

Таким чином, мета аналізу беззбитковості або іншими словами CVR-аналізу, – це прогнозування фінансових результатів при змінах певних рівнів продуктивності або обсягів виробництва.

Постійне визначення та аналіз беззбитковості господарської діяльності є індикатором межі ефективного і неефективного господарювання, вихідною умовою максимізації прибутку, а найголовніше, є ефективним захисним механізмом підприємства, що забезпечує підвищення економічної безпеки підприємства від загрози банкрутства. Саме реалізація ефективної політики управління прибутком на підприємстві забезпечить йому стабільний розвиток у перспективі, достатній рівень самофінансування власної діяльності, високу конкурентоздатність на ринку і, насамперед, захист від кризових ситуацій, тобто стане певним гарантом економічної безпеки бізнесу.

1. Державна служба статистики. Економічна статистика. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.04.2020).

2. Вівчар О. І. Прагматизм прискорення бізнесу при моніторингу його економічної безпеки в контексті трансформаційних змін. *Сталий розвиток економіки*. 2014. № 1. С. 194 – 199.

3. Суглобов А. Є., Хмельов С. А., Орлова Е. А. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 271с.

4. Валетдинова Э. Н. Инновационная деятельность предприятия в системе экономической безопасности. URL: <http://uecs.ru/uecs-34-342011/item/692-2011-10-15-07-45-34>. (дата звернення: 5.04.2020).

5. Белокуров, В. В. Структура функциональных составляющих экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс]. URL: <http://www.safetyfactor.ru>. (дата звернення: 5.04.2020).

6. Голиков О. І., Миколаєва Н. А. Основи класифікації і методи управління витратами в системі стратегічного управлінського обліку. *Азимут наукових досліджень: економіка і управління*. 2014. № 1. С. 26-30.

7. Шнайдер О. В., Абрамова Н. С. Теоретичні аспекти аналізу поведінки витрат і взаємозв'язку витрат, обороту і прибутку. *Азимут наукових досліджень: економіка та управління*. 2014. № 3. С. 111-114.

8. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2018. 534 с.

9. Карпова Т. П. Управленческий учет: учебник для вузов. – М. : ЮНИТИ, 2004. 351 с.

10. Бланк И.А. Управление прибылью. – К.: «Ника – Центр», 2002. 540с.

11. Мілька А. І., Чижик Т.В. Інструментарій управління підприємствами у контексті підвищення ефективності їх діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. – № 3 (20). – С. 285-291.

12. Друри К. Управленческий и производственный учет: Учебный комплекс для студентов вузов; пер. с англ. В.Н. Егорова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 1423 с.

13. Комплексний економічний аналіз господарської діяльності: підручник / Аверіна О. І., Давидова В. В., Лушенкова Н. І. та ін. М.: КНОРУС, 2012. 432 с.

3.5 Особливості реалізації інновацій в товарній політиці підприємства

Ілляшенко С.М., Рудь М.П.

Поточний період розвитку світової і національної економіки характеризується нестабільністю кон'юнктури ринку, загостренням конкуренції практично на всіх товарних ринках, зростання вимог споживачів до характеристик товарів, прискореним моральним старінням товарів тощо. Саме ці фактори сприяють скороченню життєвого циклу товарів, що, в свою чергу, потребує модифікації товарного асортименту підприємств. В існуючих умовах підприємству для виживання і стійкого розвитку необхідно формувати свій продуктивний портфель із товарів, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу і орієнтовані на різні групи споживачів, що дозволяє оперативної модифікувати товарні одиниці і товарні лінії, створювати і вводити нові та знімати з виробництва такі, що втратили актуальність. В цих умовах актуалізується проблема ефективного управління товарною інноваційною політикою підприємства.

Питання управління інноваційною діяльністю у маркетингу у цілому і товарній інноваційній політиці підприємств зокрема досліджені у роботах багатьох вітчизняних науковців. Дайновський Ю.А. [1] розглядав інноваційні рішення у сфері стратегічного управління і маркетингу вітчизняних підприємств та установ. Перерва П.Г. та Гончарова Н.П. [2] досліджували проблеми формування концепції маркетингового регулювання інноваційного процесу. Розвитку методологічних і теоретико-методологічних основ організації та управління інноваційним процесом на підприємствах присвячена робота Ілляшенка С.М. [3]. Шилова О.Ю. та Чермошенцева Є.С. [4] розробили засади механізму управління інноваційним потенціалом підприємства, який забезпечує активізацію інноваційних процесів на підприємстві. Підходи до розв'язання проблем ефективного використання та управління заходами маркетингу на ринку інноваційних товарів досліджено у роботі Каракаєва Ю.В. [5]. Ілляшенко Н.С. [6] розробила засади механізму впровадження в діяльність підприємств, концепції інноваційного маркетингу. Аналізом ефективності управління антикризовими маркетинговими інструментами займаються Біловодська О.А., Мельник Ю.М. [7]. Шипуліна Ю.С. [8] проаналізувала теоретико-методологічні засади переходу підприємства на інноваційний шлях розвитку.

Проте, незважаючи на чисельні напрацювання, питання ефективного управління інноваційною діяльністю у маркетингу, особливо у товарній інноваційній політиці, є недостатньо дослідженими.

Таким чином, актуальним є дослідження особливостей інноваційної діяльності у товарній політиці підприємств, визначення і систематизацію основних факторів впливу, а також розроблення рекомендацій щодо ефективного управління товарною інноваційною політикою підприємства.

Підприємства, що активно проводять інноваційну діяльність, зазвичай націлені на створення та розширення ринків, захоплення нових ринкових сегментів та репозиціонування традиційних товарів. Досягнення зазначених цілей передбачає створення та впровадження різного роду інновацій. Такі фактори як: невірне позиціонування, завищення або зниження ціни товару, скорочення його життєвого циклу товару як результату наслідування конкурентів, державні і соціальні обмеження, що стосуються забезпечення безпеки покупців зменшують межі і масштаби впровадження інновацій, ускладнюють реалізацію заходів товарної інноваційної політики, приводять до збільшення видатків та зменшення капіталу підприємства. Однак обізнаність щодо критеріїв вибору типу маркетингових інновацій у руслі товарної інноваційної політики підприємства може суттєво підвищити її ефективність [9]. Зокрема, на вибір товарної інноваційної стратегії впливає прогноз видів і характеристик товарів на які може зрости попит у майбутньому а також стану грошових потоків після впровадження змін в товарній інноваційній політиці. Будь яка зміна в асортименті призводить до необхідності інвестування в новий товар, проте в перспективі вона дає підприємству можливість підвищити свій дохід та нівелювати коливання на ринку.

На рис. 1 подано послідовність процедур вибору і реалізації заходів товарної інноваційної політики підприємства. Пунктирною лінією позначено зворотній зв'язок.

Розглянемо більш детально типи інновації в товарній інноваційній політиці підприємства, що зазначені на рис. 1, фактори які впливають на їх вибір а також рекомендації щодо їх вибору.

Модифікація товарної номенклатури (введення нових товарних ліній, виведення існуючих товарних ліній). Консалтинговою компанією Booz, Allen & Hamilton [10] було розраховано, що нові товарні лінії становлять 20% від загального обсягу нових товарів. Підприємство випускає новий для нього товар, але не новий на ринку, тим самим зменшує свої ризики в порівнянні з випуском ринкових новинок, 80-90% з яких зазнають невдачі. Однак нова товарна лінія має ризик

потрапити до так званої пастки розширення ряду і підірвати імідж бренду, якщо вона не знайде позитивних відгуків у споживачів та не буде для них прийнятною, наприклад, за ціною. До факторів що підвищують імовірність успіху цього товарної інновації можна віднести: незадоволений попит, можливість вирішення проблем споживачів, можливість отримання конкурентних переваг. З іншого боку такі фактори як несприйняття продукції споживачами, конкуренція – зменшують імовірність успіху інновації. Таку інновацію в товарній політиці як модифікація товарної номенклатури рекомендується застосовувати для захоплення нових ринків чи їх сегментів якщо є імовірність отримати і реалізувати значимі для споживачів конкурентні переваги.

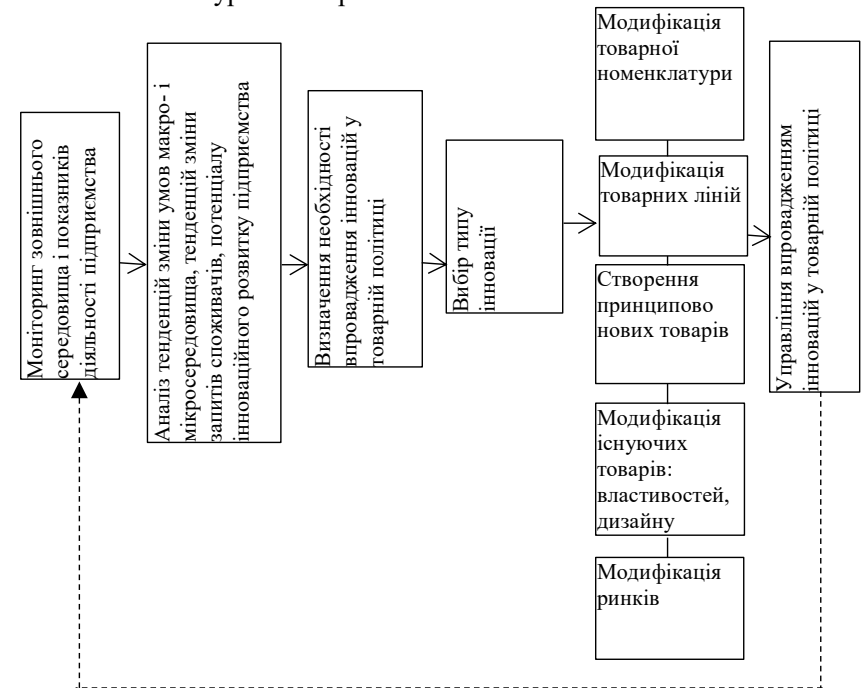


Рис. 1. Схема реалізації товарної інноваційної політики підприємства (авторська розробка)

Модифікація товарних ліній (витягування, тобто додавання до них нових товарних одиниць, скорочення, тобто виведення існуючих товарних одиниць). Як витягування, так і скорочення може бути: вгору (додаються/залишаються більш дорогі товарні одиниці), вниз (додаються/залишаються більш дешеві товарні одиниці). Якщо нові

модифікації товару (у межах аналізованих товарних ліній) дозволяють охопити нові групи споживачів (нові сегменти ринку) і підприємство має вільні виробничі площі і обладнання (загалом, значний потенціал інноваційного розвитку) то є значні перспективи на розширення асортименту товарів шляхом витягування товарної лінії. Якщо ж ряд модифікацій товару не користується попитом споживачів (ці товари є збитковими або недостатньо прибутковими), а підприємство має недостатній рівень потенціалу інноваційного розвитку, то застосовується стратегія скорочення. Вдалою стратегією вважається витягування товарної лінії вниз. Спочатку підприємство виготовляє дорогі товари а потім поступово розширює товарну лінію і займається виготовленням більш дешевих товарів. На противагу стратегії витягування вниз стратегія витягування вгору вважається досить ризикованою і менш вдалою, адже покупці як правило ставляться з недовірою до виробника який спочатку продає дешеві товари а потім виготовляє товари які знаходяться у верхньому ціновому сегменті. Фактори, що підвищують імовірність успіху стратегії витягування товарної лінії – наявність специфічних запитів/проблем споживачів, можливість їх кращого ніж конкуренти задоволення/вирішення. До факторів, що зменшують імовірність успіху можна віднести: невідповідність характеристик продукції запитам споживачів, нерозуміння споживачами відмінностей в модифікаціях продукції. Модифікація товарних ліній допомагає підприємству охопити нові сегменти чи ніші ринку.

Створення принципово нових товарів (радикальні інновації, що можуть служити основою не лише нових товарних ліній, але й цілих галузей). Створення принципово нового товару пов'язане з великими ризиками, оскільки необхідно сформулювати і стимулювати попит на нові товари, яких раніше не існувало. Однак у випадку успіху можна отримати всі переваги першовідкривача ринку. У ряді випадків принципово нова продукція може дістати широке визнання лише через значний проміжок часу. Так пральна машина була винайдена ще в 19 сторіччі а широку популярність набула на початку 20. Аналогічна ситуація з приводом на передні колеса який характерний для більшості сучасних легкових автомобілів. Відповідні технічне рішення було знайдене ще в 20-ті роки минулого століття, однак лише порівняно недавно з'явилася можливість його реалізувати при прийнятному рівні витрати/вигоди.

Згідно даних Booz, Allen & Hamilton товари світової новизни, тобто ті які являються інноваційними в певній сфері становлять 10% від загальної кількості нових товарів [10]. Наприклад компанія Sony в 2010

р. розробила перший в світі смарт годинник, а потім подібні годинники почали випускати такі фірми як Motorola, Samsung, Apple та ін. Фактори що збільшують імовірність успіху інновації: високий потенціал інноваційного розвитку підприємства-інноватора, можливість отримання переваг першовідкривача ринку. Зменшенню імовірності успіху слугують такі фактори як: різкі зміни умов макро- і мікросередовища, НТП. Рекомендацією до застосування є можливість радикальної трансформації існуючих чи створення нових галузей.

Модифікація існуючих товарів: властивостей, дизайну. Як правило такі модифікації за походженням мають локальний характер. Не вимагають великого терміну впровадження, швидко легко сприймаються ринком (якщо базовий товар користується попитом, то і його модифікація також), відносно швидко збільшують частку прибутку за рахунок невеликих та не тривалих інвестицій. Фактори, що збільшують імовірність успіху інновації: удосконалення продуктів у порівнянні з кращими на ринку зразками. В той час як моральне старіння продуктів, зміни потреб споживачів – зменшують імовірність успіху інновації. Впровадження інновації такого типу підвищує конкурентоспроможність товаровиробника, дозволяє збільшити обсяги збуту продукції.

Модифікація ринків (освоєння нових сегментів чи нових ринків) для існуючих товарів. Репозиціонування продукту становить 7% від нових товарів [10]. Метою застосування ребрендингу товарів є захвату більш перспективних ринків та нових сегментів та ніш. Підприємства прагнуть збільшити збут існуючих товарів шляхом пошуку нових ринків, нових потенційних покупців та мати можливість продовження життєвого циклу існуючого товару.

Фактори, що збільшують імовірність успіху інновації: можливості продовження життя товару за рахунок репозиціонування, бажання виробника захопити нові ринки, їх сегменти чи ніші. До факторів які зменшують можливість успіху відносять: несприятливу динаміку розвитку нових ринків та високий рівень конкуренції. Перевагою застосування даної інновації є продовження життєвого циклу товару.

Узагальнення викладеного дозволило систематизувати фактори, що впливають на вибір заходів товарної інноваційної політики підприємства, а також запропонувати рекомендації що їх застосування (табл. 1).

Зазначені рекомендації рекомендується урахувати при попередньому виборі типу товарних інновацій в системі заходів товарної інноваційної політики підприємства. Для остаточного вибору системи заходів товарної інноваційної політики доцільним уявляється

урахування особливостей життєвого циклу аналізованого товару (товарної інновації).

Таблиця 1 – Характеристика заходів товарної інноваційної політики підприємства (авторська розробка)

Тип інновації	Фактори, що сприяють реалізації	Фактори, що ускладнюють реалізацію	Рекомендації щодо застосування
Модифікація товарної номенклатури	Збільшення запитів споживачів, незадоволений попит.	Велика конкуренція. Споживачі можуть не сприйняти товар.	Допомагає захопленню нових ринків та їхніх сегментів
Модифікація товарних ліній	Задоволення потреб споживачів, кращим ніж конкуренти способом	Споживачі не бачать різниці в модифікації продукту	Захоплення нових ніш, сегментів ринку
Створення принципово нових товарів	Отримання переваг виробника, який здійснює інновації.	Зміни в макро- і мікросередовищі фірми чи ринку.	Трансформація або створення нової галузі, ніші ринку.
Модифікація існуючих товарів, у т.ч.: - властивостей; - дизайну	Можливість удосконалити товар порівняно з уже наявними товарами на ринку	Зміни в потребах покупців, моральне старіння товарів	Підвищення конкурентоспроможності
Модифікація ринків, у т.ч.: - репозиціонування; - ребрендинг	Репозиціонування та ребрендинг слугують продовженню життя товару	Висока конкуренція, несприятлива динаміка розвитку нових ринків.	Можливість продовження життєвого циклу товару, захоплення нових ніш, сегментів ринку

Аналіз особливостей етапів життєвого циклу товару (ЖЦТ), дав підстави запропонувати рекомендації щодо вибору виду інновацій у товарній політиці підприємства на кожному з етапів ЖЦТ (табл. 2).

Підводячи підсумки слід зазначити, що дослідження особливостей вибору і реалізації заходів товарної інноваційної політики підприємства, відповідно до авторського погляду на послідовність процедур управління цим процесом, надало можливість окреслити і

систематизувати фактори, які сприяють підвищенню/зниженню імовірності успіху кожного з виділених заходів.

Таблиця 2 – Інноваційна товарна політика підприємства на етапах ЖЦТ (авторська розробка)

Стадія	Характеристика стадії в залежності від попиту на товар	Вид товарної інноваційної політики
Вихід на ринок	Як правило основними споживачами виступають «новатори», адже товари на цій стадії це радикальні інновації, що можуть служити основою не лише нових товарних ліній, але й цілих галузей	Створення принципово нових товарів
Ріст	Цей етап характеризується зростанням попиту і прибутків, появою аналогічних товарів конкурентів. Зростає необхідність модернізувати товар, а саме створення нових товарних ліній, з метою захоплення нових сегментів ринку.	Модифікація товарної номенклатури
Зрілість	З'являються надмірні виробничі потужності, що призводить до загострення конкуренції. На цьому етапі застосовується додавання нових товарних одиниць, або ж змінення властивостей, дизайну товару. Такі зміни не вимагають великого терміну впровадження, швидко селекціонуються на ринку, відносно швидко збільшують частку прибутку за рахунок невеликих інвестицій.	Модифікація існуючих товарів, властивостей, дизайну. Модифікація товарних ліній
Спад	Знижується попит на товар, який призводить до створення нових сегментів, чи нових ринків для існуючих товарів.	Модифікація ринків

На цій основі розроблено рекомендації щодо попереднього вибору конкретних заходів товарної інноваційної політики підприємства у залежності від вектору дії факторів зовнішнього макро- і мікросередовища, а також рівня потенціалу інноваційного розвитку підприємства. Запропоновано рекомендації щодо уточнюючого вибору зазначених заходів на етапах життєвого циклу товару. Отримані результати можуть бути використані як підґрунтя для розробки методичних засад ефективного управління вибором маркетингових інновацій в товарній інноваційній політиці підприємств різних галузей економіки.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення формалізованих процедур і методики управління товарною інноваційною політикою підприємства.

1. Дайновський Ю.А. Особливості оцінювання економічної ефективності прийомів управління і маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. №4. С. 143-153.
2. Гончарова Н.П., Перерва П.Г. Маркетинг інноваційного процесу: навчальний посібник. – К.:1998. – 267 с.
3. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : Підручник. – Суми : ВТД —Університетська книга, 2010. – 334 с.
4. Шилова О.Ю., Чермошенцева Є.С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 220-227.
5. Каракай Ю.В. Маркетинг на ринку інноваційних товарів : автореф. дис. ... докт. економ. наук : 08.00.04. Київ, 2008. 32 с.
6. Ілляшенко Н.С. Впровадження концепції інноваційного маркетингу в діяльність промислових підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2010. № 1. С.28-33.
7. Біловодська О.А., Мельник Ю.М. Механізм маркетингового антикризового управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №6. С. 105-108.
8. Шипуліна Ю.С., Ілляшенко С.М. Розвиток теоретико-методологічних засад переходу підприємств на інноваційний шлях розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №4. С.103-112.
9. Кардаш В.Я. Товарна інноваційна політика: Підручник. / В.Я. Кардаш, І.А. Павленко, О.К. Шафалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 266 с.
10. Booz, Allen and Hamilton, "New Product Management for the 1980s," New York, Booz Allen Hamilton Inc, 1982.

3.6. Дослідження існуючого інструментарію маркетингового тестування для оцінювання ринкових перспектив товарних інновацій

Нагорний Є.І.

Ринково успішна діяльність промислового підприємства повинна базуватися на ефективній організації робіт із створення товарних інновацій. Інноваційний цикл розроблення товарних інновацій містить цілий ряд послідовних етапів, а послідовний перехід від одного етапу до іншого відбувається тоді, коли всі види робіт були завершені на попередньому. Причому, вважається, що якщо такий перехід відбувся, то всі роботи були виконані в повному обсязі та якісно, і це гарантуватиме успіх всього інноваційного циклу, в т.ч. і на останньому етапі – комерціалізації товарних інновацій. Проте, як показує практика, проходження ідеї через всі етапи інноваційного циклу, здебільшого призводить лише до створення інноваційного товару. Так, звісно, створення такого товару вже є певним показником результативності, на виході маємо готовий результат – інноваційний товар, однак підприємству бажано ще і покрити всі витрати, що були понесені під

час його створення. Покрити всі витрати і вийти на певний прибуток можна лише на етапах життєвого циклу, під час комерціалізації, а ось тут вже можуть бути великі проблеми. Головна з них, це та, що інноваційний товар може зазнати на ринку комерційного провалу і всі витрати, що були понесені – не окупляться. Причин такої ситуації може бути безліч, це і висока невизначеність при створенні товару, тривалий час його створення, коли маємо постійну зміну смаків та бажань кінцевих споживачів, так і недостатнє, неповне або повне ігнорування використання інструментів ринкової апробації товару на етапах інноваційного циклу. А тому розроблення і впровадження інструментарію, що дозволить постійно здійснювати процес ринкової апробації товару під час його створення і допоможе знизити цю невизначеність, є вкрай актуальним для інноваційно активних підприємств.

Інструментарій маркетингового тестування широко висвітлений в працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Однак, переважна їх більшість, як ми побачимо нижче, розглядають ці інструменти лише на окремих етапах інноваційного циклу, без загального взаємозв'язку із всіма його етапами, внаслідок чого маємо відсутність комплексності в проведенні маркетингового тестування. Так, Балабанова Л.В. [1], на етапі відбору ідей, для оцінки і відсікання неприйнятних ідей, пропонує використовувати інструменти фільтрації (різні критерії відбору). Етап розробки концепції (задуму) і її перевірки, на її думку, повинен супроводжуватися проведенням маркетингових досліджень, за участю споживачів, з метою з'ясування міри її привабливості. На етапі розроблення товару, прототипи товару, за допомогою спеціального інструментарію (інженерні тести), піддаються випробуванню в лабораторних і експлуатаційних умовах. Етап випробування товару в ринкових умовах, вона рекомендує здійснювати використовуючи методи та інструменти пробного маркетингу.

Гаркавенко С. [2], на етапі відбору ідей, для їх селекції, пропонує використовувати такі інструменти: чек-листи (показують які ризики можуть виникнути в межах інноваційного процесу), метод оціночної шкали (ідеї оцінюють шляхом зважування їх основних факторів), сумісний аналіз. На етапі розробки та перевірки концепції пропонує використовувати інструменти маркетингових досліджень (для оцінки реакції споживачів на новий товар), сумісний аналіз (щоб визначити найкращий варіант комбінації характеристик товару) та метод оцінки намірів купити товар. Інструменти функціонально-вартісного та фінансового аналізу (аналіз беззбитковості, порівняння прибутків, аналіз ризику) рекомендує використовувати на етапі бізнес аналізу. На