари, допомагаючи уточнити розподіл ресурсів
5.	Допомагає узгодити інвестиції в товари з бізнес-цілями
6.	Покращує співпрацю та спілкування
7.	Допомагає підприємствам швидко поширюватися на кількох ринках
8.	Допомагає бізнесу задовольняти різні вимоги сегмента ринку
9.	Коли життєвий цикл продукту добігає кінця, може призвести до того, що нові продукти замінять їх
10.	Підвищує пізнаванність бренду в цілому
11.	Стає легше запускати нові продукти з уже наявними великими товарними портфелями

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, покладаючись на аналіз товарного асортименту, компанія має кращу видимість у всьому асортименті товарів, які пропонує компанія. Це полегшує менеджерам управління та розуміння взаємозв'язків між товарами.

Управління інноваційним розвитком на основі товарного асортименту також можна розглядати, як методологію дослідження, яка дозволяє підприємствам збирати якісну та кількісну інформацію про потенційну споживчу/використану поведінку споживача, уподобання та реакції на інноваційний продукт. Товар може бути програмним товарним або споживчим

нетривалим, це не має значення. Компанія змушує аудиторію використовувати або споживати її інновації, а також збирає реакцію на використання інновації.

Існує два типи управління інноваціями товарів на основі споживацьких уподобань - ІНУТ і СЛТ. Незважаючи на те, що методики та дослідження схожі, є невеликі відмінності (Табл.1.12).

Таблиця 1.12

Управління інноваціями товарів на основі споживацьких уподобань (ІНУТ, СЛТ)

Назва	Опис
ІНУТ	У експертизі ІНУТ товари поставляються цільовій аудиторії, де дослідження проводяться вдома у споживачів. Споживачі готують і споживають продукт у себе вдома, а також діляться досвідом під час та після експерименту. ІНУТ проводяться через мобільні/онлайн-платформи дослідження ринку, компанії.
СЛТ	У дослідженнях СЛТ споживачів залучають для участі в дослідженнях у контрольованому середовищі. Такими контрольованими середовищами можуть бути торговий центр або лабораторія, де споживачі приходять у ці місця, щоб спожити товар або використати його, а потім поділитися своїм досвідом. СЛТ проводяться через традиційні компанії з дослідження ринку.

Джерело: власна розробка автора

Першим етапом аналізу є визначення цільової аудиторії інноваційного товару. Перш ніж розпочати процес створення ідей інноваційного продукту, компанія повинна визначити свою цільову аудиторію під час дослідження та зрозуміти потреби ринку. Таким чином, у компанії уже визначена цільова аудиторія.

Другим етапом є вибір типу тестування інноваційного товару відповідно до товарного асортименту та мети. Більшість традиційних компаній, що займаються дослідженням ринку, використовують СЛТ, коли вони викликають людину, щоб вона прибула в центральне місце і випробувала інноваційний товар, а потім заповнила опитування. З іншого боку, на ІНУТ компанія надсилає прототипи

інновацій аудиторії, а аудиторія ділиться своїми спостереженнями за інноваціями, без будь-якого відволікання чи тиску.

CLT має певні переваги – коли експертиза проводиться під спостереженням модератора; що дозволяє компаніям спрямовувати інновації відповідно до поведінки споживача.

Якщо інноваційний товар є продуктом гігієни або потребує часу для споживання/використання (експертиза товару для прототипу шампуню може зайняти 7-денний цикл споживання), ІНУТ є кращим варіантом для дослідження. Що стосується товарів нетривалого користування та більшості товарів тривалого користування, ІНУТ зручніший для споживачів і надає компаніям точнішу інформацію, оскільки споживачі споживають/використовують інноваційні товари там, де вони повинні були їх споживати/використовувати.

Третій етап для підготовки до впровадження інновацій – це визначення мети. Перш ніж продовжити, визначення мети має вирішальне значення, оскільки впливає на анкету дослідження. Може бути кілька причин, щоб розглянути питання про проведення тестування продукту.

Основні проблеми, які можуть потребувати проведення аналізу наведено у табл. 1.13.

Таблиця 1.13

Основні проблеми при аналізі інноваційного товару

Назва	Опис
Недосягнуті цілі щодо товару	Товар не виправдав очікувань і може не досягти цілей, які компанія поставила. Можливо, з товаром щось не так, але компанія не знає, що саме; це може бути смак, дизайн упаковки, назва продукту чи щось інше
Погані відгуки клієнтів	Клієнти мали поганий досвід використання товару щодо певної функції, і вони поділилися цими відгуками з компанією. Незважаючи на те, що зростання ринку продовжується, компанія все одно повинна розглянути ці відгуки, щоб підтвердити/скасувати основні з них, щоб уникнути ризику.
Розробка нового товару	Компанія розробляє новий товар, і перед масовим виробництвом важливо протестувати товар з цільовою аудиторією, щоб переконатися, що реакція позитивна на товар, і немає помилок, які були допущені щодо смаку, упаковки, запаху.
Розробка нових	У компанії є успішний продукт і вона розробляє нову функцію для нього, тому перш ніж приступити до безпосереднього впровадження, експертиза

функцій	товару дозволить зрозуміти, як клієнти реагують на цю нову функцію
---------	--

Джерело: власна розробка автора

Тепер аудиторія визначена, мета поставлена, і компанія вибрала один із типів аналізу. Загальна анатомія аналізу товару включає три етапи: до споживання, споживання та після споживання (табл.1.14).

Таблиця 1.14

Етапи загальної анатомії аналізу товару

Назва	Опис
Перед споживанням	На цьому етапі компанія спостерігає за початковою реакцією споживачів на упаковку товару. На цьому кроці компанія запитує відгуки споживачів про дизайн упаковки, запах товару та зовнішній вигляд товару. Це перше враження про товар і таке ж важливе, як і інші кроки.
Підготовка/споживання	На цьому етапі споживачі починають готувати/споживати або вживати товар; який дозволяє спостерігати за тим, як готується і споживається товар, а також за реакцією споживачів на смак, запах і порцію. Це найважливіша частина, оскільки на цьому етапі компанія отримує найширший досвід роботи з товаром
Після споживання	На цьому етапі споживачі оцінюють товар загалом, і компанія дізнається, як загальні оцінки та поведінка вплинуть на цей товар, стан покупця

Джерело: власна розробка автора

Враховуючи стадію інноваційного товару, компанія може розробити свою анкету. Якщо у компанії немає дизайну упаковки товару, компанія може проігнорувати питання щодо дизайну упаковки та перейти до першого враження та досвіду товару. Якщо компанія хоче зрозуміти лише зміну смаку через новий смак, вона може безпосередньо ввійти в експертизу перейшовши через інші змінні. Приклад анкети, та питання які вона може включати на кожному етапі наведено у табл. 1.15.

Використовуючи рішення про аналіз інноваційних товарів які входять до товарного асортименту компанія може змусити цільову аудиторію

використовувати/споживати її інноваційний товар, дізнатися їх думки про упаковку товару, смак і запах, побачити, які кроки вони проходять під час приготування; що дозволяє зрозуміти необхідні області інновацій у товарі, який потім увійде у товарний асортимент.

Таблиця 1.15

Питання, які може включати анкета на відповідних етапах експертизи товару

Етап	Питання
Перед споживанням	Що ви думаєте про зовнішній вигляд товару? (Діапазон, 1–5)
	Що ви думаєте про вагу товару? (Діапазон, 1–5)
	Що ви думаєте про запах товару? (Діапазон, 1–5)
Підготовка/споживання	Які з перелічених нижче кухонних інструментів ви використовували під час приготування продукту? (кілька варіантів)
	Яку з наведених нижче дій ви робили під час їжі/носіння/використання товару? (кілька варіантів)
	Знімайте відео під час приготування/споживання товару (Відео)
Після споживання	Яка ваша загальна оцінка товару? (Діапазон, 1–5)
	Скільки вам потрібен цей товар? (Діапазон, 1–5)
	Ви б вибрали цей товар замість товару, який найчастіше купуєте? (Діапазон, 1–5)

Джерело: власна розробка автора

Використовуючи рішення про аналіз інноваційних товарів, які входять до товарного асортименту, компанія може змусити цільову аудиторію використовувати/споживати її інноваційний товар, дізнатися їх думки про упаковку товару, смак і запах, побачити, які кроки вони проходять під час приготування; що дозволяє зрозуміти необхідні області інновацій у товарі, який потім увійде у товарний асортимент.

1.3 Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, шляхом дослідження попиту на товарний асортимент

У мікроекономічній теорії термін «споживач» означає підприємство, яке приймає індивідуальні рішення щодо структури та обсягу споживаних ним товарів у межах бюджету. З огляду на це визначення, на рис. 1.2. відобразимо основних споживачів.

Поведінка споживача, з одного боку, є невід'ємною частиною економічної поведінки в цілому, що є реалізацією основних властивостей, описаних моделлю homo economicus, яку представив британський економіст Дж. С. Млин

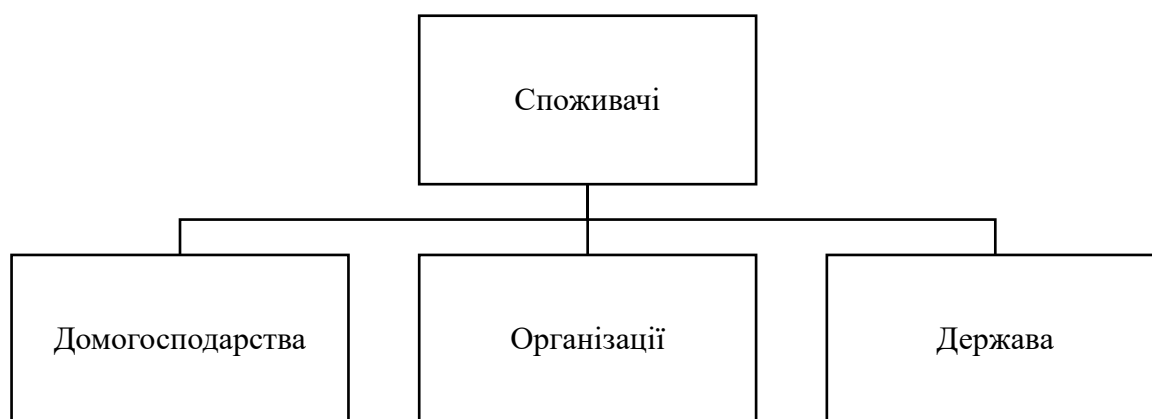


Рис. 1.2. Споживачі товарних портфелів підприємств

Джерело: власна розробка автора

Економічна складова такої поведінки включає: вибір найбільш вигідних альтернатив; раціональність поточного суб'єкта, наявність в його діях розгляду результатів поведінки з точки зору ефективності; зумовленість економічних мотивів максимізації матеріальних благ; усвідомлення можливих шляхів задоволення своїх потреб [35, с. 100].

Але, з іншого боку, поведінку споживача слід розглядати в тих соціальних відносинах, які описуються соціологічною моделлю, основними

характеристиками якої є: зумовленість поведінки соціокультурними умовами; неможливість розробки раціональної схеми поведінки людини.

Вивчення споживчих переваг слід починати з визначення цього поняття. Споживчі переваги можна визначити як соціально та особистісно зумовлене позитивне ставлення споживача до товару чи його атрибутів, що веде до його вибору з ряду подібних. За іншим визначенням, споживчі переваги є інструментом вивчення попиту, який дає змогу визначити, які товари і в якій мірі користуються попитом у цільовій аудиторії.

Зрозуміти сутність економічної поведінки допомагає концепція американського економіста Дж. Петтер, згідно з якою економічна теорія як наукова дисципліна найбільше відрізняється від інших напрямів суспільствознавства своїм підходом, що передбачає максимізацію поведінки особистості. У поведінці людей керується набагато багатшим набором цінностей і переваг. Цей підхід передбачає, що люди максимізують своє благополуччя таким, яким вони його уявляють, незалежно від того, егоїсти вони чи альтруїсти, вірні люди чи вороги [80].

Аналіз взаємозв'язку потреб і попиту та їх впливу на ціни вперше був використаний представниками теоретичного напрямку в економіці, званого маржиналізмом. Одним з основних положень маржиналізму є принцип раціональної поведінки людини в умовах ринкової економіки, принцип економічної людини. Відповідно до цього принципу економічний процес виступає як взаємодія суб'єктів, які прагнуть оптимізувати свій добробут. Іншим фундаментальним положенням методології маржиналізму є принцип дефіциту всіх ресурсів.

При аналізі споживчих переваг використовується поняття граничної корисності. Нею користувався німецький учений Г. Госсен, послідовники якого стали засновниками австрійської та математичної шкіл економіки. Саме Госсен першим почав уважно вивчати споживчі переваги, а гранична корисність, за його

визначенням, є додатковою вигодою, отриманою від кожного наступного споживаного блага [78].

Чим ексклюзивніша пропозиція, тим важче задовольнити потребу в ній – тим вище буде гранична корисність, а отже, і ціна. Споживач постійно зважує граничну корисність продукту і, таким чином, порівнює різні переваги, порівнює їх між собою. Якщо пропозиція втратить свою корисність, покупець замінить її іншою.

Сучасні підходи до вивчення споживчої поведінки можна представити у вигляді табл. 1.16.

Корисність – це загальне задоволення, яке отримує споживач від споживання цього товару.

Таблиця 1.16

Сучасні підходи до вивчення споживчої поведінки

Підход	Основні представники	Суть підходу
Економічний	К. Менгер, Л. Вальрас, У. Джевонс, М. Ротбард, Г. Беккер, К. Ланкастер	Зосереджується на акті придбання та вивчає, головним чином, те, як реалізується вибір споживача, залишаючи поза аналізом інших компонентів споживчої поведінки та безпосереднього споживання.
Соціологічний	Ж. Бодрийяр	Споживання виступає як форма соціального контролю, яка створює узгодженість у суспільстві через розуміння індивідів того, що в їхніх інтересах грати за правилами суспільства споживання.
Культурологічний	М. Дуглас, Б. Ішервуд	Основною функцією споживання є його здатність створювати сенс, а не

		задовольняти потреби.
Маркетинговий	Р. Блекуелл, П. Мініард, Д. Енджел, Н.Г. Любімова, И.В. Алешина	Вивчення поведінки споживачів з точки зору компанії, що працює на ринку, а отже, з точки зору того, як продати якомога більше товарів якомога більшої кількості споживачів

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Концепція корисності, що використовується для аналізу економічної поведінки споживачів, базується на ряді припущень: споживчі переваги формуються без стороннього впливу, а прийняті рішення не залежать від рішень, прийнятих іншими споживачами; корисність - це суб'єктивна оцінка споживачем вартості конкретного блага, яка не пов'язана ні з критеріями фізіологічної користі, ні з моральними оцінками; споживач прагне максимізувати корисність, що є керівним психологічним принципом його поведінки [78].

Чим більш ексклюзивна пропозиція, тим важче задовольнити потребу в ній – тим вище буде гранична корисність, а отже, і ціна. Споживач постійно зважає граничну корисність продукту і, таким чином, порівнює різні переваги, порівнює їх між собою. Якщо пропозиція втратить свою корисність, покупець замінить її іншою.

Багато дослідників інноваційної діяльності стверджують, що детальний аналіз споживчої поведінки є фундаментальною основою для створення високої цінності інновацій для споживачів. На важливість всебічного аналізу споживчої діяльності споживачів у плануванні ефективних інноваційних стратегій вперше вказали Бойд і Леві. Вони стверджують, що інноваційні стратегії слід планувати та впроваджувати з урахуванням потреб і моделей поведінки клієнтів. Крім того, основним елементом ефективного інноваційного плану є мислення з точки зору «системи споживання», в якій продукт відіграє роль. Бойд і Леві визначили систему споживання як «спосіб, яким покупець продукту виконує загальну задачу, яку він або вона намагається виконати, використовуючи продукт» [37].

В основі цього систематичного погляду на споживання лежать щонайменше дві концепції, які є критичними для аналізу цінності споживача. По-перше, цей систематичний погляд виходить за межі купівельної поведінки покупців до поведінки споживачів: «Незалежно від причин, які люди мають для покупки конкретного продукту, корінням є те, як вони використовують цей продукт, і наскільки добре він служить використанню, для якого вони його використовують» [77]. По-друге, систематичний погляд підкреслює динамічні взаємозв'язки між продуктами, які складають систему споживання: «На поведінку використання конкретного інноваційного продукту обов'язково впливає не тільки завдання, яке має виконуватися з використанням цього продукту, але й відповідними продуктами та поведінкою їх використання, які складають загальну систему споживання» [74].

Питання про те, як споживачі сприймають інноваційні продукти на ринку, вимагають процесу та структури, за допомогою яких споживачі оцінюють інноваційну продукцію. На основі аналізу споживчої поведінки, пропонує структуру оцінки інноваційного продукту для споживачів та її типологію переваг продукту. Ця модель підкреслює, що для дослідження оцінки товару споживачем необхідно інтегрувати культурні цінності, особисті цінності, споживчі цінності та переваги продукту.

Цінності споживання відносяться до суб'єктивних переконань щодо бажаних шляхів досягнення особистих цінностей. Люди досягають особистих цінностей (або цілей) за допомогою дій або діяльності, таких як соціальна взаємодія, економічний обмін, володіння та споживання. Згідно з моделями ланцюга засобів і кінцевих результатів знань про споживчі інноваційні товари, люди можуть мати ідеї та уподобання щодо різних дій, які можуть допомогти їм досягти особистих цінностей. Отже, відносно особистих цінностей споживчі цінності мають інструментальний характер. Наприклад, володіння елегантним будинком і придбання престижного автомобіля для деяких людей є бажаними способами самореалізації. Відвідування футбольних ігор (особливо в іграх

улюблених команд) і відпустка є сприятливими заняттями, які призводять до особистого задоволення. Крім того, люди можуть мати кілька особистих цінностей, за допомогою яких вони спрямовують або оцінюють споживчу діяльність. Таким чином, споживчі цінності цих видів діяльності (або майна) є складними і не задовольняють лише одну особисту цінність.

Багато інноваційних стратегів та економістів промислових організацій підкреслюють, що створення вищої «цінності для клієнтів» є ключовим елементом успіху компаній. Однак те, що вони розуміють під «цінністю для споживача», суттєво відрізняється від значень «споживчих цінностей», які ми обговорювали вище. «Вартість» для менеджерів означає віддачу від чогось в обміні (наприклад, вартість валюти змінна). Отже, значення «цінності для клієнта» — це рівень прибутку від вигод продукту за певну суму грошей клієнта (тобто ціна) при обміні купівлі (наприклад, щоб дати покупцеві хорошу вартість за правильною ціною). Крім того, концепція цінності споживача за своєю природою має нормативну перспективу, оскільки є фундаментальною концепцією, що лежить в основі конкурентного аналізу, заснованого на економічних принципах і виборі клієнта на ринку.

Дослідники споживчої поведінки, з іншого боку, зазвичай використовують слово «цінності», щоб означати щось бажане, корисне або важливе. Дослідження споживачів, як правило, базуються на перспективі описового дослідження, наприклад, у галузях антропології, соціології та психології. Таким чином, «споживчі цінності» відноситься до важливих особистих цілей, до яких прагнуть споживачі. Крім того, дослідники споживчої поведінки наголошують, що люди можуть досягти деяких своїх особистих цінностей через володіння або споживання продуктів.

Підсумовуючи, «цінність споживача» нормативно зосереджується на оцінці покупця під час покупки продукту, тоді як «споживчі цінності» описово підкреслює оцінку людьми споживання або володіння продуктом. Дослідники споживачів будуть стверджувати, що споживачі купують продукти не заради його

«трансакційної цінності» (простий термін для цінності для споживача), а заради переваг продукту, які задовольняють їхні потреби.

Розглянемо етапи, які проходить покупець після прийняття рішення про покупку на рис. 1.3.

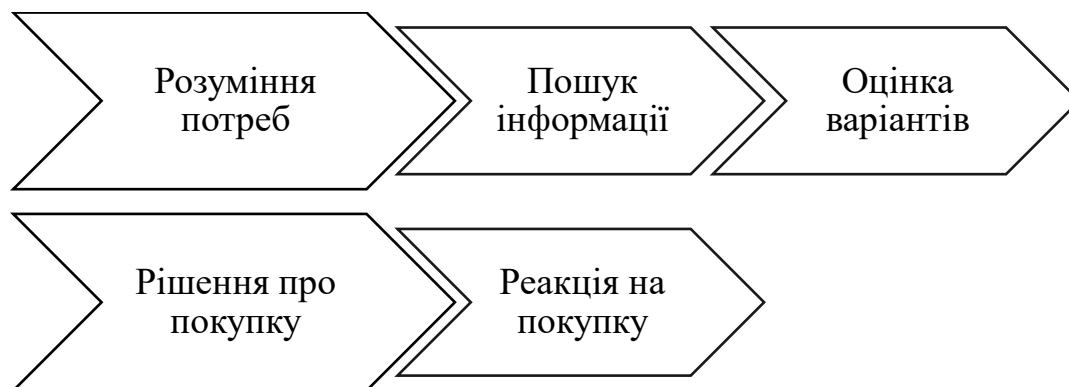


Рис. 1.3. Процес рішення про покупку

Джерело: сформовано автором на основі [84]

Найцікавішим є «чорний ящик» свідомості покупця. Він складається з двох частин, одна з яких містить характеристики покупця, що впливають на сприйняття подразників і реакції на них, друга частина включає рішення про покупку. Характеристики покупця включають фактори різного рівня, що впливають на покупки (рис.1.4).

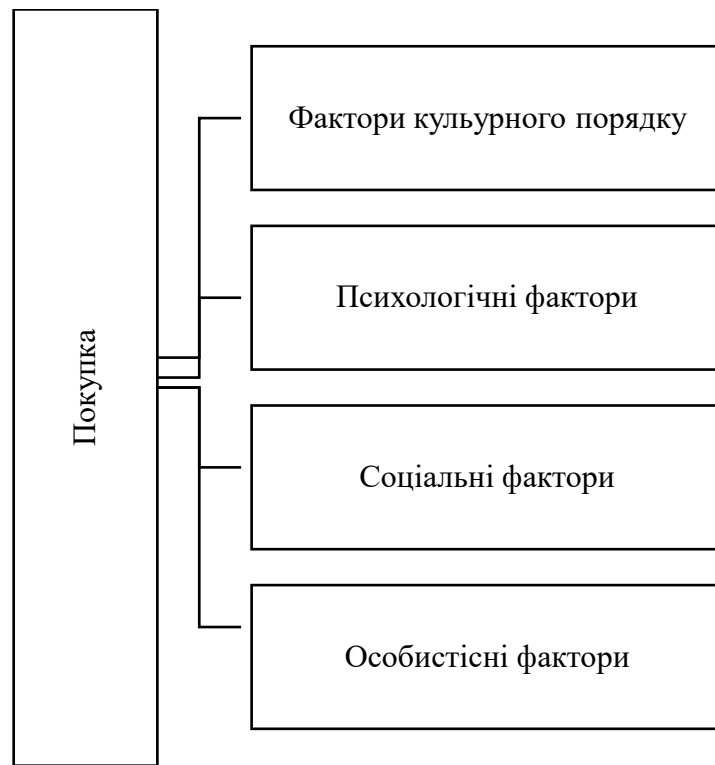
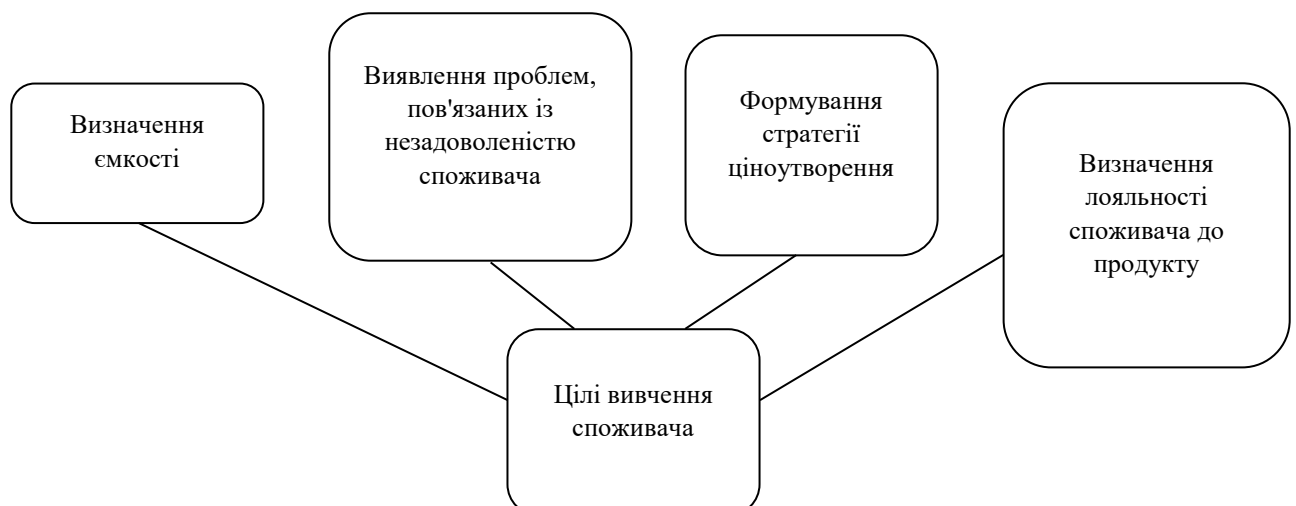


Рис. 1.4. Чинники, що впливають на купівельну поведінку

Джерело: сформовано автором на основі [81]

Дослідження споживчих уподобань частіше називають дослідженням U&A (від англійського Usage and Attitude). Ці дослідження дають змогу визначити набір показників, таких як місткість та частка ринку, ставлення та моделі споживання, моделі поведінки споживачів, задоволеність споживачів, потреби, проблеми, ставлення до продуктів чи брендів, лояльність споживачів, портрет типового споживача (рис. 1.3).



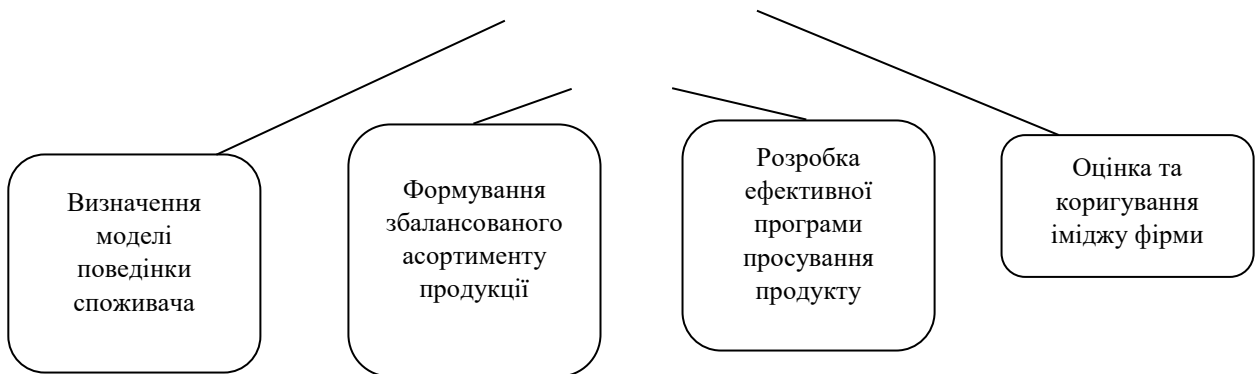


Рис. 1.5. Цілі дослідження споживача

Дослідження U&A оцінюють: 1) ступінь популярності компаній; 2) позитивні та негативні асоціації, пов'язані з компанією; 3) ставлення до компанії; 4) ступінь лояльності споживачів до бренду; 5) стабільність відносин зі споживачами; 6) загрози переключення цільових споживачів на підприємства-конкуренти. Дослідження переваг споживачів включають: 1) сегментація ринку; 2) аналіз моделей поведінки споживачів; 3) аналіз очікувань споживчих цін; 4) вивчення ставлення споживача до самої компанії та до різних аспектів її діяльності; 5) вимірювання рівня задоволеності клієнтів; 6) вивчення споживчих намірів; 7) вивчення процесу прийняття рішення про закупівлю; 8) складання детального портрета організації-споживача [84].

Однак у середовищі обміну переваги продукту самі по собі не повністю пояснюють вибір продукту споживача. Часто споживачі можуть вважати продукти дуже бажаними та цінним. Проте, припускаючи, що споживач має достатню фінансову спроможність, не можна в рівній мірі припускати, що покупка повинна бути наступною. Ці випадки означають, що нормативні точки зору також необхідні для дослідження вибору споживачів. З економічної точки зору споживачі можуть застосувати оцінку витрат і вигоди до рішення про покупку, принаймні, коли витрати є для них «значними». Таким чином, щодо обґрунтованого аналізу цінності споживача для споживчого ринку, як описовий, так і нормативний аспекти є суттєвими.

Споживчий підхід до споживчої цінності може бути ефективним способом досягнення більшої кількості інновацій, підвищення цінності для споживачів та досягнення більшого проникнення інновацій та стійкості стратегії. Споживання, як і виробництво, включає набір товарів і споживчих цінностей або бажаних благ. Якщо маркетологи думають, що споживачі беруть участь у конструктивному процесі, за допомогою якого вони досягають своїх споживчих цінностей, може бути легко помітити, що використання продукту клієнтами приносить різноманітні цілісні переваги. Хоча маркетологи вже можуть планувати та діяти з точки зору потреб споживачів і моделей поведінки, вони можуть отримати ще більше розуміння, досліджуючи споживчу поведінку споживачів, у якій їхня продукція відіграє роль. Щоб знання про поведінку споживачів були посправжньому значущими, потрібно знати набагато більше про особисті цінності, почуття та думки клієнтів, а також про споживчі цінності. Іншими словами, розуміння поведінки споживачів означає, що їхню діяльність слід аналізувати ретельно та цілісно, від очікування споживчих цінностей на етапі перед покупкою, до оцінки покупки на етапі вибору та покупки, до актуалізації споживчих цінностей на етапі перед покупкою, стадіях використання, володіння та обслуговування.

Одне застереження щодо цінності для клієнта: більша цінність для клієнта не обов'язково означає більше задоволення. Споживча вартість визначається як різниця (або надлишок) між вигодами та витратами; це рівень рентабельності витрат клієнта. З когнітивної точки зору, згідно з теорією очікувань, задоволення є результатом порівняння того, що насправді відбувається, і того, що очікується. Таким чином, задоволеність покупців залежить як від їхньої передбачуваної купівельної ціни, так і від знання того, яким має бути справедливий рівень вартості покупки. Коротше кажучи, клієнти будуть відчувати себе задоволеними в тій мірі, в якій оцінка їхньої покупки перевищує стандарт, якого вони дотримуються. З цієї точки зору, надлишкова вартість є ключем до задоволення

споживачів, а не споживча вартість як така (додана вартість). Це питання можна розглядати як шлях до подальшого вивчення.

Висновки до розділу 1. Отже, першим кроком у будь-якій стратегії управління, будь то окремий товар чи товарний портфель, є оцінка того, чи відповідає завдання, яке компанія планує виконати, короткостроковим та довгостроковим цілям. Тому що, якщо ні, тоді компанія інвестує свої фінансові ресурси, свою робочу силу та зусилля в марну сферу без рентабельності інвестицій.

Формування стратегії товарного портфелю на основі інновацій відіграє важливу роль в успіху бізнесу. Важливо розуміти, що товар є успішним залежно від того, як його сприймає цільовий ринок. Це також залежить від задоволення від товару. Таким чином, стратегія товарних портфелів вважається однією з життєво важливих складових планів, розроблених керівництвом щодо підвищення ефективності бізнесу.

Аналіз товарного портфелю допомагає отримувати багато переваг для компаній, які використовують її для створення своєї стратегії. Експертиза товарного портфелю дає централізоване уявлення про асортимент товарів на існуючому ринку. Таким чином, замість того, щоб покладатися на індивідуальне управління товаром, вони розглядають ширшу перспективу та усувають програми розробки товарів і конкуруючі ініціативи.

З точки зору клієнтів, продукти розглядаються як набір переваг, а не як атрибути. Іншими словами, клієнти менше цікавляться технічними характеристиками продукту чи послуги, ніж тим, які переваги вони отримують від покупки, використання або споживання продукту. На конкурентному ринку, окрім основних переваг, продукти зазвичай мають багато інших атрибутів, таких як особливості, стилі, символіка, довговічність, якість та супутні послуги.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» НА ОСНОВІ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ

2.1. Характеристика і аналіз ринкового положення ТОВ «Епіцентр К»

ТОВ «Епіцентр К» – національна мережа сучасних будівельно-комерційних гіпермаркетів з широким товарним портфелем за європейськими стандартами обслуговування.

За 10 років розвитку в Україні відкрито 42 гіпермаркети, 36 в областях та 6 у столиці.

Компанія постійно вдосконалюється, покращує сервіс, розширює асортимент товарів і послуг, щоб максимально задовольнити потреби споживачів, а основним гаслом компанії є «Покупець завжди правий!».

Сьогодні національна мережа будівельно-комерційних гіпермаркетів «Епіцентр К» є переможцем Міжнародного фестивалю «Вибори року» в Україні – 10 разів поспіль у номінації «Мережа року».

Загальна площа будівлі «Епіцентр К» становить 18 тисяч квадратних метрів. може обслуговувати близько 10 тис. покупців. Сьогодні саме цей гіпермаркет займає перший поверх у Європі.

У мережі гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К» можна знайти все для будівництва, ремонту та оздоблення. Продукція загальною кількістю понад 1 млн найменувань представлена в 10 галузях, від інвестиційного будівництва до розширення.

У мережі «Епіцентр К» представлені як вітчизняні, так і закордонні товари (Польща, Іспанія, Німеччина, Франція, Китай, Туреччина).

Товар доставляється в мережу гіпермаркетів як власним транспортом, так і через співпрацю з 5000 постачальниками продукції.

ТОВ «Епіцентр К» розраховане на всі категорії клієнтів і може задовольнити потреби покупців.

Прогресивне управління організацією сприяє розвитку людських ресурсів, розвитку кар'єри та матеріальному забезпеченню всіх співробітників компанії.

Структура управління компанії є ієрархічною, що означає, що всі співробітники прямо чи опосередковано підпорядковуються керуючому директору компанії.

Вищим органом є збори учасників. Генеральний директор призначається зборами учасників, він організовує роботу гіпермаркету, здійснює господарську діяльність, представляє його в усіх організаціях, установах, дає доручення, затверджує штатний розклад підприємства, складає плани продажів.

Гіпермаркет підпорядковується безпосередньо директору гіпермаркету, який призначається генеральним директором.

Гіпермаркет не є юридичною особою, оподатковується та підлягає сплаті внесків до пенсійного фонду, підлягає соціальному страхуванню у зв'язку з нарахуванням та виплатою заробітної плати працівникам гіпермаркету та оподатковується відповідальним податковим органом.

Конкурентами ТОВ «Епіцентр К» є: компанія «Нова лінія», Львівське ТОВ «ЕРГО НПП», компанія «Handels und Bauhaus» OLDI, супермаркет «Тако», торгова група «Майстри», торгова мережа «Ганза-Україна», компанія Metro Cash & Carry, національна мережа зберігання «БудМакс», торгова компанія українського будівельного складу «21 століття».

Найкращі роздрібні мережі визначили ТОП-100 бізнес-лідерів України.

Адміністратор відповідає за робочий процес магазину, несе повну відповідальність за правильність обліку вхідного або ліквідованого товару, а також за збереження всіх видів документів.

ТОВ «Епіцентр К» не має достатньо місця для зберігання товарів, але це підвищує якість товару.

Продукція регулярно завозиться невеликими партіями і відразу представлена на полицях і вітринах.

Обов'язковою умовою є наявність тари або упаковки. Перед здачею товару в торгову зону проводиться його підготовка, яка полягає в перевірці товару і звільненні від упаковки.

ТОВ «Епіцентр К» займається виключно реалізацією товарів, а переробка або виготовлення напівфабрикатів або продукції власного виробництва на його території не здійснюється. Магазин готує тільки сипучі товари.

Від правильного розміщення продукції в торговому залі значною мірою залежить ефективність роботи магазинів і якість обслуговування споживачів. Це дозволяє правильно спланувати потоки клієнтів, скоротити час вибору товару, збільшити пропускну здатність магазину та знизити трудовитрати персоналу магазину на поповнення товарних запасів у торговій зоні. Тому при розміщенні товарів у торговій зоні магазину слід враховувати наступні основні вимоги:

- 1) створення комфортного робочого середовища для клієнтів;
- 2) оптимальне використання торгової площі магазину;
- 3) надання необхідної інформації та широкого спектру послуг покупцям;
- 4) організація товаропотоку та оформлення операцій з клієнтами.
- 5) забезпечення безпеки майна;

При розміщенні товарів на паркеті дотримуються правил сусідства. Для кожної групи продуктів має бути призначена фіксована зона продажу. Продукція, яка готується до продажу в магазині, буде розміщена ближче до зони, де будуть проводитися підготовчі роботи. Негабаритні товари розміщуються в касі або на виході з торгової зони.

Вироби, які вимагають тривалого навчання, розміщують в глибині підлоги, щоб не порушувати потік клієнтів. Продукція, що користується великим попитом, також заснована на цьому принципі.

Однорідну продукцію розміщують концентровано, але якщо одні й ті ж продукти містяться в різних комплексах і їх концентрація призводить до затримки потоку покупців, їх дозволяється розміщувати в різних місцях підлоги.

Високооборотна продукція знаходиться ближче до джерел постачання.

При представленні товарів на торговому обладнанні враховуються наступні принципи:

- 1) ці вироби розташовані вертикально для кращої видимості;
- 2) бажано використовувати найпростіші форми викладу (пряме укладання, оптова торгівля тощо);
- 3) декоративний дисплей продукту рекомендується лише для рекламних цілей;
- 4) полиці з гірками та іншими предметами для демонстрації товарів не повинні бути переповнені товарами;
- 5) в оптимальній зоні огляду (в межах 1100-1600 мм від підлоги) необхідно розміщувати товари, швидкий продаж яких важливіший;
- 6) розміщення товарів на підлозі повинно бути інтенсивним.

Мерчандайзинг є невід'ємною частиною інновацій, заходів для інтенсивної реклами товарів у роздрібній торгівлі - розміщення товарів у торговій зоні, декорування прилавків, вітрин, рекламних плакатів, організація презентацій з роздачею сувенірів, знижок, пільг тощо.

Щоб потрапити до споживача, продукт повинен бути на полиці. Крім того, його результативність багато в чому залежить від простору, який він займає в торговому залі, незалежно від того, помічають це клієнти або ігнорують. Це основна мета мерчандайзингу.

Єдиними критеріями для визначення площі полиць який займає товар є продажі та прибуток відповідного бренду, найприбутковіші компанії мають пріоритет. Роздрібні продавці аналізують отриману інформацію щоб визначити найкращий розподіл місця на полицях між брендами. Спочатку для груп продуктів, потім для типу продуктів.

Це витяг з асортименту магазину в трьох категоріях. До категорії А входять товари, на які припадає 75-80% продажів. Це бренди, які є лідерами. На кожен з брендів цієї категорії припадає 5% і більше. На категорію припадає до 15% продажів, на провідні бренди – від 2 до 5%. Зрештою, категорія С становить близько 5% загалом і нижче 2% для представлених тут брендів.

Категорія С включає не тільки продукти, які підлягають видаленню, а й часто популярні продукти, які ви не хочете видаляти. Розміщення бренду на полиці здійснюється за відсотком продажів.

У ТОВ «Епіцентр К» продавці-консультанти працюють над розробкою продуктів та вивчають основи мерчандайзингу. Зазвичай це робиться під пильним наглядом старшого продавця. Мета мерчандайзингу - максимізувати прибуток як для виробника, так і для роздрібного продавця.

Гіпермаркет оснащений сучасною технікою роздрібною торгівлі в поєднанні з підготовчою підготовкою товарів.

Усувається важка розумова і фізична праця продавця, а на місце продавця приходить професія продавця, який не тільки краще знає товар, але й потреби покупця та методи їх обслуговування.

Обов'язковими методами торгово-технологічного процесу є:

- 1) раціональне розміщення товарів у торговій зоні з урахуванням частоти та психології попиту;
- 2) виключення зустрічних і перехресних потоків від покупців;
- 3) впровадження більш ефективних способів подачі та розміщення на пристроях;
- 4) допомога покупцям в огляді та виборі товару, створення умов для того, щоб покупці могли самостійно перевірити якість, чіткі ціни, наявність плакатів, схем та коментарів щодо споживчих характеристик товару;
- 5) організація внутрішньо-магазинної реклами та інформації про розміщення товарів на підлозі, надані послуги та правила внутрішнього розпорядку.

Працівники магазину повинні надати покупцеві необхідну допомогу: пояснити порядок продажу товарів і розташування груп товарів на поверсі, повідомити покупця про товари, що цікавлять покупця, про додаткові послуги магазину, та вичерпні та переконливі поради. Ефективність порад багато в чому залежить від теоретичної та практичної підготовки продавця, його знання асортименту товарів, уміння рекомендувати товар і використовувати його без зайвих втрат часу для покупця.

Однією з найважливіших частин процесу продажу є виставлення рахунка клієнту за вибрані товари. При цьому основним завданням є забезпечення високої швидкості обробки та оперативності розрахунку та контролю за збереженням атмосфери довіри.

Оплата рахунка завершує процес оформлення замовлення, тому загальний досвід роботи з клієнтами в магазині є організованим.

Обов'язковою умовою для виставлення рахунків покупцям у кожній сучасній роздрібній компанії є наявність касового апарату та облікових пристроїв (комп'ютери, касові апарати, сканери штрих-кодів).

У гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр К» використовуються пасивні касові апарати SPARK -700 ТК (працюють безпосередньо з комп'ютером) та сканери штрих-кодів PROTON CCS -21 XX.

Виставлення рахунків клієнтам дуже важливо, оскільки час, який клієнти витрачають на купівлю товарів, залежить від того, як вони правильно організовані.

Розрахунки проводяться касиром, забираючи гроші і одночасно зараховуючи отриману через касу суму.

Касові апарати пропонують прозорість, простоту та точність розрахунку, контроль касових операцій та точний облік надходжень коштів. При цьому значно прискорюється процес роботи з клієнтами.

Для прискорення розрахункових процесів у ТОВ «Епіцентр К» (як і в інших магазинах подібного формату) використовуються сканери разом з касовими апаратами для зчитування штрих-кодів на товарах.

Важливу роль у раціональній організації торгово-технологічного процесу в ТОВ «Епіцентр К» відіграють меблі від торгових компаній. Вони широко використовується для проведення різноманітних операцій, пов'язаних з отриманням, зберіганням і реалізацією товарів.

Технологічне оснащення торгової площі магазину включає меблі, роздрібний інвентар, холодильник, та вагове обладнання.

Найпоширенішими видами контрактних меблів є настінні та острівні гірки, які встановлюються в торговій зоні окремими секціями або з суцільним фасадом.

Важливим доповненням до торговельно-технологічного оснащення магазину є роздрібний інвентар, до складу якого входять інструменти та пристрої для представлення та обробки товарів у процесі обслуговування покупця, а також для різноманітних допоміжних та господарських операціях.

Торгово-вимірювальна техніка в ТОВ «Епіцентр К» використовується для виконання операцій, пов'язаних з надходженням товарів, підготовкою їх до продажу та узгодженням. Вона включає шкали, міри довжини та об'єму.

Від раціонального оснащення ринку значною мірою залежить обслуговування споживачів, створення гарного робочого середовища для торгового персоналу та забезпечення відмінних економічних властивостей на ринку.

Бізнес ТОВ «Епіцентр К» структурований так, щоб мати власний спосіб просування:

1) споживчі стимули (розповсюдження зразків або купонів, компенсації, знижки, бонуси, призи, винагороди клієнтів, безкоштовні зразки, гарантії, продаж на спеціальних умовах, загальні заохочення, демонстрації в точках продажу);

2) заохочення для роздрібних торговців (знижки, акційні та демонстраційні товари, товари безмитної торгівлі);

3) заохочення для ділових партнерів та торгових представників (виставки та конгреси, конкурси торгових представників та конкурси на кращу спеціальну рекламу).

Стимулювання збуту в ТОВ «Епіцентр К» має багатofункціональну спрямованість і визначає три види цілей стимулювання збуту.

Стратегічно: збільшення кількості споживачів; забезпечити, щоб кожен споживач купував якомога більше товару; відродити інтерес споживачів до товару; збільшити продажі функцій, передбачених інноваційним планом; виконувати план продажів.

Конкретні: прискорити запуск більш прибуткового продукту; збільшити продажі; позбутися від зайвих запасів (надлишкових запасів); досягти регулярних продажів сезонної продукції; протистояти конкурентам; поживити збут товарів, реалізація яких перебуває на стадії стагнації.

Аналіз попиту та його детермінант є основою дослідження ринку. Метою аналізу є кількісна оцінка потенціалу (ємності) ринку та фактичного початкового попиту.

Попит на продукцію ТОВ «Епіцентр К» – це частина ринкового попиту, що відповідає частці ринку компанії (бренду) на ринку базової продукції.

Ринковий нагляд аналізує попит і прогноз на продукцію компанії. Для оцінки розміру ринку різними методами оцінюється обсяг реалізації кожного товару, що реалізується підприємством, визначається еволюція попиту на певні товари, робиться прогноз попиту та пропозиції інших компаній. При цьому використовуються найпоширеніші методи збору первинної інформації: спостереження, експеримент, опитування.

В ТОВ «Епіцентр К» постійний моніторинг ринку здійснює відділ інновацій, який підпорядковується комерційному директору.

Під час процесу моніторингу: аналіз доходів та купівельної спроможності населення регіону; визначення ніш вільного ринку; дослідження сегмента ринку.

Дослідження якісних характеристик, якими може керуватися споживач при здійсненні покупки;

Нагляд здійснюють продавці та інші (наприклад, працівники складу), які безпосередньо контактують з покупцями. В кінці кожного робочого тижня вони заповнюють спеціальну анкету, розроблену відділом інновацій організації.

Експеримент як метод дослідження попиту використовується для вивчення попиту на новинку, наприклад, нові моделі зимового взуття.

У відділеннях Епіцентру К регулярно (прибл. кожні три тижні) проводяться опитування клієнтів за допомогою анкети. Була розроблена анкета, яка зазвичай містить: склад споживачів цих товарів (за віком); купівельну поведінку споживачів; фактори, що впливають на рішення про покупку.

ТОВ «Епіцентр К» проводить опитування споживачів, щоб отримати інформацію про знання, переконання та уподобання людей, рівень їх задоволеності тощо, а також виміряти міцність їхньої позиції в очах громадськості.

Оптова ціна товарів визначається виходячи з ситуації, ситуації на внутрішньому ринку та рентабельності, достатньої для підтримки стабільного фінансового стану та платоспроможності ТОВ «Епіцентр К».

Найважливішим принципом при проектуванні асортименту товарів є узгодженість типу попиту населення. Він розрахований на всебічне задоволення споживчого попиту в обраному сегменті ринку. У цьому контексті асортимент товарів, що пропонуються покупцям, повинен мати достатню широту і глибину.

2.2. Аналіз товарного асортименту ТОВ «Епіцентр К»

При розробці інноваційної стратегії ТОВ «Епіцентр К» необхідно враховувати до яких класів відносяться товарні портфелі, що продаються. Існують

різні системи класифікації промислових товарів та послуг. На ТОВ «Епіцентр К» критеріями класифікації є: участь у виробництві; вартість; швидкість амортизації; рівень ухвалення рішення про купівлю.

Виходячи з цих критеріїв, найбільш поширеною класифікацією промислових товарів в ТОВ «Епіцентр К» є класифікація, наведена на табл.2.1.

Таблиця 2.1

Класифікація промислового товарного портфелю ТОВ «Епіцентр К»

Основні фонди	Матеріали і комплектація	Промислові послуги
1. Споруди та капітальне обладнання - споруди та права власності - капітальне обладнання 2. Додаткове обладнання 3. Допоміжне (офісне) обладнання	1. Сировина - с/г сировина - природна 2. Опрацьовані матеріали 3. Деталі та компоненти	1. Технічне обслуговування та ремонт 2. Консалтингові послуги

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

1. Споруди та капітальне обладнання. Характерними рисами цього портфелю товарів ТОВ «Епіцентр К» відповідно до вище зазначених критеріїв є висока вартість обладнання, нееластичний попит, тривалий термін використання, високий рівень прийняття рішення про закупівлю, а також те, що ці товари не стають частиною кінцевого продукту. Звідси й особливості інноваційних завдань, такі як: прямі канали розподілу; тривалі переговори про техніко-економічні характеристики та умови постачання; потреба у додаткових послугах, ремонті та припасуванні тощо; використання переважно особистих форм продажу.

2. Додаткове обладнання. Цей клас портфелю товарів ТОВ «Епіцентр К» призначений забезпечення нормальної роботи капітального устаткування. Це, наприклад, тягачі, вантажопідійомники. Даний вид обладнання має більшість рис попереднього класу товарів, але менше за вартістю та термінами служби. Прийняття рішення про закупівлю у разі відбувається лише на рівні закупівельного центру, відділу, керівників другого ешелону (віце-президент, головний постачальник).

Ці товари, зазвичай, вимагають узгодженості з капітальним устаткуванням. Часто це є одним із основних критеріїв при виборі постачальника. Наприклад, неузгодженість цього класу обладнання з капітальним за робочими частотами, рівнями сигналів, протоколами і т. п. у багатьох випадках є причиною відмови від покупки. Крім того, відсутність навичок роботи персоналу компаній-замовників часто також є причиною збереження прихильності старим постачальникам. Інноваційна задача при продажу цього класу товарів полягає у забезпеченні різноманітності цін і технічних характеристик обладнання.

3. Допоміжне обладнання. Даний портфель товарів ТОВ «Епіцентр К» використовується для забезпечення роботи управлінського персоналу, клерків тощо. Це, наприклад, ксерокси, факси, калькулятори та інше офісне обладнання. На відміну від перших двох класів характеризується меншою вартістю, більшою стандартизованістю, еластичність попиту. Це обладнання не потребує складного технічного обслуговування, канали розподілу довші. Рішення про закупівлю приймається лише на рівні відділу постачання.

4. Деталі та компоненти. Стають складовою кінцевого продукту. Вони характеризуються незначною вартістю, коротким терміном служби, довгими каналами розподілу. Закупівлі залежать від рівня стандартизації та структури закупівельного відділу відповідно до розроблених специфікацій.

5. Опрацьовані матеріали. До цього класу портфелю товарів відносяться, наприклад, хімічні препарати, пластмаси, сталь, цемент і т. д. на них відносно невисокі ціни, але великі обсяги закупівель. Товари цього класу стандартизовані. Рівень ухвалення рішення про закупівлю – низький.

6. Сировина. Сировинні матеріали можуть бути природного (руда, вугілля, нафта тощо) і сільськогосподарського (льон, бавовна, соя, натуральна шкіра тощо) походження, і також відносяться до портфелю товарів ТОВ «Епіцентр К». Матеріали стають частиною кінцевого продукту. Набувають у великих кількостях, характеризуються еластичністю попиту. Часто купуються за стандартами. Канали розподілу можуть бути як довгими, і короткими.

Промислові послуги надаються банками, страховими компаніями, рекламними агенціями, юридичними фірмами, агентствами з працевлаштування, консалтинговими компаніями. Саме за рахунок промислових послуг за останні роки значно зріс промисловий ринок у промислово розвинених країнах. Послуги характеризуються тим, що мають значну вартість, але купувати їх у професіоналів значно дешевше ніж виробляти самим. Послуги не є складовою кінцевого продукту, вони не зберігаються і часто змінюються. Особливість придбання послуг полягає в тому, що їхню якість неможливо оцінити до отримання. В силу цього позиціонування компаній, що надають послуги, йде, в першу чергу, за іміджем, діловою репутацією, терміном роботи на ринку в певній галузі.

Як зазначалося, попит на промисловому ринку, зазвичай, нееластичний. Винятком є ринок промислових послуг. Крім наведеної класифікації існують розроблені класифікатори, які використовуються в міжнародній торгівлі (зокрема, для визначення розміру мит, що знімаються), статистиці.

Далі проведемо аналіз господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К». У табл. 2.2 відображено предмет діяльності товариства.

Таблиця 2.2

Предмет діяльності ТОВ «Епіцентр К»

№	Назва предмету діяльності
1	Торгівля продукцією виробничо-технічного призначення;
2	Торгівля споживчими товарами
3	Надання послуг доставки
4	Форматно-розкрійна дільниця
5	Повний набір будівельних проектів
6	Сад
7	Безкоштовне завантаження
8	Кафе

Джерело: сформовано автором на основі документів підприємства

Торгові відділи гіпермаркету «Епіцентр К» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Торгові відділи гіпермаркету «Епіцентр К»

№	Назва відділу
1	Сад
2	Інструменти
3	Електротехніка
4	Металеві вироби
5	Декор
6	Покриття для підлоги
7	Сантехніка
8	Вироби з дерева
9	Будівельні матеріали

Джерело: сформовано автором на основі документів підприємстві

Неторгові відділи гіпермаркету «Епіцентр К» відобразимо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Неторгові відділи ТОВ «Епіцентр К»

№	Назва відділу
1	Безготівкова каса
2	Каса для повернення товару
3	Відділ доставки
4	Відділ інформації
5	Відділ закупівель
6	Відділ приймання товарів
7	Відділ внутрішньої реклами
8	Безпека
9	Інженер з охорони праці
10	Медичний центр
11	Відділ технічного обслуговування
12	Департамент праці та заробітної плати
13	Профсоюз
14	Відділ кадрів
15	Бухгалтерія
16	Фінансовий відділ
17	АСУ

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

Всі товари, що продаються ТОВ «Епіцентр К», поділяються на групи товарних портфелів за схожістю їх складів. Ці групи товарних портфелів є асортиментними і разом представляють асортимент ТОВ «Епіцентр К».

Так, наприклад товарний портфель «Деко» представлений двома секціями: посуд, текстиль (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Товарний портфель «Деко» ТОВ «Епіцентр К»

Назва секції	Назва товару	Кількість видів	Термін торгівлі
Посуд	Скло	35	12 місяців
	Емальований посуд	19	12 місяців
	Кераміка	15	12 місяців
	Металевий посуд	25	12 місяців
	Порцеляна	28	12 місяців
Текстиль	Свічки	15	12 місяців
	Вази	30	12 місяців
	Аромопродукція	30	12 місяців
	Тапочки	30	12 місяців
	Ковдри	10	12 місяців
	Постільна білизна	25	12 місяців
	Пледи	13	12 місяців
	Матраци	19	12 місяців
	Подушки	17	12 місяців

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

На основі даних табл. 2.1 ми розрахували коефіцієнт стабільності відповідного товарного портфелю ТОВ «Епіцентр К» на основі трьох товарів.

Комплектність і стабільність асортименту визначають за допомогою таких показників, як коефіцієнт комплектності та стійкості (стабільності):

$$K_p = P_f / P_n$$

Де P_f – фактична кількість різновидів товарів на певний момент;

P_n – кількість різновидів товарів передбачена асортиментним переліком;

$K_p = 14/15 = 0,93$ - асортимент товару повний.

Числове значення повноти і стійкості знаходяться в межах від 0 до 1-го.

Розрахуємо коефіцієнт стійкості асортименту товару (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Коефіцієнт стійкості асортименту товару

Найменування	01.06.2021	01.07.2021	01.08.2021
Ковдри	0.8	0.9	0.9
Подушки	0.93	0.91	0.94
Пледи	0.9	0.95	0.94

Джерело: розраховано автором на основі документації підприємства

Підвищився коефіцієнт стабільності товарного портфеля. Розглянута система асортиментних показників у гіпермаркеті «Епіцентр К» дозволила виміряти відхилення фактичного стану товарного портфелю від переважного, на підставі чого можна зробити висновок, що незначне відхилення свідчить про раціональність товарного асортименту в ТОВ «Епіцентр К».

2.3. Дослідження інноваційного середовища та системи класифікації і кодування товарів на ТОВ «Епіцентр К»

Розробка інноваційної стратегії просування товарного асортименту ТОВ «Епіцентр К» передбачає проведення попереднього аналізу ринкового середовища. У ході такого аналізу компанії необхідно виявити основні активні сили та суб'єкти, що впливають на стан ринку та інноваційної діяльності на ньому, фактори конкурентоспроможності, ті конкурентні переваги, які необхідно отримати, та шляхи їх досягнення.

Виходячи з того, що інновації займаються питаннями ефективних ринкових обмінів, інноваційне середовище ТОВ «Епіцентр К» поділяється на макро- та мікросередовище. До макросередовищі належать фактори, що впливають на можливість встановлення та підтримки ефективних ринкових обмінів.

Мікросередовище включає тих учасників, між якими такий обмін (фінансовий, інформаційні тощо) відбувається.

Інноваційне середовище для ТОВ «Епіцентр К», що діє на промисловому ринку, та основні фактори та цілі аналізу представлені на рис. 2.1 та в табл. 2.7.

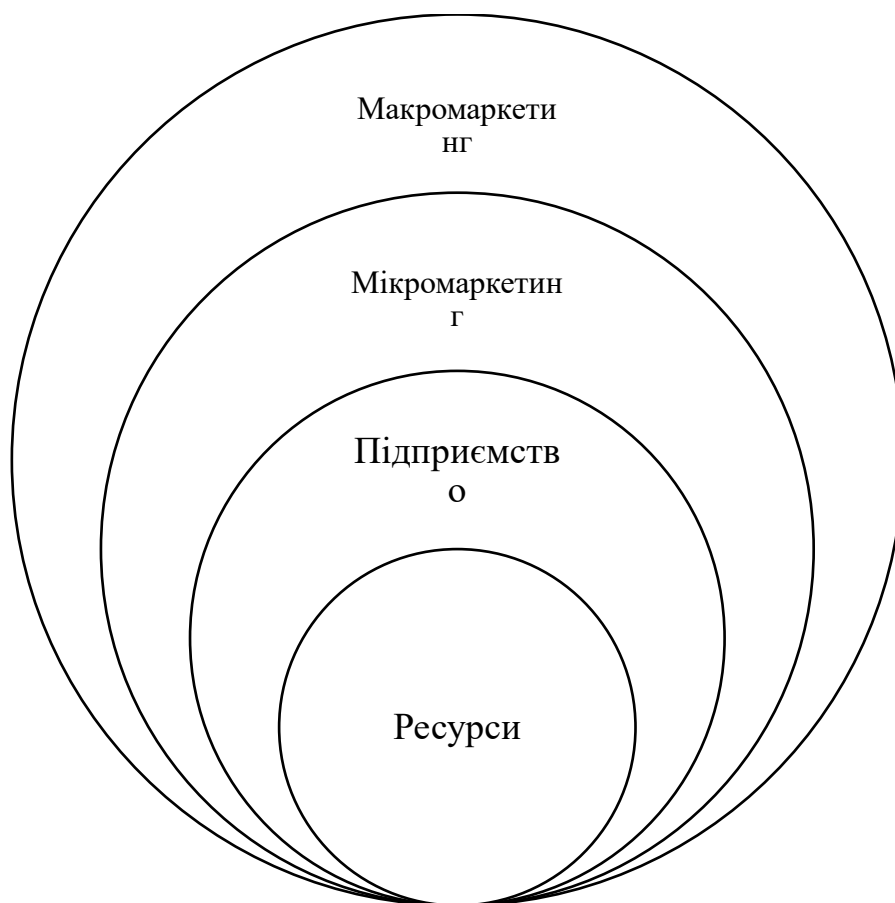


Рис. 2.1. Маркетингова среда ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: сформовано автором на основі

Як показують опитування, що проводяться серед підприємців, на сьогоднішній день найбільш істотним фактором, що впливає на діяльність компаній, вони вважають стан політико-правового середовища, зокрема політику органів влади. По відношенню до підприємств-виробників вони реалізують законодавчі, адміністративні та контрольні функції та їхня лінія поведінки суттєво позначається на конкурентоспроможності підприємств.

Таблиця 2.7

Чинники маркетингової середовища ТОВ «Епіцентр К»

Середовище	Група діючих факторів	Типові цілі аналізу
1	2	3
Політико-правова	політична стабільність; законодавчі засади бізнесу; регуляторна політика держави	рівень політичних та інших видів ризиків, пов'язаних із роботою на ринку як основа для проведення фінансових розрахунків привабливості інвестування, планових термінів окупності, прогнозування методів виходу потенційних конкурентів на внутрішній ринок; порівняльний аналіз собівартості товарів на основі аналізу законодавчих та нормативних актів, що регулюють надання пільг, віднесення витрат на собівартість, тарифних (податки, митні збори та мита) та нетарифних бар'єрів рівень втручання державних органів влади у діяльність підприємства;
Економічні	рівень платоспроможності кінцевих споживачів рівень платоспроможності промислових споживачів; Рівень платоспроможності реселерів; банківські ставки; вартість залучення коштів на фондовому ринку; фаза економічного розвитку та психологічні очікування; динаміка галузевих та міжгалузевих ринків	рівень платоспроможності клієнтів та оцінка ємності товарного ринку; структура видатків сімейного бюджету; виявлення тенденція та складання прогнозу розвитку ринку; необхідні економічні показники задля забезпечення конкурентоспроможності підприємства над ринком; умови залучення фінансових ресурсів та необхідний рівень рентабельності виробництва та самофінансування підприємства; структура витрат під час поширення товарів над ринком;
Демографічні	народжуваність та смертність населення; міграційні процеси; статевий розподіл населення; кількість шлюбів та розлучень; склад сім'ї; рівень освіченості населення	рівень гомогенності ринкового попиту; аналіз структури потенційних споживачів з метою виявлення потенційних ринкових сегментів; кількісна оцінка ємностей можливих ринкових сегментів; стійкість моделей поведінки під впливом міграційних процесів
	доступність сировинних та енергетичних ресурсів;	собівартість продукції, можливості її зниження;

Природні	стан доріг у різну пору року; кліматичні, геодезичні та екологічні умови; державна політика у сфері	залежність підприємства від експорту ресурсів; стійкість поставок залежно від стану транспортних комунікацій та кліматичних умов; технічні вимоги до продукції, виходячи з кліматичних та інших умов експлуатації;
----------	---	--

Джерело: сформовано автором на основі документації підприємства

У загальному випадку, державні органи влади, зокрема уряд, впливають на діяльність ТОВ «Епіцентр К» на ринку за допомогою: 1) визначення перспектив розвитку галузей та відповідним чином стимулюючи їх за допомогою субсидій, податкових пільг тощо, вироблення економічної та промислової доктрини, розробки державних програм розвитку; 2) здійснення протекціоністської політики на внутрішніх та зарубіжних ринках за допомогою тарифних та нетарифних бар'єрів. 3) розроблення законодавчої та нормативної бази (ВРУ, Президент, КМУ, міністерства та відомства, місцева влада); 4) прийняття судових рішень та арбітражу; 5) здійснення контрольних та регулятивних функцій.

В Україні, наприклад, такі функції загалом здійснюють: Антимонопольний комітет, Державний комітет у справах захисту прав споживачів, Державний комітет зі стандартизації, метрології та сертифікації, Установи санітарно-епідеміологічного профілю Міністерства охорони здоров'я, Державний комітет з нагляду за дотриманням трудового законодавства, Державна податкова адміністрація, Державний комітет зі статистики, Державна контрольно-ревізійна служба, Державне агентство з авторських та суміжних прав, Державний пенсійний фонд та Фонд зайнятості, Держадміністрації (торговий відділ, відділ підприємництва, інспекція з благоустрою та управління земельних ресурсів тощо), Держархітектури, Держенергонагляд, Міністерство охорони навколишнього середовища, Державна пожежна інспекція, тощо.

Значна кількість контролюючих органів, з одного боку, забезпечує дотримання ТОВ «Епіцентр К» встановлених законом норм. Але, з іншого, – суттєво ускладнює його роботу, що особливо несприятливо на етапі становлення.

Другий, за впливом на інноваційну діяльність ТОВ «Епіцентр К», середовищем, можна назвати культурне середовище. За своєю суттю культура це

те, що визначає сприйняття людиною навколишнього світу і самого себе в ньому. В умовах інновацій та надвиробництва, характерного для світової економіки розуміння сприйняття людини, її системи цінностей та мотивів, є ключовим фактором успіху. Якщо, до того ж, врахувати, що більшість промислових товарів мало чим відрізняються один від одного за своїми техніко-економічними характеристиками, пошук можливості надання товару невлесних властивостей, пов'язаних зі світовідчуттям, стилем життя тощо дозволяє зайняти надійну позицію у свідомості цільових покупців і, отже, над ринком.

Значний вплив на інноваційну діяльність ТОВ «Епіцентр К» останнім часом став надавати стан науково-технічного середовища. Науково-технічна революція, що відбулася в середині минулого століття, і науково-технічний прогрес, що послідував за нею, призвели до різкого скорочення періоду зрілості товарних портфельів. Саме на цьому періоді відбувається акумуляція фінансових засобів для модернізації продукції, розширення сфер діяльності, інновацій.

Вона передбачає послідовне проходження низки важливих етапів. Першим етапом полягає перевірка на симптоми, що свідчать про наявність у ТОВ «Епіцентр К» маркетингової проблеми. Такі симптоми можуть бути зовні негативними, наприклад, падіння обсягів збуту, або зовні позитивними, наприклад несподіване зростання продажів, хоча компанія цього не очікувала. Насправді це може свідчити про те, що або компанія не до кінця використовувала свої можливості що може при зростанні продажів призвести до скорочення ринкової частки через те, що ринок зростає випереджаючими темпами. Для визначення причин компанія проводить аналіз маркетингового середовища. Аналіз передбачає проходження двох етапів: аналізу чи декомпозиції та синтезу чи композиції.

Аналіз або декомпозиція інновацій на ТОВ «Епіцентр К»:

- 1) розбивка рекламного середовища на складові чинники;
- 2) генерація максимальної кількості фактів щодо кожної групи факторів.

3) аналіз виявлених фактів маркетингового середовища щодо їх впливу можливість виникнення симптоматики (проблеми чи можливості); аналіз взаємозв'язку між різними фактами та факторами.

Синтез або композиція інновацій на ТОВ «Епіцентр К»:

1) виявлення найважливіших, значимих чинників інноваційного середовища;

2) побудова ієрархії таких чинників;

3) основним завданням управлінця, незалежно від сфери діяльності, є визначення ієрархії проблем (чинників) та розробка дерева рішень. З одного боку, обмежені ресурси необхідно направити на вирішення найважливіших, ключових проблем (чинників). Крім того, це дозволяє структурувати проблему, уявити її рівні, визначити взаємозв'язки;

4) визначення справжньої (ринкової) проблеми чи можливості підприємства.

Інноваційна чи справжня проблема ТОВ «Епіцентр К» може критися у можливості ведення бізнесу. Наприклад, законодавчі обмеження, високий рівень ризиків інновацій роботи на ринку, неможливість чи складності з доступом до збуту чи постачання. Тут зазвичай найвпливовішими чинниками є політико-правові, економічні, культурні, соціальні, науково-технічні, постачальники, інноваційні посередники. Стан попиту - зміна структури попиту, споживчих мотивацій на ТОВ «Епіцентр К» призводить до неадекватності розробленої сітки сегментації ринку, а, наприклад, мала ємність ринку робить роботу на ньому економічно недоцільною. Тут найвпливовішими чинниками є економічні, демографічні, культурні, соціальні, політико-правові, контактні аудиторії. Припущення - зменшення обсягів продажів на ТОВ «Епіцентр К» може бути спричинене також факторами попиту. Наприклад, якщо торгова марка виробника не диференційована, то при інших рівних факторах, при виході нових інновацій у конкурентів відбудеться «розмивання» ринкових часток, що особливо загрожує

наслідками для фірми, якщо ринок не зростає. Тут найвпливовішими чинниками є політико-правові, економічні, інноваційні та конкуренція.

Якщо інноваційна проблема пов'язана з переліченими вище причинами, це означає, що компанії необхідно коригувати свою ринкову стратегію і, як наслідок, продуктову стратегію.

Неправильно розроблений комплекс інновацій товарних асортиментів за правильної ринкової стратегії підприємства. У тому випадку, що всі попередні елементи дають задовільні оцінки, тоді причина ринкових невдач, можливо, у комплексі інновацій підприємства, наприклад, у незадовільних характеристиках товару чи неправильної реклами.

З'ясування причин формує основу для подальшого аналізу альтернатив, визначення напрямку коригування продуктово-ринкової стратегії. Ретельно і методично правильно проведений аналіз інноваційного середовища ТОВ «Епіцентр К» дозволяє правильно оцінити своє реальне становище над ринком, виявити адекватні методи ведення конкурентної боротьби, визначити основні повноваження та небезпеки. Усе це дозволяє розробити ефективну інноваційну стратегію ТОВ «Епіцентр К» (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Інноваційна стратегія ТОВ «Епіцентр К» (на основі формування товарних асортиментів)

Спеціальні обмеження на продаж
<ul style="list-style-type: none"> • Квоти • Вимоги ліцензування імпорту • Обмеження відношення кількості іноземних товарів до кількості національних товарів (вимоги локального задоволення) • Обмеження на мінімальну ціну імпорту • Ембарго
Митні та адміністративні процедури ввезення
<ul style="list-style-type: none"> • Системи оцінок • Антидемпінгова практика • Тарифні класифікації • Внески
Стандарти
<ul style="list-style-type: none"> • На відповідність • Міжурядові угоди на методи та стандарти оцінок • стандарти на упаковку, маркування та мітки
Участь держави у торгівлі

<ul style="list-style-type: none"> • Державна політика закупівель • Експортні субсидії • Компенсаційні зобов'язання • Національні програми допомоги
Зобов'язання, що накладаються на імпорт
<ul style="list-style-type: none"> • Вимоги попереднього внеску за імпорт • Адміністративні збори • Спеціальні додаткові мита • Дискримінація кредитів на імпорт • Прикордонні збори
Інші
<ul style="list-style-type: none"> • Добровільне обмеження експорту • Обов'язкові ринкові угоди

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Аналіз факторів інноваційного середовища повинен особливо ретельно проводитися під час виходу ТОВ «Епіцентр К» на ринки інших країн. І тут мало інтуїтивного підходу до прийняття рішень з урахуванням пасивно зібраної інформації і урахуванням повсякденного життєвого досвіду. У зв'язку з цим вдається розглянути деякі посібники для аналізу інноваційного середовища в міжнародній практиці.

Аналіз інноваційного середовища ТОВ «Епіцентр К» передбачає проведення оцінки ризиків, із якими може зіткнутися підприємство під час роботи на обраному ринку. Існуючі ризики інновацій можна розділити залежно від класифікаційного критерію декілька груп.

За характером виникнення ризику інновацій на: чисті ризики, тобто ризики, які мають випадковий характер і можуть бути статистично оцінені; спекулятивні, тобто ризики, які мають не випадковий характер і мають штучне походження. Ці ризики є спеціально викликаними.

Залежно від причини виникнення ризиків інновацій можна поділити на політичні, природні, екологічні, транспортні, комерційні, кримінальні. У результаті аналізу інноваційного середовища бажано також виявити ті ризики інновацій, які з різних причин відчувають покупці промислових товарних портфельів. Нижче наводяться основні типи ризиків інновацій, які зазвичай відчуваються та оцінюються споживачем під час вибору товарного асортименту в ТОВ «Епіцентр К»:

1) фінансовий – ризик може бути чутливим фінансово (купівля дорогого обладнання може спричинити фінансові ускладнення);

2) функціональний – ризик, що продукт не матиме очікуваних експлуатаційних якостей, не відповідатиме передбачуваному призначенню; фізичний - ризик, що продукт виявиться небезпечним для здоров'я.

3) психологічний – ризик, що продукт знизить імідж, самовпевненість споживача;

4) соціальний – ризик, що друзі, знайомі насміхатимуться, дізнавшись про покупку;

5) час – ризик, що рішення про покупку займе багато часу;

6) втрачених можливостей – ризик, пов'язаний з тим, що, купуючи, наприклад, автомобіль, споживач втрачає можливість купити кілька дорогих картин.

Нині задля досягнення поставлених перед ТОВ «Епіцентр К» цілей недостатньо маніпулювати лише з елементами комплексу інновацій. Це зумовлено цілою сукупністю факторів, головними серед яких є динамічність навколишнього середовища, різка ескалація конкуренції, державне регулювання економічних процесів. Останнє особливо сильно впливає у країнах з перехідною економікою. В силу цього компанії змушені вдаватися до ряду стратегій інновацій, спрямованих або на адаптацію до змін ринкового середовища, нівелювання факторів, що негативно впливають, або орієнтованих на те, щоб змінити саме середовище, «правила гри» в ній. Для цього компанії можуть застосовувати три класи стратегій інновацій: незалежні, кооперативні та маневрування.

При застосуванні незалежних стратегій інновацій ТОВ «Епіцентр К» намагається досягти мети, не вдаючись до коаліції з іншими учасниками ринку, діючи в рамках обраного напрямку. Як правило, стратегії інновацій даного класу намагаються реалізувати великі фірми, які мають значні активи.

Стратегія агресивної конкуренції спрямовує жорстку протидію конкурентам і характеризується диференціацією торгової марки, випуском гама інноваційних товарів у широкому ціновому діапазоні та порівняльною рекламою. Незважаючи на те, що законодавство України забороняє порівняльну рекламу, тим ця заборона успішно обходиться («Візьмемо дорогий інноваційний порошок та порошок марки А» тощо). Застосовується стратегія на зрілих ринках, з дуже високою інтенсивністю конкуренції. Зазвичай, це ринки з монополістичною конкуренцією.

Стратегія конкурентного умиротворення застосовується на ринках, що ростуть. І тут завдання ТОВ «Епіцентр К» та конкурентів полягає не так у протидії один одному, як у розширенні первинного попиту, формуванні ринкового попиту, навчанні споживачів користування товарними асортиментами, переконанні тих у перевагах певних товарних асортиментів.

ТОВ «Епіцентр К», яке поставило як мету досягнення лідерства з витрат, може використовувати ресурсно-орієнтовану стратегію. Головне завдання, яке ставиться, – оптимізація використовуваних ресурсів. Одним з таких факторів є класифікація всіх товарів згідно з міжнародними системами для зменшення фінансових, юридичних та часових ресурсів для впровадження інновацій.

Сьогодні найбільш застосовуваними системами класифікації та кодування товарів, які використовуються на ТОВ «Епіцентр К» є: Міжнародна стандартна торгова класифікація (Standard International Trade Classification); Гармонізована система опису та кодування товарів (ГС) (Harmonized Commodity Description and Coding System); Товарна номенклатура зовнішньоекономічної діяльності (ТН ЗЕД); Комбінована тарифно-статистична номенклатура Європейського економічного співтовариства (КН ЄЕС).

Міжнародна стандартна торгова класифікація. Цей класифікатор застосовується для аналізу світової торгівлі та підготовки на основі інформації міжнародним організаціям про стан торгівлі. Містить 10 розділів, 67 відділів, 261 групу, 1083 підгрупи, використовується ТОВ «Епіцентр К».

Товарна номенклатура ЗЕД. Товарна номенклатура зовнішньоекономічної діяльності (ТН ЗЕД), розроблена на базі Гармонізованої системи опису та кодування товарів (ГС) та Комбінованої тарифно-статистичної номенклатури Європейського економічного співтовариства (КН ЄЕС), є основою системи заходів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності країни, використовується ТОВ «Епіцентр К».

Товарна номенклатура зовнішньоекономічної діяльності (ТН ЗЕД) – це інструмент системи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, що сприяє її вдосконаленню та виконання поточних та перспективних завдань. ТН ЗЕД призначена для збору статистичних даних про зовнішньоекономічну діяльність та вирішення завдань державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, до яких належать: реєстрація учасників зовнішніх економічних зв'язків (із зазначенням об'єкта торгівлі); декларування товарів, що переміщуються через державний кордон; нетарифне регулювання експорту та імпорту окремих товарів загальнодержавного значення (ліцензування та квотування); заходи оперативного регулювання зовнішніх економічних зв'язків, включаючи тарифне регулювання.

Дев'яти значний цифровий код ТН ЗЕД складається з наступних елементів: перші шість цифр означають код товару за ГС, ті ж шість цифр плюс сьомий та восьмий знаки утворюють код товару за КН ЄЕС, дев'ята цифра (поки що у всіх випадках «О») призначена для можливої деталізації у майбутньому тих чи інших товарних асортиментів з урахуванням інтересів України.

В ТОВ «Епіцентр К» найменування товарного асортименту використовується відповідно до найменування товарів, прийнятих в Гармонізованій системі опису та кодування товарів та Комбінованої номенклатури ЄЕС, причому найменування товарів позицій власне Гармонізованої системи виділено великими літерами.

ТОВ «Епіцентр К» у ТН ЗЕД суворо дотримується принципу однозначного віднесення товарів до класифікаційних угруповань відповідно до приміток до

розділів, груп, конкретних товарних позицій, а також основних правил інтерпретації ТН ЗЕД, що мають юридичну силу.

Однозначне розуміння класифікаційних угруповань є не лише перевагою ТН ЗЕД, а й необхідною умовою щодо ставок мит та інших платежів, визначення режимів експорту-імпорту тих чи інших товарів, зіставлення даних із зовнішньої торгівлі різних країн та проведення економіко-статистичного аналізу.

Правильне визначення становища товарного портфелю у номенклатурі (його класифікація) має вирішальне значення встановлення під який із режимів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності цей товар підпадає. Ухилення від встановленого порядку переміщення через кордон конкретного товару шляхом його неправильної класифікації та/або вказівки невірних даних у митній декларації розглядаються митними органами як порушення, яке тягне за собою відповідальність відповідно до чинного законодавства.

З 1 січня 1988 р. набула чинності Міжнародна конвенція про Гармонізовану систему опису та кодування товарів. Додатком до цього документа є Номенклатура Гармонізованої системи (НГС), що є його невід'ємною частиною.

НГС є багатоцільовою товарною номенклатурою, що відповідає потребам статистичних служб, митних органів та комерційної діяльності.

Розробка нової товарної номенклатури розпочалася у 70-х роках Радою митного співробітництва (СТС). У ній взяли активну участь експерти 59 країн та багатьох міжурядових та неурядових економічних організацій, зокрема Генеральної угоди з тарифів та торгівлі (ГАТТ), Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), Міжнародної торгової палати (МТП), Міжнародної організації зі стандартизації (ІСО), Статистичного бюро ООН.

У НГС об'єктом класифікації є всі товари, що звертаються до міжнародної торгівлі. НГС має шість рівнів класифікації: розділи, групи, підгрупи, товарні позиції, під позиції та субпозиції. Найвищим рівнем класифікації є розділи (їх налічується 21). Далі йдуть групи, підгрупи, товарні позиції, під позиції та субпозицій.

У основі побудови НГС закладено сукупність різних ознак товарів. Так, при формуванні розділів використовуються такі: походження матеріалу з якого виготовлений товар, призначення, хімічний склад. При освіті груп закладено принцип послідовності обробки товарів: від сировини, напівфабрикатів до готових виробів, що створює сприятливі умови застосування ГС в митних тарифах. При побудові товарних позицій та субпозицій у кожній групі застосовується своя послідовність ознак. Але з усієї сукупності можна виділити чотири основні - ступінь обробки, призначення, вид матеріалу, з якого виготовлений товар, і значення товару у світовій торгівлі.

У НГС суворо дотримуються принципу однозначного віднесення товарів до класифікаційних угруповань, що дозволяє віднести кожен товар тільки до одного класифікаційного угруповання, завдяки «Основним правилам класифікації товарів» та приміткам до розділів, груп та іноді до товарних субпозицій.

Кодування товарів на ТОВ «Епіцентр К» – технічний прийом, що дозволяє представити об'єкт, що класифікується, у вигляді знаку або групи знаків за правилами, встановленими даною системою класифікації. Кодова система класифікатора створюється для того, щоб дати інформацію у зручній для її збору, передачі та обробки формі, пристосувати закодовану інформацію до обробки на ЕОМ.

При розробці класифікатора за однієї й тієї класифікаційної системі можуть застосовуватися різні кодові системи.

У НГС прийнято цифрове позначення, причому для розділів і підгруп використовуються римські цифри, а товарних груп, позицій і субпозицій – арабські. Коди розділів та підгруп не взаємопов'язані один з одним, так само як і з кодами груп, товарних позицій та субпозицій. Для товарних підпозицій не передбачено цифрового коду, вони позначені «-», який проставляється перед їх найменуванням у НГС.

Структура шестизначного кодового позначення побудована за десятковою системою та включає код групи, товарної позиції та товарної субпозиції.

Для встановлення єдиної розрядності цифрового коду прийнято доповнювати «О» коди класифікаційних угруповань, які надалі не деталізуються. Нуль наприкінці шестизначного коду використовується для тих субпозицій, які повністю збігаються за змістом та найменуванням з відповідними товарними позиціями чи під позиціями.

Якщо товарний портфель не деталізується, то у кодї відповідної товарної субпозиції «О» проставляється на п'ятому та шостому розряді. Один «0» наприкінці шестизначного коду означає, що товарна під позиція не деталізується. Таким чином, 5019 товарних субпозицій складаються з: 1) 311 товарних субпозицій, що мають чотиризначний код із додаванням наприкінці двох «О»; 2) 2450 товарних субпозицій, що мають перед найменуванням один дефіс «-», це означає, що ця субпозиція деталізована до п'ятого рівня класифікації, а шоста цифра замінена на «О», що вказує на можливість деталізації на рівні шостого знаку від 1 до 9; 3) 2258 товарних субпозицій, перед якими проставлено два дефіси «-», що показує, що ця субпозиція деталізована повністю в межах шестизначного коду.

Поділ усієї класифікованої множини товарів у НГС проводиться до окремого виду товару (чай, ацетон, контактні лінзи) або ж до груп товарів (мідні руди та концентрати, машини та механізми для обробки м'яса, інструменти та прилади для фотограмметрії). Товарні різновиди та асортиментні види розміщені паралельно з групами товарів. При цьому використовується наступний метод диференціювання: із групи товарів виділяються один або кілька видів продукції, найбільш широко представлених у світовій торгівлі, а для інших видів призначається узагальнене класифікаційне угруповання – інші.

«Інші» угруповання в НГС розташовані на всіх рівнях деталізації, але основна кількість – на останньому рівні. Підраховано, що на них припадає понад 1/4 всіх товарних субпозицій. У НГС прийнято виділяти субпозиції «інші» на рівні 5-го та 6-го знаку шестизначного коду цифрами 8 та 9. За потреби останні можна деталізувати, не порушуючи системи.

При класифікації товарів за Номенклатурою слід керуватися такими принципами:

Найменування розділів, груп та підгруп даються лише для зручності користування під час роботи. Для юридичних цілей класифікація визначається відповідно до найменувань товарних позицій та приміток до розділів та груп і, якщо такі найменування та примітки не вимагають іншого тлумачення, відповідно до таких положень.

Будь-яке посилання в найменуванні товарної позиції на будь-який товар має розумітися, як включає посилання на цей товар, некомплектний або не завершений виробництвом, якщо цей товар має основні риси комплектного або закінченого виробництвом товару. Таке посилання поширюється також на комплектний або завершений виробництвом товар (або класифікації, що підлягає як готовий або завершений) відповідно до цього правила.

Будь-яке посилання у найменуванні товарної позиції на будь-який матеріал або речовину повинно розумітися, як посилання на суміші або сполуки цього матеріалу або речовини з іншими матеріалами або речовинами. Будь-яке посилання на товари з певного матеріалу або речовини повинно розумітися як посилання на товари, що повністю або частково складаються з такого матеріалу або речовини. Класифікація товарів, що складаються з більш ніж одного матеріалу або речовини, повинна здійснюватися відповідно до положень.

Коли з будь-яких інших причин товари можна віднести, до двох або більше товарних позицій, класифікація повинна проводитися так:

1) перевага надається тієї товарної позиції, яка містить найбільш конкретний опис товару, ніж товарні позиції з більш загальним описом. Однак, коли кожна з двох або більше товарних позицій має посилання лише на частину матеріалів або речовин, що містяться у змішаних або складних товарах, або тільки частини виробів у наборі, упакованому для роздрібного продажу, то такі товарні позиції повинні розглядатися однаково специфічними за по відношенню до таких товарів, навіть якщо одна з них і дає більш повний або точний опис товару;

2) суміші, композитні товари, що складаються з різних матеріалів або виготовлені з різних компонентів, та товари, упаковані у набори для роздрібного продажу, які не можуть бути класифіковані та повинні класифікуватися за тими матеріалами чи складовими частинами, які визначають суттєві ознаки товарів, якщо цей принцип застосуємо;

3) товари, які допоможуть бути класифіковані відповідно до правил 2 (а) та (б), повинні класифікуватися в останній із товарних позицій, що розглядаються.

Товари, класифікація яких не може бути визначена відповідно до положень вищезгаданих Правил, повинні класифікуватися у товарній позиції, що відповідає товарам, що є найбільш близьким (спорідненим) визначеним товарам.

Для юридичних цілей класифікація товарів у субпозиціях будь-якої товарної позиції повинна визначатися відповідно до найменувань таких субпозицій та будь-яких пов'язаних з ними приміток, а також, *mutatis mutandis*, вищезгаданих правил,

за умови, що лише субпозиції на одному рівні є порівнянними.

Висновки до розділу 2. Працюючи над формуванням стратегії інноваційного розвитку підприємства на основі просування товарних портфелів, менеджери переважно прагнуть знизити рівень ризиків, який відчувають у своїх передчуттях споживачі. Величина ризику, що відчувається споживачем, при покупці збільшиться, якщо:

- 1) інноваційний продукт вважається досить дорогим для цільового ринку;
- 2) інші люди оцінюватимуть покупця на основі обраної ним марки;
- 3) споживач матиме самовдоволення від володіння цим інноваційним товаром;
- 4) споживач відчує раптом, що придбання може принести фізичні, психологічні та соціальні травми;
- 5) споживач, купуючи цей інноваційний товар, змушений буде відмовитися від купівлі інших;
- 6) можливі наслідки що неспроможні контролюватись споживачем.

Якщо в ході аналізу відкривається, що споживачі відчують великий ризик при придбанні їх інноваційних товарів чи марок, вони повинні всіма способами зменшити ризик.

РОЗДІЛ 3

СТРЕТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, ВИЯВЛЕННЯ ПРОБЛЕМ, РОЗРОБКА ІННОВАЦІЙНОЇ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Стратегічне планування інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К» на промисловому ринку

Високо динамічні зміни ринкового середовища більшості промислових ринків та дедалі більша конкуренція, призводять до того, що ТОВ «Епіцентр К», який працює на даному типі ринку, не може більше покладатися на інтуїтивні методи роботи, інноваційні рішення з просування товарних асортиментів повинні ґрунтуватися на добре продуманих ринкових інноваційних стратегіях, спрямованих на досягнення та реалізацію конкурентних переваг компанії. Реалізація цього потребує чіткої координації між службою з інновацій та іншими службами ТОВ «Епіцентр К». Це дозволяє ефективно використовувати наявні у компанії ресурси, зробити її роботу на ринку ефективною, а отже, створити

необхідну базу для забезпечення конкурентоспроможності товарних асортиментів стратегічної стабільності.

Успіх ТОВ «Епіцентр К», що працює на промисловому ринку, як і на споживчому, багато в чому визначається ефективністю інноваційного розвитку товарних асортиментів. Існують різні погляди на процес стратегічного планування інноваційного розвитку. Стратегічне планування інноваційного розвитку в ТОВ «Епіцентр К» можна розглядати як процес формальний, аналітичний, дизайну, передбачення, ментальний, переговорний, трансформаційний і т. д.

Однак, незважаючи на різноманіття поглядів на цей процес, можливості передбачення змін, основні сутнісні етапи залишаються чинними: процес має включати як розробку системи цілей і планів, і розміщення ресурсів задля досягнення цих цілей. Згодом стратегічне планування інноваційного розвитку залучає ТОВ «Епіцентр К» в процес усвідомлення, передбачення та реагування на ринкові зміни, щоб бути впевненими, що ресурси спрямовані на досягнення ринкових можливостей відповідають справжнім можливостям фірми.

Стратегічне планування інноваційного розвитку – це формалізований процес, який фокусується на основній місії організації та передбачає розробку та реалізацію комплексу взаємопов'язаних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій товарних асортиментів ТОВ «Епіцентр К» на ринку.

Стратегічне планування інноваційного розвитку не рівнозначне довгостроковому плануванню. Якщо довгострокове планування інноваційного розвитку визначає тимчасовий обрій розробки плану інновацій (рис. 3.1.), то стратегічне - яких кінцевих цілей має бути досягнуто. Стратегічне планування це процес, що передбачає визначення цілей компанії та змін, необхідних для цього ресурсів, розподіл і використання даних ресурсів.

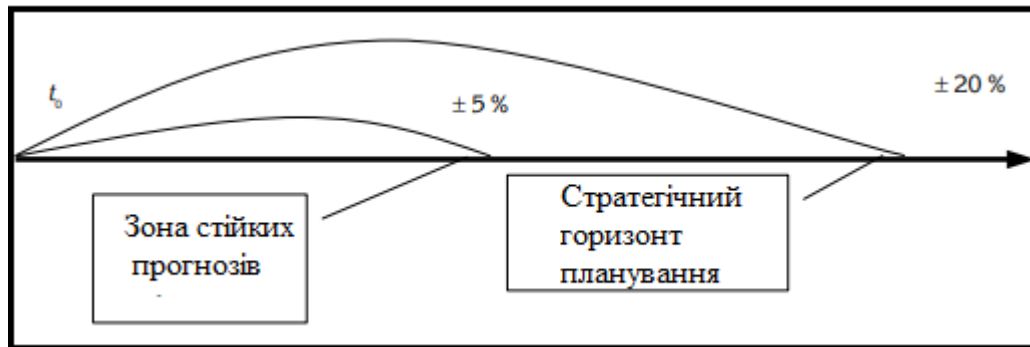


Рис. 3.1. Горизонти планування

Джерело: сформовано автором на основі[32]

Термін «стратегічний горизонт планування» визначає такий період часу, протягом якого помилка в прогнозі не перевищить 20%. Зона стійких прогнозів - це період часу, протягом якого можна говорити про те, що помилка в прогнозі не перевищить 5%. Тобто це той період часу, коли менеджер може з високою точністю спрогнозувати ситуацію і приймати відповідні управлінські рішення. Величина обох цих показників не є жорстко заданою та визначається динамікою інноваційного середовища. Про порівняно стійкі прогнози можна говорити лише в короткостроковому періоді (до 2 років максимум).

Орієнтовний перелік важливих стратегічних і оперативних рішень щодо інновацій, які у ТОВ «Епіцентр К», наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Типи рішень у ТОВ «Епіцентр К»

-	Стратегічне	Управлінське	Оперативне
Проблема	Вибір ринків та товарів, що оптимізують основні фінансові показники ефективності роботи фірми	Структуризація та розподіл ресурсів компанії з метою максимального ефективного використання	Оптимізація фінансових показників повернення вкладених коштів
Суть проблеми	Розподіл ресурсів по альтернативним ринкам та товарам	Організація придбання та розвитку ресурсів	Розподіл ресурсів по найважливішим напрямам. Складання планів споживання ресурсів. Керівництво та

			контроль
Ключові рішення	Цілі і завдання. Ринкова та продуктова політика щодо кожної стратегічної зони господарювання, цільових ринків. Стратегія диверсифікації. Стратегія зростання. Стратегія щодо ринкового середовища. Адміністративна Стратегія. Фінансова стратегія	Організація: структурування інформації, повноважень та відповідальності. Структура споживання ресурсів: робочі потоки, система розподілу, розташування приміщень та устаткування. Придбання та розвиток ресурсів: фінансування, споруди, капітальне, додаткове та допоміжне обладнання, комплектуючі та сировина, персонал	Оперативні цілі та завдання. Маркетингова стратегія та рішення щодо комплексу маркетингу для кожного цільового ринку та обсягів випуску продукції. Оперативні рівні: графіки виробництва, маркетингові заходи, рівні запасів, складування. Контроль
Основні проблеми	Централізовані рішення, дефіцит інформації, рішення не повторюються, рішення не ведуть до появи подібних рішень	Конфлікт між стратегією та поточними операціями, між особистими та організаційними цілями	Децентралізованість рішень. Ризик та невизначеність. Рішення, що повторюються.

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Як свідчить практика, на ТОВ «Епіцентр К» може реалізовуватися один із трьох основних підходів до планування інноваційного розвитку.

Низхідний, у якому плани розробляються керівництвом ТОВ «Епіцентр К» і після цього спускаються до рівня конкретних виконавців. При такому плануванні інноваційного розвитку передбачається, що керівництво підприємства в силу свого посадового становища краще інформоване про стан ринку, що проходять на підприємстві процеси, мають необхідну освіту та досвід, що в сукупності забезпечує їм стратегічне бачення.

Висхідний, що передбачає делегування питань планування інноваційного розвитку на рівень підрозділів, після чого запропоновані плани передаються нагору, керівництву ТОВ «Епіцентр К», погоджуються та узагальнюються і на цій основі виробляється загальний план розвитку інновацій компанії. Адепти такого

планування інноваційного розвитку стоять на тій позиції, що ніхто краще не може спрогнозувати хід розвитку подій та визначити можливості компанії, ніж ті підрозділи та конкретні особи, які безпосередньо вирішують ці завдання, знають клієнтів, постачальників, кадровий та виробничий потенціал компанії.

Двонаправлений процес, у якому планування інноваційного розвитку носить низхідно-висхідний характер, дозволяє добре опрацювати плани інновацій, проаналізувати реальні можливості реалізації. Передбачається, що за такої організації процесу планування інноваційного розвитку на ТОВ «Епіцентр К» усуваються недоліки кожного з попередніх підходів: деяка відірваність «верхів» від реальності та недостатня ініціативність низів, відсутність у них стратегічного бачення інноваційного розвитку. Однак при цьому процес планування інноваційного розвитку стає досить громіздким та тривалим. Тривалі погодження не дозволяють оперативно реагувати на зміни, що відбуваються [13, с. 12-17].

Вибір підходу до планування багато в чому залежить від корпоративних традицій, стилю керівництва компанією, конкретної ринкової та внутрішньої фірмової ситуації.

Задля більшого стратегічного планування інноваційного розвитку для ТОВ «Епіцентр К» створюється система стратегічного планування інноваційного розвитку (рис. 3.2.).

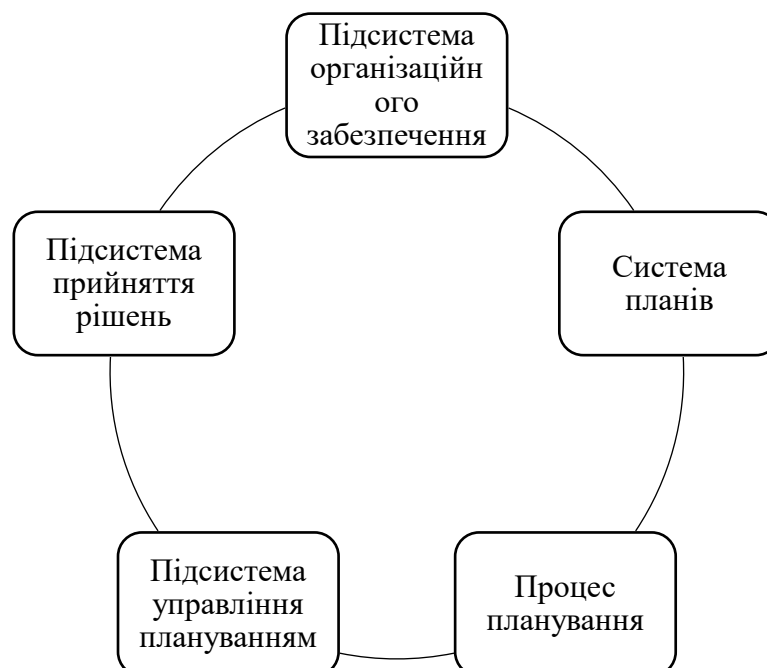


Рис. 3.2. Елементи системи стратегічного планування інноваційного розвитку для ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: сформовано автором на основі [21]

Вона включає такі основні елементи: 1) система планів; 2) процес планування; 3) підсистема прийняття рішень; 4) підсистема інформаційного забезпечення; 5) підсистема організаційного забезпечення; 6) підсистема керування стратегічним плануванням.

Система планів інноваційного розвитку. Результатом процесу стратегічного планування інноваційного розвитку є система взаємозалежних планів, які мають вигляд документів встановлених форм.

У цих документах знаходять відображення всі види запланованих показників. У межах підприємства розробляються такі основні види планів: 1) зведений план, у якому відображено всі основні цілі, стратегії та показники діяльності компанії; 2) основні напрями розвитку та стратегії на найближче майбутнє; 3) перспективний план на період більше одного року, який зазвичай містить плани щодо вдосконалення інноваційної продукції та технологічних процесів, НДДКР, переходу до випуску нового покоління інноваційних товарних асортиментів тощо; 4) план інновацій, що включає комплекс заходів з товарного асортименту, стимулювання збуту, просування, розширення каналів дистрибуції, підвищення лояльності споживачів тощо. 5) виробничий план, що розробляється зазвичай на один-два роки та охоплює в основному поточну діяльність організації; 6) спеціальні плани з окремих конкретних напрямів.

При цьому важливо, щоб ці плани мали механізми адаптації, що дозволяють підприємству пристосуватися у разі зміни маркетингового чи внутрішнього середовища підприємства [21].

Розробка планів інноваційного розвитку – досить складний процес, що вимагає організації та формалізації. При цьому в рамках підприємства намагаються досягти системного чи синергетичного ефекту. Під синергетичним ефектом розуміють таке явище, коли сумарний результат є простою

арифметичною сумою приватних результатів. Стосовно підприємства це означає, що, наприклад, доходи від спільного використання ресурсів перевищують доходи від тих самих ресурсів, але використовуються окремо. Наявність синергізм є найважливішою ознакою оптимального управління.

Можемо виділити такі види синергізму, що можуть виникати у межах ТОВ «Епіцентр К»: 1) синергізм продажів, що виникає, коли для різних товарів вдається використовувати одні й самі канали дистрибуції (наприклад, різні товари одного ринкового сегмента); 2) оперативний синергізм, що виявляється внаслідок ефективного використання основних фондів підприємства, персоналу, великих закупівель (знижки, економія на транспортуванні тощо), розподілу накладних витрат тощо; 3) інвестиційний синергізм, викликаний спільним використанням виробничих потужностей, інноваційних напрацювань, сировинних запасів, загальної конструкторсько-технологічної бази; 4) синергізм менеджменту, що виникає у ситуаціях, коли вдається перенести минулий досвід вирішення проблем на нові умови [41, с. 120-124].

Підсистема керування плануванням інноваційного розвитку. Процес планування сам потребує планування. Найважливішу роль цьому грає мотивація керівників всіх рівнів, їх ставлення до цього процесу.

У загальному випадку процес адаптивного планування інноваційного розвитку складається з наступних етапів: попереднього опису цілей, прогнози зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «Епіцентр К», передумови планування, вибір цілей організації, оцінка альтернатив, розробка планів і стратегій.

Підсистема прийняття рішень. Ця підсистема містить низку формальних та неформальних моделей прийняття рішень, що використовують у компанії. Такі моделі у явній чи неявній формі містять взаємозв'язок між показниками ефективності роботи підприємства в цілому та/або його окремих підрозділів з контрольованими та неконтрольованими факторами, що впливають на цю ефективність.

Підсистема інформаційного забезпечення. Будь-яке планування інноваційного розвитку має спиратися на об'єктивну та всебічну інформацію. Для цього в межах ТОВ «Епіцентр К» створюється система інформаційного забезпечення, яка передбачає наявність комунікацій як спрямованих на зовнішню (ринкову), так і внутрішню середу. Зокрема, в межах підприємства створюється система інформації щодо інновацій (рис. 3.3).

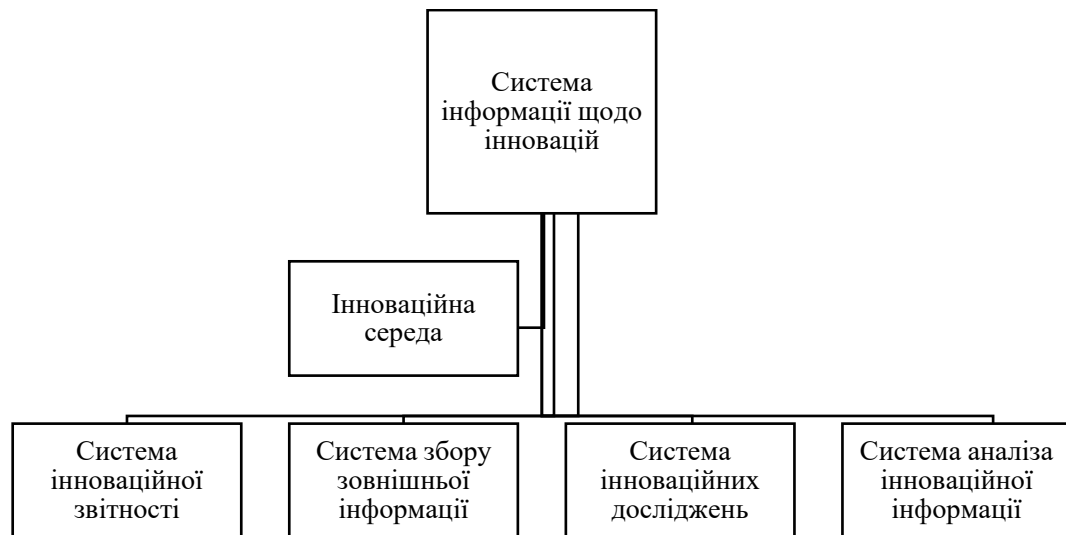


Рис. 3.3. Система інформації щодо інновацій на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі [46]

Термін «інформація» часто використовується у повсякденній практиці, при цьому ми часто не усвідомлюємо те, а що ж насправді він означає. Часто його використовують як синонім слова «дані». Хоча насправді це далеко не так, до того ж це сильно впливає на ефективність маркетингових досліджень, що проводяться (замовляються).

Для того, щоб результати досліджень інновацій з просування товарних асортиментів були придатними для вирішення управлінських проблем, вони повинні відповідати необхідним та достатнім умовам. До необхідних відносяться адекватність, об'єктивність, репрезентативність та несуперечність. Для забезпечення достатності дані повинні відповідати критерію повноти. Розкриємо зміст основних вимог, яким повинні відповідати дані, які одержують у ході досліджень інновацій:

Адекватність. Отримані дані про товарний асортимент мають чітко відповідати поставленій меті досліджень. В іншому випадку вони ніколи не можуть трансформуватися в інформацію і можуть виступити у вигляді методу інформаційної диверсії. Для підприємств–замовників досліджень це означає, що вони можуть прийняти неправильне рішення або через неповні дані або через надмірність даних не зможуть виділити основну.

Об'єктивність. Вимога об'єктивності означає, що отримані під час досліджень дані мають виключати суб'єктивний чинник, що є думкою дослідника чи респондента. Дані мають бути отримані на основі об'єктивних, наукових методів збирання, реєстрації та обробки.

Репрезентативність. У більшості випадків у ході досліджень неможливо зібрати дані щодо всіх респондентів, що входять до кола досліджуваної аудиторії, та висновки щодо цілого робляться на основі вивчення невеликої частини. Виходячи з цього, отримані в ході дослідження інноваційного розвитку дані повинні відображати за досліджуваними параметрами всю аудиторію, що досліджується (генеральну сукупність). Зокрема, це означає, що має бути виключена систематична помилка та зведена до мінімуму випадкова.

Повнота. Це одна з найскладніших і важко здійснених на практиці вимог. Воно означає, що особа, яка приймає рішення, має оперувати всією необхідною інформацією. Проте специфіка інноваційної діяльності якраз і полягає в тому, що предметна область не формалізується в принципі, зі складними взаємозв'язками та ефектом синергії. Через це забезпечити повноту даних представляється досить складним завданням, багато в чому, що залежить від знань та досвіду дослідника.

Несуперечливість. Ця вимога означає, що з отриманих в ході досліджень даних не можна зробити взаємовиключних висновків. В іншому випадку на основі даних неможливо ухвалити управлінське рішення [46, с. 112-114].

Щоб плани були життєздатними, інформація, на основі яких вони будуються, повинні відповідати перерахованим умовам.

Підсистема організаційного забезпечення. Будь-який процес та будь-які цілі приречені на провал, якщо вони не мають належного організаційного забезпечення. У випадку організаційне забезпечення на ТОВ «Епіцентр К» передбачає : правове забезпечення, пов'язане із закріпленим у наказі, посадових обов'язках чи іншому документі організаційно-правового порядку обов'язків, порядку та строків планування; матеріально-технічне забезпечення; інформаційний та методичний супровід вольових, організуючих та контрольних актів;

Планування інноваційного розвитку на ТОВ «Епіцентр К» може здійснюватися за схемою центрального планування, коли центральна служба здійснює планування у вигляді допомоги структурним підрозділам підприємства; децентралізоване планування, у якому функція стратегічного планування інноваційного розвитку делегується керівникам господарських одиниць [46, с. 125].

Кожна з таких схем має залежно від специфіки ринку та організації свої переваги та обмеження, які й зумовлюють їх вибір.

Хоча основні засади стратегічного планування інноваційного розвитку є універсальними, інваріантними стосовно типу ринку, специфіка промислового ринку накладає суттєві особливості на цей процес. Те, що добре працює на споживчому ринку, працює зовсім не так на промисловому ринку. Це пов'язано з цілою групою чинників, згаданих у першому розділі. Зокрема, якщо на споживчому ринку товари зазвичай розподіляються через один-два канали, то більшість працівників промислового ринку стоять перед різними ринками, які можуть бути досягнуті за допомогою численності каналів, причому кожен з них вимагає особливого підходу.

Функціональна ізоляція та функціональний конфлікт. Як зазначалося, процес планування на промисловому ринку потребує тіснішого взаємозв'язку відділу інновацій з виробничими та інженерно-конструкторськими підрозділами підприємства. В іншому випадку виникає так звана «функціональна ізоляція». У

той час як інновація відповідає за визначення цільових ринкових сегментів, способів задоволення споживачів на них, на інженерно-технічний персонал підприємства лягає відповідальність за доведення техніко-економічних характеристик товарів підприємства та, як наслідок, його структурних характеристик вимог ринку. Функціональна ізоляція призводить до неможливості набуття промисловим підприємством необхідних ринкових умов переваг. Це найчастіше викликано такими групами причин (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Причини функціональної ізоляції та функціональний конфлікт

Причини	Опис причини
Організаційні	слабка координація між відділом маркетингу та іншими структурними підрозділами підприємства
	недостатній рівень якості організації планування для підприємства
	розрізнена та суперечлива система критеріїв оцінки роботи структурних підрозділів підприємства
	особиста мотивація та неправильне використання делегованих повноважень
Методичні	недостатній рівень якості планування через відсутність методик, неправильно обраних принципів, показників тощо
	відсутність необхідних знань, необхідних для узгодження
Технічні	неможливість знизити ціну до рівня, що диктується ринком
	неможливість досягти необхідних технічних характеристик
	низький рівень якості або перебої з ним
Економічні	недофінансування робіт з НДДКР, технічного переозброєння
	недофінансування дослідно-аналітичних робіт, які проводять відділ маркетингу

Джерело: сформовано автором на основі [58]

Стратегічне планування інноваційного розвитку, яке здійснюється на ТОВ «Епіцентр К», можна розглядати з двох сторін: 1) формулювання стратегії інноваційного розвитку, тобто визначення у якому напрямі необхідно йти компанії; 2) виконання стратегії інноваційного розвитку, тобто рішення щодо того, як їй йти до поставлених цілей.

При аналізі конкурентних позицій у ході розробки стратегії інноваційного розвитку компанії оперують такими поняттями, як критичні чинники успіху (critical succes factors, скорочено - CSF).

Таблиця 3.3

**Типові питання, що виникають у ході планування інноваційного розвитку,
пов'язані з інтелектуальним та соціальним процесами**

Кроки	Інтелектуальний процес	Соціальний процес
1	2	3
Формування стратегії	<p>Чи можемо ми контролювати зміну середовища, використовуючи наші ресурси та потужність?</p> <p>Що ми повинні робити у нашому поточному бізнесі?</p> <p>Який прибуток буде отримано?</p> <p>Яким бізнесом ми маємо зайнятися?</p> <p>Який портфель потрібно мати, щоб досягти цілей?</p> <p>Що можна придбати?</p> <p>Що можна продати?</p>	<p>Як повинна бути розподілена відповідальність за підготовку та виконання планів?</p> <p>Як багато може бути витрачено на планування?</p> <p>Як може бути залучений персонал?</p> <p>Як сприяти нововведеним ідеям?</p> <p>Як переконатися, що поточна стратегія має сенс?</p> <p>Які мають бути обрані пріоритети?</p> <p>Як повинен навіюватися корпоративний дух?</p>
1	2	3
Виконання стратегії	<p>Які зусилля докласти нових ділових і стратегічних альтернатив?</p> <p>Хто відповідає за швидку адаптацію до ринкових змін?</p> <p>Як детально планувати різні аспекти бізнесу?</p> <p>Яка та якого рівня інформація необхідна для відповідності вимогам ринку, щоб уникнути проблем?</p> <p>Яка система нагород найкраще відповідає нашій стратегії?</p>	<p>Як змусити наших менеджерів думати стратегічно?</p> <p>Як підвищити індивідуальну мотивацію?</p> <p>Як переконатися, що великі цілі досягаються ефективно завдяки ланцюжку команд?</p> <p>Як уникнути приховування інформації?</p> <p>Як можна мобілізувати зусилля навколо кількох завдань?</p>

Джерело: сформовано автором на основі [58]

Формулювання та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства схильні до впливу інтелектуального (формулювання стратегії, необхідних організаційних структур тощо) та соціального (залучити до процесу планування, розподілити обов'язки, стимулювати персонал тощо) процесів. У табл. 3.3 наведено типові питання, що виникають у ході стратегічного планування інноваційного розвитку, пов'язані з інтелектуальним та соціальним процесами.

У табл. 3.4 наводяться найважливіші CSF.

Таблиця 3.4

Критичні чинники успіху (у порядку значущості) на ТОВ «Епіцентр К»

№	Фактори
1	Ціна продажу
2	Ефективна доставка
3	Технічна досконалість
4	Якість після продажного сервісу
5	Надійність
6	Простота експлуатації
7	Безпека використання
8	Простота технічного супроводу
9	Наявність запасів
10	Привабливий зовнішній вигляд/форма
11	Висока гнучкість та адаптивність при використанні
12	Реклама і просування
13	Рівень комфорту
14	Дизайн

Джерело: сформовано автором на основі [58]

У кращому разі список CSF є необхідною, але не достатньою передумовою успіху.

Процес стратегічного планування інноваційного розвитку передбачає проходження основних етапів, представлених на рис. 3.4.

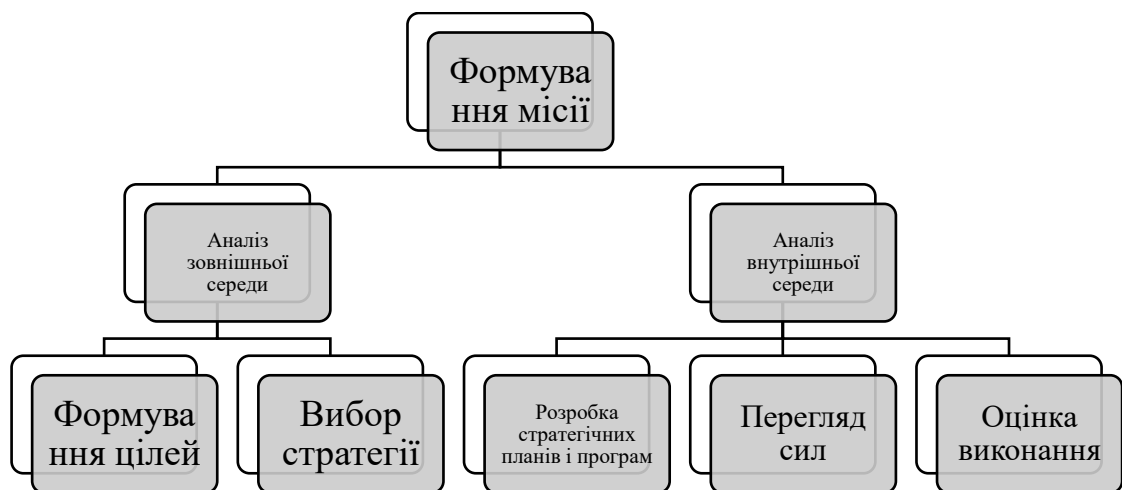


Рис. 3.4. Основні етапи стратегічного планування

Джерело: сформовано автором на основі [58]

Для розробки плану дій ТОВ «Епіцентр К» необхідно провести ситуаційний аналіз, в ході якого необхідно провести аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

SWOT-аналіз середі ТОВ «Епіцентр К»

Зовнішня (ринкова) середа підприємства	
Макроінноваційне середа	Мікроінноваційне середа
Політико-правова Економічна Демографічна Науково-технічна Природня Культурна Соціальна	Споживачі Конкуренти Постачальники Маркетингові посередники Контактна аудиторія
Фактори внутрішньої середі підприємства	
Організаційно-правові	Ресурси
Форма-власності Форма організації Організаційна структура Система менеджменту Прийнятий стиль керівництва	Фінансові Виробничі і складські потужності Технології Інформаційні Трудові Інтелектуальні Правові

Джерело: сформовано автором на основі [58]

У ході такого аналізу потрібно виявити поточний стан справ, визначити сильні та слабкі сторони компанії, основні можливості та загрози (провести SWOT-аналіз) та на цій основі висунути гіпотезу щодо подальшої лінії поведінки на ринку.

Аналіз погроз. Під час аналізу інноваційного середовища підприємства мають бути виявлені та оцінені загрози, ймовірність їх виникнення, щоб мати можливість адаптуватися до них та контратакувати. Загроза - це виклик, кинутий несприятливим чинникам середовища, що може призвести до руйнації позиції компанії.

Аналіз можливостей. Аналіз можливостей на противагу аналізу загроз передбачає виявлення (пророцтво) сприятливих ринкових ситуації для існуючої чи потенційно можливої сфери діяльності фірми. Якщо ринкова можливість узгоджується з цілями та потенційними ресурсами фірми, вона трансформується у інноваційну можливість компанії. Мета оцінки можливостей та загроз полягає в тому, щоб дати організації можливість перетворити на капітал свою здатність розвивати, підтримувати та захищати свою специфічну позицію на ринку.

Моніторинг зовнішнього середовища інноваційного розвитку в сучасних умовах, що характеризуються динамічністю ринкових сил, що все більш посилюється, стає все більш важливою функцією підприємства. Спостереження за навколишнім середовищем потребує аналізу минулих та дійсних ситуацій, а також проєктів на майбутнє, щоб визначити тенденції та виявити сприятливі можливості та різні загрози. Спостереження передбачає використання різних методик для кількісного та якісного аналізу за стратегічних управлінських рішень. Основою для такого аналізу є як власні дані компанії, так і інформація, отримана від урядових організацій, банків, університетів та інших джерел.

Мета внутрішнього аналізу підприємства полягає у визначенні специфічних сильних і слабких сторін, наявних у неї потенційно можливих ресурсів, організаційно-правових форм, які можуть суттєво вплинути на можливість компанії реалізувати наявні ринкові можливості, нейтралізувати загрози її стратегічним планам.

3.2. Виявлення проблем формування інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К» на основі товарного асортименту

Виручка від реалізації товарного асортименту залежать від ринкового попиту на продукцію (роботи, послуги) підприємства.

Існують різні ситуації, які виникають, коли попит зростає або падає. Наприклад, собівартість товарного асортименту формується в процесі цінової конкуренції. Проте все ще є якісна конкуренція. Вважається, що в результаті

боротьби за ринки збуту найчастіше перемагає не той, хто пропонує нижчі ціни, а той, хто пропонує більш якісний, інноваційний товар або послугу. Але це не означає, що роль ціни зменшується. Обидва фактори нероздільні. Якщо підприємство не робить прямої знижки на ціну товару, а пропонує його до продажу, то товар повинен мати якісь принципово нові властивості для споживача. Конкуренція за якість є формою цінової конкуренції.

У конкурентному середовищі ціни розраховуються не з позицій собівартості продукту, а виходячи з вимог ринку.

Таким чином, процес реалізації товарного асортименту ТОВ «Епіцентр-К» вимагає врахування різноманітних факторів, які виникають на ринку. Облік цих факторів є основою для управління виручкою від реалізації і прибутком, для прогнозування і планування динаміки виручки, а також постійних і змінних витрат і прибутку в її складі.

Залежно від сукупності ринкових факторів виникають різні ситуації, що визначають стан попиту на товарний асортимент підприємства.

На основі інформації з попереднього підрозділу розрахуємо індекс комплексного стратегічного розвитку підприємства, який відображатиме успішність функціонування підприємства.

Значення індексу комплексного стратегічного розвитку підприємства ($I_{кр}$) обчислюється за формулою 3.1:

$$SCent = \sum_{i=1}^n SAsp * i = v1 * w + v2 * w + \dots + vn * w \quad (3.1)$$

де v – зведене значення показника;

w – ширина сектору показника ($w = 1$).

Проведемо розрахунок:

$$2021 \text{ рік} = 0,62 * 1 + 0,506 * 1 + 0,468 * 1 + 1,847 = 3,441$$

$$2022 \text{ рік (план)} = 0,726 * 1 + 0,79 * 1 + 0,541 * 1 + 2,304 = 4,361$$

Розглянемо на прикладі нашої компанії ТОВ «Епіцентр-К», які зміни виручки від реалізації та її складових викликані цими ситуаціями.

Фактична виручка від реалізації товарного асортименту за попередній плановий період становить 7825,0 тис. грн., в т.ч. постійні витрати - 3350,0 тис. грн., змінні витрати

-2080,0 тис. грн., прибуток від реалізації - 2395,0 тис. грн. У наступному періоді можливі зміни ринкової ситуації, наведеної в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Схема можливих змін попиту на товарний асортимент ТОВ «Епіцентр-К»

Вимір попиту	Вимір доходу	Зміна складових доходу від продажів
1. Збільшення попиту	1.1. Збільшення натурального обсягу продажів	1.1. Збільшення змінних витрат та доходу від продажів
	1.2. Збільшення цін на продукцію, що реалізується	1.2. Збільшення доходу від продажів
2. Зменшення попиту	2.1. Зменшення обсягу продажів	2.1. Зменшення змінних витрат та доходу від продажів
	2.2. Зменшення цін на продукцію, що продається	2.2. Зменшення доходу від продажів

Джерело: власна розробка автора

На збільшення попиту на товарний асортимент підприємства останнє може відреагувати або збільшенням випуску продукції та реалізацією натуральних обсягів, або підвищенням цін у попередніх натуральних обсягах. Однак вибір форми залежить не від бажання підприємства, а від характеру збільшення попиту.

Якщо природний розмір продажів зростає, то пропорційно зростають і змінні витрати; постійні витрати не змінюються, і за рахунок цього зростає прибуток. Якщо ростуть тільки ціни, то змінні і постійні витрати залишаються на тому ж рівні, а вся різниця в ціні є збільшенням прибутку.

При зниженні попиту на товарний асортимент компанії ситуація прямо протилежна. Зменшення природного розміру продажу супроводжується зменшенням змінних витрат, що певною мірою компенсує падіння прибутку, тоді як зниження цін повністю відображає відповідне зменшення прибутку.

На схемі всі ці фактори розділені, але на практиці вони можуть діяти не окремо, а спільно, тобто може відбуватися одночасна зміна як фізичного обсягу продажів, так і цін на реалізовану продукцію. Крім того, підвищення цін може бути не тільки реакцією на кон'юнктуру ринку, а й наслідком поліпшення якості та інших споживчих властивостей продукції. Останнє може викликати зростання змінних, а в деяких випадках і постійних витрат.

Нарешті, можливі ситуації, коли при збільшенні попиту підприємство підвищує ціни і водночас зменшує фізичні обсяги, або навпаки. При зниженні попиту підприємство може знизити ціни, частково покриваючи збитки за рахунок збільшення натуральних розмірів, якщо зниження цін призводить до зростання попиту; нарешті, при зниженні попиту може відбуватися одночасне зниження цін і натуральних розмірів.

У всіх можливих ситуаціях слід чітко усвідомлювати фінансові наслідки зміни цін і фізичних обсягів як при збільшенні, так і при зниженні попиту на продукцію підприємства.

Простежимо ці наслідки на прикладі нашого підприємства ТОВ «Епіцентр-К» (табл. 3.8).

У I варіанті зростання виручки від реалізації відбулося внаслідок збільшення на 10 % натурального обсягу реалізованої продукції при збереженні цін базисного періоду. Тому змінні витрати зростали пропорційно зростанню продажів. Прибуток в гр. 4, п. 4 визначається прямим рахунком як різниця між виручкою від реалізації та витратами, а відсоток приросту прибутку є величиною, виведеною із суми прибутку.

Таблиця 3.8

**Фінансові наслідки зміни попиту на товарний асортимент ТОВ «Епіцентр-К»
(варіант I)**

Показники	Базовий період (тис. грн.)	Плановий період	
		у відсотках до базового	тис. грн. (гр.2·гр.3÷100)
1	2	3	4

1. Виручка від реалізації	7825,0	110,0	8607,5
2. Постійні витрати	3350,0	100,0	3350,0
3. Змінні витрати	2080,0	110,0	2288,0
4. Прибуток	2395,0	124,0	2969,5

Джерело: власна розробка автора

Такий значний приріст прибутку забезпечується за рахунок збільшення виручки від реалізації та змінних витрат без збільшення постійних витрат, частка яких у виручці від реалізації дуже висока: вона становить 42,8 %, а частка змінних витрат становить лише 26,6 %.

Припустимо, що за інших рівних умов змінні витрати в основному прибутку від реалізації становлять 75%, а постійні відповідно 15%. Тоді змінні витрати в базовому періоді становлять 5868,75 тис. грн., а постійні 1173,75 тис. грн. За цих же умов приріст прибутку від реалізації в планованому періоді прибутку від реалізації дорівнює:

$$7825 * 1,1 - 5868,75 * 1,1 - 1173,75 = 987,12 \text{ тис. грн.}$$

Тобто значно менше, ніж розрахована в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Фінансові наслідки зміни попиту на товарний асортимент ТОВ «Епіцентр-К»

(варіант II)

Показники	Базовий період (тис. грн.)	Плановий період	
		у відсотках до базового	тис. грн. (гр.2·гр.3÷100)
1	2	3	4
1. Виручка від реалізації	7825,0	110,0	8607,5
2. Постійні витрати	3350,0	100,0	3350,0
3. Змінні витрати	2080,0	100,0	2080,0
4. Прибуток	2395,0	133,0	3177,5

Джерело: власна розробка автора

Отже, чим більша частка постійних витрат в основному прибутку від реалізації продукції, тим більший приріст прибутку забезпечується зростанням натурального розміру реалізації. Якщо при збереженні базового фізичного обсягу збільшити дохід від реалізації за рахунок підвищення цін, то фінансові наслідки будуть іншими. Весь приріст виручки від реалізації – це приріст прибутку, в результаті останній збільшився майже в 1,5 рази. При цьому співвідношення постійних і змінних витрат не має значення, оскільки обидва залишаються в сумі базового періоду.

Таким чином, якщо зростання попиту на товарний асортимент ТОВ «Епіцентр-К» дозволяє збільшити як ціни, так і фізичний обсяг продажів, то підприємству-виробнику фінансово вигідніше підвищувати ціни, ніж збільшувати фізичні обсяги продажів.

Якщо підприємство може підвищити ціни на свій товарний асортимент лише за рахунок поліпшення її споживчих характеристик, то підвищення цін супроводжується зростанням витрат на забезпечення інноваційної продукції. Поліпшення споживчих властивостей продукції може викликати зростання не тільки змінних витрат, а й постійних (умов виробництва, конструктивних рішень). Тому важливо визначити раціональні межі зростання собівартості, забезпечуючи одночасне збільшення прибутку від реалізації (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Фінансові наслідки зміни попиту на товарний асортимент ТОВ «Епіцентр-К»
(варіант III)**

Показники	Базовий період (тис. грн.)	Плановий період	
		у відсотках до базового	тис. грн. (гр.2·гр.3÷100)
1	2	3	4
1. Виручка від реалізації	7825,0	110,0	8607,5
2. Витрати на реалізовану продукцію	5430,0	114,4	6212,5
3. Прибуток	2395,0	100,0	2395,0

Джерело: власна розробка автора

У табл. 3.9 розраховується максимально можливе збільшення витрат за рахунок поліпшення споживчих властивостей реалізованої продукції. Це граничне збільшення витрат дозволяє зберегти базову величину прибутку від продажів. Практично 114,4% - це рівень, нижче якого повинен бути приріст витрат, що забезпечує хоча б мінімальний приріст прибутку. В іншому випадку підвищення якості продукції в цій ситуації може бути економічно недоцільним. При різному співвідношенні витрат на реалізовану продукцію і прибутку від реалізації висновки можуть бути різними.

Припустимо, що при однаковій виручці від реалізації витрати в базовому періоді становлять 4500,0 тис. грн., а прибуток – 3325,0 тис. грн. Збільшення виручки від реалізації на 10% і збереження основного доходу дозволяють мати витрати в розмірі:

$$8607,5 - 3325 = 5282,5 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, вкрай доцільно збільшувати витрати на забезпечення поліпшеної якості продукції при такому ж збільшенні ціни поліпшеної якості, особливо чим вище базова рентабельність продажів. Підвищення споживчих властивостей продукції може також призвести до зростання попиту на цю продукцію, тобто дати можливість підприємству реалізувати більший натуральний обсяг високоякісної продукції, ніж воно могло б продати за попередніх споживчих характеристик. Тоді на зміну виручки і прибутку від реалізації одночасно впливають обидва чинники - зростання цін і зростання природного обсягу реалізації продукції. Проте під впливом останнього фактору відбувається додаткове збільшення змінних витрат (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Фінансові наслідки зміни попиту на товарний асортимент ТОВ
«Епіцентр-К» (варіант IV)**

Показники	Базовий період (тис. грн.)	Плановий період	
		у відсотках до базового	тис. грн. (гр.2·гр.3÷100)
1	2	3	4
1. Виручка від реалізації	7825,0	115,5	8998,75

в тому числі за рахунок:			
1.1. збільшення цін	—	110,0	—
1.2. збільшення натурального обсягу реалізації	—	105,0	—
2. Витрати на реалізовану продукцію	5430,0	113,4	6157,62
з них:			
2.1. постійні	3350,0	114,4	3832,4
2.2. змінні	2080,0	120,12	2325,28
3. Прибуток	2395,0	100,0	2841,14

Джерело: власна розробка автора

Розрахунок свідчить, що ці умови значно збільшили прибуток від реалізації. Загальна вартість визначається як сума постійних і змінних, розрахована з урахуванням впливу її факторів на кожен вид витрат. Прибуток виходить шляхом вирахування вартості доходу. Відсоток зростання змінних витрат виходить $114,4 * 1,05 = 120,12\%$. Це означає, що збільшення фізичного обсягу реалізації відбулося вже в умовах підвищення якості продукції, що призвело до попереднього збільшення витрат, у тому числі змінних. Якби підприємству було достатньо прибутку в розмірі, скажімо, 1500,0 тис. грн. замість 2841,14 тис. грн. можна вважати доцільним збільшити витрати, пов'язані з поліпшенням споживчих властивостей продукції, на різницю цих величин, якщо таке збільшення витрат дозволяло підприємству реалізувати ще більший натуральний обсяг продукції. Отже, поліпшення споживчих властивостей продукції дає найбільший приріст прибутку, якщо результатом поліпшення є збільшення обсягу реалізації продукції. Під час обчислення результату одночасного впливу на виручку зростання продажів у натуральній формі та підвищення цін статистично правильно припустити, що підвищення ціни стосується вже збільшеного обсягу продажів у натуральній формі.

У нашому останньому розрахунку це означає: якщо фізичний обсяг зріс на 5%, а ціна - на 10%, то приріст виручки від реалізації становить: $1,05 * 1,10 = 1,155$, тобто приріст виручки становить 15,5%. Ситуація на ринку може скластися таким чином, що підприємству необхідно знизити ціни на продукцію, що реалізується, щоб реалізувати більший натуральний обсяг. Ця ситуація розглянута в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Фінансові наслідки зміни попиту на товарний асортимент ТОВ «Епіцентр-К»
(варіант V)**

Показники	Базовий період (тис. грн.)	Плановий період	
		у відсотках до базового	тис. грн. (гр..2·гр.3÷100)
1	2	3	4
1. Виручка від реалізації	7825,0	80,0	6260,0
в тому числі за рахунок:			
1.1. зниження цін	—	90,0	—
1.2. збільшення натурального обсягу реалізації	—	110,0	—
2. Витрати на реалізовану продукцію	5430,0	103,0	5683,0
з них:			
2.1. постійні	3350,0	100,0	3350,0
2.2. змінні	2080,0	110,0	2288,0
3. Прибуток	2395,0	24,1	577,0

Джерело: власна розробка автора

Враховані умови не дозволяли компенсувати падіння цін збільшенням натурального обсягу реалізації: виручка від реалізації зменшилася майже в чотири рази. У цьому випадку, якщо зниження ціни призводить до зростання продажів лише на 10%, краще зберегти базові ціни та базовий обсяг продажів. Висновок: знижувати ціни заради збільшення фізичного обсягу продажу доцільно лише в тих випадках, коли сукупна дія обох факторів на виручку від реалізації забезпечує її зростання, а не падіння, як у нашому прикладі.

Розглянемо інший варіант зниження ціни та зумовлене ним зростання натуральної величини продажу (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Фінансові наслідки зміни попиту на продукцію ТОВ «Епіцентр-К» (варіант VI)

Показники	Базовий період (тис. грн.)	Плановий період	
		у відсотках до базового	тис. грн. (гр..2·гр.3÷100)
1	2	3	4
1. Виручка від реалізації	7825,0	109,0	8530,0
в тому числі за рахунок:			

1.1. зниження цін	—	90,0	—
1.2. збільшення натурального обсягу реалізації	—	120,0	—
2. Витрати на реалізовану продукцію	5430,0	104,0	5846,0
з них:			
2.1. постійні	3350,0	100,0	3350,0
2.2. змінні	2080,0	120,0	2496,0
3. Прибуток	2395,0	112,1	2684,0

Джерело: власна розробка автора

VI варіант містить умови, відмінні від умов V варіанту: ціни знижуються на 10 пунктів, а натуральний обсяг реалізації продукції збільшується на 20 пунктів. Незважаючи на те, що темп зростання витрат був вищим за темп зростання виручки від реалізації, виручка від реалізації зросла незначно. Тому цей варіант динаміки цін і фізичний обсяг можна вважати прийнятними з фінансової точки зору. Проте поки що ми оцінили межі прийнятного зниження ціни та мінімально необхідного збільшення фізичного обсягу продажів методом відбору.

Тепер розглянемо ситуацію в загальних рисах. Введемо такі позначення:

Вб – виручка від реалізації в базовому періоді;

Вп – постійні витрати в базовому періоді;

Вз – змінні витрати в базовому періоді;

Цп – ціни в плановому періоді у відсотках до бази;

НОПп – натуральний обсяг виконання планового періоду у відсотках до бази.

Щоб зниження ціни з метою збільшення натурального обсягу реалізації продукції було вигідним підприємству-виробнику (ТОВ «Епіцентр-К»), необхідно дотримуватись нерівності:

$$\frac{Вб * Цп * НОПп}{100 * 100} - Вп - Вз * \frac{НОПп}{100} > Вб - Вп - Вз \quad (3.2)$$

Крім того, чим менша частка змінних витрат у прибутку від продажів, тим імовірніше, що виникне нерівність. Оскільки за визначенням $C_p/100$ завжди менше 1, можливі випадки від'ємного значення лівої частини нерівності, і тоді

ніякі інші умови не грають ролі. Якщо при VI варіанті розрахунку змінити лише одне — збільшити змінні витрати, то збільшення прибутку від реалізації не буде.

Припустимо, що змінні та постійні витрати змінюються для аналогічних загальних витрат. Тоді загальна планована сума витрат на реалізовану продукцію становитиме:

$$3350 * 1,2 + 2080 = 6100 \text{ тис. грн.}$$

А прибуток від реалізації становитиме:

$$8530 - 6100 = 2430 \text{ тис. грн.}$$

Нерівність буде мати наступний вигляд:

$$\left(\frac{90}{100} * \frac{120}{100} - 1 \right) < \frac{3350}{7825} * \left(\frac{120}{100} - 1 \right) = 0,08 < 0,102$$

Отже, розрахунок підтверджує безумовну рентабельність такої ситуації на підприємстві ТОВ «Епіцентр-К». Як висновок можна сказати, що ймовірність банкрутства підприємства ТОВ «Епіцентр-К» є дуже низькою, про що свідчать наведені вище розрахунки. Отримані дані свідчать про те, що такий результат можна було передбачити заздалегідь, оскільки прийняті в розрахунку умови забезпечують збільшення прибутку від реалізації при зниженні собівартості реалізованої продукції. Варіант навряд чи можна вважати реальним, надто велике підвищення цін на практиці може спричинити настільки ж значне падіння природних продажів.

3.3. Розробка інноваційної ринкової стратегії ТОВ «Епіцентр К» та рекомендацій щодо просування товарного асортименту

Постійна наявність широкого та стабільного інноваційного товарного асортименту, що задовольняє потреби клієнтів, сприяє ритмічному виконанню завдання збуту, досягненню економічної та соціальної ефективності бізнесу та підтримці повного задоволення. Широта, глибина і стабільність товарного портфелю є показниками оптимального підходу комерційної служби ТОВ «Епіцентр К» до створення товарного портфелю. Належність до дистрибуції

оптимально широкого і глибокого товарного портфелю дозволяє задовольнити всі потреби споживачів, що виникають під впливом економічних, соціальних, національних та інших факторів.

З часом товарний асортимент буде розширюватися, оскільки ТОВ «Епіцентр К» шукає нові шляхи збільшення продажів. Розширення товарного асортименту, вигідно не тільки покупцям. При цьому середня закупівельна ціна зростає, і продажі значно зростають. Способи розширення товарного асортименту для ТОВ «Епіцентр К» відобразимо у рис. 3.5.

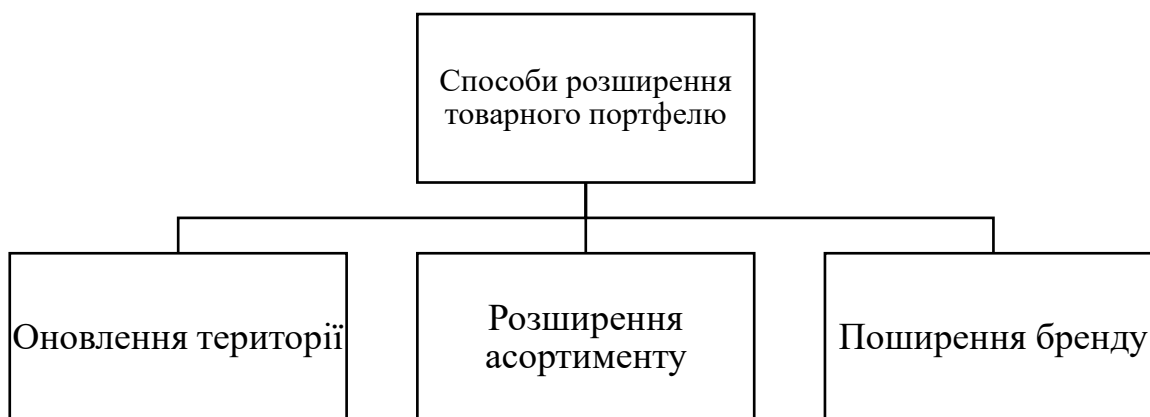


Рис. 3.5. Способи розширення товарного асортименту ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: власна розробка автора

Інновація товарного асортименту будівельних матеріалів - пропозиція нових товарів для заповнення позицій на ринку, які залишилися непоміченими конкурентами або виникли внаслідок зміни смаків і потреб споживачів.

Процес розробки перспективного інноваційного товару складається з розробки та відбору ідей, економічного аналізу, створення прототипів, експертизи та комерціалізації.

Не можна забувати і про ярмарки, які стимулюють продаж товарів завдяки імпульсивному попиту.

Інша можливість – розширити товарний асортимент за допомогою рекламних заходів.

Робота зі генерованим розкладом оголошення має ряд переваг перед плануванням поточної реклами. Правильно розроблений рекламний план для ТОВ «Епіцентр К» дає час для створення реклами.

Необхідно шукати нових постачальників інноваційних товарів, оновлювати роздрібний товарний асортимент, що призводить до збільшення закупівлі інноваційних товарів, а отже, збільшення реального чистого прибутку ТОВ «Епіцентр К».

Необхідно раціонально розмістити товари в магазині: емалеві фарби для фарбування стін та інші види лакофарбових матеріалів мають бути представлені на спеціальних стендах, які мають різноманітність кольорів і відтінків. ТОВ «Епіцентр К» також повинно дотримуватися законів щодо мерчандайзингу – дрібні предмети слід розміщувати на «рівні очей», а великі – в місцях, які не заважають знайомству з товаром; необхідно розміщувати товари за маркою, типом, розміром – щоб споживач краще сприймав інформацію. Типовим прикладом групування в магазині є розміщення карнизів і плінтусів, шпательів, поплавоків, кельм, рулеток, пензлів.

Важливим шляхом покращення інновацій товарного асортименту є підвищення ефективності управління інноваціями. Підвищення ефективності управління інноваціями полягає в раціональному використанні виробничих або збутових площ ТОВ «Епіцентр К» в поєднанні із впровадженням сучасних виробничих схем і технологічних або комерційно-технологічних процесів, використанням новітнього виробничого (торговельного) обладнання та приміщень, а також внутрішніх приміщень, сучасний дизайн.

Продаж інноваційних товарів є останньою ланкою складного і багатопланового ланцюга бізнесу. Його реалізація вимагає вмілої організації, адміністрування, координації, мотивації, обліку та контролю за всіма етапами транспортування продукції до покупця, включаючи після продажне

обслуговування. Мистецтво продажу – це вміння продати товар для власної вигоди та для безпосередньої вигоди покупця, а також гнучко та швидко реагувати на зміну ринкових умов.

Управління реалізацією інноваційних товарів у ТОВ «Епіцентр К» здійснюється шляхом планування, організації, координації, мотивації, обліку та контролю.

Активізація збуту – це коротко- та довгострокова програма, яка регулюється нормативно-правовими актами та спрямована на заохочення покупців до повторної покупки, що має оперативний вплив на реалізацію товару на всіх етапах життєвого циклу.

При активізації (стимуляції) збуту продукції реалізуються такі функції, як економічний аналіз характеристик комерційної діяльності, прогноз попиту та пропозиції, дослідження ринку тощо.

У ТОВ «Епіцентр К» існує ряд методів, які змушують клієнта прийняти рішення про покупку інноваційного товару. Це добре відомі способи привернути увагу покупців, але вони можуть працювати ефективно і принести бажаний результат, а саме збільшення продажів, для продавця. У ТОВ «Епіцентр К» існують різні види стимулювання збуту: споживчі стимули (розповсюдження зразків або купонів, премії, знижки, бонуси, винагороди клієнтів, безкоштовні зразки, гарантії, продаж на певних умовах, загальні заохочення, демонстрації в точках продажу); просування ділових партнерів та торгових представників (виставки та конгреси, конкурси торгових представників та конкурси на кращу спец рекламу); стимулювати власних співробітників.

Часто використовується природна стимуляція. Це пропозиція покупцеві додаткової кількості товару, незалежно від ціни. Є два способи отримання натуральних внесків: нагороди та репетиції. Використовуються різні види бонусів: покупець отримує бонус за пряму покупку (він або вкладається в товар, або додається в пакет, або оплачується на касі); приз для дітей – пазли, наклейки, іграшки; корисний бонус, розрахований на дорослих покупців, повинен

переконати їх у практичності певного інноваційного товару та спонукати до покупки.

Використання інноваційних дисплеїв у ТОВ «Епіцентр К» безпосередньо впливає на рекламу товарів. Вважається, що за допомогою спеціального екрану в одному місці можна реалізувати більше товарів, ніж на полицях. Однак лише спеціальні дисплеї не завжди призводять до значного зростання продажів. Для цього необхідний відповідний підхід, який враховує частоту попиту на продукт, кількість обслуговуваних клієнтів і їхні доходи, а також рівень цін на продукт.

Найпростіші та найдешевші інноваційні способи реклами товарного асортименту у ТОВ «Епіцентр К», які можуть бути використані, відобразимо у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Інноваційні способи реклами товарного асортименту у ТОВ «Епіцентр К»

№	Опис
1.	Використання табличок на полицях з назвою товару, що рекламується, та його ціною (наприклад, «товар тижня»);
2.	Одночасне використання панелей і спеціальних розкладок
3.	Спільне розміщення та просування додаткової продукції
4.	Мітки, які приваблюють клієнтів, наприклад: «Новинка», «Тільки у нас»
5.	Повідомлення про знижку; повна інформація про товар
6.	Використання рекламного слогану
7.	Використання спеціальних рекламних банерів по всій ширині торгової зони

Джерело: власна розробка автора

Місце сегментування ринку в основних етапах інноваційної діяльності ТОВ «Епіцентр К» відобразимо в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Місце сегментування ринку в основних етапах інноваційної діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Інноваційна управлінська проблема Видимі проблеми чи можливості (симптоматика), що породжують необхідність

прийняття конкретного управлінського рішення щодо коригування маркетингової стратегії підприємства
Аналіз інноваційного середовища З'ясування причин виникнення проблеми або підтвердження можливості. Вибір релевантної моделі конкурентної поведінки. Висунення гіпотез щодо стратегії та тактики маркетингу.
Дослідження інновацій Отримання показників покупців Визначення мотивацій споживачів Виявлення преференцій, вимог до товарів тощо.
Сегментування ринку Сегментування ринку та отримання профілів ринкових сегментів Виділення привабливих цільових аудиторій
Позиціонування Аналіз марок-конкурентів та семантичного простору споживачів Розробка стратегії та тактики позиціонування
Розробка комплексу маркетингу Розробка політики: 1) товарної, 2) цінової, 3) розповсюдження товару на ринку, 4) просування

Джерело: сформовано автором на основі [51]

На рис. 3.6 та рис. 3.7 відобразимо суб'єкти стимулювання та цілі стимулювання збути торгової продукції у ТОВ «Епіцентр К».



Рис. 3.6. Суб'єкти стимулювання у ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: власна розробка автора



Рис. 3.7. Цілі стимулювання збуту в ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: власна розробка автора

Один із способів прискорити розповсюдження товару – покласти товар на полицю. Постійні клієнти гіпермаркету звикають до того, що потрібний їм товар завжди знаходиться в певному місці. Це спрощує презентацію товару на основі відомої кількості продажів і необхідного місця на полицях, скорочує час вибору та стимулює більше покупок.

Методи покращення діяльності власних працівників ТОВ «Епіцентр К» включають матеріальні та моральні заходи, зокрема організацію та проведення навчальних курсів, конференцій, вручення сертифікатів та призів активним працівникам, надання додаткових відпусток, організацію лотерей та конкурсів, заробіток балів, конкретна сума, яких обмінюється на подарунки.

Торговим посередникам рекомендується купувати певний товар для продажу; стати постійним продавцем товару; проявляти інтерес до покупки великої кількості товарів; переконувати їх використовувати кошти для активного та оперативного просування та продажу існуючих та нових товарів; продаж сезонних товарів у міжсезоння. Грошові та натуральні винагороди використовуються для мотивації торговельних посередників.

Основні фінансові переваги відобразимо у табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Основні фінансові переваги

№	Опис
1.	Знижки за додавання продукції в каталоги - надаються посередникам на всіх фазах продажу залежно від обсягу замовлення (діапазон від 5 до 25%)
2.	Знижки на кількість придбаного товару - застосовуються в короткостроковій перспективі, найчастіше при збільшенні обсягу продажів
3.	Відшкодування реклами - відшкодування вартості реклами товару великим магазинам, його зручного розміщення в торговому залі
4.	Купон – поширюється на незалежних роздрібних продавців у формі чеків або карток лояльності зі знижкою

Вигоди в натуральній формі відобразимо у табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Вигоди у натуральній формі

№	Опис
1	Розповсюдження зразків нових продуктів для навчання та тестування
2	Надання безкоштовних товарів посередникам, які купують певні товари в достатній кількості
3.	Розповсюдження сувенірів з логотипами виробників
4.	Проведення конкурсу вітрин - визначення найкращого дизайну вітрини з товаром від конкретного виробника. Зазвичай вони відбуваються перед святами і власник найкращої вітрини отримує подарунок
5.	Конкурси, лотереї для перекупників
6.	Організація виставок продукції компанії
7.	Завдання стимулювання активізації продажу товарів для споживачів
8.	Збільшення кількості та залучення нових клієнтів
9.	Збільшення обсягу покупок на одного споживача
10.	Активізація інтересу до товару
11.	Формувати позитивне ставлення та підтримувати лояльність до бренду

Товарний асортимент – це серія товарів, що продаються роздрібною мережею. Формування товарного асортименту - процес відбору груп, видів і різновидів товарів відповідно до попиту населення з метою їх повного задоволення.

У магазинах постійну увагу слід приділяти створенню товарного асортименту, налагодженню такого асортименту товарів, який задовольнить попит населення на товари, що склалися з часом.

Одним з основних принципів при розробці асортименту продукції є забезпечення стійкості. Дотримання цього принципу є надзвичайно важливим при продажу товарів.

Як і в будь-якому бізнесі, планування інноваційного розвитку товарного асортименту ТОВ «Епіцентр К» — це постійний процес. Виходячи з цього, компанія повинна постійно оновлювати товарний асортимент - це показник конкурентоспроможності бізнесу в порівнянні з іншими аналогами.

Основним фактором, що визначає кількість комплексів та їх назви, є розмір торгової площі магазину. Необхідно врахувати існуючу структуру продажів компанії, її близькість до інших спеціалізованих магазинів, які пропонують певні групи товарів, а також ряд інших факторів.

Клієнтська база складається з людей різного віку з різним рівнем доходів. У своїй інноваційній політиці компанія в основному орієнтується на покупців із середнім рівнем доходу. Проблема управління товарним асортиментом належить до транскордонних сфер менеджменту та маркетингу.

На формування товарного асортименту суттєво впливає фінансова ситуація ринку, зміни структури попиту, зміни асортиментної політики конкурентів та економічний ризик.

На основі аналізу показників товарного асортименту ТОВ «Епіцентр К» можна зробити наступні висновки:

- асортимент продукції має досить високе оновлення;
- задовольняє попит на широту і глибину товарного асортименту інноваційних будівельних матеріалів;
- висока стабільність товарного асортименту.

Забезпечення необхідного рівня обслуговування споживачів та зростання основних економічних показників свідчать про правильний склад товарного асортименту ТОВ «Епіцентр К».

Висновки до розділу 3. Отже, використовуючи інструмент інноваційного управління асортиментом товарів, менеджери ТОВ «Епіцентр К» повинні оцінити кожен сценарій шляхом моделювання критичних змінних. Розроблена стратегічне планування інноваційним середовищем підприємства, загалом стратегічне планування інноваційним середовищем здійсниться в ТОВ «Епіцентр К» на трьох

рівнях: корпоративному (організаційному), сфери бізнесу та функціональному. На корпоративному (організаційному) рівні стратегічне планування інноваційного середовища вирішує питання на якому ринку фірмі діяти, встановлює корпоративні мети, визначає необхідні для цього ресурси і розміщує їх задля досягнення мети. На рівні сфери бізнесу стратегічне планування інноваційної діяльності вирішує питання на основі чого фірма конкуруватиме на ринку і забезпечує керівництво тим, як будуть пов'язані різні функціональні сфери (наприклад, виробництво, маркетинг, НДДКР, фінанси та персонал). На функціональному рівні стратегічне планування інноваційної діяльності передбачає розробку короткострокових стратегій реалізації стратегічних планів, розроблених на організаційному та бізнес-рівнях. Успішна координація процесу планування інноваційного розвитку цих рівнях дозволяє підприємству ефективно розподілити наявні в нього ресурси та оптимально узгодити власні економічні інтереси з потребами споживачів.

Вивчаючи проблеми формування інноваційного розвитку підприємства на основі товарних асортиментів на ТОВ «Епіцентр К», ми дійшли висновки, що інновації зосереджується на доповненні асортименту продукції компанії, що відповідає потребам клієнтів і є конкурентоспроможною пропозицією на ринку. Обмежений у часі споживач, який віддає перевагу покупці в одному місці та з кількома продуктами, змушує роздрібних продавців розширити свій асортимент різними категоріями продуктів і навіть неосновними категоріями товарів. Дослідження інновацій дають рекомендації щодо процесу розширення асортименту між категоріями. Запроваджуючи серію тісно пов'язаних, але все більш віддалених розширень, слід запровадити дуже різні категорії продуктів. Ми можемо спостерігати, як супермаркети продають дуже широкий асортимент продуктів, включаючи предмети побуту або навіть бензин. Проте моделюванню скорочення чи розширення категорії продуктів та його впливу на загальний рівень продажів та їх волатильність досі приділялося мало уваги.

Розроблена ринкова стратегія інноваційного розвитку та рекомендації щодо просування товарів на основі споживацьких уподобань, дасть можливість ТОВ «Епіцентр К» посилити конкурентоспроможність товарних асортиментів, залучити нових споживачів, сформувати у них позитивне уявлення про товарні асортименти.

ВИСНОВКИ

Отже, ТОВ «Епіцентр К» часто розширює свою пропозицію, спираючись на інновації, додаючи до існуючих ліній продукції, оскільки споживачі, швидше за все, купують продукцію брендів, з якими вони вже знайомі. Поєднання ліній продуктів компанії відоме як асортимент продуктів.

Лінійки інноваційних продуктів створюються ТОВ «Епіцентр К» як інноваційна стратегія для захоплення продажів споживачів, які вже купують інноваційний товар. Принцип дії полягає в тому, що споживачі, швидше за все, позитивно реагують на інноваційні товари, які вони знають і люблять, і будуть готові купувати нові інноваційні продукти на основі свого позитивного досвіду з товаром у минулому.

ТОВ «Епіцентр К» додає інноваційні елементи до своїх лінійок продуктів, які іноді називають розширенням лінійки продуктів, щоб представити інноваційні товари новим клієнтам. Розширення лінійки продуктів дозволяє компанії максимізувати охоплення.

Склад інноваційних продуктів важливо аналізувати, оскільки він може визначити, які сегменти ринку відчують які тенденції. Таким чином, ТОВ «Епіцентр К» може перебрендувати або реструктуризувати неефективний і збитковий продукт, в той час як прибуткові інноваційні лінії можуть бути позначені, щоб включати інноваційні або ризиковані нові доповнення до цього сімейства інноваційних продуктів.

Лінійки інноваційних продуктів дозволяють ТОВ «Епіцентр К» охоплювати регіони та соціально-економічні групи.

Нерентабельні продуктові лінії все ще можуть бути корисними для ТОВ «Епіцентр К». Втрата лідера стратегії, наприклад, вводить нових клієнтів на продукт або послугу в надії на створення клієнтської бази і забезпечення майбутнього повторюваних доходів. Продукт втрачає гроші, але продається, щоб залучити нових клієнтів або продати додаткові продукти та послуги тим клієнтам, які приносять прибуток у майбутньому.

Хоча інноваційні продуктивні лінії ТОВ «Епіцентр К» залежатимуть від конкретного бізнес-сегменту або галузі, в якій воно працює, ми визначили дві різні класифікації інноваційної лінійки продуктів на основі того, що необхідно для виведення цієї лінії на ринок. До них належать:

Новий у світі: абсолютно новий інноваційний продукт або винахід, часто після інвестицій у дослідження та розробки. Вони можуть бути дуже ризикованими, але також дуже корисними, якщо вони злетять.

Нові доповнення: це нові лінійки інноваційних продуктів, додані компанією до свого виробництва, але які не обов'язково є новими у світі. Вони виникають, коли на ринок виходять конкуренти.

Заповнення означає додавання додаткових елементів до сімейства лінійки продуктів, щоб усунути будь-які уявні прогалини в потенційній клієнтській базі. Наприклад, додавання більших розмірів до лінії одягу може вмістити людей з більшим тілом. Наявність розмірів, які підходять для переважної більшості людей, заповнить цю лінійку продуктів за цим виміром.

Пропонування різних версій одного й того ж інноваційного продукту чи послуги за різними цінами може допомогти заповнити лінійку інноваційних продуктів на основі споживчих уподобань та достатку.

ТОВ «Епіцентр К» розробляє лінійку інноваційних продуктів на основі типу бізнесу, особливого досвіду та інноваційної стратегії. Тестування ринку, науково-дослідні роботи та рекламні кампанії є важливими для виведення лінійки інноваційних продуктів на ринок. Від невдалих ліній, які є збитковими, слід відмовитися на користь життєздатних.

Таким чином, в цьому дослідженні нами:

1. Визначено методологію управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування товарного асортименту.
2. Розглянуто управління інноваційним розвитком підприємства на основі споживацьких уподобань.
3. Проаналізовано формування стратегії інноваційного розвитку

підприємства, шляхом дослідження попиту на товарний асортимент.

4. Надано характеристику і проведено аналіз ринкового положення ТОВ «Епіцентр К».

5. Проаналізовано товарний асортименту ТОВ «Епіцентр К».

6. Досліджено інноваційне середовище та системи класифікації і кодування товарів на ТОВ «Епіцентр К».

7. Розроблено стратегічне планування інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К» на промисловому ринку.

8. Виявлено проблеми формування інноваційного розвитку ТОВ «Епіцентр К» на основі товарного асортименту.

9. Розроблено інноваційну ринкову стратегію ТОВ «Епіцентр К» та рекомендацій щодо просування товарного асортименту.

Отже, завдання виконані, мета досягнута, отримана в ході роботи інформація може бути використана для подальшого, глибшого дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандилет А. Стан і перспективи розвитку корпоративних структур власності. *Економіка України*. 2012. № 11. С. 55-61.
2. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2017. 231 с.
3. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 173 с.
4. Брустинов Д. М. Вплив корпоративної культури на діяльність менеджерів. *Держава та регіони*. 2015. №1. С. 31-33.
5. Вакуленко А. В. Управління якістю: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 551 с.
6. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і допов. Київ : Центр навч. л-ри, 2016. 532 с.
7. Васильков В.Г. Організація виробництва: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2018. 524 с.
8. Васильков В. Г. Організація і управління процесами виробництва: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2017. 503 с.
9. Величко В. Етапи розробки бізнес-плану підприємства. *Економіка України*. 2012. № 5. С. 42-48.
10. Виходець О. М. Соціальні комунікації в культурі української організації: монографія. Одеса: Олтех, 2010. 285 с.
11. Вінник О. Господарські товариства і виробничі кооперативи: правове становище. Київ : Знання, 2012. 308 с.
12. Волощенко Л. М. Актуальні проблеми розвитку посередництва на фінансовому ринку України. *Економічний простір*. 2015. № 21. С. 199-205.
13. Галиця І. О. Концептуальні основи та механізми забезпечення конкурентоспроможності в умовах «економіки стресу». *Вісник НАН України*. 2007. №11. С. 32-37
14. Гарасим П. М., Журавель Г. П., Хомин П. Я. Курс фінансового обліку. Навч. посібник. Київ: Знання, 2007. 566 с.

- 15.Гевко І. Операційний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.. Київ: Кондор, 2015. 228 с.
- 16.Гевко І. Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 228 с.
- 17.Голов С. Ф., Костюченко В.М. Бухгалтерський облік за міжнародними стандартами: приклади та коментарі. Практичний посібник. Київ: Лібра, 2001. 840 с.
- 18.Голубков, Є. П. Маркетинг для професіоналів: практичний курс: підручник і практикум для бакалаврату та магістратури. 2017. С. 358-390.
- 19.Грабова Н. М., Добровський В. М. Бухгалтерський облік на виробничих і торговельних підприємствах. Навч. посібник для студентів вузів. Київ: А.С.К., 2000. 624 с.
- 20.Грабова Р. Є. Енциклопедія бухгалтерського обліку. Київ: Галицькі контракти, 2004. 832 с.
- 21.Девіс Стівен М. Боротьба за вдосконалення всесвітнього корпоративного управління. *Економічні реформи сьогодні*. 2015. № 25. С. 6-11.
- 22.Дем'янченко А. Г. Корпоративне управління. Азовський морський інститут Одеської національної морської академії. Маріуполь. 2009. С. 25- 34.
- 23.Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ. Київ: Україна, 2004. 241 с.
- 24.Жабина, С. Б. Маркетинг продукції і послуг. Громадське харчування: навч, посібник для СПО. Київ: Академія, 2005. 224 с.
- 25.Жабина, С. Б. Основи економіки, менеджменту і маркетингу в громадському харчуванні: підручник для студ. закладів середньої проф.образованія. Київ: Академія, 2017. 336 с.
- 26.Ждан В. І., Хаустова Є. Б., Колос І. В., Бондаренко О. С. Теорія бухгалтерського обліку: Навч. посібник. Київ: Центр навч. літератури, 2006. 384 с.
- 27.Закаблук Г. О. Формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах нестабільності. дис. ... кандидата економічних наук : 08.00.04

- економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Закаблук Ганна Олексіївна. Запоріжжя, 2015. 190 с.
- 28.Зубовський В. М. Економіка підприємства: Підручник. Київ: «Знання-Прес», 2004. 526 с.
- 29.Карпов В. А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2014. 243 с.
- 30.Керанчук, Т. Л. Стратегічне планування як передумова ефективності функціонування підприємств в сфері готельного та ресторанного бізнесу. Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали Х-ї (Ювілейної) Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 130-річчю НУХТ, Київ, 23-24 травня 2014 р. : тези доп. Київ : НУХТ, 2014. С. 18-20.
- 31.Косміна Р. М.. Бухгалтерський (фінансовий) облік: навч. по-сіб. для студ. екон. спец. ВНЗ. Київ : Вища школа, 2008. 255 с.
- 32.Котлярова В. Г. Бизнес-план: технология разработки и обоснования: конспект лекций. Ч. 1. Харків: вид. ХНЭУ, 2004. 104 с.
- 33.Кузнецова С. А. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: Навч. посібник. Таврійський держ. агротехнологічний ун-т. – Мелітополь: Видавничий будинок ММД, 2008. 230 с.
- 34.Кузьміна, Е. Е. Маркетинг: підручник і практикум для СПО. 2017. 300 с.
- 35.Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10.
- 36.Лаврів Л.А. Планування діяльності організації: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2013. 320 с.
- 37.Лень В. С., Тливенко В. В. Бухгалтерський облік в Україні: Основи та практика. Навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 576 с.
- 38.Лучко М. Р., Бенько І. Д. Бухгалтерський облік у зарубіжних країнах. Навч. посібник. Київ: Знання, 2006. 311 с.
- 39.Маркетинг в галузях і сферах діяльності: підручник і практикум для акад. бакалаврату. Київ. 2017. 235 с.

- 40.Маркетинг-менеджмент: підручник і практикум для бакалаврату та магістратури. Київ. 2017. С. 119-133
- 41.Михалева, Е. П. Маркетинг: навч, посібник для СПО і прикладного бакалаврату. Перераб. і доп. 2017. 190 с.
- 42.Омельяненко Т. Операційний менеджмент: Навч.-метод. посібник для самот. вивчення дисципліни. Київський національний економічний ун-т. Київ: КНЕУ, 2018. 236 с.
- 43.Організація виробництва. Практикум: навч. посібник. Київ: Лібра, 2015. 376 с.
- 44.Організація виробництва: Навч. посібн. Київ: Лібра, 2017. 336 с.
- 45.Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. Київ: Скарби, 2012. 336 с.
- 46.Покропивний С. Ф. Економіка підприємства.: Підручник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2005. 528 с.
- 47.Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Київ: КНЕУ, 2008. 123 с.
- 48.Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О., Дерев'янка О. Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 279 с.
- 49.Попов В.М. Збірник бізнес-планів з коментаріями і рекомендаціями. Київ: ЦУЛ, КноРус, 2003. 317 с.
- 50.Попова Н. В., Белєвцова Н. М. Розробка стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 29. 2010. С. 359-363.
- 51.Посібник з питань Проектного Менеджменту (українською мовою): Пер. з англ. / Під ред. С.Д. Бушуєва, 2-і видання, перероб. Київ: Видавничий будинок "Ділова Україна", 2000. 198 с.
- 52.Проектний менеджмент: просто про складне: навч. посіб. / В. А. Верба, Л. П. Батенко, О. М. Гребешкова та ін. Київ: КНЕУ, 2019. 299 с.
- 53.Рахлін К. М. Система менеджменту якості: помилки і помилки. Методи менеджменту якості. 2015. № 12. С. 19-20.

- 54.Сіняява, І. М. Маркетинг: підручник для академічного бакалаврату. 3-е изд., Перераб. і доп. 2017. 200 с.
- 55.Скобкин, С. С. Маркетинг і продажі в готельному бізнесі: підручник для академічного бакалаврату. 2-е вид. испр. і доп., 2017. 200 с.
- 56.Скобкин, С. С. Маркетинг і продажі в готельному бізнесі: підручник для академічного бакалаврату. 2-е вид. испр. і доп. 2017. 300 с.
- 57.Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: Підручник. Київ: ВД «Професіонал», 2016. 416 с.
- 58.Тарасюк Г. М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посібник. Київ : Каравела, 2006. 280 с.
- 59.Трут О. О. Операційний менеджмент: підручник. Київ: Академвидав, 2017. 348 с.
- 60.Яковлєв А. І. Організація виробництва: підручник. Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків: НТУ «ХПІ», 2016. 436 с.
- 61.Abelson, Robert P. (1976), "Script Processing in Attitude Formation and Decision Making," in *Cognition and Social Behavior*, eds. John S. Carroll and John W. Payne, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 33-45.
- 62.Boyd, Harper W. and Sidney J. Levy (1963), "New Dimensions in Consumer Analysis", *Harvard Business Review*, 41 (November-December), 129-140.
- 63.Clawson, C. Joseph and Donald E. Vinson (1978), "Human Values: A Historical and Interdisciplinary Analysis," in *Advances in Consumer Research*, Vol. 5, Provo, UT: Association for Consumer Research, 472-477.
- 64.Crocker, Jennifer (1984), "A Schematic Approach to Changing Consumers' Beliefs," in *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, ed. Thomas C. Kinnear, Provo, UT: Association for Consumer Research, 472-477.
- 65.Day, George S. (1990), *Market Driven Strategy*, New York, NY: Free Press.
- 66.Day, George S., Allan D. Shocker and Rajendra K. Srivastava (1979), "Customer-oriented Approaches to Identifying Product-Markets," *Journal of Marketing*, 43 (Fall), 8-19.

- 67.Engel, James F., Roger D. Blackwell and Paul W. Miniard (1990), *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, 6th ed., Chicago, IL: Dryden Press Fishbein, Martin and Izek Ajzen (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior.*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- 68.Frondizi, Risieri (1971), *What is Value: An Introduction to Axiology*, 2nd ed., Lasalle, IL: Open Court.
- 69.Hooley, Graham J. and John Saunders (1993), *Competitive Positioning: The Key to Marketing Strategy*, New York, NY: Prentice Hall.
- 70.Kahle, Lynn R. (1977), "Social Values in the Eighties: A Special Issue," *Psychology and Marketing*, 2 (December), 231-238.
- 71.Lai, Albert Wenben (1994), "Consumption Schemata: Their Effects on Consumer Decision Making," in *Advances in Consumer Research*, Vol. 21, Provo, UT: Association for Consumer Research, 489-494.
- 72.McCracken, Grant (1988), *Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities*, Bloomington, IN: Indiana University Press.
- 73.Normann, Richard and Rafael Ramirez (1993), "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy", *Harvard Business Review*, 71 (July-August), 65-77.
- 74.Olshavsky, Richard W. and Donald H. Granbois (1979), "Consumer Decision MakingCFact or Fiction," *Journal of Consumer Research*, 6 (September), 93-100.
- 75.Peter, J. Paul and Jerry C. Olson (1990), *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, 2nd ed., Homewood, IL: Irwin.
- 76.Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York, NY: Free Press.
- 77.Rokeach, Milton (1973), *The Nature of Human Values*, New York, NY: Free Press.
- 78.Sheth, Jagdish N., Bruce I. Newman and Barbara L. Gross (1991), "Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values," *Journal of Business Research*, 22, 159-170.

79. Solomon, Michael R. (1983), "The Role of Product as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective," *Journal of Consumer Research*, 10 (December), 319-329.
80. Srivastava, Rajendra K. (1981), "Usage-Situational Influences on Perceptions of Product Markets: Theoretical and Empirical Issues," in *Advances in Consumer Research*, vol. 8, ed. Kent Monroe, Chicago: Association for Consumer Research, 106-111.
81. Srivastava, Rajendra K., Mark I. Alpert, and Allan D. Shocker (1984), "A Customer-oriented Approach for Determining Market Structure," *Journal of Marketing*, 48 (Spring), 32-45.
82. Treacy, Michael and Fred Wiersema (1993), "Customer Intimacy and Other Value Disciplines," *Harvard Business Review*, 41 (January-February), 84-93
83. Tversky, Amos (1972), "Elimination by Aspects: A Theory of Choice," *Psychological Review*, 79, 281-299.
84. Vinson, Donald E., Jerome E. Scott and Lawrence M. Lamont (1977), "The Role of Personal Values in Marketing and Consumer Behavior," *Journal of Marketing*, 41 (April), 44-50.
85. Wilkie, William L. (1990), *Consumer Behavior*, 2nd ed., New York, NY: John Wiley