

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

ДОСЛІДНИЦЬКИЙ ТРЕНІНГ: МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ І ІННОВАЦІЇ В МАРКЕТИНГУ

Навчально-методичний посібник

За редакцією проф. В.Я. Заруби, проф. Д.В. Райко

В рамках проекту 530429-TEMPUS-1-2012-1-UK-TEMPUS-JPHES
«INNOLAB»: Інноваційні лабораторії: використання відкритих
інноваційних навчальних платформ та дослідницької діяльності
у підприємницькій освіті з метою посилення участі та
інноваційного потенціалу університетів у постсоціалістичних
суспільствах

Харків
«Щедра садиба плюс»
2015

УДК 339.138: 159.955.1(075.8)

ББК 65.290–2+88.4я73

З 34

Рецензенти:

С.М.Ілляшенко, д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю (УІД), Сумського державного університету.

П.А.Орлов, д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри економіки та маркетингу Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця.

Автори:

Заруба В.Я., Антонець О.О., Райко Д.В., Савченко О.І., Нестеренко Р.О., Парфентенко І.А.

Authors:

Viktor Zaruba, Olga Antonets, Diana Rajko, Olga Savchenko, Roman Nesterenko, Iryna Parfentenko

Рекомендовано до друку Вченою радою Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (протокол № 1 від 30 січня 2015 р.)

Навчально-методичний посібник містить навчальний матеріал і методичні рекомендації для проведення дослідницького тренінгу із використанням ділової гри „Ринок ідей”. Метою тренінгу є набуття студентами знань і вмінь щодо пошуку ідей товарних інновацій відповідно до потреб ринку, а також розвиток їх креативних здібностей.

Призначено для студентів напряму підготовки «Маркетинг», а також для викладачів, які забезпечують проведення дослідницького тренінгу.

З 34 Дослідницький тренінг: маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: навч. мет. посіб./за ред. В.Я. Заруби, Д.В. Райко– Х.: «Щедра садиба плюс», 2015. – 110 с.

ISBN 978-617-7017-73-7

The Training Handbook includes training material and guidelines for research training using business game "Ideas Market". Aim of the training is give the students of knowledge and skills that to identify and solve practical problems of enterprises and the same develop their creative abilities.

For the students of specialty «Marketing», of lecturers who ensure the holding of research training is intended.

Навчально-методичний посібник підготовано та видано за кошти Проекту 530429-TEMPUS-1-2012-1-UK-TEMPUS-JPHES «INNOLAB»: Інноваційні лабораторії: використання відкритих інноваційних навчальних платформ та дослідницької діяльності у підприємницькій освіті з метою посилення участі та інноваційного потенціалу університетів у постсоціалістичних суспільствах.

ISBN 978-617-7017-73-7

© Колектив авторів, 2015

© НТУ «ХПІ», 2015

ПЕРЕДМОВА

Для підвищення якості викладання дисципліни «Дослідницький тренінг», учасниками проекту TEMPUS INNOLAB в НТУ «ХПІ» було ініційовано створення серії навчально-методичних посібників для студентів напряму підготовки 0305 «Економіка та підприємництво» спеціальностей: «Економічна кібернетика», «Управління персоналом та економіка праці» та «Маркетинг».

Представлений посібник став одним із результатів спільної роботи, що проводилась з жовтня 2012 року в рамках міжнародного проекту «INNOLAB - Інноваційні лабораторії: використання відкритих інноваційних платформ для навчання підприємств та розкриття інноваційного потенціалу університетів у постсоціалістичних країнах» програми TEMPUS. Сайт проекту INNOLAB: <http://www.innolabs.org>.

Консорціум учасників включав: Бредфордський Університет, Великобританія (координатор проекту); Університет Аристотеля в м. Салоніки, Греція; Талліннський технологічний університет, Естонія; Ужгородський національний університет, Україна; Національний університет «Києво-Могилянська академія», Україна; Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна; Інститут інноваційних технологій і змісту освіти Міністерства освіти і науки України; Бізнес-інкубатор Тернопільщини, Україна; Гродненський державний університет ім. Янки Купали, Білорусь; Полоцький державний університет, Білорусь.

У процесі здійснення завдання проекту були виконані такі основні завдання:

- Проведення статистичних досліджень з метою ідентифікації факторів інноваційної активності та виявлення ключових проблем розвитку регіональних інноваційних процесів.
- Дослідження світової літератури з метою кращого розуміння практики інновацій з позицій перспектив бізнесу і внеску університетів.
- Ознайомлення з регіональними платформами розвитку інноваційної активності у Великобританії, Греції та Естонії з метою вивчення їх досвіду у практиці інновацій.
- Об'єднання практики і дієвих досліджень відкритих для підприємств інноваційних навчальних платформ з метою створення п'яти інноваційних лабораторій.
- Інтеграція інноваційних лабораторій в основні університетські заходи (зокрема, навчальні програми), шляхом застосування передових досягнень для довгострокового розвитку.
- Розробка навчальних і допоміжних матеріалів для підтримки інноваційних лабораторій.

Призначення інноваційних лабораторій полягає в розвитку освітнього і наукового видів діяльності, продуктами яких є компетенції випускників, результати розробок проектів та їх реалізації на підприємствах. Інноваційні лабораторії будуть сприяти

розширенню і поглибленню взаємовигідних відносин університету з підприємствами у сфері інноваційної діяльності.

Важливою складовою частиною кожної інноваційної лабораторії став Web-сайт, що забезпечує прямі ділові комунікації між викладачами, науковими співробітниками, студентами університету та підприємствами регіону. Розробка інструментальної контент-орієнтованої основи сайту на базі технології web2.0 була проведена викладачами та науковими співробітниками Університету Аристотеля (Салоніки, Греція).

В ході виконання проекту виконавцями НТУ «ХПІ» були вивчені сучасні англomовні публікації в сфері інноваційного менеджменту, підготовлено 10 наукових публікації та навчальні матеріали для 5 дисциплін спеціальностей факультету економічної інформатики та економічного факультету. Спільно з міжнародними партнерами виданий навчальний посібник «Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема».

Викладачі НТУ «ХПІ» отримали можливість ознайомитися з регіональними платформами розвитку інноваційної активності, що були представлені університетами з країн Євросоюзу, пройти стажування за напрямком інноваційного менеджменту та інноваційного підприємництва. Студенти НТУ «ХПІ», разом з командами інших університетів, брали участь у заходах з розробки інноваційних ідей, що проходили у жовтні 2013 року у м. Пярну (Garage48) та у Талліннському технологічному університеті, а також у лютому 2014 р. у Бредфордському університеті.

У 2014 р. в українських та білоруських університетах-партнерах проекту у дистанційному режимі була проведена міжнародна гра "Ринок ідей" за участю 300 студентів. Автором ідеї цієї гри є професор Бредфордського університету Крістос Калантарідіс. Для забезпечення її проведення фірмою Webanywhere були розроблені комп'ютерне програмне забезпечення та відповідні методичні матеріали. На першому етапі гри студенти отримали опис ситуації, яка мала місце на одному з реальних українських підприємств. Вони пропонували ідеї розв'язання проблем цього підприємства і разом оцінювали ці ідеї, здійснюючи умовні інвестиційні вклади. На другому етапі гри студенти розробляли економічне обґрунтування інноваційних ідей.

Великий інтерес, який викликала гра "Ринок ідей" у студентів, став причиною створення на основі цієї гри дослідницького тренінгу, якому присвячений цей посібник.

Авторський колектив висловлює подяку Європейській Комісії за фінансову підтримку проекту ТЕМПУС-ІННОЛАБ, в рамках якого був підготовлений і виданий цей навчально-методичний посібник. Крім цього, особливу подяку адресуємо ідеологу цієї гри Крістосу Калантарідісу, а також співробітникам фірми Webanywhere за надані методичні матеріали, що використовуються в посібнику.

ВСТУП

Сучасне підприємство будь-якого розміру здатне успішно існувати та конкурувати на ринку лише за умови постійного розвитку та адаптації до умов ведення бізнесу. Особливостями ринкового середовища, в якому функціонує підприємство, є його непередбачуваність та швидка мінливість споживчих переваг. Це вимагає створення й виведення на ринок продуктових інновацій, потребує розвитку усього маркетингового комплексу засобів впливу на споживачів, включаючи канали збуту, способи просування і ціноутворення. Зараз саме нестандартний погляд на звичні речі, творчість, втілена в інновації, дають підприємствам конкурентні переваги, забезпечують їх економічний розвиток.

Важлива роль у адаптації підприємства до змін на споживчих ринках належить проектному менеджменту. Дійсно, з необхідністю розробки і реалізації проектів так чи інакше стикаються всі сучасні підприємства, адже проект може мати на меті відкриття нових видів бізнесу, реструктуризацію підприємства, випуск нової продукції або надання нових послуг тощо. Проектна форма управління діяльністю, сприяючи трансформаціям бізнесу в цілому і, зокрема, маркетинг менеджменту підприємства, створює передумови для інноваційного розвитку організації.

Успіх застосування проектного підходу в процесі розробки товарних інновацій залежить від знань, навичок і здібностей працівників. Тому актуальною є проблема підготовки фахівців з маркетингу, компетенції яких, набуті у процесі навчання, дозволяти б їм ініціювати проекти інноваційного призначення і брати активну участь у їх розробці та реалізації. Вирішення цієї проблеми вимагає набуття студентами знань із проектного менеджменту, створення й виведення на ринок продуктових інновацій, а також розвитку в студентів креативного мислення.

Ефективним інструментом формування у студентів професійних навичок і здатності вирішення актуальних питань практичної діяльності є тренінги. В умовах безперервних змін економічного середовища і конкуренції посилюється значення виконання кожним працівником ролі потенційного носія ефективних ідей і ролі індивіда, здатного до професійної поведінки. Тренінги дозволяють підготувати студентів до виконання цих ролей, допомагають цілеспрямовано формувати і розвивати гнучкість їх мислення.

У представленому посібнику наводиться навчальний матеріал та методичні рекомендації до дослідницького тренінгу студентів напряму підготовки 6.030502 «Маркетинг». Метою цього тренінгу є набуття студентами знань і досвіду щодо виявлення і розв'язання проблем підприємств, які виникають на практиці у сфері маркетингу, а також розвиток їх дивергентного і конвергентного мислення. У результаті проведення тренінгу студенти повинні навчитися аналізувати загальну економічну ситуацію на підприємстві, розпізнавати потреби і запити споживачів за результатами

дослідження ринку та пропонувати ідеї продуктових інновацій з метою задоволення виявлених потреб.

Для ефективного вирішення окреслених завдань дослідницький тренінг студентів напряму підготовки «Маркетинг» складається з двох частин. Перша частина присвячується наданню студентам теоретичних знань з формалізації ситуацій діяльності, проектного менеджменту, процесу створення продуктових інновацій, розвитку креативного мислення. Ця частина тренінгу структурно складається з інтерактивних лекцій та семінарських занять.

У другій частині дослідницького тренінгу студенти стають учасниками ділової гри „Ринок ідей”, у якій вони повинні опанувати засоби розробки задуму продуктових інновацій на засадах проектного підходу. У процесі реалізації гри вони виступають одночасно як розробники проекту та його можливі інвестори.

Автори навчально-методичного посібника:

Заруба Віктор Яковлевич

Доктор економічних наук, професор, декан факультету економічної інформатики та менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», керівник Міжфакультетського Науково-методичного центру «INNOLAB».

Антонець Ольга Олександрівна

Кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут».

Райко Діана Валеріївна.

Доктор економічних наук, професор кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут».

Савченко Ольга Ігорівна

Кандидат економічних наук, професор кафедри організації виробництва і управління персоналом Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», заступник керівника міжфакультетського Науково-методичного центру «INNOLAB».

Нестеренко Роман Олександрович

Старший викладач кафедри організації виробництва та управління персоналом Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», директор «Бюро розвитку підприємництва» економічного факультету НТУ «ХПІ».

Парфентенко Ірина Анатоліївна

Старший викладач кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут».

Глава 1

ІННОВАЦІЇ У РОЗВ'ЯЗАННІ ПРОБЛЕМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Розділ 1.1 Поняття діяльності та формалізація ситуацій діяльності

1.1.1 Поняття діяльності

Типовими об'єктами досліджень в економічній теорії й менеджменті є підприємства (фірми) та їх структурні підрозділи, а також державні установи, галузеві й регіональні виробничо-господарські комплекси, національна економіка в цілому. Усі явища, які супроводжують існування перерахованих соціально-економічних об'єктів, можуть розглядатися як результати, наслідки їхньої діяльності. Під діяльністю в широкому сенсі розуміють специфічну людську форму відношення до навколишнього світу, зміст і мету якої становить його доцільна зміна й перетворення. Поняття людської діяльності поширюється як на індивідуально-особистісну діяльність, так і на діяльність соціальних груп (організацій різних рівнів, суспільства в цілому). Тому суб'єктом діяльності може виступати як один учасник, так і певна група організованих осіб.

Сучасні наукові концепції діяльності ґрунтуються на теорії системи діяльності та праксеології. Теорію системи діяльності відрізняє від багатьох інших концепцій дослідження соціально-економічних систем те, що в ній об'єктом дослідження виступає ситуація діяльності, а не сам суб'єкт діяльності, що реагує на впливи середовища. Ситуація діяльності розглядається як система, що охоплює суб'єкт і середовище діяльності, а також відносини й зв'язки між ними, які дозволяють суб'єктові активно впливати на середовище, змінюючи характер діючих на нього впливів.

Термін праксеологія походить із грецької мови: πράξις — дія й λογία — учення. Відповідно до праксеології предметом вивчення всіх суспільних наук в остаточному підсумку є діяльність людей, яка являє собою процес використання людиною засобів для досягнення цілей у конкретних обставинах і при певному стані знань про світ. Об'єктами дослідження діяльності є процеси взаємодії суб'єкта із середовищем.

Важливою характеристикою праксеології є так званий методологічний суб'єктивізм. Відповідно до нього при аналізі тієї чи іншої людської дії слід виходити з того, як сама діюча особа бачить свої цілі, засоби, умови, які знання про світ і про себе вона вважає дійсними, як вона сама інтерпретує інформацію, що надходить до неї тощо. Неможливо зрозуміти людську дію, якщо виходити із цілей, знань, інтерпретацій, які належать не суб'єктові діяльності, а, наприклад, «суспільству» або самому дослідникові.

Фундаментальне значення для дослідження діяльності має поняття благ. Їхній загальний зміст полягає в тому, що блага прямо або побічно задовольняють потреби людини. Як негативні блага (антиблага) визначають такі об'єкти, які прямо або побічно підсилюють негативне переживання потреб, створюють перешкоди або погрози для їхнього задоволення. При цьому повну або часткову нейтралізацію впливу антиблага суб'єкт розглядає як благо.

Хоча блага й прийнято розділяти на виробничі ресурси й споживчі блага, слід ураховувати взаємну обумовленість виробництва і споживання. Такі ресурси діяльності людини, як компетенції, ерудиція, фізичні й комунікативні можливості, з одного боку, залежать від кількісно-якісних характеристик споживаних людиною благ, а з іншого боку – визначають її здатності до праці, до створення благ. Тому всі блага можна розглядати з того погляду, що вони виконують у процесі економічної діяльності функції ресурсів. У відповідності з системно-ресурсним підходом до управління діяльністю будь-який соціально-економічний об'єкт розглядається як самокерована динамічна система ресурсів, що постійно перебувають у процесі відтворення.

1.1.2 Формалізація ситуації діяльності

Першими природними складовими ситуації діяльності виступають суб'єкт і його середовище. При цьому у суб'єкті діяльності виділяються дві його сутності: його засоби діяльності, або ресурси, і «управлінська основа» суб'єкта – центр (система) управління діяльністю (рис. 1.1). У кожному соціально-економічному об'єкті центр управління має свою специфічну природу. У людській особистості функції центра виконують свідомість і самосвідомість, на підприємстві – його менеджмент, у суспільстві – органи влади та управління.

Відповідно до концепції ієрархічної організації діяльності розрізняють ряд її рівнів: верхній рівень – це рівень діяльності в цілому, потім рівень функціональних (особливих) видів діяльності, наступний – рівень дій. Функціональним видом діяльності називається сукупність дій, які викликаються одним провідним мотивом, У людини функціональними видами діяльності можуть бути, наприклад, навчальна й трудова види діяльності, заняття спортом. На підприємстві виділяються такі види функціональної діяльності, як виробнича, маркетингова, фінансова, інноваційна й ін. Дії визначаються як відносно

закінчені елементи діяльності, спрямовані на досягнення проміжної мети, підпорядкованої загальному задуму.

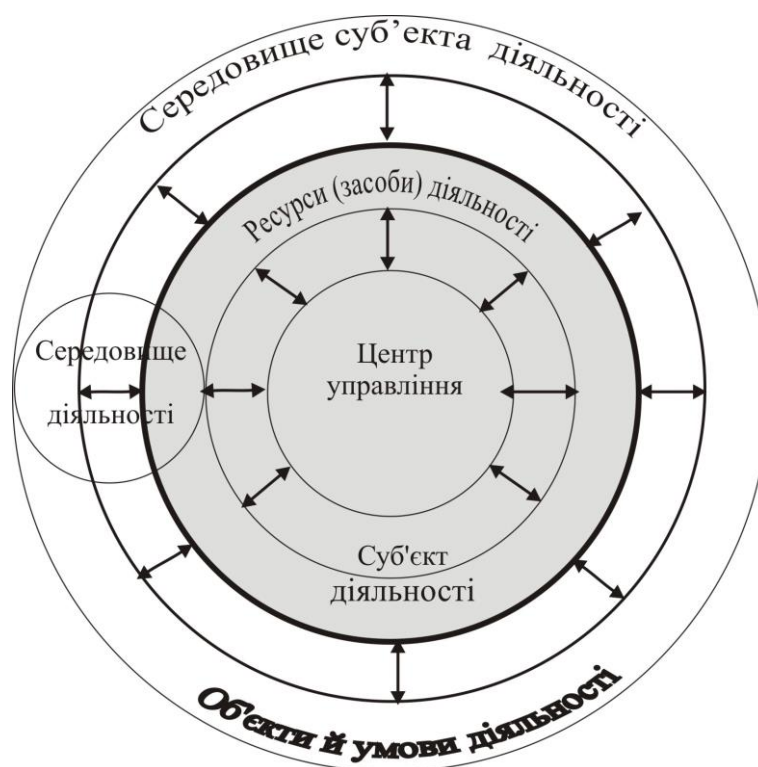


Рисунок 1.1 – Схема формалізації ситуації діяльності

Відповідно до концепції ієрархічної організації діяльності розрізняють ряд її рівнів: верхній рівень – це рівень діяльності в цілому, потім рівень функціональних (особливих) видів діяльності, наступний – рівень дій. Функціональним видом діяльності називається сукупність дій, які викликаються одним провідним мотивом. У людини функціональними видами діяльності можуть бути, наприклад, навчальна й трудова види діяльності, заняття спортом. На підприємстві виділяються такі види функціональної діяльності, як виробнича, маркетингова, фінансова, інноваційна й ін. Дії визначаються як відносно закінчені елементи діяльності, спрямовані на досягнення проміжної мети, підпорядкованої загальному задуму.

Спеціальне місце серед функціональних видів діяльності посідає обмінна (торгівельна, реалізаційна) діяльність. У процесі обмінної діяльності продукти інших функціональних видів діяльності обмінюються з використанням грошей на необхідні суб'єктові діяльності предмети. Ті продукти дій, які не є кінцевими результатами якої-небудь функціональної діяльності, включаючи обмінну, виступають як проміжні продукти цієї діяльності.

За місцем й характером змін дії можуть бути підрозділені на зовнішні й внутрішні. Дія є зовнішньою, якщо вона приводить до змін у середовищі, які спостерігаються безпосередньо або можуть бути при необхідності об'єктивно виявлені (зміни в обсягах

продажів, складі маркетингових посередників і умовах взаємодії з ними, у ставленні потенційних покупців до товарів та іміджу фірми і т.ін.). Результатами внутрішніх дій є більш-менш чітко визначені задуми майбутніх дій, а також зміни в знаннях суб'єкта.

Сукупність дій, необхідних для перетворення вхідного продукту функціональної діяльності в кінцевий продукт являє собою повний комплекс дій цієї функціональної діяльності. Дії, що складають комплекс, можуть бути представлені з різним ступенем деталізації. До елементарних дій, вказівка на які дозволяє найбільш докладно представити повний комплекс дій, належать такі дії, для яких характеристики впливу ресурсів і середовища на об'єкт зберігаються незмінними в ході здійснення всього дії. Комплексна дія охоплює декілька елементарних дій і, в окремому випадку, може являти собою повний комплекс дій деякої функціональної діяльності. Предметами елементарних дій можуть виступати окремі частини (сторони, аспекти) предмета комплексної дії.

Основною уявленнь про майбутню діяльність або про її окрему складову дію є мета. Під метою розуміють уявлення суб'єкта про бажані корисні результати діяльності або окремої дії.

Уявленнями суб'єкта діяльності охоплюються блага, до яких відносяться реальні й потенційні ресурси. До реальних ресурсів належать відомі та актуалізовані у свідомості суб'єкта об'єкти матеріальної та ідеальної природи, які суб'єкт може безпосередньо використовувати у відповідності з поставленою метою. Потенційними ресурсами є невідомі або не актуалізовані у свідомості суб'єкта об'єкти. Потенційні ресурси можуть стати реальними ресурсами за певних умов (наявності уявлення про них, виявленні їх в середовищі, актуалізації у пам'яті тощо).

Сукупність реальних і потенційних ресурсів створює об'єкт діяльності (дії). У процесі діяльності відбувається перетворення об'єкта діяльності з його вхідного стану в кінцевий стан, який називається продуктом.

Окрім благ (реальних й потенційних ресурсів), людина виділяє у своїй об'єктивній реальності даності. Даностями виступають такі відображені у свідомості актора об'єкти, їхні властивості й відносини з іншими об'єктами, які об'єктивно або за міркуваннями суб'єкта діяльності не можуть бути ним змінені в рамках ситуації діяльності, що розглядається. Даності відображаються в уявленнях людини як об'єкти з «нейтральною» корисністю. Вони визначають умови діяльності, а не її об'єкт. При плануванні своїх дій суб'єкт виходить із даностей, ураховує їх, використовує знання про даності в своїх інтересах.

Подальша реалізація системного підходу до дослідження ситуації діяльності потребує уточнення межі суб'єкта із середовищем. У зв'язку з цим виникає необхідність розглядати не тільки середовище суб'єкта діяльності, але й середовище його центра управління, яке виступає як середовище діяльності. Середовище суб'єкта діяльності визначає потенційні ресурси й умови діяльності. Середовище діяльності відбивають уявлення суб'єкта про об'єкт й умови діяльності, які суб'єкт формує у відповідності з

поставленою метою. З одного боку, центр управління має певні можливості контролю над умовами, що виникають в середовищі діяльності. З іншого боку, ситуація діяльності складається під впливом неконтрольованих ним умов. Зазначені обставини дозволяють говорити про наявність у центра управління уявлень про ближню й дальню частини середовища діяльності (рис. 1.2).

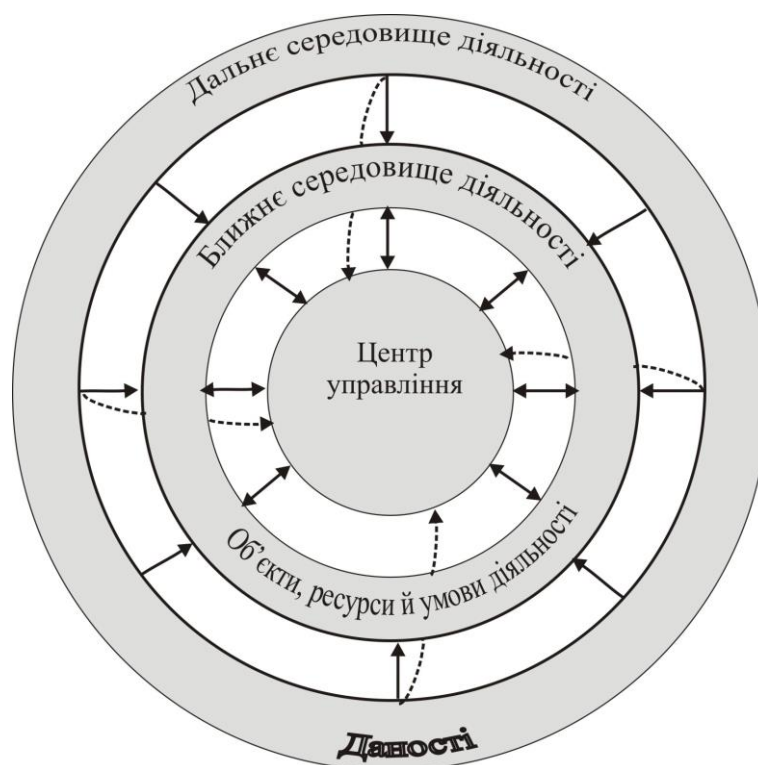


Рисунок 1.2 – Схема формалізації ситуації управління діяльністю

Ближнє середовище утворює сукупність об'єктів дій разом з ресурсами актора та умовами дій. З точки зору управління ближнє середовище є об'єктом управління, на який центр управління здійснює цілеспрямовані впливи за допомогою ресурсів суб'єкта. Сукупність даностей розглядається центром управління діяльністю як дальнє середовище, що визначає умови його діяльності в ближньому середовищі. При цьому суб'єкт може змінити свою позицію і, проявляючи свій пізнавальний інтерес, розглядати деякі даності як потенційні ресурси. Якщо пізнавальний інтерес переходить у практичний, то вхідні даності набувають значення потенційних ресурсів і у разі успіху наступних трансформацій стають реальними споживчими або виробничими ресурсами суб'єкта. Таким чином, виявляється, що виділення загального середовища діяльності та його ближньої й дальньої частин є предметом вибору суб'єкта, що залежить від поточного позиціонування суб'єктом своїх ресурсів у світі, що його оточує.

Наведений опис ситуації діяльності являє собою загальне представлення діяльності будь-якого суб'єкта з позиції стороннього спостерігача. Тому ситуація діяльності, що надана, виглядає як зовнішня ситуації діяльності, оскільки є таким

зовнішнім об'єктивним описом діяльності суб'єктів, який може не співпадати з уявленнями самих суб'єктів.

Під час прийняття рішень суб'єкт вимушений оцінювати свої наявні ресурси, відшукувати їх резерви, виявляти нові ресурси, створювати нові продукти. Для цього він інтерпретує свою діяльність особисто як процеси планування змін і реальних змін у його середовищі діяльності. Це дозволяє розглядати середовище діяльності суб'єкта як внутрішню ситуацію діяльності, що динамічно змінюється у відповідності з представленням діяльності у свідомості суб'єкта. Як можна побачити, формальна відмінність внутрішньої ситуації діяльності від зовнішньої полягає у виведенні з неї центра управління діяльністю. Це виключає можливість урахування якості дій центра управління в процесі управління середовищем діяльності, але дозволяє досліджувати ефективність різних процедур прийняття управлінських рішень і надавати суб'єкту діяльності певні рекомендації щодо раціонального їх вибору.

Корисності благ продуктів і ресурсів, які оцінені у грошовій формі, називають цінностями. Стану ситуації діяльності, який досягнутий за деякий проміжок часу, будуть відповідати сукупна позитивна цінність зроблених продуктів і сукупна негативна цінність витрачених ресурсів. Їхній різниці буде відповідати очікуваний ціннісний ефект діяльності. Для підприємства сукупні цінності вироблених продуктів і витрачених ресурсів відбивають відповідно дохід або вигоду від реалізації продуктів і сума витрат відповідних затрачених ресурсів. Ціннісний ефект діяльності виражає прибуток, тобто різниця між доходом і сумою витрат.

При плануванні майбутньої діяльності може виникати питання про своєчасність, доречність в тому чи іншому плановому періоді. Крім цього, необхідно урахувувати, що з причини неповної визначеності умов діяльності досягнення цільового стану ситуації діяльності завжди пов'язане з ризиками. Тому мета діяльності, встановлюючи властивості її майбутніх продуктів, не вичерпує усіх вимог, що пред'являються до неї.

Пошук цільового стану ситуації діяльності та її змісту ґрунтується, як правило, на оцінках цінності проекту діяльності, які визначають з урахуванням двох груп показників: 1) очікуваних величин ціннісного ефекту діяльності на протязі часу; 2) ризиків зменшення майбутніх фактичних величин ціннісного ефекту у порівнянні із запланованими, або очікуваними. Одночасне використання оцінок цінності проектів як критеріїв вибору найкращого проекту визначає правило погодженого вибору динаміки ціннісного ефекту діяльності та розмірів ризиків.

Поняттю економічної ефективності діяльності відповідає уявлення про відсутність будь яких втрат цінностей у процесах відтворення ресурсів. При цьому оцінка втрат ґрунтується на порівнянні цінностей використовуваного проекту діяльності із цінностями проектів альтернативних варіантів діяльності.

Розділ 1.2 Поняття проекту та структура проектної діяльності

1.2.1 Поняття проекту

Однією зі сфер широкого практичного втілення теорії системи діяльності й праксеології є управління проектами (проектний менеджмент). Під проектом розуміють комплекс взаємно зв'язаних заходів, призначених для досягнення, на протязі заданого періоду часу і при встановленому бюджеті, поставлених завдань із чітко визначеними цілями („Оперативне керівництво” Світового Банку).

Потреба у проектній формі діяльності та її сутність пояснюють такі міркування. Як правило, підприємство засновують для довгострокового існування. Відповідно до його місії створюють постійні підрозділи для виконання певних функцій, необхідних для розв'язання виникаючих однорідних завдань. Але у середовищі підприємства кожен час виникають зміни. Вони викликають потреби у змінах, інноваціях на самому підприємстві, які не можуть бути здійсненими підприємством в рамках розв'язання його типових завдань.

Реалізація змін, яких потребує розвиток підприємства, а також управління цими змінами торкаються звичайно значної частини персоналу підприємства. Отже, для здійснення будь-якого проекту виявляється необхідним створення деякої організаційної системи, а також наділення її певними ресурсами і правами управління ними. Як можна бачити, така організаційна система повністю підпадає під уведену вище поняття „суб'єкт діяльності”.

Проектна організаційна система буде мати організаційну структуру, яка відрізняється від організаційної структури підприємства в цілому. Ця система буде планувати заходи, які необхідні для досягнення мети проекту, контролювати їх виконання, заохочувати учасників проекту до безконфліктної плідної праці. При цьому діяльність, яку буде розгортати проектна організаційна система, буде носити міжфункціональний та надфункціональний характер. Вона буде охоплювати працівників різних підрозділів і одночасно включати дії з координації діяльності та управління проектом у цілому.

Проектна організаційна система буде існувати паралельно, хоча й у зв'язку з організаційною системою підприємства, яка буде продовжувати виконувати свої традиційні функції з виробництва, збуту, матеріально-технічного забезпечення тощо. Але проект і організаційна система, що йому відповідає, мають свій обмежений життєвий цикл, який починається із зародження ідеї проекту та створення проектної організаційної

системи, і закінчується досягненням проектних цілей та розпадом проектної організаційної системи.

На початкових етапах життєвого циклу проект являє собою задум, план майбутніх дій. Але термін „проект” поширюється як на діяльність, комплекс дій, що плануються, так і на позначення задумів щодо кінцевого та проміжних продуктів діяльності. У зв'язку з цим говорять як про проекти взагалі, тобто про проекти діяльності, так і про проекти певних речей (споруд, машин, технологічних процесів тощо). При цьому усі проекти виступають спочатку як задуми в думках та уявленнях окремих людей, а потім набувають об'єктивні форми представлення у вигляді текстів, схем, формул, креслень і т.п.

1.2.2 Структура проектної діяльності

Розробка проекту діяльності передбачає визначення її загального змісту, який повинен відповідати властивостям кінцевого продукту й характеру перетворень ресурсів, що забезпечують одержання продукту. Представлення проекту діяльності на етапах життєвого циклу повинно відбивати поточні задуми щодо конструкцій кінцевого та проміжних продуктів діяльності, до способу, технології одержання цих продуктів а також щодо змісту дій для безпосереднього одержання цих продуктів з наявних ресурсів. Крім цього, проектна діяльність потребує організації, планування та оперативного управління задля ефективного досягнення мети в мінливих умовах. Тому у проектній діяльності завжди присутні п'ять пов'язаних між собою частин: постановочна, організаційна, планова, виконавча (робоча) і оперативно-управлінська.

В процесі здійснення постановочної частини діяльності визначається мета діяльності в цілому, розробляються загальна стратегія її досягнення, локальні стратегії проектування і виробництва кінцевого та проміжних продуктів. Мета повинна відбивати загальне уявлення про майбутній продукт, зокрема про його корисні властивості та принцип їх створення, про спосіб його використання суб'єктом (продаж або власне використання), про можливу технологію та характер створення (за рахунок власних або сторонніх ресурсів).

Загальна стратегія діяльності, встановлює склад, зміст та послідовність дій для одержання проміжних та кінцевого продуктів діяльності з вхідних ресурсів, розкриває логіку, причинно-наслідкові зв'язки між окремими складовими діяльності. Локальні стратегії розробки проектів або отримання реальних проміжних продуктів встановлює логічні зв'язки між зазначеними результатами діяльності і ресурсами, які необхідні для їх отримання.

Результатами організаційної частини діяльності повинні бути організаційна структура системи, яка буде здійснювати проектну діяльність, а також персональний склад її основних учасників. Організаційна структура буде визначати функціональні

обов'язки, права та відповідальність основних учасників, а також взаємини між ними. До персонального складу учасників можуть входити як представники підприємства, для якого призначається проект, так й представники інших підприємств і установ. Сукупність осіб, які відіграють в організаційній структурі ключові ролі, називають командою проекту.

До планової частини діяльності відносяться розробки програм і планових бюджетів. Програми діяльності відповідають представленням діяльності як процесу, що розгортається у часі. Розробки програм проводять у відповідності до визначених раніше стратегій проектування і одержання кінцевого та проміжних продуктів. Програма діяльності визначає, з одного боку, залежність зміни стану об'єкта від часу, а з іншого – залежність від часу складу й кількісних характеристик ресурсів, що потребуються. У менеджменті під програмою розуміють сукупність запланованих заходів із вказівкою часу їх проведення. Призначення планових бюджетів полягає у забезпеченні збалансованості потреб у ресурсах у грошовій формі із наявними фінансовими ресурсами проекту.

У процесі виконавчої (робочої) діяльності у відповідності з програмами здійснюються намічені дії й отримуються заплановані продукти. У багатьох проектах основна частина робіт припадає на конструкторсько-технологічну діяльність, яка спрямована на проектування конструкцій кінцевого та проміжних продуктів діяльності, а також способу, технології виробництва цих продуктів. Конструкцією називають побудову, структуру, взаємне розташування частин певного предмету, які забезпечують його функціонування. Технологію визначають як сукупність методів змін властивостей вхідних предметів для виготовлення певного продукту. Конструкторсько-технологічна діяльність може як потребувати, так й не потребувати окремого планування. В той же час, у окремих випадках суто стратегія проектування може визначати головне уявлення про спосіб одержання проектів конструкції та технології виробництва продукту.

Наявність не передбачуваних або випадкових змін середовища потребує оперативно-управлінської діяльності, завдяки якій здійснюється регулювання (контролінг) діяльності. Призначення регулювання полягає в мінімізації відхилень станів об'єкта дії від запланованої програмної траєкторії. У загальному випадку регулювання охоплює процеси поточного спостереження й прогнозу станів об'єкта діяльності, здійснення спеціальних коректувальних впливів на об'єкт і зміни запланованих програмою обсягів поточного використання ресурсів.

1.2.3 Види продуктів діяльності

Для визначення особливостей у проектуванні різних продуктів виникає необхідність у класифікації продуктів, яка б урахувала їх найбільш важливі відмінності. В якості основних ознак продуктів для такої класифікації виступають такі: 1) правомочності на

власність продуктів; 2) природа продуктів; 3) фізичний зв'язок з людьми; 4) можливе призначення.

Право приватної власності складає основу ринкової економіки. Його санкціонування й виконання забезпечує держава. Право приватної власності складається із сукупності правомочностей (окремих прав), головними з яких є права володіння, використання і розпорядження. Право володіння (*ius possendi*) полягає у фізичному контролі над власністю і у намірі здійснювати винятковий контроль, зокрема шляхом представників власника. Право використання (*ius utendi*) надає право особистого використання речі. Право розпорядження або управління (*ius abutendi*) втілюється у рішеннях, як і ким речі можуть використані. Правомочностями, аналогічними праву приватної власності, встановлюється право державної власності.

Право власності окреслює загальні рамки можливої взаємодії суб'єктів шляхом обміну продуктами праці. Конкретні умови взаємодії визначають положення контракту, або договору між його сторонами. Кожна з сторін контракту отримує певні права, з яких випливають зобов'язання протилежної сторони. Таким чином, завдяки праву власності, блага, на які поширюється це право, можуть виконувати роль товарів, що обмінюються на інші блага, бути предметами дарування, а також надаватися і бути отриманими у тимчасове розпорядження на засадах оренди.

Окрім ресурсів, якими люди розпоряджаються по праву власності, вони використовують також суспільні блага, які отримують без застосування своїх зусиль. Суспільні блага або знаходяться у державній власності, або взагалі є ніким не привласненими. Прикладами подібних продуктів діяльності є об'єкти соціальної інфраструктури, освітні послуги за рахунок державного бюджету, публікації результатів фундаментальних досліджень, нормативні акти держави.

У залежності від своєї природи продукти діяльності втілюються у матеріальні, фінансові й нематеріальні (ідеальні) форми. Зокрема, таку класифікацію благ використовують при розгляді активів підприємства з точки зору можливих форм їх функціонування. За характером фізичного зв'язку з людьми продукти їх діяльності розділяються на об'єктовані (деперсоніфіковані) і персоніфіковані. Об'єктовані продукти можуть бути передані для використання від однієї особи до іншої без втрати своїх властивостей. Завдяки цій властивості на ці блага, якими є об'єктовані продукти, можуть бути застосовані діючі в суспільстві норми права власності. Усі матеріальні й фінансові блага є об'єктованими.

Усі нематеріальні блага мають інформаційну природу і можуть бути персоніфікованими або об'єктованими. Персоніфіковані продукти діяльності існують як ідеї, задуми в думках й уявленнях окремих людей. Персоніфіковані продукти діяльності конкретної особи нерозривно з нею пов'язані й не можуть безпосередньо використовуватися іншими особами.

Об'єктовані нематеріальні продукти реалізуються за допомогою певних матеріальних носіїв, завдяки яким інформація, що закріплена на них, відтворюється у доступній для людини формі (візуальній, звуковій) з використанням певних знакових систем (мови, математичних символів, графіків тощо). Використання відомих знакових систем забезпечує виробнику й користувачам нематеріального продукту однакове тлумачення сенсу інформації, яку містить цей продукт. Результати науково-технічних та організаційно-управлінських розробок у вигляді звітів, публікацій, демонстраційних моделей майбутніх товарів, проектів нормативних документів, файлів довідкової інформації являють собою приклади об'єктованих нематеріальних продуктів.

Належність певного продукту діяльності до об'єктованих благ є необхідною, але не достатньою умовою для його використання в економічному обігу. Для цього продукт потребує ще й інституалізації, тобто документального підтвердження прав власності на нього деяким суб'єктом. Найбільш поширеними формами захисту прав власності на об'єктовані нематеріальні продукти є патенти на винаходи, авторські права на публікації, права на промислові зразки й моделі товарів, права (ліцензії) на комп'ютерні програми, ексклюзивні права використання товарного знаку й торгової марки, застосування права комерційної таємниці тощо.

Процес отримання певного кінцевого продукту інноваційної діяльності підприємства з деяких його вхідних ресурсів називають проектним (інноваційним) циклом створення цього продукту. Проектний цикл може розглядатися як ланцюжок окремих проектів локального призначення. Але проектний цикл може розглядатися і як деякий загальний проект, а проекти локального призначення – як його окремі етапи. Продукти проектів локального призначення або етапів проектного циклу називають проміжними продуктами.

У більшості випадків доцільність створення кінцевих продуктів інноваційної діяльності обумовлюється бажанням одержання додаткових прибутків. Тому призначення будь-якого кінцевого продукту полягає або в його продажу, або у використанні безпосередньо на підприємстві. За першим варіантом призначення кінцевий продукт виступає як товар, а якщо цей продукт є інноваційним, то як продуктова інновація. За другим варіантом призначення кінцевий продукт стане внутрішнім ресурсом, який буде застосовуватися замість деякого існуючого, або поряд з ним.

Призначення проміжних продуктів проектного циклу полягає в тому, що вони повинні виступати засобами оцінки доцільності продовження проектного циклу (переважно на ранніх етапах) і одночасно засобами забезпечення високої цінності та ефективного створення кінцевого продукту (переважно на пізніх етапах). Цінність проміжного продукту у випадку доцільності продовження проектного циклу визначається тією цінністю кінцевого продукту й тими витратами на його створення, що очікуються. Цінність проміжного продукту у випадку недоцільності продовження проектного циклу визначається тими можливими втратами, яких вдалося запобігти.

Результати людської праці з точки зору їх призначення поділяють на продукти разового використання і довгострокового функціонального призначення. До продуктів разового використання відносяться предмети харчування населення, горюче-мастильні й будівельні матеріали, сировина для переробної промисловості тощо. Продуктами довгострокового функціонального призначення є побутова техніка і одяг, різноманітні капітальні продукти (будівлі, споруди, машини, обладнання), об'єктовані нематеріальні продукти, зокрема результати досліджень і розробок, довідники, твори мистецтва тощо. Їх цінність визначається тими функціями, які вони виконують на протязі тривалого часу.

Продукт проекту часто виявляється доцільним представляти як систему окремих локальних продуктів, сумісний продаж або сумісне впровадження яких створює синергетичний ефект. Прикладами цього може бути загальна товарна продукція підприємства, яка являє собою параметричний ряд окремих продуктів товарного призначення, а також деякий технологічний комплекс для внутрішнього застосування на підприємстві, окремі функції якого можуть розглядатися у процесі його проектування як окремі локальні продукти. У наведених прикладах проект може розглядатися як сукупність проектних завдань (субпроектів), спрямованих на створення окремих локальних продуктів. Це дозволить провести декомпозицію вхідної загальної задачі проектування. Але при цьому виконання субпроектів, починаючи з їх постановочних частин, буде потребувати координації, спрямованої на досягнення мети загального проекту.

1.2.4 Виявлення проблем

Для тих ситуацій, які часто виникають у людській практиці, накопичуються добре відпрацьовані ефективні типові проекти продуктів, технології та плани дій щодо їх створення. Такі типові ситуації діяльності розпізнають й осмислюють як ситуації з відомими проектами дій. При використанні типових проектів дій у типових ситуаціях не потрібно заново повторно виконувати пошук стратегії діяльності, планові та конструкторсько-технологічні розробки тощо. Це дозволяє зберігати час і запобігати помилкам.

Поряд з типовими ситуаціями в людській діяльності часто виникають проблеми, або проблемні ситуації. Наявність проблеми означає, що поточна ситуація діяльності набуває неочевидний характер, і у суб'єкта відсутнє чітке уявлення про проект майбутньої діяльності. Зокрема в проблемній ситуації можуть бути відсутніми достатньо повні уявлення про продукт, що цікавить суб'єкта, ресурси і технології, які необхідні для його одержання.

Проблемні ситуації виникають у зв'язку із змінами в цілях діяльності. Причини, за якими суб'єкт змінює свої цілі, називають викликами діяльності. Викликами можуть бути:

можливості середовища, які виявлені як потенційно позитивні блага і розглядаються як потенційні ресурси діяльності; погрози середовища, які виявлені як негативні блага, що потребують нейтралізації; невідповідність існуючих (реальних) ресурсів умовам поточної діяльності; неефективне використання ресурсів з причин їх невиправданих втрат, непродуктивних витрат, упущеної вигоди.

Прагнення суб'єкта до виявлення викликів діяльності обумовлюється генеральним мотивом його діяльності – бажанням підвищення рівня задоволення своїх потреб і, у відповідності з цим, підвищення економічної ефективності діяльності.

У проблемній ситуації діяльність, що розглядається, буде потребувати проектування, зокрема проведення планової та конструкторсько-технологічної діяльності. У деяких випадках можуть існувати такі методи проектування, які дозволять суб'єкту розв'язати проблему, що виникла, за їх допомогою. Але в інших випадках розв'язання проблеми потребуватиме творчого підходу, наявності у суб'єкта здібностей до креативного мислення. Проект вхідної діяльності за таких умов буде носити інноваційний характер.

Розділ 1.3 Процес розробки продуктових інновацій

Характерною ознакою сучасної економіки є високий рівень конкуренції та скорочення життєвого циклу товару. У цих умовах одним з найреальніших шляхів досягнення успіху на ринку є орієнтація підприємства на інноваційний шлях розвитку. Інноваційна діяльність (інноваційний процес) означає створення (розроблення і виготовлення), впровадження та поширення інновацій.

У повному циклі існування будь-якого продукту промислового виробництва можна виділити два складових цикла: інноваційний, або проектний, цикл, на якому продукт існує у віртуальній ідеально-інформаційній формі, та життєвий цикл, на якому продукт має реальне речовинно-енергетичне втілення і виконує своє призначення. Інноваційний цикл у загальному випадку починається з моменту початку роботи над інновацією і закінчується її комерціалізацією (введенням на ринок). Життєвий цикл містить етапи виведення продукту на ринок, зростання обсягів збуту, зрілості та виведення продукту з ринку.

Маркетинг як ринково-орієнтована концепція дає змогу підвищити гнучкість та адаптаційність інноваційної діяльності підприємства до змін умов зовнішнього середовища. Основними чинниками, які викликають потребу втілення принципів маркетингу саме в інноваційній діяльності промислового підприємства можна вважати:

- загострення ступеня диференціації ринку (диференціація потреб споживчих переваг клієнтів, індивідуалізація сегментів ринку, диверсифікація товарів тощо);
- посилення конкуренції у сфері кількості і якості наданих послуг і обслуговування клієнтів (зростання вимог у сфері додаткових благ-користей, пов'язаних із закупівлею і продажем товарів);
- скорочення життєвого циклу товару;
- інтеграцію господарських процесів, а також процесів прийняття рішень (прямування до використання синергічних зв'язків у мікро- і макроекономічному масштабах);
- розвиток «високих» технологій у сфері інформації, просування, продажу і переміщення товарів;
- зростання підприємництва і інноваційної активності у господарській і ринковій діяльності;
- інтеграцію і глобалізацію ринків.

На рівні підприємства пошук і відбір перспективних ринкових можливостей інноваційного розвитку проводиться на базі дотримання концепцій маркетингу інновацій, який можна визначити як діяльність, спрямовану на пошук нових сфер і способів використання потенціалу підприємства, розроблення на цій основі нових товарів та

технологій і їх просування на ринку з метою задоволення потреб і запитів споживачів ефективнішим, ніж у конкурентів способом, отримання завдяки цьому прибутку та забезпечення умов тривалого виживання й розвитку на ринку відповідно до обраної місії.

У інноваційному циклі продукту найбільш часто виділяють такі етапи:

– аналіз відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім умовам;

– генерування ідей інновацій;

– відбір ідей інновацій;

– розроблення задуму продукту і його перевірка;

– розроблення стратегії виведення інноваційного продукту на ринок;

– оцінка можливості й економічної доцільності реалізації підприємством інновації;

– розроблення конструкторської та технологічної документації інновацій, виготовлення дослідних зразків і їх випробування;

– випробування інновації в ринкових умовах;

– розгортання комерційного виробництва інноваційного продукту.

Розглянемо детальніше етапи повного інноваційного циклу з позиції маркетингу.

На етапі аналізу відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім переважно проводять SWOT-аналіз, який полягає в зіставленні ринкових можливостей та загроз із сильними і слабкими аспектами діяльності підприємства. Зовнішні можливості та загрози здебільшого аналізує маркетингова служба підприємства за допомогою моніторингу учасників ринку: визначення тенденцій, нових течій, моди, вподобань та незадоволеного попиту споживачів, досягнень конкурентів, економічної, фінансової, політичної ситуації в державі та світі

За результатами аналізу визначають види діяльності які слід згорнути (для них немає сприятливих умов, або ж умови погіршуються), а які слід розвивати (для їх реалізації є сприятливі умови, або спостерігається їх поліпшення). Отримані результати використовуються для обґрунтування необхідності розробки інновацій конкретної спрямованості відповідно до відібраних для подальшого аналізу напрямків і варіантів інноваційного розвитку (видів діяльності);

Етап генерації ідей інновацій включає визначення джерел ідей інновацій і методів генерації ідей, як загального уявлення про товар який можна запропонувати ринку. Існує багато методів генерації ідей нововведень (інтуїтивних і упорядкованих), серед останніх найбільшу популярність одержали: поліпшення прототипу, мозкова атака, синектика, ліквідація тупикових ситуацій, морфологічні карти. Ідея – це загальне уявлення про товар, який можна запропонувати на ринку. Основними джерелами ідей інноваційної діяльності є:

– результати аналізу потреб споживачів, які виявляються через маркетингові дослідження;

– пропозиції персоналу підприємства, його дилерів, які можна одержати через проведення мозкових штурмів;

– результати науково-технічних розробок, які проводяться у галузі чи всередині підприємства;

- результати ситуаційного і імітаційного моделювання поведінки споживачів у поточний момент і у майбутньому;

- результати аналізу тенденцій розвитку науково-технічного середовища, а також змін економічної, соціологічної, політичної, культурної, правової, екологічної, демографічної, морально-етичної тощо складових середовища господарювання;

- скарги та рекламації, які слугують для підприємства джерелом безцінної інформації про можливість поліпшення своєї продукції чи заміни її на принципово нову.

На етапі генерації ідей інновацій забороняється будь-яка критика ідей, а навпаки заохочується їх максимальна генерація та створення для цього сприятливих умов:

- виділення бюджету на науково-технічні розробки та маркетингові дослідження;

- наявність логістичних стандартів якісного розгляду і реакції на скарги та рекламації та їх обліку для подальшої ліквідації;

- проведення постійної роботи з працівниками підприємства, зокрема організація нарад, зборів, тренінгів, творчого корпоративного відпочинку, проведення креативних конкурсів на найкращу ідею мотивованою премією, встановлення анонімних скриньок для подання зауважень по роботі підприємства та шляхів їх вирішення тощо.

На етапі відбору інновацій здійснюється перевірка можливості реалізації ідей інновацій, спрямованих на розвиток існуючих ринкових можливостей інноваційного розвитку. Перевірка може бути виконана на основі таких відомостей:

- оцінки відповідності ідей інновацій вимогам, що були визнані адекватними в аналогічних ситуаціях;

- оцінки відповідності ідей інновацій заздалегідь обговореним вимогам;

- порівняння ідей інновацій за встановленим переліком критеріїв і їх показників та вибору оптимальних.

Попередня оцінка сформульованих ідей інновацій передбачає одержання відповідей на наступні питання: чи буде ринок для інновації?; чи існує технічна й економічна можливість розробки, виробництва і просування інновації на ринок?; чи буде інновація приносити прибуток і як це позначиться на діяльності підприємства?

В Україні частка впроваджених ідей з усієї їх кількості не перевищує 20%. Це дуже низький показник порівняно з країнами Європи, де він коливається від 30 до 70%. Це пояснюється низьким техніко-економічним рівнем виробництва на вітчизняних підприємствах, відсутністю вільних оборотних коштів на розроблення та впровадження інновацій, відсутність в деяких галузях кваліфікованого персоналу.

Оцінюють інноваційні ідеї найчастіше за допомогою експертного методу. Хоча така оцінка є доволі суб'єктивною, але якщо правильно визначити критерії, їх вагу та підібрати компетентних експертів, то результати будуть достовірними.

До складу експертів можуть входити: вище керівництво, маркетолог, логіст, дизайнер, конструктор, головний інженер чи технолог, економіст, провідні менеджери підприємства. Для об'єктивнішої оцінки є корисним залучення фахівців, які не входять в організаційну структуру підприємства, для того, щоб дізнатися «думку зі сторони». Це можуть бути науковці, консультанти, постійні клієнти, провідні спеціалісти з

впровадження певних інноваційних проектів. Участь фахівців зі сторони дозволить уникнути ефекту «страху перед змінами» в колективі чи навпаки «ейфорії від захоплення інноваційною ідеєю», через що підприємство може переоцінити свої можливості з її реалізації.

На етапі розроблення задуму інновацій та його перевірки ідея інновації виражається в зрозумілій для споживачів формі як її задум. Як правило, перевірка задуму (нового товару або послуги) здійснюється шляхом опитування (анкетування) споживачів й аналізу отриманих результатів.

Етап розроблення стратегії виведення інноваційного продукту на ринок передбачає проведення досліджень ринку й завершується у загальному випадку розробленням або коректуванням маркетингової конкурентної і маркетингової (функціональної) стратегій підприємства.

На етапі оцінки можливостей і економічної доцільності реалізації підприємством інновації досліджуються такі умови її створення і впровадження:

- інтелектуальна і науково-технічна можливість втілення інновації в новому продукті, що відповідає потребам і запитам споживачів;
- виробнича можливість доведення ідеї інновації до комерційного продукту;
- маркетингові можливості просування інновації на ринку і доведення її до споживачів;
- забезпеченість (існуюча і необхідна) інноваційного проекту ресурсами (інформаційними, сировинними, фінансовими і т.п.);
- можливі джерела інвестицій у науково-технічні розробки, випробування, підготовку виробництва, просування, розподіл і збут;
- ступінь ризику і можливість його запобігання, зниження чи компенсації;
- обсяг витрат для розробки, виготовлення і просування інновації на ринку (загальній і відносні витрати, співвідношення початкових і поточних витрат, оцінки витрат на сировину й інші витрати, економія на масштабі виробництва, витрати на збут);
- прибутковість (період покриття первинних витрат, коротко- і довгостроковий загальний і відносний прибуток, чутливість інноваційного проекту до цін і обсягів збуту, швидкість повернення інвестицій і доход від них, ризик).

Наприкінці етапу розроблення конструкторської та технологічної документації інновації, виготовлення дослідних зразків і їх випробування. виготовляється досвідний зразок виробу, який у разі необхідності проходить лабораторні випробування. За їх результатами уточнюється робоча документація. Для розроблення конструкторської і технологічної документації широко застосовуються засоби систем автоматизованого проектування.

Етап випробування інновацій у ринкових умовах виконують методом пробного маркетингу. Його мета – змодельовати на окремих ділянках ринку процеси виведення і просування товару на ринок, результати чого потім будуть використані у масштабах

усього цільового ринку. На основі результатів застосування пробного маркетингу виконується уточнення складових маркетингової програми з виведення продукції на ринок та її розповсюдження.

Пробний маркетинг проводять переважно для принципово нових товарів, оскільки він вимагає значних коштів і часу. Якщо йдеться про розширення асортиментної групи, копіювання товарів конкурентів чи незначні модифікації, то пробний маркетинг не проводиться. Однак здебільшого пробний маркетинг дає змогу економити кошти і сприяє запобіганню «провалу» нового товару на ринку.

Етап розгортання комерційного виробництва інноваційного продукту збігається з першим етапом його життєвого циклу. На цьому етапі розробляють і реалізують заходи маркетингового комплексу продукту і формують первинний попит на інноваційну продукцію. У ході даного етапу постійно контролюють наявні ринкові можливості й і загрози, сильні і слабкі сторони діяльності підприємства-інноватора.

Слід зазначити, що далеко не всі інновації (інноваційні проекти) проходять етапи повного інноваційного циклу. Для конкретної інновації (конкретного інноватора) інноваційний цикл може починатися з самого першого етапу (див. рис. 1.3), а може і з придбання патенту або ліцензії на виробництво нової продукції. Інноваційний проект може завершуватися етапом комерційного виробництва (комерціалізації інновації), а може – продажем патенту на нові технічні і (або) технологічні рішення, або ж ліцензії.

Можливі варіанти підприємств-інноваторів із традиційним (повним) і зміщеними інноваційними циклами показані на рис. 1.3.

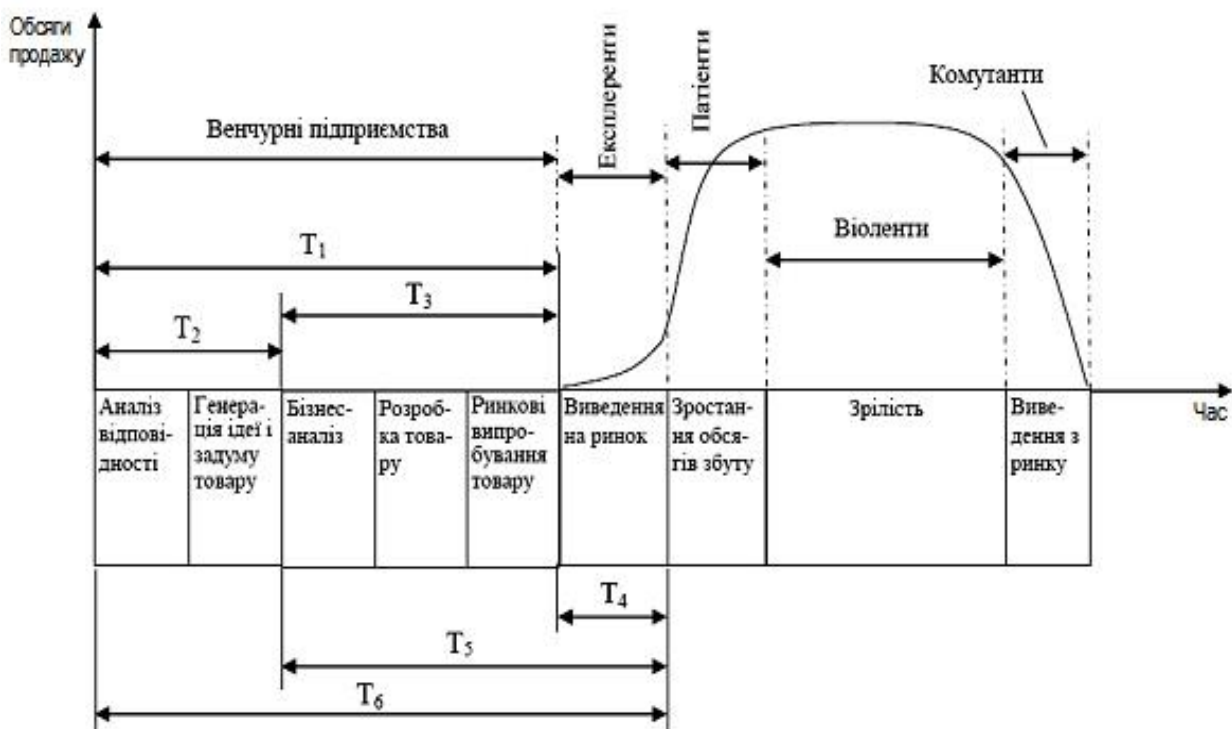


Рис. 1.3. Типи підприємств у залежності від їх участі в повному циклі існування продукту

Деякі етапи інноваційного циклу подано об'єднаними. Прийняті такі умовні позначення:

T1 – інноваційний цикл, який закінчується продажем ліцензії на право виробництва нового товару;

T2 – інноваційний цикл, який закінчується продажем патенту на технічні і (або) технологічні рішення;

T3 – інноваційний цикл, що починається придбанням патенту на нове технологічне чи технічне рішення і закінчується продажем ліцензії на право виготовлення нового товару;

T4 – інноваційний цикл, що починається придбанням ліцензії і закінчується комерційним виробництвом нового товару;

T5 – інноваційний цикл, що починається придбанням патенту і закінчується комерційним виробництвом;

T6 – повний інноваційний цикл від генерації ідей до розгортання комерційного виробництва нового товару.

Розділ 1.4 Відкриті інновації

1.4.1 Концепція відкритих інновацій

В теорії стратегічного менеджменту протягом останніх десятиліть відбулось формування двох протилежних напрямків: «галузевої» та «ресурсної» шкіл. Представники класичної, або «галузевої» школи вважають, що конкурентні переваги та успішна реалізація стратегії залежать від існуючої структури галузі.

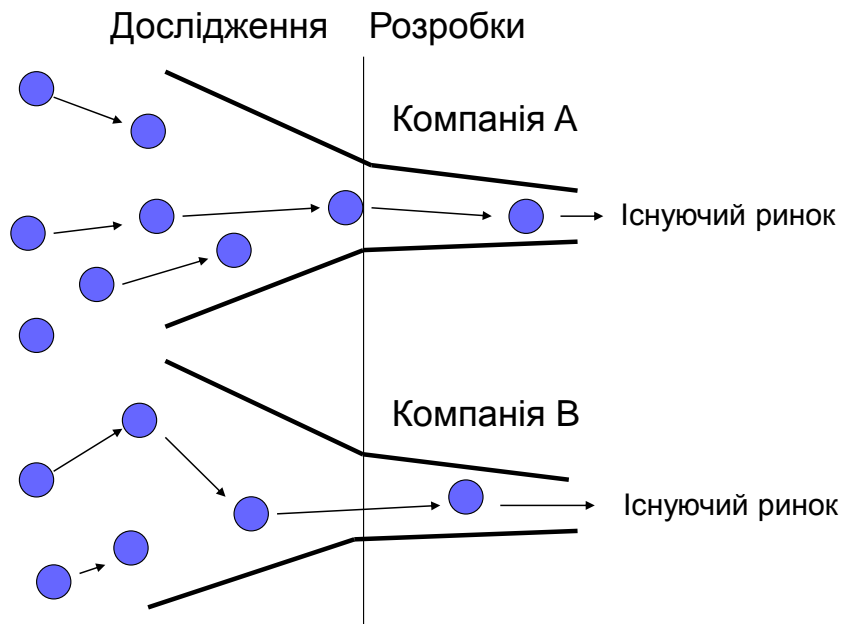
Завданням ефективного управління при цьому є стратегічне позиціонування компанії на ринку для отримання максимально можливої частки галузевого прибутку. Представники «ресурсного» підходу до розробки стратегії вважають, що вона повинна обумовлюватися не зовнішніми, а внутрішніми чинниками, тобто ґрунтуватися на рідкісних ресурсах і компетенціях. Завдання компанії полягає у створенні стійких конкурентних переваг на основі унікальних організаційних здатностей ресурсного походження.

Водночас, практика функціонування бізнесу останніх років вказує на необхідність гармонійного поєднання як зовнішніх, так і внутрішніх чинників для досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Така ситуація пояснюється тезою, що стійкі конкурентні переваги (ринкова частка, ресурси, компетенції) є одночасно і метою, і засобом реалізації успішної стратегії.

Довгий період часу інновації мали закриту форму, підприємства намагалися вирішити усі проблеми, пов'язані з інноваційним процесом, самостійно. Однак, через стрімкий цивілізаційний розвиток, цього стає вже недостатньо.

Виникає низка факторів, які підривають базові положення закритих інновацій, а саме мобільність досвідчених і професійно-підготовлених спеціалістів, зростання кількості спеціалістів з вищою освітою, збільшення приватного венчурного капіталу, скорочення терміну виведення на ринок товарів та послуг. Отже, в цій ситуації модель закритих інновацій, що представлена на рис.1.3, починає діяти неефективно.

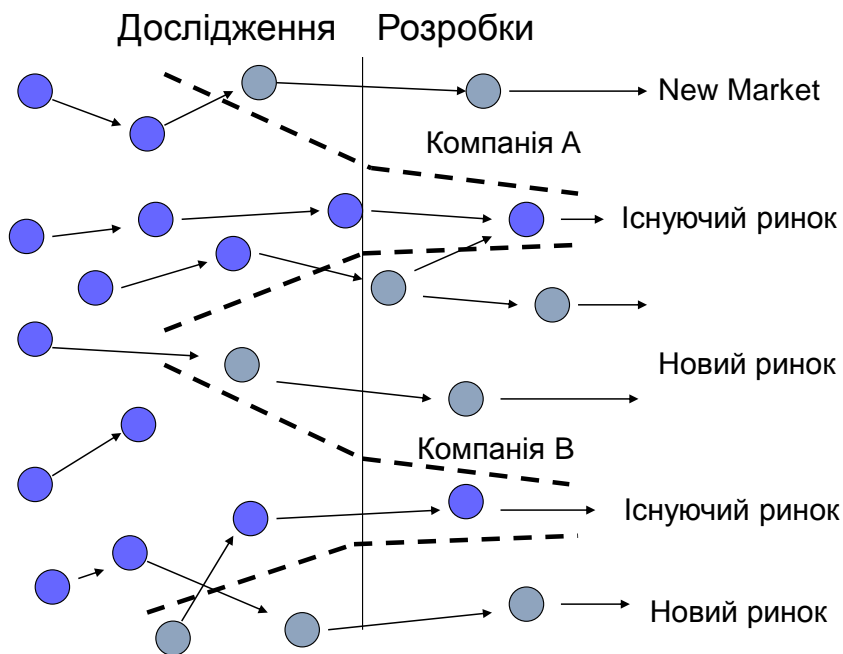
Термін «відкриті інновації» ввів у науковий обіг Г. Чесбро в монографії «Відкриті інновації». Г. Чесбро визначає відкриті інновації як "цінні ідеї, які можуть надходити як з самої компанії, так і ззовні та можуть надаватися на ринку в результаті як дій самої компанії, так і інших структур". Відкриті інновації базуються на використанні цільових потоків знань для прискорення внутрішніх інноваційних процесів і більш ефективного використання інновацій.



6

Рисунок 1.4 – Модель закритих інновацій

Модель відкритих інновацій, яка зображена на рис. 1.4, виходить з припущення, що для отримання додаткової цінності від внутрішньої ідеї можна її виводити на ринок і через зовнішні канали, тобто не обмежуватися поточними видами бізнесу фірми.



7

Рисунок 1.5 – Модель відкритих інновацій

Отже, модель відкритих інновацій – це ціле, яке складається з двох моделей чи «половинок». Перша – «ззовні-всередину», це коли компанія виходить за межі власного R&D (Research&Development)-підрозділу й використовує зовнішні ідеї задля власних інновацій. І друга – «зсередини-назовні». В цьому разі компанія дає іншим доступ до свого інтелектуального пулу.

В таблиці 1.1 наведено принципіві відмінності відкритих інновацій від закритих.

Таблиця 1.1

Основні відмінності відкритих та закритих інновацій

Закриті інновації	Відкриті інновації
Розумні люди працюють на нас	Необхідно працювати з розумними людьми не лише в компанії, а й за її межами
Ми повинні забезпечити повний цикл дослідження-розробка-впровадження для отримання прибутку	Зовнішні дослідження можуть створити значну вартість, яка перевищує, створену власними досягненнями
Власні дослідження забезпечать піонерний вихід на ринок	Нам не обов'язково бути першими новаторами, щоб бути прибутковими
Переможцем стає фірма, яка перша вивела на ринок інновацію	Побудова кращої моделі бізнесу важливіша, ніж вийти на ринок першими
Ви будете переможцем, якщо створите найкращу ідею в галузі	Ми станемо переможцем, якщо краще використаємо внутрішні і зовнішні ідеї
Ми повинні контролювати ІС, щоб конкуренти не використали наші ідеї	Наша бізнес-модель повинна заробляти і від використання нашої ІС іншими, і від купівлі ІС

Лідером у використанні «відкритих інновацій» став ІТ-сектор, де реалізація нових проектів із використанням відкритих інновацій є способом науково-дослідного співробітництва при розробці кінцевого продукту, дуже часто – програмного забезпечення. Яскравим прикладом бізнес-моделі «відкритих інновацій» у цій сфері є компанія Linux з її основною ідеєю розробки програмного забезпечення з відкритим кодом. Концепція відкритих інновацій відкриває можливості для обміну інформацією між підприємствами, організаціями, галузями знань та науково-дослідними майданчиками.

Сам Г.Чесбро відзначає успішну реалізацію ідеї відкритих інновацій у сервісній сфері, де серед класичних прикладів – фірма IBM, котра зараз отримує більше, ніж

половину своїх доходів від підрозділу IBM Global Services. Вдалих вихід у царину сервісу здійснили і низка традиційно виробничих компаній, зокрема Xerox та GE.

За моделью відкритих інновацій, наприклад, авіавиробник може придбати у General Electric мотор для реактивного літака, а може взяти його в оренду, позбавившись таким чином необхідності займатися технічним обслуговуванням та витратити на це кошти. І клієнт вирішує, яка трансакція для нього вигідніша.

У сукупних доходах Xerox частка від сервісного напряму перевищила 25%. Ця компанія виконує для клієнтів малопривабливу роботу. Копіювання, сортування, аналіз документів – для цього у великих компаніях задіяний цілий штат працівників. Натомість, Xerox в змозі це зробити за хвилини, та ще й оминати притаманну людині схильність до помилки. Тобто у багатьох випадках спостерігається трансформування суто виробничої бізнес-моделі у виробничо-сервісну.

Але є й приклади того, як сам процес виробництва трансформується у сервісний напрям. Зокрема, Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC) пішла цим шляхом ще наприкінці 80-х, фактично створивши так звану fabless-модель, або модель «розробник без виробництва». TSMC взяла на себе виробничий процес, позбавляючи таким чином стартапи – розробники мікрочипів – необхідності вкладати чималі кошти у розбудову власного виробництва. При цьому клієнти компанії можуть винаймати не цілий завод, а виробничі потужності в обсязі, котрий їм реально потрібен. Також творці чипів можуть у процесі розробки використовувати інструменти TSMC (або третіх сторін), сама ж компанія перевіряє сумісність розробки зі своїми виробничими процесами.

1.4.2 Інноваційні екосистеми

Інноваційні процеси найуспішніше здійснюються у сприятливому середовищі – екосистемі, яка забезпечує необхідними ресурсами, встановлює зв'язки між окремими елементами і формується під впливом багатьох чинників. В Україні переважно превалює елементний підхід, який передбачає формування окремих інституційних елементів інноваційної системи, тоді як відсутність системного підходу до їх формування зводить нанівець усі зусилля. Красномовним є той факт, що Україна, будучи лідером з патентування винаходів, перебуває «в хвості» за рівнем практичного використання розробок.

Згідно з традиційним підходом, екосистема інновацій базується на п'яти основних елементах (див. рис 1.5):

- 1) наука, інженерно-технічні співтовариства, вищі навчальні заклади, які відіграють роль основних постачальників інноваційних ідей для комерціалізації;
- 2) індустрія венчурних інвестицій, яка забезпечує приток в екосистему фінансових ресурсів і бізнес-компетенцій;

- 3) інфраструктура, яка забезпечує функціонування інноваційних компаній;
- 4) стійкий попит на високотехнологічну продукцію, технології і стартапи;
- 5) законодавче правове поле, яке забезпечує комфортні умови для інноваторів.

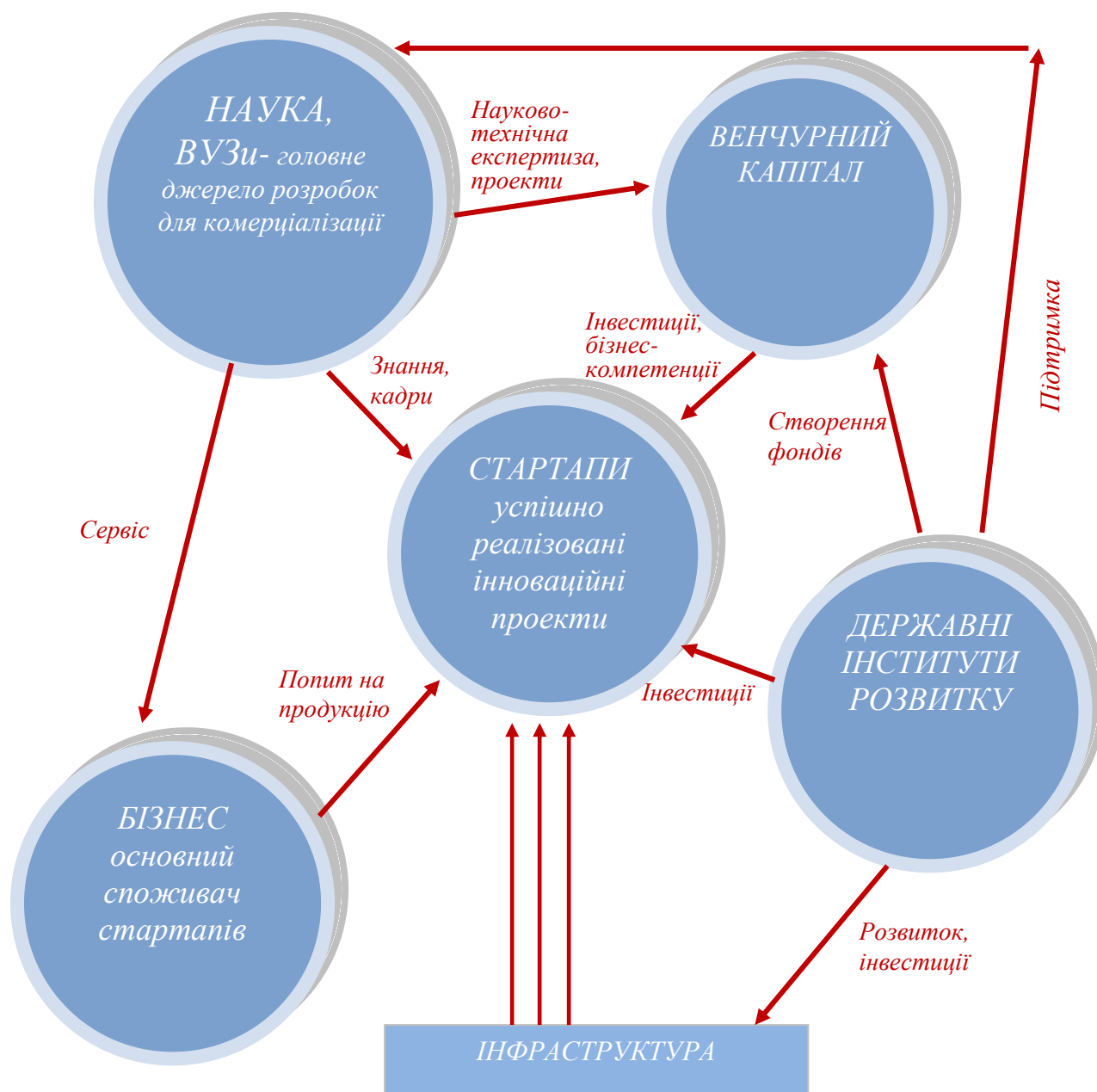


Рисунок 1.6 – Складові інноваційної екосистеми

При управлінні інноваційною екосистемою необхідно враховувати принципову властивість невідчужуваності знань, що не вписується в класичні ринкові правила. Знання здатні з екзогенного перетворитися в ендогенне джерело інноваційних ідей, що ініціюють НДДКР. В результаті національне господарство настільки повно задовольняє критеріям інноваційного характеру економіки, наскільки розвинена система трансферу знань і технологій.

У роботі Дебора Дж. Джексона модель інноваційної екосистеми розглядається у складі двох взаємозалежних елементів:

- 1) економіка досліджень (фундаментальні дослідження);
- 2) комерційна економіка, що забезпечує розвиток ринку інновацій. При цьому ресурси економіки досліджень пов'язані з ресурсами комерційної економіки. Потенціал взаємодії екосистеми з міжнародним середовищем доцільно розглядати через аналіз ресурсних потоків (вхідних та вихідних) в обидва елементи, що забезпечує самовідновлення та постійне поліпшення (адаптацію) функціонування екосистеми до умов середовища.

В результаті компоненти інноваційної екосистеми крім нарощення ендogenous потенціалу взаємодії повинні також активно формувати свій статус в рамках більшої інноваційної екосистеми як на місцевому, так і на міжнародному рівнях, з метою залучення ресурсів міжнародної екосистеми.

Варто враховувати, що в екосистемі сильні сторони та компетенції однієї групи впливають на результати функціонування інших, в той час як фіаско ідей або команд не приводить до руйнування співтовариства, оскільки екосистема залежить не лише від успіху окремих компаній, стільки від підтримки балансу середовища, що забезпечує постійне рекомбінування різних факторів.

У моделі відкритих інновацій особливу систему ресурсів створює так звана Ініціатива відкритого доступу. Вона найбільш відома у застосуванні до наукової літератури, що рецензується. Під відкритим доступом до наукової літератури мається на увазі вільний доступ до неї через публічний Інтернет і право кожного користувача читати, завантажувати, копіювати, поширювати, роздруковувати, шукати або робити посилання на повнотекстові статті, проводити пошук роботами-індексаторами, вводити їх як дані в програмне забезпечення або використовувати для іншої законної цілі за відсутності фінансової, правової і технічної перешкоди.

Єдиним обмеженням на відтворення і поширення є єдиною умовою копірайта в цій сфері має бути право автора контролювати цілісність своєї роботи і обов'язкові посилання на його ім'я при використанні роботи та її цитуванні.

Переваги відкритих даних:

- ✓ прозорість інформації для ухвалення рішень;
- ✓ сприяння конкурентоспроможності через доступ до великих обсягів інформації;
- ✓ краща відповідність між попитом і пропозицією;
- ✓ прозорість цін для споживачів (онлайн магазини);
- ✓ надлишок споживачів (краща якість продукції, економія витрат);
- ✓ підвищення продуктивності бізнес-процесів;
- ✓ нові товари, послуги.

Недоліки відкритих даних:

- ✓ нові ризики для бізнесу;
- ✓ загроза репутації;
- ✓ поява копій, підробок;
- ✓ втрата контролю над конфіденційною інформацією;
- ✓ "відлякування" споживачів (реклама в Інтернеті або маркетингові програми, які демонструють, що компанія занадто обізнана про свого споживача).

Моделі відкритих інновацій у вітчизняному бізнесі мають значні перспективи у галузі фармакології, хімії та інших сферах, де компанії здатні продукувати інноваційні ідеї, розвиток яких стає можливим завдяки безпосередньому виходу на ринок. Саме зовнішній ринок повинен стати джерелом надходження креативних ідей, розробок та пропозицій, що економить фінансові ресурси для компанії. Прикладом є проведення відкритих конкурсів інновацій із залученням університетів, науково-дослідних інститутів, лабораторій та окремих фахівців, розробки яких можуть бути використанні у бізнесі та забезпечать зниження витрат на тривалі внутрішні дослідження.

Розділ 1.5 Креативне мислення в інноваційній діяльності

1.5.1 Поняття творчості та креативності

Творча складова притаманна кожній людині від народження. Діти розкуті у будь-якій творчості. На жаль, більшість втрачають творчу свободу з віком під впливом виховання і соціуму. У 80-х роках європейські вчені проводили експеримент. З обстежених ними 1600 дітей від 3 до 5 років, нестандартно мислячих із зачатками "геніїв" виявилось 98%. Через 5 років вчені опитували тих же дітей за допомогою тих же тестів. "Геніями" нестандартного мислення виявилися 32%. Опитування було повторене ще через 5 років. Результатів "геніальності" досягли тільки 10% дітей. Тоді вчені дали ті ж самі тести 200 тисячам дорослих, і тільки 2 змогло переступити рубіж "геніальності" в нестандартному мисленні.

Що обмежує наше мислення і політ нашої думки з віком? Чому наша свідомість кожен рік за роком? Відповідь на поставлені вище питання напрошується сама собою. Чим старше стає людина, тим міцніше стає клітина сталих стереотипів і штампів у її свідомості. Це відбувається із-за підпорядкування мислення відсталій і застиглій системі освіти, із-за підпорядкування свого мислення поширеним серед людей стереотипам, із-за обмеження мислення своїм мізерним досвідом і вже застарілим досвідом свого покоління.

Відомий практичний психолог Микола Козлов так описує стан людини, що знаходиться, як би в укладенні у своїх стереотипів і упереджень, і що не уміє мислити вільно і нестандартно: "Заборони і Приписи, акуратно переплітаючись, оточують людину з усіх боків і утворюють своєрідну клітину-в'язницю. При цьому кожен власник своєю В'язницею дуже гордиться, вважає її Найправильнішою В'язницею на світі і дбайливо протирає лозини її ґрат, з обуренням відкидаючи пропозиції з її удосконалення»

Тому перший підхід для розвитку творчих здібностей полягає в тому, щоб частіше спілкуватися з дітьми, стежити за їх логікою, спостерігати, як вони роблять ті або інші висновки. А ще краще – вчитися мислити як дитина. Придумувати нові способи використання звичних речей, нові значення слів, займатися словоутворенням. Не приймайте чужі твердження на віру, а намагайтеся продумати в голові усі давно відомі істини. Намагайтеся не пускати у свій мозок штампи і стереотипи, вчиться дивитися на речі свіжим дитячим поглядом".

Другий підхід здається протилежним першому, хоча насправді вони один одного не виключають. Щоб висувати нові цікаві ідеї, треба знати якомога більше. Причому, бажано, про все: техніка, мистецтво, література, економіка, політичні новини. Не можна

замикатися у своїй сфері діяльності і отримувати інформацію тільки в її рамках. У наш час ідеї рідко з'являються в порожнечі – вони будуються на базі інших проектів і винаходів, відштовхуються від них. Приводом для ідеї може стати інформація з абсолютно несподіваного джерела. Багато поживи для розуму дають подорожі. Іноді за два тижні в поїзді в голову приходять більше цікавих думок, чим за півроку рутинної роботи в офісі. Ще один спосіб розвинути креативне мислення полягає в тім, щоб увесь час робити щось нове. Таким чином, людина не дає мозку зациклюватися на звичних рішеннях.

Креативність, або здатність людини до творчого, нестандартного мислення, поза сумнівом, важлива для її життєвого успіху. Але креативність не будь-яка, а практично спрямована. Не творчість заради творчості, а те, що може бути затребуваним "тут і тепер". Як їй навчитися? І чи можливо це?

Навчання людини креативності спрямовується на більш повне використання її власного мозку шляхом набуття нею навички входження в особливий змінений стан свідомості, в якому починає активніше використовуватися підсвідома "половинка" мозку (права півкуля). Саме цим воно відрізняється від звичного, буденного стану свідомості, в якій людина знаходиться в полоні стереотипів, використовуючи лише одну половину свого мозку – його ліву півкулю. Тим самим людина перемикається на інший, альтернативний спосіб мислення, що і дає можливість по-новому поглянути на ситуацію, побачити нестандартне рішення проблем.

Річ у тому, що ліва і права "половинки" нашого мозку думають по-різному. Спеціальність лівої півкулі - мислення словесно-логічне, тобто все те, що може описуватися словами і цифрами, мислення "одновимірне", лінійне, жорстко-стереотипне. Права ж півкуля використовує несловесний, інтуїтивно-образний спосіб мислення – гнучкіший і творчий, розгалужений. Саме завдяки останньому в зміненому стані свідомості, коли у людини "розкріпачується" права півкуля, вивільняється її творчий потенціал і спрямовується на розв'язання конкретних завдань. Крім того, в "правому" стані свідомості у людини знижується внутрішня критика, тимчасово усипляється його пильна психологічна "цензура". Завдяки цьому обходяться численні психологічні заборони, які є бар'єрами для творчості і нестандартного мислення, перешкоджаючи людині стати самою собою, повною мірою проявити свою індивідуальність.

Більшість думає, що креативність і творчість – це одне і те ж. Ця думка помилкова. Творчий процес залежить від натхнення автора, його здібностей, традицій. Коли говоримо про креативність, то її основою є практичний, матеріальний елемент, а саме розуміння, для чого щось створюється, для кого це створюється, і що власне створюється. Художники творять, не замислюючись про результат, а результат креативного мислення можна розглядати як картину, яку ми обрамимо в заздалегідь підібрану рамку, яка висітиме в заздалегідь підбраному місці і викликати захоплення у людей, підібраних раніше.

У відповідь на питання, чим відрізняються креативні люди від некреативних, можна почути самі різні і різноманітні варіанти. Креативні люди: дуже незвичайні; відрізняються широкими поглядами; уміють бачити те, чого інші не бачать; завжди повні ідей; нетипово мислять; займаються творчою діяльністю; геніальні, веселі і дотепні, вільні і розкуті. Некреативні люди: дивляться на речі зашорено; мислять стереотипно; не мають фантазії; нічого не можуть придумати; не займаються творчою діяльністю; нудні і сумні; посередні.

Коли порівнюєш ці два портрети, то здається, що креативні люди – це напівбоги, а некреативні – ніби якесь непорозуміння. Але здатність до креативності властива будь-якій людині. Тільки залежно від рівня розвитку, вона може більше і менш виражена. А єдина відмінність "креативних" людей від "некреативних" – це те, що "креативні" вважають і вірять, що вони креативні.

Часто люди самі "вбивають" в собі креативну особистість наступними штампами.

1. Я не фахівець в цій області. Що нового я можу придумати? Але зовсім не обов'язково бути експертом, щоб придумати щось цікаве. Навпаки, над професіоналами частенько тяжіє тягар їх досвіду, а зухвалі й молоді, просто не знаючи, що "так робити не можна", здатні на дійсно новаторські рішення.

2. Я абсолютно не творча людина. Але будь-яка людина може займатися творчістю. Причому, найголовніше не те, що думає із цього приводу оточення, а внутрішня віра у свої сили. Якщо людина хоче, щоб її оцінили інші, то вона повинна спочатку повірити в себе сама.

3. Зараз, ймовірно, не найкращий час для фантазій. Але якщо чекати вдалого моменту, то, швидше за все, взагалі такий час ніколи не настане. А раз так, то краще починати прямо сьогодні, інакше усе життя пройде в сірості і очікуванні.

4. Це не спрацює. Але ви ніколи не дізнаєтеся, «вистрілить» ваша ідея чи ні, до тих пір, поки не спробуєте. У будь-якому випадку, набуде ваша ідея успіху або потерпить провал, ви точно отримаєте унікальний досвід. Іноді це буває навіть важливіше за результат.

5. Минулого разу нічого не вийшло. У цей буде те ж саме. Але постійно пам'ятати про минулі невдачі – це вірний спосіб закрити собі шлях вперед. Не варто забувати отримані уроки, але це не повинно заважати рухатися вперед. Практично усі історії успіху розпочиналися з гучних провалів, а найзнаменитіші творці продавали свої перші роботи за копійки.

6. Я не такий талановитий, як інші. Але якщо порівнювати себе з іншими, то, у кращому разі, можна стати їх блідою копією. Для того, щоб зробити щось нове, а саме в цьому і полягає процес творчості, слід забути про авторитети і вірити тільки в себе.

7. Швидше за все, мої знайомі і сім'я сміятимуться. Це - дуже важкий пункт, тому що саме друзі і рідні повинні стати вашою опорою і першими суддями. Ігнорувати їх думку було б необачно, занадто прислухатися – теж може бути не занадто добре. Тому

необхідно намагатися оточити себе одnodумцями, але не нехтувати зауваженнями від людей, які мають авторитет.

1.5.2 Типи мислення

Людина входить до кімнати і озирається на всі боки. Помітивши на полиці книги з юриспруденції, вона робить висновок, що хазяїн кімнати - юрист. Це – логічне (лінійне) мислення.

Інша людина входить до тієї ж кімнати і дивиться на всі боки. Вона помічає на стінах картини, відмічає колір килима, юридичну літературу на полиці, елегантний столик, сімейну фотографію і кішку, що спить в куточку. Це креативне (паралельне) мислення. Якби ця людина захотіла визначити професію хазяїна кімнати, то, ймовірно, також сказала б, що той є юристом. Але це не властивий їй тип мислення.

Основні відмінності креативного і логічного мислення зазначені на рис.1.6.

Креативне і логічне мислення

Креативне		Логічне
Шукати питання	↔	Шукати відповіді
Різноманітне	↔	Одноманітне
Досліджує різні погляди	↔	Стоїть на правильних позиціях
Націлено на реструктуризацію	↔	Використовує існуючу структуру
Шукає шляхи, де ідея може допомогти	↔	Говорить, коли ідея не спрацює
Вітає дискретні скачки	↔	Використовує логічні кроки
Відкритий неочікуваним подіям	↔	Фокус на стійкості
Відкритість	↔	Закритість

Рисунок 1.6 – Відмінності креативного і логічного мислення

Обидва типи мислення однаково важливі. Жоден не краще і не гірше за інше. Важливо уміти визначити і застосовувати у відповідних ситуаціях обидва ці методи мислення.

Паралельне мислення використовується, щоб вивчити не лише реально існуючі, але і передбачувані факти.

Лінійне мислення застосовується, щоб дійти якого-небудь висновку. Паралельне мислення іноді ще називають "дивергентним". Аналогічне лінійне мислення іноді називається в літературі "конвергентним" (див. рис. 1.7)



Рисунок 1.7 – Особливості дивергентного і конвергентного мислення

Під конвергентним (що "сходиться") мисленням розуміється пошук єдиного рішення. Якщо говорити коротко, під конвергентним мисленням розуміється лінійне, логічне (дискурсивне) мислення, що припускає єдине правильне рішення проблеми. Саме цей тип мислення асоціюється з ай-кью і класичним методом викладання. Під дивергентним (що "розходиться") мисленням розуміється "віялоподібний" пошук по усіх напрямках, що часто призводить до оригінальних рішень. Джой Гілфорд писав: "Під креативністю слід розуміти здатність відмовлятися від стереотипних способів мислення. Основою креативності є дивергентне мислення". Дивергентне мислення проти всякої однозначності, "чорно-білих" істин. Йому чужі схеми, що мертвлять, абстрактні. "Дивергентний" розум націлений на пошук інноваційних шляхів, нетрадиційних ідей. У літературі, адресованій масовому читачеві, найближчою паралеллю дивергентному мислення являється поняття горизонтального мислення.

В процесі інноваційного рішення проблеми існують відмінності в типах рішень, і відмінності у складності проблем, що вимагають розв'язання, які визначають рівень ухвалення рішень. М. Вудкок і Д. Френсіс виділяють чотири рівні ухвалення рішень, для кожного з яких потрібні певні управлінські навички: рутинний, селективний, адаптаційний, інноваційний (див. рис.1.8).

Рівні прийняття рішень в інноваційному процесі

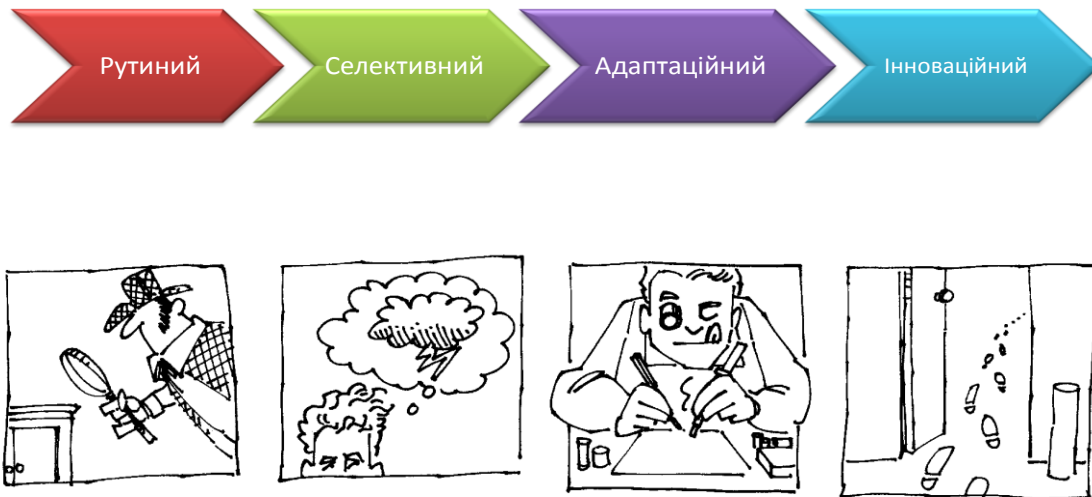


Рисунок 1.8 – Рівні прийняття рішень в інноваційному процесі

Перший рівень – рутинний. Рішення, що приймаються на цьому рівні, є звичайними рутинними рішеннями. Як правило, у менеджера є певна програма, як розпізнати ситуацію, яке рішення прийняти. Цей рівень не вимагає творчого підходу, оскільки усі дії і процедури заздалегідь визначені. Ключовими навичками рутинного рівня є: неухильне наслідування процедури, розумна оцінка ситуації, гуманне лідерство, співвідношення контролю і мотивації.

Другий рівень – селективний. Цей рівень вже вимагає ініціативи і свободи дій, але лише в певних межах. Перед менеджером стоїть ціле коло можливих рішень, і його завдання полягає в тому, щоб оцінити переваги таких рішень і вибрати з певного числа добре відпрацьованих альтернативних наборів дій ті, які краще всього підходять до цієї проблеми. Успіх і результативність залежать від здатності менеджера вибрати напрям дій. Ключовими навичками цього рівня є: встановлення цілей, планування, співвідношення аналізу і розвитку, аналіз інформації.

Третій рівень – адаптаційний. Менеджер повинен виробити рішення, яке може бути абсолютно новим. Перед керівником – деякий набір перевірених можливостей і деякі нові ідеї. Тільки особиста ініціатива і здатність вчинити прорив в невідоме можуть визначити успіх діяльності менеджера. Ключові навички адаптаційного рівня: ідентифікація проблем, систематизоване рішення проблем, створення робочих груп, аналіз можливого ризику.

Четвертий рівень, найскладніший, – інноваційний. На цьому рівні вирішуються найбільш складні проблеми. З боку менеджера потрібен абсолютно новий підхід. Це може бути пошук вирішення проблеми, яку раніше погано зрозуміли або для вирішення якої потрібні нові уявлення і методи. Ключовими навичками інноваційного рівня є: творче управління, стратегічне планування, системний розвиток.

Придумуючи ідеї, людина "грає" ролі Дослідника, Художника, Судді і Воїна (див. рис.1.9)



Рисунок 1.9 – Ролі в креативному процесі

1. Дослідник. Ідеї не приходять з порожнечі. Для того, щоб вони виникли, спочатку треба зібрати сировинний матеріал: факти, концепції, досвід, знання, почуття – це те, з чого ідеї робляться. Щоб усе це отримати, вам треба стати цікавим дослідником. Дослідник завжди перебуває у пошуку нового. Він невпинно допитливий і ніколи не обмежує себе в одній конкретній галузі знань і досвіду .

Поради з розвитку свого Дослідника.

Будьте допитливі. Знайомтесь з новим і вивчайте невідоме. Будьте як дитина, яка сприймає світ як загадку. Знайдіть для себе задоволення у пошуках нового.

Шукайте стільки ресурсів, скільки можливо. Не обмежуйтеся вже відомим і перевіреним. Беріть для себе і ту інформацію, яка "зараз не потрібна" з найрізноманітніших галузей знань.

Спілкуйтеся з якомога більшою кількістю людей. Шукайте і сприймайте більше різних точок зору.

2. Художник. Він бере сировину у Дослідника і об'єднує або трансформує її. Так задіється творчий потенціал. Художник видає ідеї, головним чином, пробуючи нове. Він включає свою уяву і перетворює накопичену сировину: перекроює, перемішує, переробляє, ставить вверх ногами. Він пробує різні підходи і знаходить несподівані зв'язки. Він грає, не піклуючись про те, що від нього чекають інші.

Поради з розвитку свого Художника.

Тренуйте мислення: записуйте усі нові ідеї, які тільки спадають вам на думку. Це стимулюватиме ваш мозок на відтворення все більшої і більшої кількості ідей.

Використайте різні інструменти для генерації ідей.

Грайте. Намагайтеся не сприймати проблеми занадто серйозно. Сприймайте їх як гру, яка полягає в пошуку несподіваних рішень.

Активно використовуйте уяву. Не бійтеся фантазувати і візуалізувати нові можливості. Ставте собі питання "А що, коли"? і дивіться, як можуть розгорнутися нові реалії.

3. Суддя. Його завдання полягає в аналізі диких ідей Художника і оцінці, наскільки вони можуть бути корисними у реальному світі. Суддя робить припущення, порівнює і аналізує. Незважаючи на те, як сильно Художникові подобається ідея, Суддя шукає докази, контраргументи і приймає жорсткі рішення. Використовуючи логіку і аналітичний інструментарій, Суддя пропускає через них хаос нового і невідомого.

Зазвичай, до Судді не дуже добре відносяться (як до елемента творчої діяльності). Це тому, що люди викликають його дуже рано, і він вбиває ідеї перш, ніж з ними пограє Художник.

Поради з розвитку свого Судді.

Розвивати критичність думки. Перевіряйте свої припущення, експериментуючи з гіпотезами, аналізуючи потім результати і роблячи висновки.

Знайте свої пастки мислення. Наше мислення має досить штампів і упереджень, щоб не давати потрібних нам результатів.

Будьте реалістами. Вам дійсно це потрібно? У вас є ресурси на здійснення цього? Чи готові ви докласти зусилля, щоб зробити це.

4. Воїн. Коли у вас вже є ідея, і ви готові її реалізувати, ви зрозумієте, що світ може бути ще не готовий до її прийняття. Він взагалі не чекає з розпростертими обіймами кожну нову ідею. Вам заважатимуть конкуренти, або люди можуть просто не зрозуміти ваше прекрасне нововведення. Ще складнішою може розгорнутися боротьба усередині вас: внутрішній опір, відмовки самому собі і страх невдачі.

Робота Воїна полягає в тому, щоб ідея реалізувалася. Для цього ваш творчий потенціал використовується для вироблення стратегії і плану дій. Тут знадобиться ваша продуктивність в роботі, стійкість і мужність для подолання перешкод – все, що потрібно, щоб ідея матеріалізувалася.

Поради з розвитку свого Воїна:

Долати опір. Коли ви створюєте і просуваєте щось нове, неминуче виникає опір, як зовнішній, так і внутрішній. Ви повинні знаходити способи подолання тяганини і продуктивно діяти щодня.

Будьте мужні. Вам треба відпустити невпевненість в собі і перемогти страх перед невдачею.

Навчитися продавати. Ви єдиний, хто думає, що ця ідея - велика? Чи можете ви переконати інших в її достоїнствах? Якщо ви не можете подати, а значить продати свою ідею, на ній далеко не поїхати.

1.5.3 Способи та приклади розвитку креативності

Наведемо 7 способів розвитку навичок креативності, які пропонують М. Вудкок і Д. Фрэнсис.

1. Сполучайте речі, які ніхто до вас не додумався з'єднати. Складно придумати щось кардинально нове, а ось поєднати два всім відомих інгредієнта і отримати новий продукт – один із способів отримання свіжих ідей. Приклад: кілька років тому московському школяру Андрію Терновському прийшла ідея об'єднати веб-камеру (річ, яка є удома практично у усіх) з випадковим пошуком співрозмовника. У результаті вийшов сайт chatroulette.com. Вже через декілька днів після запуску, на сайт приходило 500 чоловік в день, через декілька місяців їх стало 50000. Після публікацій про сайт в *The New York Times* та інших американських журналах, загальне число користувачів сайту досягло 1.5 мільйона чоловік. Ось так, з'єднання простих речей, яке ніхто до цього не здогадався зробити, принесло серйозний успіх. Думаю, можна знайти ще багато прикладів успішних проектів, які були засновані на цьому ж принципі.

2. Складіть список асоціацій. Об'єднуйте асоціації. Перш ніж вирішувати якусь задачу (наприклад творчу або бізнес-завдання), запишіть усі асоціації, які виникають у вас з продуктом або послугою. Не викидайте невдалі, на перший погляд, ідеї, саме вони і можуть у результаті виявитися найкращими.

Приклад: в одній з великих компаній, яка виробляла зубну пасту, виникло питання збільшення прибутку. Паста і так вже продавалася дуже добре, отримати ще велику частку ринку було практично неможливо. Компанія оголосила конкурс серед своїх співробітників на кращу ідею. Переміг співробітник, який придумав, здавалося б, просту, і як багатьом спочатку здавалося, безглузду ідею: зробити отвір в тюбику більше розміром. Технологію тим не менш впровадили, паста стала швидше закінчуватися, постійні клієнти стали частіше купувати продукт і продажі виростили на 30%, а це величезний показник для великого бізнесу. Для того, щоб придумати щось подібне,

треба було просто записати усі асоціації, які викликає зубна паста (тюбик, зуби, щітка, свіжість і так далі) і "попрацювати" з ними.

3. Робіть те, що не робив до вас ніхто. Один з прикладів креативного підходу до розв'язання задачі : рекламна компанія великого магазину в Америці в 30-х роках минулого століття (на жаль не запам'ятав назви магазину). На рекламу був виділений величезний на ті часи бюджет – 1 мільйон доларів. На ці гроші можна було купити смуги в усіх великих журналах і газетах. Але рекламники придумали набагато ефективніший спосіб витратити виділений бюджет. Вони вирішили вистрілити із спеціально встановленої гармати мільйоном доларів в дрібних купюрах. Оголошення про незвичайну рекламну акцію з'явилися в газетах і вже наступного дня про магазин дізналися не лише в Америці, але і у всьому світі. В день відкриття зібрався величезний натовп і подію освітлювали багато світових ЗМІ. Спрацював вірусний ефект, ніяка реклама вже була не потрібна, люди самі розповідали один одному про постріл на мільйон доларів. Таким чином, магазин зробив те, що ніхто до нього не робив, і це збільшило рекламний ефект у декілька разів.

Хорошим прикладом підходу "Роби те, що ніхто до тебе не робив" виявляється також Річард Бренсон, британський мільярдер, засновник компанії Virgin. Підприємець часто придумував незвичайні рекламні акції своїх проєктів, які мали величезний успіх у публіки і теж набували вірусного поширення. Коли Бренсон запускав газовану воду Virgin Cola, він проїхав по Нью-Йорку на танку і кілька разів вистрілював з гармати по рекламному щиту головного конкурента Cola-Cola. Журналісти запитали Річарда, навіщо йому знадобилося проводити такого роду акцію, і він відповів, що реклама на ТБ і в журналах, а також зовнішня реклама коштують надмірних грошей. "А я так проїхався по вулиці на танку, і усі перші смуги газет вже мої", – хвалився підприємець.

4. Постарайтеся розвинути свіжий погляд на звичні усім речі. У житті нас оточує велика кількість речей та ідей, концепцій, до яких ми настільки звикли, що сприймаємо їх цілісно і "незмінно", не пробуємо експериментувати і дивитися на них новим поглядом.

Тут дорослим є чому повчитися у дітей. Звичайна книга у дитини може стати в грі будинком, мостом або гаражем для машинки. Діти бачать масу можливостей у використанні кожного предмета, вони не обмежують свою фантазію і готові повірити в диво.

Спробуйте подивитися свіжим поглядом на речі, які вас оточують удома або на роботі. Можливо, це дасть вам нові ідеї, які принесуть бажаний результат. Багато років тому, коли ще не було супермаркетів, продавець невеликого магазинчика на ім'я Френк Вулворт дуже соромився розмовляти з покупцями. У ті часи ще не було цінників, і продавець на око визначав платоспроможність покупця і називав свою ціну. Френк був сором'язливою молодою людиною, заїкався і соромився спілкуватися з клієнтами. Власник магазину вже хотів його звільнити, і тут Френку прийшла в голову свіжа ідея, що можна написати на папірцях ціну кожного товару. Ідея мала успіх і через декілька років

сором'язливий хлопчина зі свіжим поглядом на звичні речі став мультиміліонером і хазяїном величезної мережі супермаркетів. А його винахід досі використовується в усіх магазинах світу.

У житті й роботі неможливо уникнути мінусів. У всіх нас є сильні і слабкі сторони. Уміння зробити з мінуса плюс відрізняє мудру людину. Постарайтеся подивитися на проблему з іншого боку. Зробіть з проблеми можливість.

5. Робіть те, що не робив до вас ніхто. Іноді не головне бути кращим, головне бути не таким як усі. Перевертайте поняття і символи, ставте все з ніг на голову, надайте знайомим речам нові значення. Пробуйте "перевернути з ніг на голову" символи і поняття в тій сфері де ви працюєте. Зробіть все навпаки, і це може принести несподіваний успіх.

Хороший приклад – стінка при пробитті штрафного удару у футболі. Стінка вибудовується з гравців, і при пробитті удару підстрибує, щоб перешкодити м'ячу, що високо летить, потрапити у ворота. В даному випадку, перевернувши все з ніг на голову, можна добитися результату, а саме: ударити низом, під стінкою і м'яч пройде у ворота гравців, що нижче підстригнули. Цей хитрий прийом вже не раз ефективно використовувався гравцями.

6. Довіряйте своїй інтуїції. Там, де іноді не можуть допомогти логіка, асоціативне мислення і розвинені аналітичні здібності, ви завжди можете довіритися інтуїції. Прислів'я "ранок вечора мудріше" часто спрацьовує. Один із способів вирішення складної задачі – подумати про неї перед сном, вибрати декілька варіантів, і перше рішення, яке виникне у момент розсипу, як правило, стає інтуїтивно вірним.

Між декількома варіантами вибирайте той, який принесе користь найбільшій кількості людей в майбутньому. Такі ідеї найбільш цінні і роблять ваше життя по-справжньому багатим

Також, якщо вибір стоїть між декількома варіантами (наприклад ви обираєте між купівлею квартири в місті або заміського будинку), то постарайтеся наочно уявити, що кожен з варіантів став реальністю. Що ви відчуваєте, якщо перший варіант здійснився? І які відчуття виникають, коли ви представляєте реалізованим другий варіант? Ці інтуїтивні відчуття допоможуть вам прийняти вірне рішення.

7. Ну і нарешті, найголовніше. Займайтеся улюбленою справою. Краще всього у нас виходить те, що ми дійсно любимо.

Глава 2

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДНИЦЬКОГО ТРЕНІНГУ

Розділ 2.1 Призначення дослідницького тренінгу для підготовки студентів за напрямом «Маркетинг»

Ринкові умови діяльності підприємств та організацій, з одного боку, і збільшення кількості вищих навчальних закладів, які готують фахівців-економістів, з іншого, ставлять випускників університетів в жорсткі умови конкуренції на ринку праці. Досягти успіху вони можуть лише за умови високо якісної професійної підготовки у вищій школі, вміння виявити свої професійно важливі якості під час проходження практик, стажування чи випробування при вступі на роботу. Підготовку до таких випробувань забезпечує набуття майбутніми фахівцями професійних умінь протягом навчання.

Саме тому навчальний процес в університетах повинний посилювати зв'язок теоретичного навчання з практикою вирішення управлінських завдань, розвивати у студентів здатність до креативного мислення, створення інновацій. Вирішенню означених проблем сприятиме проведення тренінгових занять, які є традиційною складовою навчального процесу в економічній освіті.

Тренінг (англ. training) — це запланований процес модифікації (зміни) ставлення, знання чи поведінкових навичок того, хто навчається, через набуття досвіду з тим, щоб досягти ефективного виконання в одному виді діяльності або в певній галузі. Зрештою, головною метою будь-якого тренінгу є формування поведінкових навичок та вмінь за рахунок групової динаміки, що забезпечить здатність майбутнього фахівця ефективно вирішувати професійні завдання у співпраці з іншими фахівцями підприємства.

Тренінгові форми навчання відзначаються багатьма дослідниками як особливо привабливі з точки зору формування різноманітних складників професійної компетентності фахівця. Професійну компетентність слід розуміти як активну

спроможність спеціаліста реалізовувати всі компоненти діяльності, яка зумовлюється його знаннями, навичками, уміннями, а також здібностями і психічними властивостями. Це здатність усвідомлено використовувати знання у практичній діяльності, яка оцінюється за результатами виконання роботи відповідно до чинних норм. Серед основних складових компетентності дослідники у цій галузі виділяють такі найважливіші групи, як показано на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 - Складові ділової компетентності сучасного економіста.

У кожній професійній сфері є певні орієнтовні національні стандарти компетентності. Компетентність полягає у здатності усвідомлено використовувати знання і майстерність у практичній діяльності, яка оцінюється за результатами виконання роботи відповідно до стандартів. Моделі компетентності є інструментом розробки індивідуальних планів професійного розвитку з урахуванням специфіки кожної посадової позиції. Вони описують інтелектуальні й ділові якості працівника, його навички

міжособистісної комунікації та дозволяють планувати розвиток персоналу у двох напрямках: пристосування до існуючої корпоративної культури та оволодіння знаннями, уміннями, навичками, необхідними для успішної роботи в спеціалізованій професійній сфері діяльності.

Маркетинг є функціональним видом діяльності підприємства, що спрямовується на дослідження потреб споживачів та їх задоволення найкращими у порівнянні з конкурентами способами. Маркетинг охоплює використання комплексу методів і інструментів, за допомогою яких підприємство вивчає ситуацію на ринку та впливає на ринок. Тому в результаті навчання за освітньо-професійною програмою бакалавра за напрямом «Маркетинг» студенти повинні добре знати та вміти використовувати маркетинговий інструментарій впливу на попит товарів та послуг, обґрунтовувати маркетингові заходи, що пропонуються, з точки зору досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення економічної ефективності його функціонування.

Бакалавр за напрямом «Маркетинг» має бути підготовленим до виконання широкого комплексу завдань, зокрема він повинен вміти:

- проводити аналіз і оцінку маркетингового середовища та ресурсів підприємства, виявляючи погрози та можливості середовища, слабкі та сильні сторони підприємства;
- оцінювати місткість діючих та потенційних ринків збуту продукції, прогнозувати попит на неї з урахуванням конкурентоспроможності товарів підприємства;
- визначати необхідність проведення маркетингових досліджень, їх цілі та завдання;
- прогнозувати реакцію споживачів на маркетингові заходи підприємства;
- оцінювати ринкові можливості окремих товарів, зокрема товарів новинок;
- визначати оптимальну сукупність товарів і послуг, що виробляються;
- розробляти схеми ціноутворення у відповідності до цілей підприємства;
- проводити відбір каналів розподілу, найбільш ефективних з погляду витрат, безпеки й надійності;
- планувати використання комплексу маркетингових комунікацій з визначенням цільових аудиторій і бажаних зворотніх реакцій;
- оцінювати витрати на проведення маркетингових заходів з просування товарів, розробляти відповідні бюджети.

В той же час, слід відмітити, що в сучасних умовах ринкової економіки визначальним інструментом у конкурентній боротьбі є інноваційна політика суб'єктів господарювання, яка забезпечує умови для досягнення встановлених господарських цілей та реалізації запитів споживачів. Саме інноваційні рішення орієнтують підприємства на якісні зміни у всіх процесах господарювання і є основою досягнення

позитивного результату. Тому управлінські структури підприємств намагаються все більш сприяти налагодженню постійного потоку ідей, інноваційних пропозицій, створенню атмосфери творчості й ініціативи в колективі.

Для підготовки майбутніх фахівців з маркетингу до інноваційної спрямованості своєї професійної діяльності й призначається дослідницький тренінг з маркетингу інновацій і інновацій в маркетингу. У результаті проведення тренінгу студенти повинні навчитися аналізувати загальну економічну ситуацію на підприємстві, розпізнавати потреби і запити споживачів за результатами дослідження ринку, пропонувати ідеї продуктових інновацій з метою задоволення виявлених потреб, розробляти маркетинговий комплекс засобів впливу на споживачів для виведення інноваційних продуктів на ринок і їх подальшого розповсюдження.

У процесі дослідницького тренінгу викладач повинен створювати умови для формування у студентів нового досвіду та вдосконалення існуючого, прояву індивідуальної та групової новаторської активності. З навчальною метою викладач стимулює такі види активності:

- комунікативну – слухачі ставлять запитання, обмінюються думками, беруть участь в обговореннях;

- пізнавальну – учасники аналізують отриману інформацію, обговорюють проблеми, пропонують рішення тощо.

Ухвалення і реалізація ефективних рішень у сфері інновацій в процесі тренінгу припускають створення окремих групи на чолі з лідером – генератором нових ідей, який може запропонувати і запровадити в життя нововведення.

Розділ 2.2 Програма і зміст етапів тренінгу

У дослідницькому тренінгу, який проводиться у шостому семестрі підготовки бакалаврів напряму «Маркетинг», використані різні методи та форми навчання, а саме: міні-лекції, семінари, дискусії, презентації, ділова гра. На цей вибір вплинув ряд принципів побудови навчального процесу, які визначили конкретну методичну модель:

- раціональне співвідношення теоретичної та практичної підготовки студентів;
- різноманітність форм і структури занять;
- переважання практичних занять та інтерактивних методів навчання, що забезпечують формування у студентів необхідних практичних навичок;
- значна частка самостійної роботи;
- контроль знань і підсумкова атестація студентів.

Найважливішим елементом дослідницького тренінгу виступає ділова гра "Ринок ідей". Умовам її проведення підпорядковані зміст, форма і послідовність проходження усіх інших навчальних занять. Загальна програма тренінгу наведена в таблиці 2.1.

У проектному менеджменті виділяють чотири фази проекту, що послідовно відбуваються протягом його життєвого циклу: концепція проекту; розробка та підготовка проекту; реалізація проекту; закінчення проекту. Саме реалізації першого етапу проекту - розробленню концепції проекту - присвячено ділову гру.

У ході тренінгу проблемна ситуація в сфері маркетингу визначається як невідповідність між можливостями або погрозами ринкового середовища, з одного боку, і ресурсами або способами управління ними, які традиційно використовує підприємство, з іншого боку. У результаті проведення ділової гри студенти повинні навчитися аналізувати проблемну ситуацію та застосовувати креативний підхід для її розв'язання шляхом пропозиції або окремих продуктових інновацій, або часткових змін асортименту (товарного портфеля) підприємства, або повної диверсифікації асортименту. Іншими словами, студенти мають навчитися професійно реагувати на проблемні ситуації у відповідності до станів існуючих та потенційних ринків підприємства з урахуванням його ресурсних можливостей.

Слід зазначити, що люди навчаються з різною швидкістю. Тому викладач повинен в процесі проведення ділової гри створити для кожного можливість навчатися у своєму власному темпі. В процесі індивідуальної роботи студенти реалізують бажання поміркувати і переосмислити інформацію, узгодити нові знання із наявним досвідом, оскільки тренінг і передбачає, що кожен має продемонструвати вміння самостійно виконувати практичні дії.

Таблиця 2.1 - Програма тренінгу

№ етапу	Етапи тренінгу	Аудиторна робота	Самостійна робота
1	Установче заняття. Цілі та завдання тренінгу і ділової гри. Програма тренінгу. Ознайомлення студентів із загальною економічною ситуацією на базовому підприємстві Формування проектних команд	+	+
2	Міні-лекції „Поняття діяльності та формалізація ситуацій діяльності”, „Поняття проекту та структура проектної діяльності”	+	+
3	Аналіз загальної економічної ситуації на підприємстві. Аналіз ринку, на якому працює підприємство.	0	+
4	Відкриті інновації (лекція-презентація з елементами дискусії)	+	+
5	Креативне мислення (лекція-презентація з елементами дискусії).	+	+
6	Визначення та обґрунтування мети проекту	0	+
7	Семінарське заняття "Презентація мети проекту"	+	0
8	Розробка проектної стратегії та дизайну кінцевого проектного продукту	0	+
9	Семінарське заняття "Презентація концепції проекту"	+	0
10	Завантаження описів концепцій проекту в програму «Ideas Market». Інвестування в проектні продукти.	0	+
11	Підведення результатів гри «Ринок ідей»	+	0

На **першому етапі** тренінгу проводиться установче аудиторне заняття. На ньому викладачу потрібно розповісти і обговорити з студентами мету, завдання і програму тренінгу, ознайомити їх із загальною економічною ситуацією на підприємстві, яке вибрано

за базове для проведення ділової гри "Ринок ідей", здійснити формування команд, у складі яких студенти у подальшому будуть приймати участь у діловій грі.

Вже на першому занятті студентів необхідно зацікавити, подолати початкову стриманість і налаштувати на активну роботу замість пасивного спостереження, пробудити допитливість і спонукати знаходити контакт між собою. Успіх проведення першого етапу тренінгу визначальною мірою впливає на результативність ділової гри, саме тому цей етап потребує особливої уваги викладача при його підготовці.

Ще перед початком тренінгу перед викладачем виникає завдання пошуку такого реального або віртуального підприємства, на якому однією з причин погіршення загальної економічної ситуації є неефективний (неактуальний для ринку, незбалансований з ресурсними можливостями підприємства) товарний портфель (асортимент). При цьому викладач повинен надати такі відомості про це підприємство, які будуть вказувати про існування проблемної ситуації в сфері маркетингу.

У якості базового підприємства може виступати підприємство з будь-яким видом економічної діяльності. Але при проведенні тренінгу для студентів напряму «Маркетинг» доцільно, щоб опис підприємства включав характеристику виробничого циклу та існуючої системи НДДКР, оскільки при формуванні інноваційних ідей студент повинен мати уявлення щодо можливостей їх реалізації на підприємстві.

На **другому** етапі студенти прослуховують міні-лекції „Поняття діяльності та формалізація ситуацій діяльності”, „Поняття проекту та структура проектної діяльності”. На цьому ж етапі вони самостійно допрацьовують лекційний матеріал для більш глибокого засвоєння уведених понять, концепцій аналізу ситуацій і проектного менеджменту.

Третій етап тренінгу здійснюється у режимі самостійної роботи студентів. Кожна проектна команда вивчає і аналізує загальну економічну ситуацію на підприємстві та тенденції змін на існуючих та потенційних ринках підприємства з урахуванням його ресурсних можливостей. Особливу увагу в процесі дослідження ринку необхідно приділити перевагам, уподобанням та запитам споживачів. Студенти можуть користуватися як вторинною інформацією, так і первинною, отриманою в результаті самостійно проведеного дослідження.

Четвертий та п'ятий етап тренінгу присвячено проведенню лекцій-презентацій „Відкриті інновації” та «Креативне мислення», що включають елементи дискусії. Самостійна робота студентів з лекційним матеріалом повинна допомогти активізувати креативні навички та визначити кожній проектній команді мету свого проекту.

На **шостому етапі** проектні команди визначають і обґрунтовують мету своїх проектів. Етапу постановки мети проектної діяльності відповідають дії щодо формування ідеї товарної інновації. Опис мети повинний відбивати загальні уявлення про майбутній продукт, зокрема про його корисні властивості та принцип їх створення, можливий спосіб

отримання продукту. Для обґрунтування можливості досягнення мети проекту слід визначити ресурси, які можуть бути залучені в ході виконання проекту.

У ході **сьомого етапу** проектні команди презентують свої напрацювання щодо мети проекту на семінарському занятті. Презентація перед аудиторією слухачів власних рішень і пропозицій є одним із найвагоміших факторів активізації індивідуальної роботи студентів. Це одночасно посилює відповідальність перед командою і, внаслідок цього, ретельність підготовки завдань. В процесі презентації викладач має можливість скорегувати результати напрацювань студентів. Крім цього, викладач повинен зорієнтувати студентів на подальшу розробку концепції проекту, яка у порівнянні з метою відбиває більш чіткі уявлення про майбутній продукт (задум, дизайн) та спосіб (стратегію) його отримання.

В ході презентацій викладач повинен зорієнтувати аудиторію на дискусію щодо прийнятності тієї чи іншої ідеї товарної інновації з точки зору можливостей підприємства та потреб ринку.

На **восьмому етапі** кожній проектній команді необхідно висунути пропозиції щодо дизайну кінцевого проектного продукту та проектної стратегії, які уточнюючи та деталізуючи мету проекту визначають задум продуктової інновації. На цьому ж етапі команди розробляють презентації концепцій своїх проектів, у яких вони відбивають результати усіх своїх досліджень.

Опис дизайну продукту повинен відбивати його загальну функціональну структуру (компонування) та принцип дії, завдяки якому майбутній товар набуває своїх корисних властивостей, уточнювати споживчі характеристики продукту, його ринковий потенціал, визначати особливості виробництва, що безпосередньо впливають на вартісні показники продукту, масштаби випуску. Особливе місце в описі дизайну продукту має посідати його позиціонування на ринку, оскільки воно спрямоване на визначення характерних рис продукту, що будуть вирізняти його серед аналогів.

Опис проектної стратегії повинен визначати етапи проекту і їх послідовність, тобто склад, зміст та послідовність дій для одержання проміжних та кінцевого продуктів проекту, розкривати логіку, причинно-наслідкові зв'язки між окремими складовими проектної діяльності. В процесі розробки стратегії проекту необхідно враховувати, що проект може характеризуватися декількома векторами своєї корисності (рис. 2.2). Тому необхідно знаходити розумний компроміс, обираючи прийнятний варіант проекту з точки зору якості продукту, проектних витрат і терміну виконання проекту.

У ході **дев'ятого етапу** студенти презентують усі свої напрацювання щодо концепції проекту на семінарському занятті. У ході обговорення проектів і їх взаємної оцінки командами викладач повинен ініціювати аналітичну і креативну активність студентів.



Рисунок 2.2– Вектори спрямування корисності проекту

Після презентації концепцій проектів здійснюється наступний, **десятий етап** тренінгу, на якому студенти самостійно завантажують описи концепцій проектів в програму «Ideas Market» і здійснюють умовне інвестування в проектні продукти. У процесі реалізації цього етапу студенти укладають віртуальні кошти у різноманітні ідеї, які запропоновані у вигляді концепцій проектів. Виграє той студент, ідея якого збрала найбільшу кількість віртуальних коштів.

На заключному **одинадцятому етапі** тренінгу визначаються рейтинги команд і оцінюється робота кожного студента у процесі тренінгу.

Розділ 2.3 Приклад визначення проблемної ситуації та концепції проекту щодо її розв'язання

2.3.1 Загальні відомості про базове підприємство

Українське підприємство ЗАТ «Кантрі» знаходиться в м. Н (Україна). Його основна діяльність полягає у виробництві виробів білизняного і верхнього трикотажу для чоловіків, жінок і дітей, виготовлених з натуральних і синтетичних волокон таких, як бавовняна пряжа; віскозні і ацетатні нитки; поліефірні волокна; еластик; поліамідні нитки.

Обсяг продажів трикотажу на українському ринку в цілому складає приблизно \$200 млн. в роздрібних цінах. Питома вага основних продажів по областях України така: Чернігівська область - 66%; Київська область - 12%; Полтавська область - 7,2%; Харківська область - 2,1%; Дніпропетровська область - 7,4%; Запорізька область - 2,3%. Споживачами трикотажної білизни є також Вінницька, Житомирська, Сумська, Одеська, Кіровоградська області.

Обсяг виробництва трикотажних виробів на фабриці складає близько 20% всього об'єму трикотажної галузі України. Річний оборот підприємства складає 1,5 мільйонів штук трикотажних і текстильних виробів, 35% загального товарообігу припадає на експорт, а 65% - на внутрішній ринок. Структура продажів має такі характеристики: костюми — 10%, спідниці — 15%, брюки — 25%, піджаки — 10%, светри, кофти — 25%, плаття, сарафани, блузи, сорочки — 15% (у фізичному виразі). Основними постачальниками сировини ЗАТ «Кантрі» є українські бавовнопрядильні фабрики.

Продукція ЗАТ «Кантрі» займає одне з лідируючих місць серед підприємств трикотажної галузі не тільки за обсягами випуску продукції, але і по рівню якості виробів, оскільки рівень використовуваного устаткування значно вищий, ніж у найближчих конкурентів. Якість продукції підприємства відзначалася міжнародними і вітчизняними преміями впродовж останнього десятиліття. Фірма «Кантрі» підтримує зв'язки з іноземними фірмами по виробництву трикотажних і текстильних виробів, нанесенню малюнка, штучного друку і вишивки.

Продукція, що виробляється на підприємстві, поділяється на декілька асортиментних і товарних груп:

1. Білизняний трикотаж (основна асортиментна група): товарні групи для жінок; для чоловіків; для дітей.

2. Верхній трикотаж (тактична асортиментна група): товарні групи для жінок; для чоловіків; для дітей.

3. Спортивний трикотаж і одяг для відпочинку (підтримуюча асортиментна група): товарні групи для дорослих; для дітей.

4. Полотна трикотажні (підтримуюча група).

На рисунку 2.4 продемонстровано рентабельність товарних груп в динаміці.

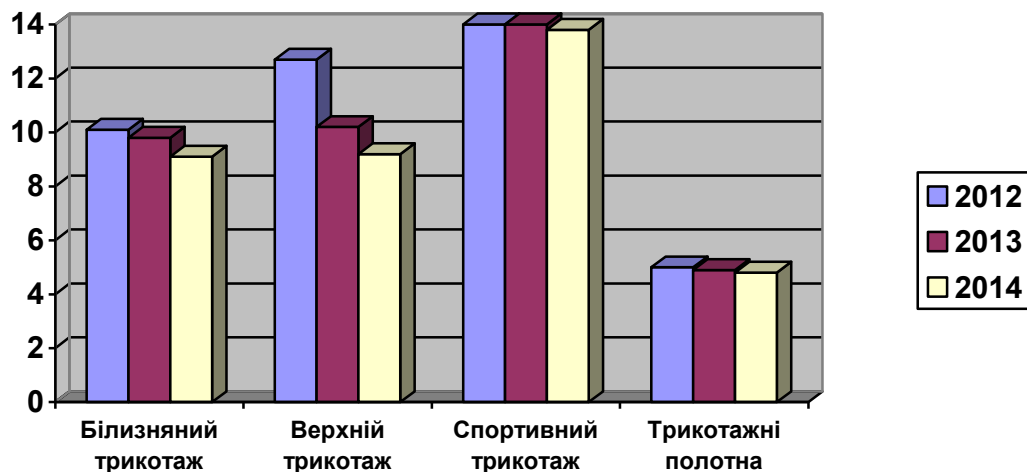


Рисунок 2.4 – Рентабельність товарних груп підприємства (%)

Детальніше основний асортимент продукції розділяється на такі складові:

1. Чоловічий асортимент включає 9 підгруп (брюки, джемperi, майки, нижня білизна, шорти, футболки, костюми спортивні і сорочки).

2. Жіночий асортимент має 17 підгруп (блузи, жіночі комплекти, піжами, плаття, комбінації, спідниці, халати і т.д.).

3. Дитячий асортимент має найбільшу кількість підгруп, він складається з 21 найменування (блузи, сарафани, сорочки, повзунки, нижня білизна, сорочечки, сарафани, піжами, чіпці і т.д.).

4. Технічна продукція (рукавички технічні).

На рисунку 2.5 представлено динаміку обсягів реалізації перелічених асортиментних груп.

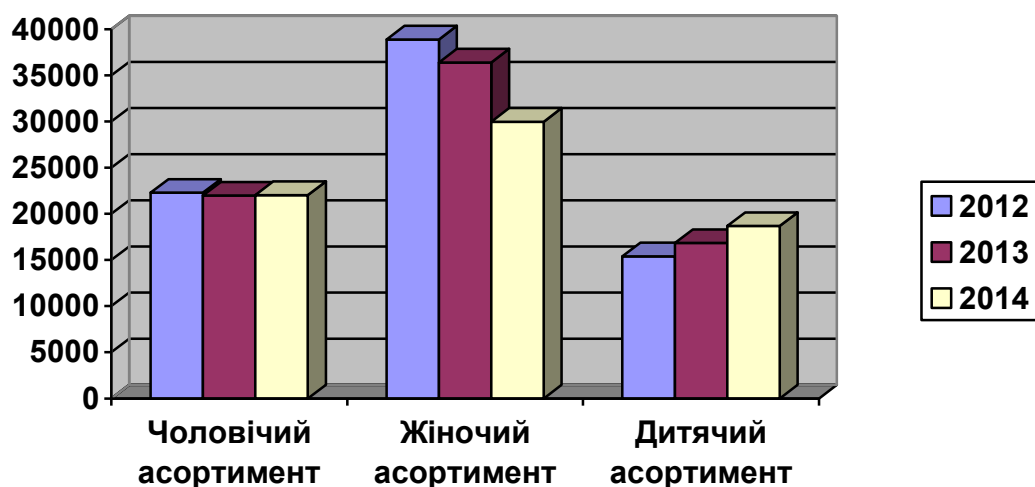


Рисунок 2.5 – Обсяги реалізації продукції підприємства (грн.)

Виробничий цикл виготовлення одягу включає в себе: розробку конструкції швейного виробу, розробку технології розкрою та пошиття, створення нормативно-технічної документації на виготовлення виробу, закупівлю сировини та матеріалів, підготовку матеріалів у виробництво, впровадження нової моделі в масове виробництво і, як результат, випуск якісного виробу з оптимальними трудовитратами і витратами на сировину і ресурси.

Безпосередньо виготовлення одягу забезпечують експериментальний цех, розкрійний і два швейні цехи, підготовча для розкрою ділянка.

В експериментальному цеху здійснюється: розробка моделі швейного виробу згідно з вимогами моди, з урахуванням вікової групи, конфекційної карти матеріалів і фурнітури; розробка конструкції виробу; виготовлення зразка розробленого виробу, його затвердження; створення нормативно-технічної документації на виготовлення виробів; створення розкладок лекал для подальшої передачі у виробництво.

Розкрійний цех здійснює наступні операції: настил основних і прикладних матеріалів; розкрій матеріалів за розкладками лекал; комплектування, нумерація деталей крою; дублювання крою; створення контрольних стрічок, паперових ярликів, при необхідності, стрічок виробників тканини.; передача готового крою, технічної документації, ярликів в подальше виробництво.

Основні операції швейних цехів це - отримання і перевірка деталей крою, фурнітури згідно нормативно-технічної документації; заготівля деталей; монтаж виробу; волого-теплова обробка виробу, упаковка і комплектування готових виробів; здача готових виробів на склад.

На ділянці підготовки відбувається підготовка тканин, що включає промір, визначення сортності тканини, розбракування, розрахунок шматків; а також підготовка документації та передача основного і прикладних матеріалів у виробництво.

Крім зазначених підрозділів, що задіяні у безпосередньому виготовленні одягу на підприємстві є ще два в'язальні цехи для виробництва тканин та один фарбувальний цех, де не тільки вибілюють і фарбують полотно, але і роблять всілякі набивання і малюнки. Загальна організаційна структура ЗАТ «Кантрі» представлена на рисунку 2.3.

Одяг, що реалізується на внутрішньому ринку, по ціновому критерію умовно можна розділити на три групи: дешевий, середній і дорогий. Найбільшу частку ринку — до 60% — займає дешевий одяг китайського, польського і турецького виробництва. Продавцям же якісного одягу, особливо “старшої” цінової групи, залишається тільки мріяти про масового покупця.

В порівнянні з європейським ринком одягу (щорічний відсоток його зростання складає приблизно 5%) темпи зростання в Україні є привабливими для міжнародних масових брендів. Ще однією тенденцією українського ринку одягу є трансформація форматів місць продажу одягу і зміни в смаках і перевагах покупців.

Якщо взяти до уваги обласні центри, то на початок 2003 року структура роздрібною торгівлі мала наступний вигляд (у грошовому виразі): 70% товару реалізовувалося через речові ринки, 25% - дрібні магазини, 5 % - мережеві і брендові магазини. 2003 – 2004 роки стали періодом появи великої кількості торгових центрів – як новозбудованих, так і трансформованих з існуючих ринків і базарів – в яких були відкриті магазини одягу.

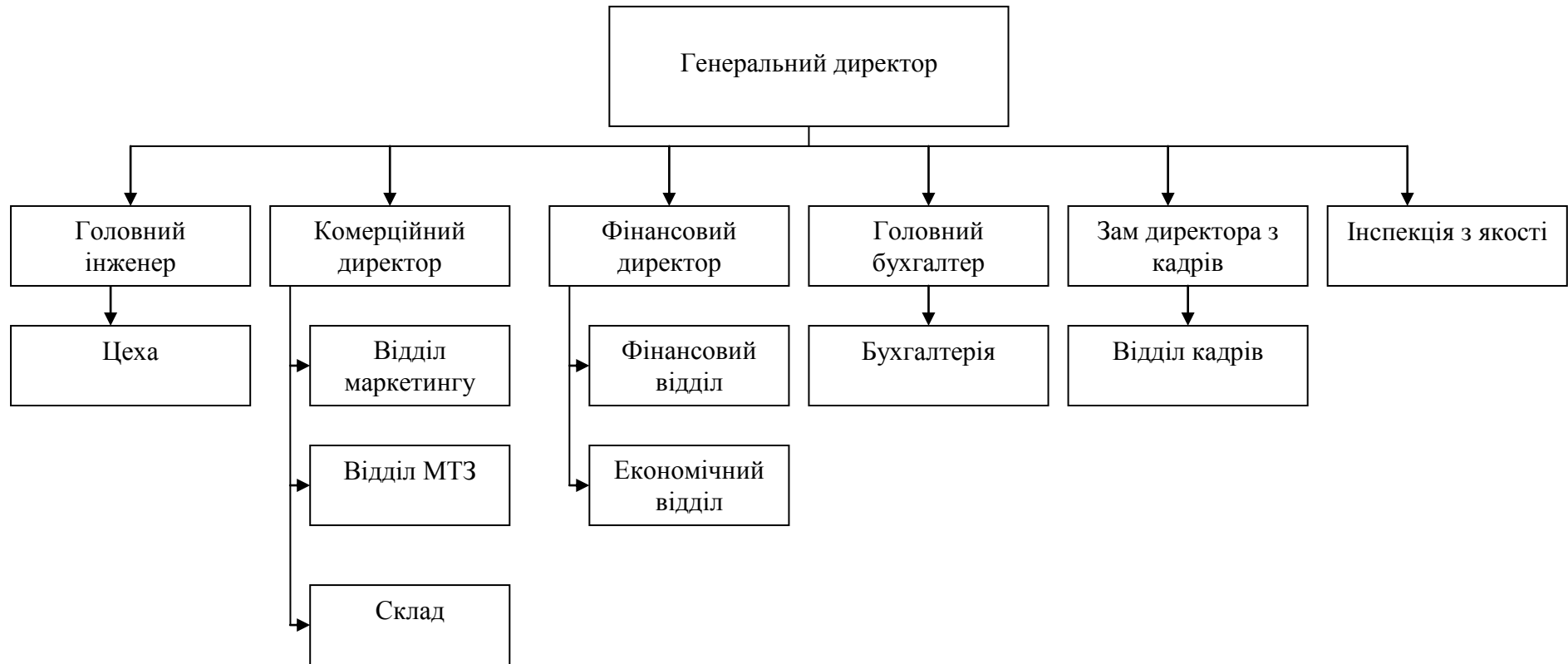


Рисунок 2.6 – Організаційна структура управління ЗАТ «Кантрі»

Розвиток цієї тенденції спостерігається і тепер, особливо в обласних центрах. Що стосується товарних груп усередині асортименту, то тут спостерігається певна постійність у виборі типу одягу: молодіжний/спортивний тип одягу (цільова купівельна аудиторія - 18-23 роки) – 20%-28%; вільний тип одягу (цільова купівельна аудиторія - 23-27 роки) – 48-56%; діловий тип одягу (цільова купівельна аудиторія - 27 – 35 роки) – 20-30%.

На сьогодні в крупних містах добре розвинені два діаметрально протилежні формати – бутики і базари. Ніша доступного і якісного одягу поки що вільна, але є всі передумови до можливого загострення конкуренції.

Стан українського ринку трикотажу з точки зору конкуренції з боку виробників різних стран наведено на рис. 2.3.

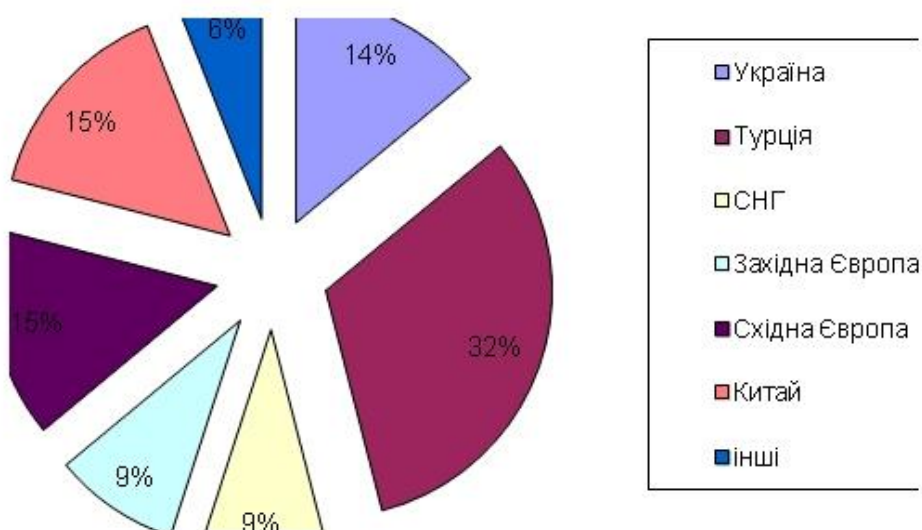


Рисунок 2.3– Розподіл споживчого ринку трикотажу в Україні

Основні продажі торговцям забезпечує імпортна продукція. Основними офіційними постачальниками дитячого одягу в Україну є Данія і Франція. Але оператори абсолютно упевнені, що європейська продукція забезпечує їм не більше 10% продажів, а 80% — це дешевий турецький і китайський товар, який поступає на вітчизняний ринок в основному нелегально. Знаючи особливості споживчого попиту співвітчизників, українські швейники могли б виступити серйозними конкурентами азіатським виробникам.

Окремої уваги заслуговує український ринок дитячого одягу, на якому діє ЗАТ «Кантрі». Обсяг продажів на цьому ринку за рік складає приблизно \$13 млн. в роздрібних цінах. На ньому діє близько 10 операторів, частка імпоротної продукції в грошовому виразі складає 90%. Серед виробників і імпортерів одягу для дітей приблизно 20 компаній мають середньомісячний оборот \$20-22 тис., і більше 150 підприємств - \$6-8 тис.

Конкуренція між операторами ринку дитячого одягу відбувається в основному на ціновому рівні. Яскраво виражених “маркетингових” баталій поки не спостерігається. А це (з урахуванням темпів зростання продажів і рівня рентабельності торгівлі дитячим одягом, який оцінюється приблизно в 30%) — непряме свідчення привабливості даного ринку.

2.3.2 Визначення проблеми і викладення концепції проекту

Із загальних відомостей про базове підприємство ЗАТ «Кантрі» студенти можуть зробити висновок про наявність у нього проблемної ситуації в сфері маркетингу. Цю ситуацію визначає невідповідність між тими привабливими можливостями реалізації товарів, які має український ринок трикотажу, і той невеликою часткою обсягу продажів, яка припадає на базове підприємство. В той же час, ЗАТ «Кантрі» володіє розвинутою виробничою базою, має ресурси для розробки конструкцій і виготовлення зразків швейних виробів, а також досвід маркетингової діяльності на вітчизняному і зарубіжних ринках.

Виходячи з сутності проблемної ситуації студенти повинні побачити доцільність вдосконалення асортименту продукції підприємства шляхом пропозиції нових товарів, орієнтованих на ринок трикотажу. В результаті обміркування виявиться, що у якості кінцевого продукту загального проекту, що дозволить розв'язати проблемну ситуацію, слід розглядати оновлений асортимент продукції підприємства, який може містити і інноваційні товари, і товарні групи, які традиційно виробляє підприємство. Але тут же буде відмічено, що наявність економічно привабливих інноваційних товарів виступає необхідною умовою економічної доцільності зміни асортименту. Тому кінцевий висновок буде полягати в тому, що дизайн й економічні характеристики інноваційних товарів можуть розглядатися як проміжний продукт певного локального проекту у складі загального проекту, спрямованого на удосконалення всього асортименту продукції підприємства.

Проекти, присвячені створенню інноваційних товарів для ринку трикотажу, й будуть подальшим предметом ділової гри. Оскільки будь-яка конструкція одягу завжди має свої різновиди за типорозмірами, то товарна інновація буде втілюватися в певному асортименті інноваційних товарів. З точки зору фахової спрямованості тренінгу саме цей асортимент інноваційних товарів доцільно розглядати як дизайн проектного продукту. Опис проектної стратегії повинен відбивати послідовність дій для одержання продукту проекту, тобто для визначення пропонованого асортименту інноваційних товарів та його економічного обґрунтування.

Надалі студенти за наданими відомостями про базове підприємство та додатковою інформацією, зокрема отриманою у результаті власних пошуків, готують викладення мети визначеного проекту. Для цього вони пропонують ідею товарної інновації і обґрунтовують можливість її реалізації.

У прикладі, який розглядається, одна з перспективних ідей товарної інновації полягає у створенні та реалізації на вітчизняному ринку товарної групи джинсового одягу для дітей. Загальна привабливість цієї ідеї обумовлюється цілим рядом обставин. У джинсовому одязі дитині дуже зручно і комфортно. Він ідеально підходить для ігор на свіжому повітрі, походів до школи і навіть свят. Джинсова тканина - це 100% бавовна, тому дитині не буде в них холодно в прохолодну погоду і жарко літнім днем. Вони дуже стійкі до пошкоджень і добре переносять безліч прань. Джинси завжди модні й актуальні.

Загальна привабливість ідеї може бути підкріплена ринковими факторами її привабливості.

1. В Україні дитячий джинсовий одяг надзвичайно популярний, і за статистикою, близько 90% українських дітей постійно носять джинси.

2. За оцінками експертів, річний оборот ринку дитячого одягу в Україну становить близько 15 млрд грн, і щорічно цей показник збільшується на 15-20 %. В умовах кризи й невисоких зарплат питання відпочинку та розваги дітей ідуть на другий план. 65 % витрат на дітей в Україні йдуть на харчування та одяг.

3. Особливість «дитячого» одяжного ринку в тому, що діти швидко ростуть. Наприклад, розмір одягу малюка у віці до півтора років збільшується кожні три місяці, а старші діти потребують оновлення гардероба, як мінімум, щорічно. Тому навіть в кризовий період скорочення обсягів продажу на цьому ринку не буде дуже великим.

4. Діти прив'язуються до торгових марок так само, як це роблять дорослі, але ця прихильність значно слабкіше, ніж у дорослих. При порівнянні різних торгових марок у середньому ймовірність прихильності дітей до тих чи інших марок була на 40 % слабша, ніж у дорослих.

Доцільність реалізації ідеї має знайти підтвердження й у відомостях про потенціал підприємства. Дійсно, для виробництва дитячого одягу у підприємства ЗАТ «Кантрі» є всі необхідні ресурси, зокрема персонал з досвідом розробки, виробництва і збуту швейної продукції, сучасне виробниче обладнання, канали розповсюдження швейних виробів і лояльні відношення споживачів. Особливо важливим є досвід у створенні лекал для розкрою тканин, що надає впевненість щодо врахування у виробництві джинсового дитячого одягу антропометричних особливостей фігури та динаміки руху дітей кожної вікової групи.

Обсяги продажу дитячого асортименту підприємства зростають, що свідчить про оптимальне співвідношення ціни та якості виробів підприємства. Фірма ЗАТ «Кантрі» має гарні можливості для створення свого оригінального стилю дитячого одягу завдяки розробки його характерних моделей і конструкцій згідно з вимогами моди, особливостям викрійок і шиття, художнього оформлення із застосуванням всіляких малюнків і набивань тощо. Таким чином, українські швейники можуть виступити серйозними конкурентами зарубіжним виробникам завдяки виведенню на ринок своїх інноваційних товарів.

В процесі подальшої роботи студенти визначають свою проектну стратегію, тобто складають план дій щодо подальших досліджень задля більш глибокого обґрунтування економічної привабливості пропонованої інновації та визначення економічно обґрунтованого асортименту інноваційних товарів.

Студентська команда повинна запропонувати проектну стратегію, здійснення якої передбачає виконання широкого кола завдань, зокрема таких:

- представити обсяги продажів на українському ринку дитячого одягу в динаміці для можливості визначення тренду їх змін на перспективу 5-10 років;
- провести опитування щодо існуючих переваг на ринку джинсового одягу задля його сегментування і цільового позиціонування товарів підприємства;
- дослідити резерви виробничих потужностей і потреби в них для виробництва нової продукції;

- оцінити витрати для розробки, виготовлення і виведення інноваційних товарів на ринок. тощо.

Серед завдань запропонованої проектної стратегії студентська команда вибирає собі для безпосереднього виконання такі, які вважає найбільш важливими і одночасно прийнятними за своєю трудомісткістю.

Одними з найбільш важливих завдань для визначення асортименту нових товарів є проведення маркетингових досліджень з визначення споживчих переваг (вимоги до якості, переваги до торгових марок), цінових сегментів, потреб населення в різних категоріях дитячого джинсового одягу, частоти придбання.

На рисунку 2.7 приведено значущість різних факторів за 10-бальною шкалою, під впливом яких споживач формує рішення про покупку такого товару як джинсовий одяг для дітей.

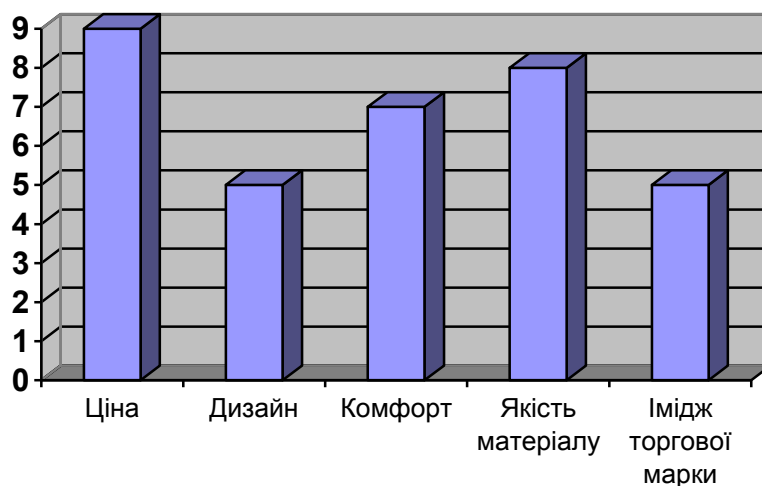


Рисунок 2.7 – Фактори, які впливають на прийняття рішення про покупку виробів із трикотажу

Характеристики сегментів ринку за ціновою ознакою товарів, що були виявлені у результаті проведеного студентами опитування, наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 -. Основні сегменти ринку дитячого джинсового одягу

Сегмент ринку	Середня роздрібна ціна, грн	Марки
Низький	100-250	Китайські виробники, «Глорія Джинс», «Одягайко», «Monkey»
Середній	250-700	«Carters», «Old navy» Sela, Mothercare, Mexx, Benetton
Високий	700 і вище	Levi's, Wrangler, Zara, Tom Tailor, Confetti і Papermoon

В ході досліджень, проведених студентами, вдалося дізнатися про потреби населення в різних категоріях дитячого джинсового одягу (дозволялося указувати декілька категорій): джинси - 57,3%; джинсові куртки - 39,2%; джинсові спідниці - 16%; джинсові сарафани - 10,4%; джинсові шорти - 14%.

На питання: «Як часто Ви оновлюєте джинси дітям?» респонденти відповідали: раз на місяць і частіше - 9,8%; щокварталу - 19,4%; раз на півроку - 56,90%; раз на рік і рідше - 30%; важко відповісти - 9,1%.

Більшість респондентів 55% надають перевагу зарубіжним виробникам.

Результати проведених студентами досліджень дозволили їм підготувати певні обґрунтовані пропозиції щодо асортименту інноваційної групи товарів та до споживчих характеристик цих товарів. Зокрема, у відповідності з потребами у різних категоріях дитячого джинсового одягу підприємству в першу чергу необхідно зосередити свою увагу на виробництві джинсів і джинсових курток. У зв'язку з низькою купівельною спроможністю населення джинсовий одяг запропоновано представляти в низькому ціновому сегменті. При розробці конструкцій дитячого джинсового одягу основний акцент необхідно робити на оригінальність і різноманітність моделей та їх зносостійкість, також нагадувати про помірну ціну.

У ході розробки концепцій проектів і їх презентації студенти повинні продемонструвати свої знання основних понять у сфері маркетингового планування, зокрема таких, як потенційний ринок товарів підприємства, його сегментування, вибір цільового ринку, диференціація товарів, цільове позиціонування товарів серед товарів-конкурентів. Крім цього, бажано, щоб студенти показали свої вміння планувати маркетингові дослідження, складати анкети для опитувань і безпосередньо проводити анкетування цільвих аудиторій.

Розділ 2.4 Керівництво користувачам програмного забезпечення

2.4.1 Загальні відомості про програмне забезпечення гри «Ринок Ідей»

Комп'ютерна програма «Ринок Ідей» («Ideas Market») являє собою веб-інструмент, побудований на базі онлайн-сервісу, призначений для введення, зберігання, обміну електронних форм, які містять інноваційні ідеї студентів, що подаються ними з метою управління проблемними ситуаціями підприємства. За допомогою телекомунікаційних каналів зв'язку в середовищі «Ideas Market» здійснюється знайомство студентів з ідеями їх колег, та подальша оцінка ідей за рахунок процедури інвестування в будь-яку обрану користувачем ідею.

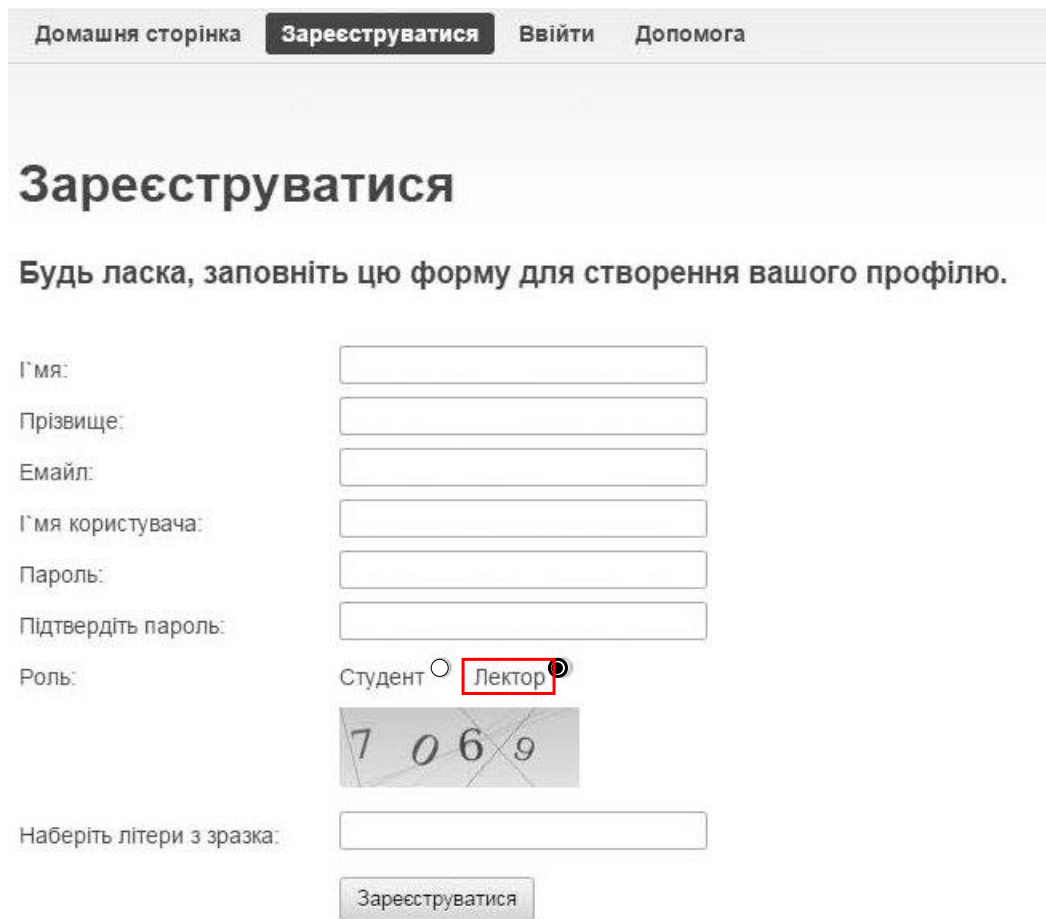
Інформація, що надається нижче, є коротким керівництвом користувачам (викладачам та студентам), призначеним для отримання ними необхідних знань щодо програми «Ideas Market», які дозволяють безпосередньо приступити до онлайн гри «Ринок Ідей».

Комп'ютерна програма «Ideas Market» являє собою веб-ресурс, тому для її запуску необхідно перейти за посиланням [http:// ideas.innolab.kh.ua](http://ideas.innolab.kh.ua)

У наступних підрозділах надана інформація щодо роботи в цій програмі викладача та студента.

2.4.2 Керівництво викладачу

Спочатку викладач повинен зареєструватися на Ринку Ідей, заповнивши форму та вибравши роль викладача (рис. 2.8). Примітка: Пароль повинен бути не менше 6 і не більше 24 символів.



Домашня сторінка **Зареєструватися** Ввійти Допомога

Зареєструватися

Будь ласка, заповніть цю форму для створення вашого профілю.

Імя:

Прізвище:

Емайл:

Імя користувача:

Пароль:

Підтвердіть пароль:

Роль: Студент Лектор

Наберіть літери з зразка:

Рисунок 2.8 – Реєстраційна форма викладача

Після належної реєстрації, викладач отримає наступне повідомлення: «Будь ласка, перевірте свою електронну пошту і дотримуйтесь зазначеної інструкції, щоб активувати свій обліковий запис» (рис. 2.9).

 Будь ласка, перевірте вашу електронну пошту, щоб активувати ваш обліковий запис.

Рисунок 2.9 – Повідомлення про реєстрацію для викладача

Після отримання повідомлення на електронну адресу про реєстрацію викладач повинен почекати, щоб адміністратор підтвердив обліковий запис (рис. 2.10).

Увійти

 Ваш обліковий запис не активовано

Рисунок 2.10 – Сповіднення про неактивацію облікового запису

Якщо користувач забув свій пароль, він може використовувати посилання «*Забули пароль?*» (рис. 2.11).



Забули пароль

Емайл:



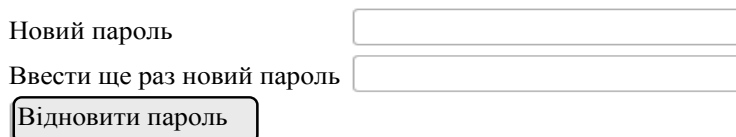
Наберіть літери з зразка:

Рисунок 2.11 – Забутий Пароль

Після заповнення форми, користувач повинен перевірити свою електронну адресу і виконувати вказівки, щоб відновити пароль. Для того, щоб відновити пароль, існує обмеження в часі, а саме 1 година. Після закінчення цього терміну користувачу потрібно буде проходити все спочатку. Якщо повідомлення не приходить, будь ласка, перевірте вашу папку «Спам», щоб впевнитися в правильності класифікації. В отриманому повідомленні користувач знайде посилання на сторінку *Відновлення паролю*, де він може ввести новий пароль (рис. 2.12).

Примітка: адміністратор може також змінити пароль користувача.

Відновити пароль



Новий пароль

Ввести ще раз новий пароль

Рисунок 2.12 - Відновити Пароль

Після того, як Адміністратор підтвердив, викладач може увійти у свій обліковий запис. Форма має наступні вкладки «Головна сторінка», «Зареєструватися», «Ввійти», «Допомога». Необхідно обрати вкладку «Ввійти». Далі користувач повинен увести логін та пароль (рис. 2.13).

Домашня сторінка Зареєструватися **Ввійти** Допомога

Ввійти

Ввійти або Зареєструватися

Ввійти:

Пароль:

Логін

[Забули ваш пароль?](#)

Рисунок 2.13 - Вхід у обліковий запис викладача

Після входу викладач потрапляє на основну форму свого облікового запису. Основна форма викладача має такі елементи меню «Домашня сторінка», «Перегляд Ідей», «Всі ідеї», «Усі Інвестиції», «Налаштування облікового запису», «Вихід», «Допомога».

На сторінці «Перегляд ідей», викладач може бачити і шукати всі ідеї, що знаходяться на ринку ідей (рис. 2.14).

Welcome, lecturer_name111 lecturer_surname111 | Help | Logout

INN LAB

Домашня сторінка **Перегляд ідей** Всі ідеї Усі інвестиції Налаштування облікового запису Вихід Допомога

Пошук ідеї

Пошук

Назва ідеї 1

Опис ідеї 1. Максимальна довжина опису 4000 символів. Завантажити

Назва ідеї 2

Опис ідеї 2.

Рисунок 2.14 – Сторінка «Перегляд ідей»

Після того, як викладач натиснув на ідею, він може побачити сайт з цією ідеєю і може *Спілкуватися* з власником ідеї (рис. 2.15). Після того, як викладач натиснув на *Спілкуватися*, він може зв'язатися з автором ідеї відправивши йому повідомлення. Воно буде надіслано, як електронне повідомлення.

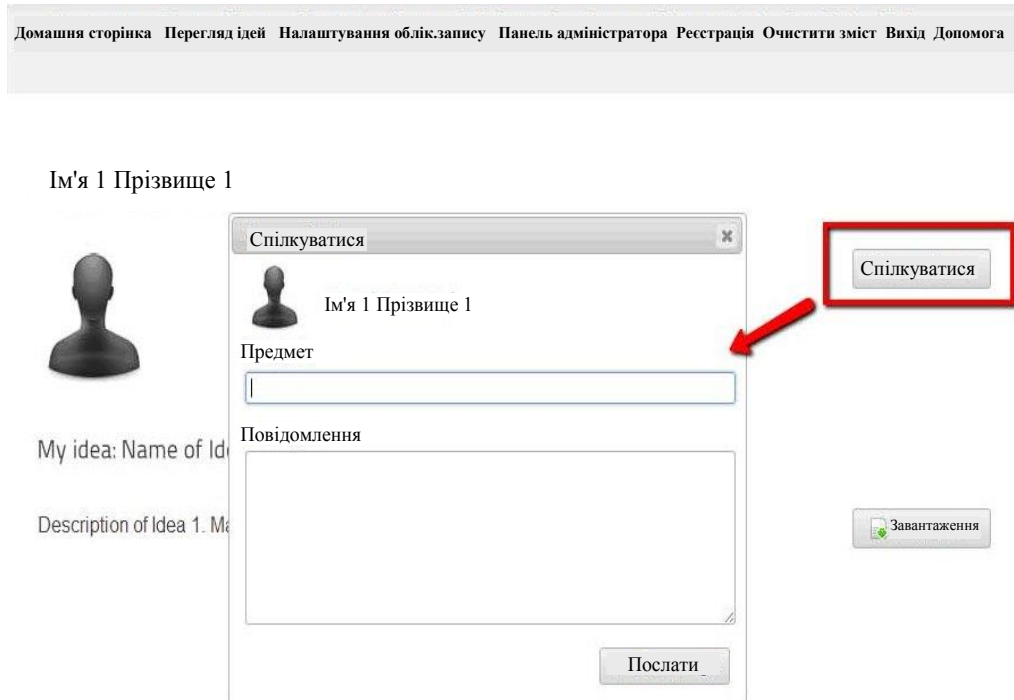




Рисунок 2.15 - Спілкування з автором ідеї

На сторінці «Всі ідеї» викладач може побачити всі ідеї, їх авторів, назви ідей, кількість пропозицій та наявність оцінки ідеї (рис. 2.16).

Домашня сторінка Перегляд ідей **Всі ідеї** Усі інвестиції Налаштування облікового запису Вихід Допомога

Ідеї


Автор	Ідея	Кількість пропозицій	Оцінка
 Ім'я 1 Прізвище12	Назва ідеї 1	6	Yes
 Ім'я 2 Прізвище 2	Назва ідеї 2	0	No

[Звіт про всі ідеї](#)

Рисунок 2.16 - Сторінка «Всі ідеї»

Якщо є які-небудь пропозиції, викладач може оцінити їх (рис. 2.17), натиснувши на назву. На сторінці оцінювання викладач може встановити коефіцієнт від 0 до 1. Ринкова вартість є результатом перемноження Загальної вартості на коефіцієнт (наприклад, $100 \times 0,5 = 50$).

Автор: Ім'я 2 Прізвище 2

Інвестор	Ставка	Інвестовані гроші	Кінцева вартість інвестицій
 Ім'я Прізвище	10 %	10 £	10 £

Загальна вартість

Множник

Ринкова вартість

Рисунок 2.17 - Оцінювання ідеї викладачем

Викладач може створити звіт, натиснувши на кнопку «Звіт про всі ідеї» (рис. 2.18). Викладач також можете зберегти дані у вигляді файлу CSV.

Звіт всіх ідей

[CSV file](#)



Автор	Ідея	Ринкова вартість
 Ім'я 1 Прізвище 1	Назва ідеї 1	132.35 £
 Ім'я 2 Прізвище 2	Назва ідеї 2	100 £

Рисунок 2.18 - Звіт всіх ідей

Вигляд сторінки «Всі інвестиції» наведено на рис. 2.19.

Звіт всіх інвестицій

Користувач	Кількість інвестицій	Інвестовані гроші
 Ім'я Прізвище	2	20 £
 Ім'я 2 Прізвище 2	1	23 £
 Ім'я 1 Прізвище 1	0	0 £
 Марек КА	0	0 £
 Админ	0	0 £

Звіт всіх інвестицій

Рисунок 2.19 - Сторінка «Всі інвестиції»

Викладач може створити звіт про всі інвестиції, де він побачить наступні дані:

- Користувача,
- Кількість інвестицій,
- Інвестовані гроші.

Після натискання на звіт про всі інвестиції, викладач може побачити наступні дані (рис. 2.20):

- Користувача,
- Можливий прибуток,
- Інвестовані гроші.

Звіт всіх інвестицій

Користувач	Можливий дохід	Інвестовані гроші
 Админ	-	0 £
 Марек КА	-	0 £
 Ім'я Прізвище	23.24 £	20 £
 Ім'я 1 Прізвище 1	-	0 £
 Ім'я 2 Прізвище 2	15.88 £	23 £

Рисунок 2.20 – Звіт про всі інвестиції

Щоб вийти з Ринку ідей, користувач повинен натиснути на посилання Вихід (рис. 2.21).

Викладач може встановити свої налаштування облікового запису, а саме: змінити фотографію, вибравши її зі свого комп'ютера, ввести опис, заповнивши форму, змінити свій пароль (рис.2.22).

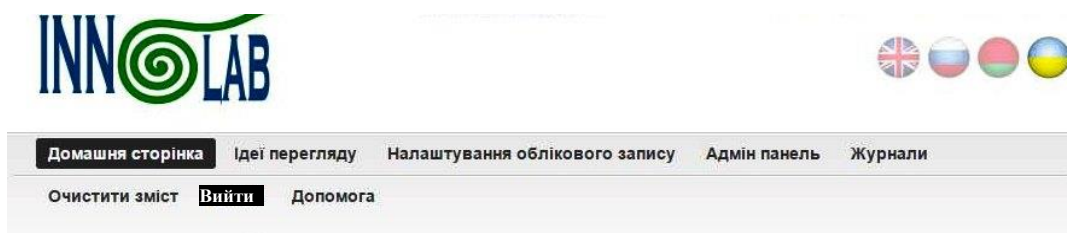


Рисунок 2.21 - Вихід з Ринку Ідей

Домашня сторінка Ідеї перегляду **Налаштування облікового запису** Адмін панель Журнал

Очистити зміст Вийти Допомога

Налаштування профілів

Зображення профілю:

Зображення нового профілю: Файл не вибран

Імя:

Прізвище:

Емайл:

Про мене:

Пароль:

Новий пароль:

Підтвердіть пароль:

Рисунок 2.22 – Зміна налаштувань облікового запису

2.4.3 Керівництво студентам

Користувач – це обліковий запис для студентів. Студент може додати свою ідею на Ринок та переглядати ідеї інших студентів. Користувач також може інвестувати гроші в інші проекти, а також приймати або відхиляти отримані пропозиції.

По-перше, користувач має *zareєstrуватися* на Ринку Ідей, заповнивши форму і обравши роль студента (рис. 2.23). Пароль повинен містити не менше 6 і не більше 24 символів.

Домашня сторінка **Зареєструватися** Ввійти Допомога

Зареєструватися

Будь ласка, заповніть цю форму для створення вашого профілю.

Імя:

Прізвище:


Емайл:

Імя користувача:

Пароль:

Підтвердіть пароль:

Роль: Студент Лектор



Наберіть літери з зразка:

Рисунок 2.23 – Реєстрація

Після правильної реєстрації користувач отримає повідомлення: «Будь ласка, перевірте вашу електронну пошту, щоб активувати ваш обліковий запис» (рис. 2.24).



Рисунок 2.24 – Повідомлення про реєстрації для користувача

Після реєстрації, студент отримує повідомлення на електронну адресу про реєстрацію і повинен почекати, щоб Адміністратор підтвердив його обліковий запис. Якщо студент цього не зробить він не зможе увійти у систему (рис. 2.25)

Увійти

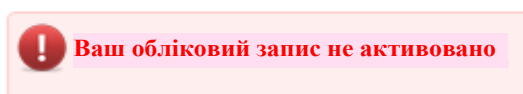


Рисунок 2.25 – Сповідження про неактивований обліковий запис

Якщо користувач забув свій пароль, він може використати посилання «*Забув свій пароль?*» (рис. 2.26).

Забули пароль



Емайл:

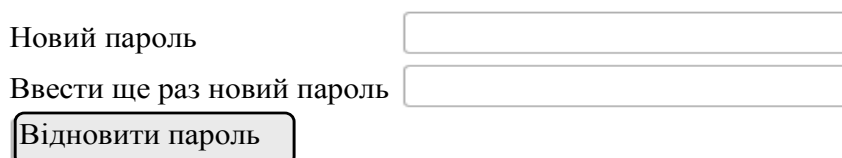
Наберіть літери з зразка: 

Рисунок 2.26 – Забутий пароль

Після заповнення форми, користувач повинен перевірити свою електронну адресу і виконувати вказівки, щоб відновити пароль. Для того щоб відновити пароль, існує обмеження в часі, а саме 1 година. Після закінчення цього терміну користувачу потрібно буде проходити все спочатку. Якщо повідомлення не приходить, будь ласка, перевірте вашу папку «Спам», щоб впевнитися в правильності класифікації. В отриманому повідомленні, користувач знайде посилання на сторінку «Відновлення паролю», де він може ввести новий пароль (рис. 2.27).

Примітка: адміністратор може також змінити пароль користувача.

Відновити пароль

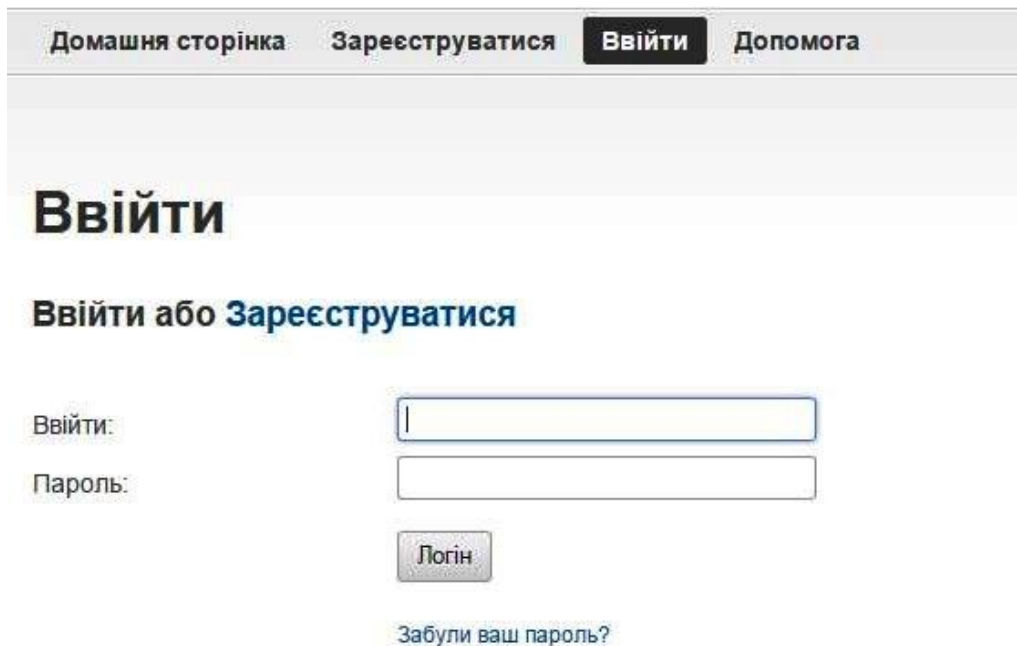


Новий пароль

Ввести ще раз новий пароль

Рисунок 2.27 - Відновити пароль

Після того, як Адміністратор підтвердив, користувач може ввійти в свій обліковий запис. Форма має наступні вкладки «Головна сторінка», «Зареєструватися», «Ввійти», «Допомога». Необхідно обрати вкладку «Ввійти». Далі користувач повинен ввести логін та пароль (рис. 2.28).



Домашня сторінка Зареєструватися **Ввійти** Допомога

Ввійти

Ввійти або Зареєструватися

Ввійти:

Пароль:

Логін

[Забули ваш пароль?](#)

Рисунок 2.28 – Вхід у обліковий запис користувача

Після того, як користувач увійшов, він може розглянути Ринок Ідей зі своїм іменем, прізвищем та інвестиціями. Основна форма користувача має наступні елементи меню «Головна сторінка», «Моя Ідея», «Інвестиції», «Пропозиції», «Огляд ідей», «Налаштування облікового запису», «Вихід», «Допомога» та зображена на рис. 2.29.

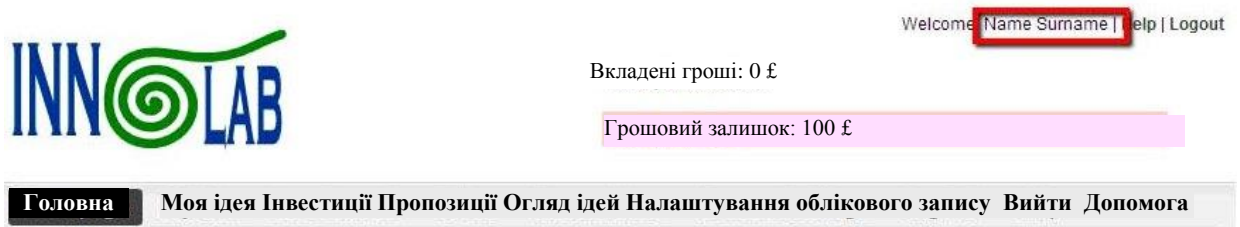


Рисунок 2.29 - Ринок ідей користувача

Студент може також додати свою ідею в систему натиснувши вкладку «Моя Ідея» (рис. 2.25). У форму студент повинен ввести наступну інформацію:

- Створити звіт – Назву ідеї (Максимальна довжина заголовка становить 256 символів).
- Теги - короткі повідомлення про ідею (Максимальна довжина заголовка становить 256 символів).
- Опис - опис ідеї (Максимальна довжина опису становить 4000 знаків).

- Доданий документ. Допустимі формати: PDF, DOC, DOCX, ODT. Максимальний розмір документа 5 МБ.
- Примітка: Всі поля обов'язкові для заповнення.

Головна **Моя Ідея** Інвестиції Пропозиції Перегляд Ідей Налаштування облікового запису Вийти Допомога

Ідеї

Створити звіт для:

ярлик

Опис

Maximum length for description is 4000 characters.

Документ Не вибрано жодного документа
Maximum document size is 5MB.


Рисунок 2.30 – Вигляд сторінки «Моя ідея»

На сторінці «Огляд ідей», користувач може побачити і знайти всі ідеї на Ринку Ідей (рис. 2.31).

Головна Моя Ідея Інвестиції Пропозиції **Перегляд Ідей** Налаштування облікового запису Вийти Допомога

Пошук Ідей

Назва ідеї 1

 Опис ідеї 1. Максимальна довжина опису становить 4000 знаків.

Назва ідеї 2

 Опис ідеї 2.

Рисунок 2.31 – Сторінка «Пошук ідей»

Після того як Студент натиснув на ідею, він може побачити сайт з цією ідеєю і може *спілкуватися* з власником ідеї. Після того як студент натиснув на *спілкуватися*, він може зв'язатися з Користувачем, відправивши йому повідомлення (рис. 2.32). Воно буде надіслано, як електронне повідомлення.

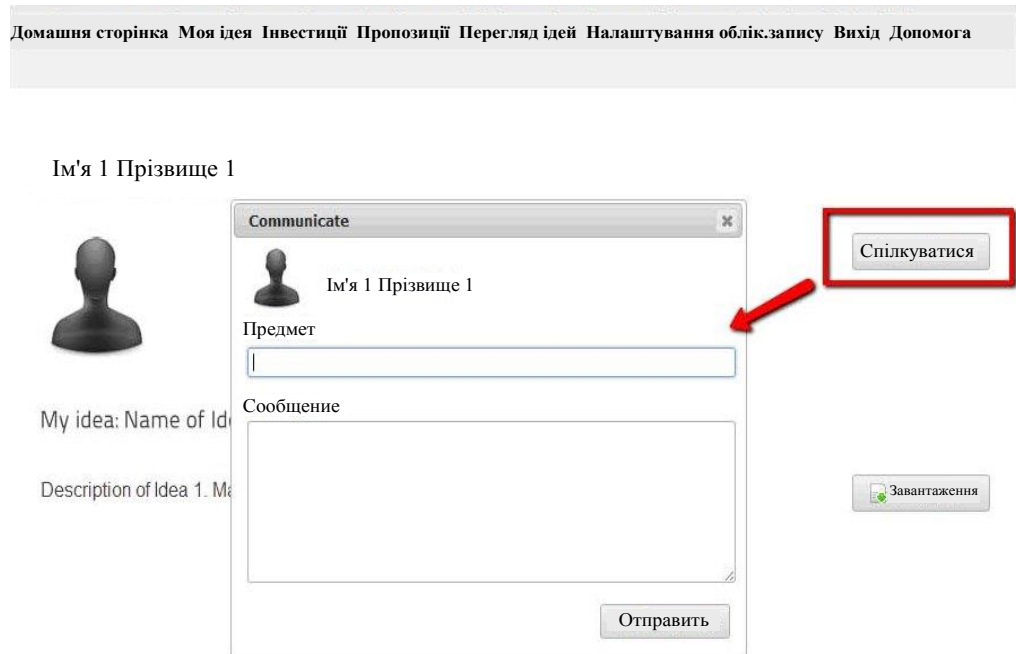


Рисунок 2.32 – Спілкування з автором ідеї

Студент, натиснувши на назву ідеї, може інвестувати в проект (рис. 2.33). Студент може інвестувати в кілька проектів. Але він може інвестувати в один проект тільки один раз (якщо їх пропозиція не була відхилена).

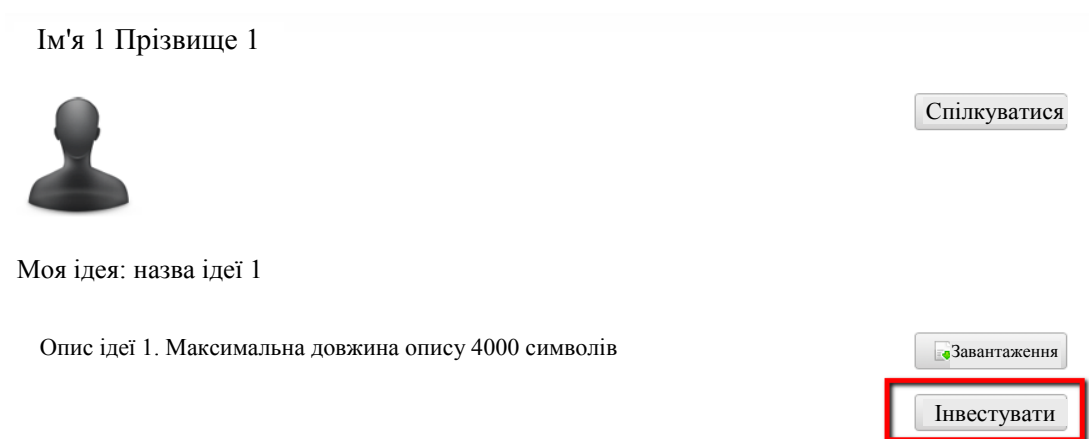


Рисунок 2.33 – Інвестування в ідею проекту

Натиснувши *інвестувати*, студент може ввести грошову *Вартість та Ставку* для обраної ідеї (рис. 2.34).

Вартість – це кількість грошей, яку студент хоче інвестувати. Максимальна вартість залежить від того, скільки студент має грошей.

Ставка – це процентна частка в проекті. Максимальна ставка становить 100%.

Пропозиція для: Назва ідеї 2

Рисунок 2.34 - Інвестиція в ідею

Після того, як студент натискає кнопку «Підтвердити», пропозиція буде відображена в заголовку (рис. 2.35).

Рисунок – 2.35 Інвестиції користувача

На сторінці «Інвестиції», студент може побачити свої інвестиції (рис. 2.36).

Інвестиції можуть мати наступний статус:

- В очікуванні - коли користувач зробив пропозицію і чекає схвалення.
- Прийнято - коли пропозиція користувача була прийнята власником ідеї.
- Відхилено - коли власник ідеї відхилив пропозицію користувача.
- Закінчився термін дії - коли власник ідеї не відповів на пропозицію до

закінчення її терміну дії.

Дата закінчення терміну дії пропозиції встановлюється адміністратором.

На сторінці «Пропозиції», студент може побачити свої ідеї пропозицій (рис. 2.32).

Студент може бачити наступну інформацію:

- загальну суму ставки – суму всіх отриманих пакетів акцій (максимум 100%),
- загальну вартість – суму всіх отриманих значень (без обмежень),
- offerent – студент, який вкладає гроші,
- ставка – запропонована ставка,
- вартість – запропонована вартість,

- статус – статус інвестицій. Це може бути:
 - Прийнято - коли пропозиція була прийнята студентом.
 - Відхилено - коли ідея була відхилена студентом.
 - Закінчився термін дії – коли власник ідеї не відповів на пропозицію до її закінчення терміну дії. Дата закінчення терміну дії пропозиції встановлюється адміністратором.



Welcome, Name Surname | Help | Logout

Інвестовано: 20 €

Залишок коштів 80 €

Домашня сторінка Моя ідея **Інвестиції** Пропозиції Перегляд ідей Налаштування облік запису Вихід Допомога

Інвестиції




Заголовок ідеї	Ставка	Вартість	Статус
 Назва ідеї 1	10 %	10 €	Прийнято
 Назва ідеї 2	10 %	10 €	Відмовлено
 Назва ідеї 3	10 %	10 €	Очікується

Рисунок 2.36 – Інвестиції студента

На сторінці пропозиції, студент може прийняти або відхилити нові пропозиції, які знаходяться в його проекті. Після того, як студент натискає кнопку *Прийняти* або *Відхилити*, система показує спливаюче вікно для підтвердження дії. Якщо власник ідеї відкидає цю пропозицію, так само студент може знову зробити пропозицію.

Коли є нова пропозиція для ідеї студента, власник ідеї отримує повідомлення про це електронною поштою.

Пропозиції для: Назва ідеї 1

Загальна ставка: 24 %

Загальна вартість: 35 £






Тема ідеї	Ставка	Вартість	Статус
 Ім'я 2 Прізвище 2	12 %	23 £	Прийнято
 Ім'я 2 Прізвище 2	7 %	7 £	Закінчився термін дії
 Ім'я 3 Прізвище 3	12 %	12 £	Прийнято
 Ім'я 3 Прізвище 3	10 %	10 £	Закінчився термін дії
 Ім'я Прізвище	10 %	10 £	<input type="button" value="Прийняти"/> <input type="button" value="Відмовити"/>


Рисунок 2.37 – Сторінка «Пропозиції»

Студент може встановити свої налаштування облікового запису (рис. 2.38). Користувач може змінити фотографію, вибравши її зі свого комп'ютера, ввести опис, заповнивши форму, крім цього користувач може також змінити свій пароль.

[Домашня сторінка](#)
[Ідеї перегляду](#)
[Налаштування облікового запису](#)
[Адмін панель](#)
[Журнали](#)

[Очистити зміст](#)
[Вийти](#)
[Допомога](#)

Налаштування профілів

Зображення профілю: 

Зображення нового профілю: Файл не вибран

Ім'я:

Прізвище:

Емейл:

Про мене:

Пароль:

Новий пароль:

Підтвердіть пароль:

Рисунок 2.38 – Зміна налаштувань облікового запису

Щоб вийти з ринку ідей, користувач повинен натиснути на посилання Вихід (Log Out) (рис. 2.39).

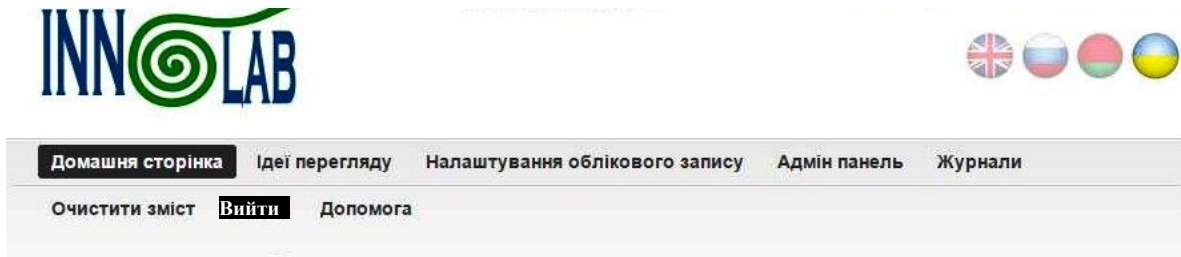


Рисунок 2.39 – Вихід з програми

Розділ 2.5 Контроль і оцінка результатів дослідницького тренінгу

Добре відомо, що контроль і оцінка будь-якого виду людської діяльності істотною мірою сприяють підвищенню її якості й ефективності, розвивають відповідальність виконавців. Цілі контролю саме й полягають у тому, щоб сформувані у студента свідоме й відповідальне ставлення до процесу оволодіння навчальним матеріалом, розуміння того, що знання цього матеріалу виступає однією з важливих передумов його успішної професійної діяльності.

Під час проведення тренінгового навчання можуть відбуватися різні види контролю. До основних видів контролю відносять: передтренінговий (попередній), поточний, підсумковий, зовнішній, посттренінговий (віддалених результатів).

Оцінка результатів тренінгу завжди була ключовою темою при його проведенні. Навчання і розвиток, який не забезпечує бажаних результатів, є потенційно шкідливим та демотивуючим для учасників та тренерів. Осмислена оцінка навчання і розвитку дозволяє побачити результати і провести необхідні зміни.

До основних складових загальної оцінки тренінгу слід віднести:

оцінку процесу проведення тренінгу, яка має матрицю для самооцінки й оцінки учасниками (активність учасників, регламент, структура, умови проведення, організація проведення, атмосфера проведення);

оцінку змісту тренінгу (відповідність тематиці, професійна спрямованість, правильність підбору вправ, наявність презентаційного та роздаткового матеріалу); оцінку роботи тренера (управління аудиторією, злагодженість роботи, компетентність);

результативність тренінгу (сформовані компетенції, відповідність між отриманими результатами й очікуваннями учасників).

Оцінка успішності студента-учасника тренінгу включає:

оцінку знання теоретичного матеріалу та здатності його застосовувати;

оцінку рівня сформованості професійних вмінь;

оцінку здатності самостійно діяти (сформованості компетенції).

При виборі методики оцінювання участі студентів у тренінгу, визначенні факторів та критеріїв оцінювання значна увага повинна приділятися розробці шкали оцінювання по кожному з критеріїв чи факторів.

Якість дослідницького тренінгу оцінюється спочатку за 100-бальною шкалою, після чого виставляється остаточна оцінка. Попередня загальна оцінка складається з часткових оцінок окремих складових дослідницького тренінгу, які наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Критерії оцінювання студентів

Показник	Бали
Участь у семінарському занятті	
Активна	10
Пасивна	5
Зміст проекту	
Відповідність мети проекту заявленій проблемі діяльності підприємства	max – 10 min – 5
Наявність проведеного усередині проекту дослідження, на якому ґрунтується створення проектного продукту	max – 15 min – 7
Оригінальність та практична цінність створеного продукту	max – 20 min – 10
Презентація проекту	
Логічність представлення змісту проектного продукту	max – 15 min – 7
Переконливість виступу, що супроводжує презентацію, уміння надавати коректні відповіді на запитання щодо проекту	max – 15 min – 8
Виразність та чіткість наочного матеріалу	max – 5 min – 3
Інвестиційна привабливість проекту	
Проект посів 1-3 місце в інвестиційному рейтингу в програмному середовищі "Ideas Market"	10
Проект посів місце 4 та нижче в інвестиційному рейтингу в програмному середовищі "Ideas Market"	5

Таким чином, студент за активну участь у дослідницькому тренінгу може отримати максимальну оцінку у 100 балів. Мінімальна оцінка за тренінг складає 50 балів.

Під час оцінки спрямування та обсягу виконаних досліджень і розробок ураховують трудомісткість та складність поставлених у дослідженні завдань, повноту їх виконання.

При визначенні ступеня самостійності виконання та оригінальності матеріалів роботи ураховують ступінь вкладу кожного студента команди у загальний результат.

Оцінка якості викладення матеріалів відбиває ступінь володіння студентом професійною термінологією, рівень його вміння зрозуміло та аргументовано викладати свої думки, розміщувати тексти матеріалів досліджень у чіткій логічній послідовності, використовувати ілюстративний матеріал.

Якість захисту роботи визначається змістовністю та переконливістю доповіді, якістю оформлення та надання демонстраційного матеріалу, повнотою та чіткістю відповідей на запитання в процесі захисту роботи.

Зіставлення оцінок здійснюється згідно з прийнятими правилами відповідності, які наведено у таблиці 2.4, за допомогою умовної столбальної шкали.

Таблиця 2.4 – Зіставлення оцінок

Кількість балів	Оцінка за системою ECTS	Оцінка за національною системою
96-100	A	Відмінно
90-95		
85-89	B	Добре
80-84	C	
70-79	D	Задовільно
60-69	E	
50-59	F	Незадовільно

Отже для отримання позитивної оцінки за дослідницький тренінг студенту необхідно набрати не менш ніж 60 балів.

Відзначимо, що завчасне знайомство студентів з критеріями оцінки результатів дослідницького тренінгу сприяє їх більш серйозному ставленню до участі у ньому та формулювання відповідей на питання викладача.

ВИСНОВКИ

Компетенції, що формуються у студентів спеціальності «Маркетинг» під час навчання, повинні відображати не тільки теоретичні знання, але й велику кількість необхідних фахівцю практичних навичок і здібностей як професійних, так і особистісних. В процесі тренінгового навчання відбувається перехід від передачі знань до осмислення їх використання і застосування в практичній площині. Тобто акцент переноситься зі змісту та процесу навчання на результат – сформовані компетенції фахівця, які майже повністю залежать від пізнавальної активності самого студента. Дослідницький тренінг являє собою інноваційну технологію навчання, яка забезпечує набуття компетенцій, професійного досвіду і розвитку креативних здібностей в умовах імітації реальної практичної діяльності.

Для того, щоб тренінг виконував своє призначення він повинен відповідати певним умовам. На першому місці серед них – пояснення студентам мети навчання, змісту тренінгу та обґрунтування його практичної значимості, корисності для майбутньої роботи. Тому, розпочинаючи підготовку тренінгу, викладач має відповісти собі на запитання: "Для чого це робиться?".

Для формування нового навчального досвіду в процесі тренінгового навчання з перспективою майбутнього використання у практичній діяльності необхідне дотримання певних вимог, серед них основні: активність, орієнтація на практичне використання отриманих знань та їх зв'язок з повсякденною діяльністю, оволодіння навичками командної роботи, обмін досвідом, проектна робота. Тому велику увагу слід приділяти підготовці тренінгової діяльності. Чим більше часу витрачено на підготовку тренінгу, тим ефективнішим буде процес навчання, тим більш змістовною і корисною виявиться надана учасникам інформація.

Наступна умова – це періодична оцінка ефективності тренінгу, внесення на цій основі коректив, подальший розвиток і вдосконалення програми. Основним критерієм оцінювання є успішність досягнення поставлених цілей тренінг-навчання. Формулювання конкретних цілей допомагає виробити відповідні критерії для визначення ефективності проведення дослідницького тренінгу.

Запропоновані в посібнику елементи тренінгу дозволять сформувати у студентів здатність працювати самостійно без постійного керівництва, брати відповідальність за власну ініціативу, готовність виявляти проблеми і шукати їх рішення, використовувати досвід і наявні знання для аналізу нових (екстремальних) ситуацій, здатність співпрацювати з іншими. Завдяки участі в тренінгу у студента відбувається актуалізація та ефективне формування професійних навичок, включення їх в систему індивідуального досвіду студента, який буде вирізняти його на ринку праці з поміж інших кандидатів на певну посаду.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Афанасьев М. В. Тренинг формирования компетенций з економіки підприємства: навч. посібн. / Афанасьев М. В., Гонтарева І. В., Тищенко Д. О. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 328 с.
2. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. М.: СИНТЕГ-ГЕО, 1997. – 188с.
3. Ванхавербек В. “Открытые инновации”: Scio me nihil scire / В. Ванхавербек, М. Торккелі А.Трифілова // Инновации. – 2010. – № 7. – С. 3–5.
4. Воропаев В.И. Управление проектами в России. – М.: «Аланс», 1995.–225с.
5. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. Пер. с англ. - М.: "Дело" - 1991. - 320с.
6. Гилфорд, Дж. Три стороны интеллекта / Дж. Гилфорд // Психология мышления. – М.: Прогресс, 1969.
7. Заруба В.Я. Общая теория деятельности как методологическая основа моделирования социально-экономических систем. //Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики: Монографія/Під ред. д.е.н., професора Пономаренка В.С., д.е.н., професора Кизима М.О., д.е.н., професора Тищенко О.М. – Х.: ФОП Павленко О.Г., ВД «ІНЖЕК», 2010. – С.90-109.
8. Заруба В. Я. Системний аналіз впливу людського фактору на інноваційний розвиток економіки / В. Я. Заруба, Н. В. Кузьминчук // Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком: монографія / за заг. ред. О. А. Біловодської. – Суми: Університетська книга, 2010. – 432 с. (С. 94-107) (0,74/0,37).
9. Заруба В.Я. Системно-ресурсний підхід до управління діяльністю підприємства//Моделі оцінки і аналізу складних соціально-економічних систем: Монографія / Под ред. докт. екон. наук, проф. В.С Пономаренко, докт. екон. наук, проф. Т.С.Клебановой, докт. екон. наук, проф. Н.А.Кизима. – Х.: ІД «ІНЖЭК», 2013. С.354-71.
10. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Товарна інноваційна політика: Підручник. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2007. – 281 с.
11. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2003. – 278с.
12. Кожушко Л. Ф. Менеджмент: навчальний посібник / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецов. – Рівне: НУВГП, 2010. – 346 с.
13. Козлов Н. Как относиться к себе и людям, или Практическая психология на каждый день - М.: Прогресс, 1995. – 236с
14. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 736с.

15. Курбатова М. Б. Обучение персонала, как конкурентное преимущество / Курбатова М. Б., Магура М. И. // Управление персоналом – № 11–12(98). – 2004. – Спецвыпуск № 12. – С. 14–15.
16. Мингалева Ж. А. Формирование эффективных бизнес-моделей открытых инноваций на примере Apple, Nintendo и Nokia / Ж. А. Мингалева // Инновации. – 2010. – №7. – С. 18–20.
17. Медведева Л. Д. Использование комплекса интеграционных дидактических игр в процессе подготовки экономистов / Медведева Л. Д. ; Автореф. дис. к.п.н. 13.00.08. / Барнаул, 2000. – 23 с.
18. Сидоренко О. Ситуаційна методика навчання: теорія і практика. практ. посібн. / Сидоренко О., Чуба В. – К. : Центр інновацій і розвитку, 2001. – 256 с.
19. Тренінгові технології навчання з економічних дисциплін : Навч. посібн. / Г. О. Ковальчук, Н. Ю. Бутенко, М. В. Артюшина та ін. ; за ред. Г. О. Ковальчук. – К. : КНЕУ, 2006. – 320 с.
20. Черваньов Д.М. Система інноваційного менеджменту: теорія і практика. – К.: КНУ ім. Т.Г. Шевченка, 2012.-1391с.
21. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент / Пер. с англ. В.Н. Егорова. – М.: Поколение, 2008. – 352 с.
22. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий. - М.: Поколение, 2007. – 336 с.
23. Чухрай Н., Патора Р. Товарна інноваційна політика: Управління інноваціями на підприємстві: Підручник. – К.: Кондор, 2006. – 398 с.
24. <http://libfor.com/index.php?newsid=994> (Костецький Ю.М. Сфери менеджменту)
25. <http://library.if.ua/books/96.html> (Управління проектами)

ГЛОСАРІЙ / GLOSSARY

Авторське право — система правових норм, що регулюють правові відносини, пов'язані зі створенням і використанням творів науки та різних видів мистецтва.

Бізнес-інкубатор — організаційна структура, метою якої є формування сприятливих умов для стартового розвитку малих підприємств через надання їм певних послуг і ресурсів.

Бюджет інноваційного проекту — фінансове і бухгалтерське вираження плану реалізації інноваційного проекту.

Венчурний капітал — якісно новий спосіб інвестування коштів великих компаній, банків, страхових, пенсійних та інших фондів в акції малих інноваційних фірм, що мають значний потенціал зростання і реалізують інноваційні проекти з високим рівнем ризику.

Венчурні фірми - переважно малі підприємства в прогресивних з технологічного погляду галузях економіки, що спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, створення і впровадження інновацій, пов'язаних із підвищеним ризиком.

Винахід — результат НДДКР, що відображає принципово новий механізм, який може зумовити появу нових інновацій та інноваційних процесів і суттєво вплинути на розвиток НТП.

Copyright — system of legal rules governing the legal relations connected with the creation and use of works of art and science.

Business Incubator — an organizational structure which aims at creating a stimulating environment for business start-ups by providing them with certain services and resources.

Budget of the Innovative Project — the financial and accounting description of means required for implementation of the innovative project.

Venture Capital — a new way of investing assets of large companies, banks, insurance, pension and other funds in stocks of small innovative firms with significant growth potential that implement innovative projects with a high degree of risk.

Venture Capital Firms — mostly small enterprises working in high-tech economic sectors and specializing in research, development, and innovations associated with substantial risk.

Invention — the result of research that reflects a fundamentally new mechanism that may lead to the emergence of new innovations and innovation processes and significantly influence the development of science and technology.

Високі технології — сучасні наукомісткі, екологічно чисті технології, що є визначальними у постіндустріальному суспільстві (інформаційні, біоте-хнології, штучний інтелект тощо).

Відкриті інновації - це використання цільових потоків знань для прискорення внутрішніх інноваційних процесів, а також для можливості більш ефективного використання інновацій.

Відкриття — науковий результат, що вносить радикальні зміни в існуючі знання, розкриває невідомі досі закономірності, властивості та явища матеріального світу, істотно впливає на перебіг науково-технічного прогресу і розвиток цивілізації, є джерелом винаходів.

Віоленти — фірми, що використовують переваги стандартного масового виробництва, орієнтуючись на інновації, що здешевлюють виготовлення продукції, водночас забезпечуючи рівень її якості, прийнятний для більшості споживачів.

Властивості проекту (project features) — стійкі характеристики проекту: новизна, унікальність, комплексність, системність, цілісність, адаптивність, практичність, надійність, своєчасність.

Внутрішня норма рентабельності — порогове значення рентабельності, яке забезпечує рівність нулю інтегрального ефекту, розрахованого на економічний термін життя інноваційного проекту.

Глибина товарної лінії (product line depth) Різноманітність товарів однієї асортиментної групи (товарної лінії).

High Technology — modern research-intensive, eco-friendly technologies that are crucial in post-industrial society (information, biotechnologies, artificial intelligence, etc.).

Open Innovation — the use of specific knowledge flows to accelerate internal innovation processes and to make more efficient use of innovation.

Discovery — scientific result that makes radical changes in existing knowledge, reveals hitherto unknown laws, properties and phenomena of the material world, significantly affects the course of technological progress and the development of civilization, and serves as a source of inventions.

Violents — firms that take advantage of the standard mass-production, focusing on innovations that reduce costs while maintaining the level of product quality acceptable to most consumers.

Project Features — defining characteristics of the project, such as novelty, uniqueness, complexity, consistency, integrity, adaptability, usability, reliability, timeliness.

Internal Rate of Return — the threshold of profitability which ensures breaking even during the economic lifetime of the innovation project.

Product line depth The number of products in a company's specific product line

Державна інноваційна політика — сукупність форм і методів діяльності держави, спрямованих на створення взаємопов'язаних механізмів інституційного, ресурсного забезпечення підтримки та розвитку інноваційної діяльності, на формування мотиваційних факторів активізації інноваційних процесів.

Диференціація товару (product differentiation) У широкому значенні — стратегія використання різних маркетингових дій, яку застосовує компанія, щоб споживач побачив відмінності та переваги конкретного товару порівняно з товарами конкурентів. У вузькому значенні — виробництво двох чи кількох варіантів товару для продажу різним сегментам ринку.

Дія — це реалізаційний компонент діяльності, спрямований на виконання певного завдання

Діяльність — це активність людини, що має усвідомлюваний характер і спрямована на досягнення поставленої мети, що визначається потребою

Диверсифікація — поєднання багатьох видів діяльності, введення нових продуктів, зміна їх властивостей тощо.

Дифузія нововведення — процес поширення нововведення для використання у нових місцях, сферах чи умовах.

Економіко-математична модель — це виражена у формально-математичних термінах економічна абстракція, логічна структура якої визначається як об'єктивними властивостями предметами опису, так і суб'єктивним цільовим чинником дослідження, для якого це опис робиться.

State Innovation Policy — a set of forms and methods of the state aimed at creating integrated mechanisms for institutional and resource support for development of innovations, and at the formation of motivational factors that intensify innovation processes.

Product differentiation In a broad sense - the strategy of using different marketing actions directed at demonstrating to the consumer the differences and benefits of a particular product compared with competitors' products. In a narrow sense - the production of two or more product models for selling to different market segments.

Action — a realization component of activity aimed at a particular task.

Activity — a human occupation that is perceived and aims to achieve a certain goal that addresses a certain need.

Diversification — a combination of many activities, introduction of new products, changes of their properties and so on.

Diffusion of Innovations — the spread of innovations towards new areas, sectors, or markets.

Economic-mathematical Model — an economic abstract expressed in formal mathematical terms, whose logical structure is defined by an objective description of the object properties as well as by subjective factors dependant on research objectives.

Економічна ефективність інноваційного проекту — величина, що визначається розміром доходів чи прибутку, отриманих за рахунок реалізації інновації протягом життєвого циклу проекту.

Експлеренти — фірми, що спеціалізуються на створенні нових чи радикально змінених старих сегментів ринку.

Ефективність інновацій — результуюча величина, що визначається здатністю інновацій зберігати певну кількість трудових, матеріальних і фінансових ресурсів з розрахунку на одиницю створюваних продуктів, технічних систем, структур.

Життєвий цикл інновації — період, що охоплює зародження ідеї, створення новинки та її практичне використання до моменту, коли вона перестає бути засобом отримання додаткової вигоди порівняно з аналогами.

Життєвий цикл проекту — період розвитку проекту з моменту вкладання перших коштів у його реалізацію і до моменту ліквідації (отримання останньої вигоди).

Життєвий цикл продукту (product life cycle) - чотири етапи ринкового розвитку продукту: виведення на ринок, зростання, зрілість і занепад.

Життєвий цикл товару — період від зародження ідеї, створення нового товару і його практичного використання до моменту зняття його з виробництва.

Задача в управлінні проектом — робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана встановленим способом у встановлені терміни в ході здійснення проекту.

Expected Payoff of an Innovative Project — the value of income or profits derived by implementing an innovation within the project life cycle.

Explerents — firms that specialize in the creation of new or radical altering of the old market segments.

Efficiency of Innovation — an overall value that reflects the ability of innovation to save a certain amount of manpower, material and financial resources per unit of manufactured products, technical systems, or structures.

Innovation Lifecycle — the period covering the origin of an idea, creation of the new product and its practical implementation up to the point where it ceases to provide additional benefits over analogs

Project Lifecycle — the period lasting from the first investment of funds into the project until the project termination (when last benefits are obtained).

Product life cycle - four stages of product development on the marketplace: introduction to the market, growth, maturity, and decline.

Product Lifecycle — the period lasting from the birth of the idea, creation of a new product and its practical use until the withdrawal of the product from production.

Task in Project Management — work or series of works to be done in a timely manner during the project implementation.

Інвестиції — довготермінові вкладення капіталу у різні сфери діяльності з метою отримання прибутку.

Інноватор — особа, яка ініціює процес упровадження інновації і бере на себе відповідальність за його реалізацію.

Інжиніринг — надання комплексу послуг виробничого, комерційного і науково-технічного характеру для впровадження новації у виробництво. Основний перелік інжинірингових послуг включає прив'язку інноваційного проекту до конкретних умов, проведення тендерів, нагляд за виготовленням устаткування та будівельно-монтажними роботами, допомогу в підготовці персоналу, введення об'єкта в експлуатацію, консультації після введення об'єкта в дію.

Ініціювання інновацій — рекомендації щодо вдосконалення науково-технічної, організаційної, виробничої або комерційної діяльності підприємства, метою яких є початок інноваційного процесу або його продовження (розвиток).

Інновації продуктів — інновації, орієнтовані на виробництво і використання нових (поліпшених) продуктів у сфері виробництва або у сфері споживання.

Інновації процесу — нові технології виробництва продукції, організації виробництва та управлінських процесів.

Інновації ринкові — інновації, що відкривають нові сфери застосування продукту або дають змогу реалізувати продукт чи послугу на нових ринках.

Інноваційна діяльність — діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

Investments — long-term divestures of capital in various spheres of activity for profit.

Innovator — the person who initiates the process of introducing innovation and takes responsibility for its implementation.

Engineering — provision of industrial, commercial, scientific and technical services for implementation of innovations into production. The main list of engineering services includes updating an innovative project to fit specific conditions, tendering, supervision of equipment installation and construction works, assistance in the training of personnel, commissioning, maintenance consulting.

Initiation of Innovation — recommendations for improving scientific, technical, organizational, industrial or business activities of the enterprise aimed at the beginning of the innovation process and its extension (development).

Innovative Products — innovations that are focused on the production and use of new (improved) products in production or in consumption.

Process Innovations — new production technologies, production and management processes.

Market Innovations — innovations that open up new fields of product application or allow realizing the product or service in new markets.

Innovative Activities — activities aimed at the use and commercialization of research and development, introduction of new competitive products and services to the market.

Інноваційна інфраструктура — сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо).

Innovation Infrastructure — a set of businesses, organizations, institutions, associations of any form of ownership that provide services to support innovation (consulting, marketing, information and communication, legal, educational, etc.).

Інноваційна політика підприємства — форма стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, спрямованої на забезпечення його конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного виробничого потенціалу.

Innovation Policy of the Company — a form of strategic management that defines goals and terms of innovation activities of the enterprise to promote its competitiveness and to ensure the optimal use of existing productive capacity.

Інноваційна стратегія — стратегія, націлена на передбачення глобальних змін в економічній ситуації і пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток організації.

Innovation Strategy — a strategy aimed at predicting global changes in the economic situation and finding ambitious solutions to strengthen market positions and to ensure sustainable development of the organization.

Інноваційне підприємство - підприємство або об'єднання підприємств, що розробляє, виготовляє і реалізує інноваційні продукти або продукцію (послуги), обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70% його загального обсягу продукції.

Innovative Enterprise — an enterprise or association of companies that design, manufacture and sell innovative products or services, the amount of which in monetary terms exceed 70% of its total production.

Інноваційний лаг — період між появою новації і її впровадженням

Innovation Lag — the period between the appearance of innovation and its implementation

Інноваційний менеджмент — підсистема загального менеджменту, метою якої є управління інноваційними процесами в організації.

Innovation Management — a component of general management whose purpose is to manage innovation processes in the organization.

Інноваційний потенціал організації — сукупність ресурсів та умов діяльності, що формують готовність і здатність організації до інноваційного розвитку.

Innovative Potential of the Organization — a set of resources and factors that influence the willingness and ability of the organization to engage in the innovative development.

Інноваційний проект — комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених з метою створення, виробництва та просування на ринок нових високо-технологічних продуктів за встановлених ресурсних обмежень

Інноваційний процес — процес перетворення наукового знання на інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби; послідовний ланцюг дій, що охоплює всі стадії створення новинки і впровадження у практику.

Інноваційний тип розвитку — спосіб економічного зростання, оснований на постійних і систематичних нововведеннях, спрямованих на суттєве поліпшення усіх аспектів діяльності господарської системи, періодичному перегрупуванні сил, обумовленому логікою НТП, цілями і завданнями розвитку системи, можливістю використання певних ресурсних чинників для створення інноваційних товарів і формування конкурентних переваг.

Інноваційний товар (товар-новація) — продукт науково-технічної та інноваційної діяльності, який пропонує новий засіб чи спосіб (технологію) виробництва товарів і послуг або задоволення потреб споживачів.

Інтелектуальний продукт — результат творчих зусиль окремої особистості або наукового колективу.

Інновація (нововведення) — кінцевий результат креативної діяльності, втілений у виведеному на ринок новому чи вдосконаленому продукті, технологічному процесі, що використовується у практичній діяльності, або новому підході до надання споживчих послуг.

Innovation Project — a set of interrelated activities designed to develop, manufacture and promote to the market new high-technology products given existing resource constraints.

Innovation Process — the process of converting scientific knowledge into innovation that meets new social needs; a sequential chain of actions covering all stages of the creation of new product and its implementation.

Innovative Type of Development — the way of economic growth based on constant and systematic innovation, aimed at a significant improvement in all aspects of the economic system, periodic regrouping of forces caused by the logic of scientific progress, goals and objectives of the system, the ability to use certain resource factors to create innovative products for lasting competitive advantages.

Innovative Product (product innovation) — a result of R&D and innovation activities which offers a new tool or method (technology) of production of goods and services or serving customer needs.

Intelligent Product — the result of creative effort of the individual or research team.

Innovation — the end result of creative activity embodied in the introduction to the market of new or improved products, technological processes, or new approaches to consumer services.

Інтелектуальна власність — сукупність авторських та інших прав на продукти інтелектуальної діяльності, що охороняються законодавчими актами держави.

Інформаційна система — сукупність організаційних і технічних засобів для збереження та обробки інформації з метою забезпечення інформаційних потреб користувачів.

Кінцеві споживачі (end consumers) Люди, що придбали продукти або послуги для кінцевого споживання.

Команда проекту — група осіб, які відповідають за досягнення цілей проекту і підпорядковуються менеджеру проекту протягом повного або неповного робочого дня.

Комплекс маркетингу (marketing mix) Сукупність контрольованих чинників маркетингу (товар, ціна, просування, канали розподілу), що використовуються для задоволення потреб цільових сегментів.

Комутанти — фірми, що використовують інновації, створені іншими.

Конкурентоспроможність проекту (project competitiveness) — набір характеристик, які забезпечують йому переваги на ринку проектів.

Ліцензійний договір — договір, згідно з яким власник винаходу, промислового зразка, корисної моделі, товарного знака, комерційної таємниці (ліцензіар) передає іншій стороні (ліцензіату) ліцензію на використання в певних межах своїх прав на патенти, ноу-хау, товарні знаки тощо.

Ліцензія — дозвіл використовувати технічне досягнення або інший нематеріальний ресурс протягом певного строку за обумовлену винагороду.

Intellectual Property — a set of copyrights and other rights to the products of intellectual activity protected by state legislation.

Information system — a set of organizational and technical means for storing and processing data to meet the information needs of users.

End consumers People who have purchased products or services for final consumption.

Project Team — a group of people responsible for achieving the project objectives and are subordinated to the Project Manager for full or part-time.

Marketing mix The set of controllable marketing factors (product, price, promotion, distribution channels) used to meet the needs of target segments.

Commutants — firms that use innovations created by others.

Project Competitiveness - a set of project characteristics that are beneficial for the marketplace.

License Agreement — a contract under which the owner of the invention, industrial design, utility model, trademark, trade secret (licensor) transfers to another party (the licensee) a license for use within certain limits their rights to patents, know-how, trademarks, etc.

License — permission to use the technical achievement or other intangible resource within a specified period for the agreed fee.

Маркетингові дослідження (marketing research) Аналітичний процес, що включає визначення проблеми, збирання та аналіз інформації, розроблення рекомендацій щодо поліпшення маркетингової діяльності організації.

Мережеві методи управління інноваційним проектом — методи, що передбачають складання планів-графіків реалізації інноваційного проекту за окремими стадіями (роботами, етапами), контроль за їх дотриманням і ліквідацію відхилень від планів-графіків з метою оптимізації термінів реалізації проекту.

Мета — це уявний кінцевий результат діяльності (те, чого людина прагне досягнути)

Місія організації — чітко окреслена основна мета, що визначає сенс існування організації в суспільстві, її соціально-економічне призначення і є основою формування системи цінностей, якою мають керуватися всі працівники організації.

Мотив — це спонукання до діяльності, що пов'язане із задоволенням потреб, в яких визначається спрямованість суб'єкта

Науково-технічний альянс — стійке об'єднання кількох фірм різних розмірів між собою і (або) з університетами, державними лабораторіями на основі угоди про спільне фінансування НДЦКР, розроблення або модернізацію продукції.

Науково-технічний прогрес (НТП) — безперервний взаємообумовлений процес розвитку науки і техніки, спрямований на створення нових і вдосконалення існуючих технологій, засобів виробництва і продукції.

Marketing research The analytical process that includes problem definition, collection and analysis of information, development of recommendations to improve marketing activities of the organization.

Network Management Techniques of the Innovative Project — techniques that involve scheduling specific works required for implementation of the innovative project, monitoring their timely completion and the elimination of deviations from schedules to optimize the timing of the project.

Aim — the target result of an activity (what a person wishes to achieve)

Mission of the Organization — clearly outlined main purpose of the organization that defines the rationale for its existence in society, its socio-economic purpose and forms the basis for a system of values that should guide all employees of the organization.

Motive — a call to activities connected with the needs, which defines direction of the subject actions

Science and Technology Alliance — a stable association of several companies of different sizes with each other and (or) with universities, government laboratories, based on joint financing of research and development, design, or modernization of products.

Scientific and Technological Progress (STP) — continuous development of science and technology with the purpose of creating new and improving upon existing technologies, equipment and products.

Ноу-хау — форма інтелектуальної власності, науково-технічний результат, що навмисне не патентується з метою випередження конкурентів, повного власного використання його для отримання надприбутку або передавання іншим користувачам на вигідних умовах за ліцензійним договором.

Оригінальний продукт — принципово новий продукт, конструктивне виконання і склад споживчих властивостей якого не були відомі раніше.

Патієнти — фірми, що створюють або вдосконалюють інновації для потреб вузького сегмента ринку.

Позиціонування (positioning) Розміщення на ринку продукції та самої компанії як такої (з погляду споживача), що відрізняється своїми якісними характеристиками від конкурентів

Показник наукомісткості виробництва — відношення витрат на науково-технічні дослідження і науково-технічні розробки до обсягу продажу продукції.

Потреба (need) Нагальна потреба людини в їжі, одязі, житлі.

Право інтелектуальної власності — право особи на результат інтелектуальної, творчої діяльності.

Праксіологія — галузь досліджень, що вивчає людську діяльність, зокрема в аспекті її ефективності.

Пробний маркетинг — випуск на ринок невеликої партії нового товару перед початком його повномасштабного виробництва та реалізації для визначення реакції споживачів.

Продуктова інновація — матеріалізований результат науково-технічної та інноваційної діяльності, що відкриває для споживача нові сфери задоволення потреб.

Know-how — a form of intellectual property, scientific and technical result that is deliberately not patented for the purpose of gaining advantage over competitors, own use for excess profits or transfer to others on favorable terms by a licensing agreement.

Original Product — brand new product design with construction and consumer properties that were not known before.

Patients — firms that create or strengthen innovations to satisfy the needs of a narrow market segment.

Positioning Placing on the market company products and the company itself to show to the consumer the qualitative differences in comparison with competitors

Science-intensity Index — the ratio of costs of scientific and technical research and R&D to product sales.

The need Urgent human need for food, clothing, housing.

Intellectual Property Rights — a right of the individual to own results of own intellectual and creative activity.

Praxeology — a research area that studies human activity, particularly in terms of its effectiveness.

Test Marketing — placing on the market of a small party of a new product before its full-scale production and sales to determine the response of consumers.

Product Innovation — materialized result of science, technology and innovation, opening new areas for customer satisfaction.

Проект — обмежена часовими рамками діяльність, що має визначений початок та кінець, зазвичай обмежений датою, але також може обмежуватися фінансуванням або досягненням результатів, яка здійснюється для реалізації унікальних цілей та завдань, зазвичай, щоб призвести до вигідних змін або створення доданої вартості.

Промисловий зразок — нове, придатне до здійснення промисловим способом художнє вирішення виробу, в якому досягається єдність технічних та естетичних властивостей.

Регіональні науково-технологічні центри (РНТЦ) — організаційні структури формування та здійснення регіональної інноваційної політики, спрямованої на забезпечення економічного розвитку регіону.

Реінжиніринг — комплексне оздоровлення корпорацій, їх управлінське відродження та реконструкція всіх елементів для значного поліпшення ефективності бізнес-процесів.

Ризик — ситуативна характеристика діяльності, що поєднує невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки в разі невдачі.

Ринок (market) Це сукупність людей, які бажають і можуть придбати певний товар.

Ринок технологій — сукупність ринкових відносин (в т.ч. міжнародних) між його суб'єктами щодо комерційного використання прав власності на його об'єкти (виробничі технології, технології процесів обслуговування та управління).

Розроблення стратегії нового товару (new product concept) Етап процесу створення нового товару, на якому компанія визначає роль нового товару з погляду своїх корпоративних цілей.

Project — an activity with a defined beginning and end, usually limited by date, but can also be limited by funding or achievement of goals, carried out for the realization of unique goals and objectives, usually to lead to beneficial change or to create added value.

Industrial Design — new artistic solution of the product, adapted to industrial production, which achieves unity of technical and aesthetic qualities.

Regional Science and Technology Center — organizational structure created for implementation of regional innovation policies to ensure economic development.

Reengineering — comprehensive rehabilitation of corporations, recovery of their management and reconstruction of elements to significantly improve the efficiency of business processes.

Risk — situational characteristic of an activity, which combines the uncertainty of the outcome and possible adverse consequences in case of failure.

Market A set of people willing and able to purchase a product.

Technology Market — a set of market relations (including international) between subjects regarding commercial use of property rights for production, management, and maintenance technologies.

New product concept The stage of the process of creating a new product where the company defines the role of a new product in terms of its corporate goals.

Сегментація ринку (market segmentation)

Розподіл потенційних споживачів на групи за відмінностями в їх потребах, характеристиках і поведінці.

Сегменти ринку (market segments)

Групи споживачів, виявлені в процесі сегментації, які мають подібні потреби і характеристики та однаково реагують на маркетингові зусилля організації.

Синергія — підсилення результуючої

окремих складових системи завдяки їх взаємодії.

Система — множина взаємопов'язаних

елементів, що взаємодіє з середовищем, як єдине ціле і відокремлена від нього.

Ситуація діяльності - система, що

охоплює суб'єкт і середовище діяльності, а також відносини й зв'язки між ними, які дозволяють суб'єктові активно впливати на середовище, змінюючи характер діючих на нього впливів.

Споживча цінність (customer value)

Унікальне поєднання вигод, які отримує цільова група покупців; включає якість, ціну, зручність, вчасну доставку, передпродажне і післяпродажне обслуговування.

Стратегія — довгострокова модель

розвитку організації, яка приймається для досягнення її стратегічних цілей і враховує обмеження внутрішнього і зовнішнього середовища.

Структура системи — організація зв'язків

і відносин між підсистемами і елементами системи, а також власне склад цих підсистем та елементів, кожному з яких відповідає певна функція.

Market segmentation

Clustering of potential customers into groups according to differences in their needs, characteristics and behavior

Market segments

Consumer groups identified during segmentation that have similar characteristics, needs, and responses to the marketing efforts of the organization.

Synergy — amplification of individual

components of the system due to their interaction.

System — a set of interrelated

elements that interacts with the environment as a whole and is separated from it.

Situation of Activity — a system that

includes the subject and its environment, as well as relationships and connections between them that allow the subject to actively influence the environment by changing the character of factors influenced it.

Customer value

A unique combination of benefits received by the target group of customers; includes quality, price, convenience, timely delivery, pre-sales and after-sales service.

Strategy — long-term model of

organization development adopted to achieve its strategic objectives with attention to constraints of internal and external environment.

System Structure — the organization

of connections and relationships between subsystems and elements of the system, as well as the actual composition of subsystems and components, each of which corresponds to a certain function.

Суб'єкти інноваційної діяльності — фізичні або юридичні особи, які провадять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію інноваційних проектів.

Сфера інноваційної діяльності — сфера взаємодії інноваторів, інвесторів, товаровиробників конкурентоспроможної продукції через розвинуту інноваційну інфраструктуру.

Теорія системи діяльності — концепція дослідження соціально-економічних систем, в якій об'єктом дослідження виступає ситуація діяльності, а не сам суб'єкт діяльності, що реагує на впливи середовища.

Термін окупності нововведення — період, протягом якого додатковий прибуток, отриманий внаслідок реалізації інновації, покриє всі витрати на її створення.

Технопарк (науково-технічний парк) — компактно розташований науково-технічний комплекс, який охоплює наукові установи, вищі навчальні заклади, комерційні фірми, консалтингові, інформаційні та інші сервісні служби і функціонує на засадах комерціалізації науково-технічної діяльності.

Технополіси — об'єднання наукових, інноваційних, науково-технологічних парків і бізнес-інкубаторів на певній території з метою надання потужного імпульсу економічному розвитку регіону.

Товар (goods) Продукт, послуга чи ідея, що складається із сукупності матеріальних і нематеріальних характеристик, які задовольняють споживачів і купуються ними в обмін на гроші чи інші цінності.

Subjects of Innovation — entities who carry out innovation and (or) use their physical and intellectual property, invest their own or borrowed funds in the implementation of innovative projects.

Field of Innovation — the scope of interaction between innovators, investors, and producers of competitive products through advanced innovation infrastructure.

Activity System Theory — the concept of study of socio-economic systems, where research focuses on the situation of the activity and not on the subject of the activity per se.

Innovation Payback Period — the period during which additional income earned as a result of innovation will cover all the costs of its creation.

Techno Park (Science and Technology Park) — is a compact scientific and technical complex that includes research institutions, universities, commercial, consulting, information and other service departments and functions towards the commercialization of scientific and technological activities.

Techno Polis — combination of research, innovation, science and technology parks and business incubators in a particular area to provide a powerful impetus to the economic development of the region.

Goods Product, service, or idea, consisting of a combination of tangible and intangible characteristics that satisfy customers and are purchased by them in exchange for money or other valuables.

Товарна лінія (product line) Група товарів, тісно пов'язаних між собою функціональним призначенням, спільним використанням, продажем одним і тим самим групам споживачів, розповсюдженням через ті самі канали збуту, що належать до визначеного діапазону цін.

Товарна номенклатура (product mix) Сукупність товарних ліній, які пропонує компанія.

Трансфер технологій — передавання суб'єктам, які не є авторами технологічних новацій, права на їх використання через продаж ліцензій і надання інжинірингових послуг.

Управління інноваційною діяльністю — складова менеджменту сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізації інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Управління інноваційним процесом — діяльність керівників інноваційних організацій, спрямована на успішну (в т. ч. комерційну) реалізацію нових ідей, їх втілення у нові продукти чи технології, здатні краще аналогів задовольняти наявні або формувати нові суспільні потреби.

Управління проектами — область знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проекту.

Product line A group of products closely related by their functionality, usage, targeted consumer groups, and distribution channels belonging to a certain price range.

Product mix The set of product lines offered by the company.

Technology Transfer — transfer of rights to use technological innovations to entities other than the authors through the sale of licenses and the provision of engineering services.

Innovation Management — a component of modern enterprise management, which includes planning, organizing and encouraging innovation, implementing innovative projects designed to obtain competitive advantages and strengthen the market position of the company.

Management of Innovation Processes — activities of the leaders of innovative organizations aimed at successful (including commercial) realization of new ideas and their implementation into new products or technologies that can better meet existing needs or create new social needs.

Project Management — the science of planning, organizing and managing resources to successfully achieve the goals and objectives of the project.

Центр трансферу технологій — **Center for Technology Transfer** — організація, що надає інформаційні та консультативні послуги з вибору технології для підприємницької діяльності, розробляє стратегію її трансферу і здійснює юридичну підтримку процесу її передавання від розробника до користувача.

Ціль — бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності.

Цільовий ринок (target market) Коло покупців, на які організація спрямовує маркетингову програму.

an organization that provides information and advisory services in the choice of technology for entrepreneurs, develops a strategy for its transfer and provides legal support to the process of transfer from the developer to the user.

Goal — desired state of an object or a desired end result of a certain activity.

Target market The set of buyers being targeted by the organization marketing program.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
ВСТУП	7
Глава 1 ІННОВАЦІЇ У РОЗВ'ЯЗАННІ ПРОБЛЕМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	9
Розділ 1.1 Поняття діяльності та формалізація ситуацій діяльності	9
1.1.1 Поняття діяльності	9
1.1.2 Формалізація ситуації діяльності	10
Розділ 1.2 Поняття проекту та структура проектної діяльності	15
1.2.1 Поняття проекту	15
1.2.2 Структура проектної діяльності.....	16
1.2.3 Види продуктів проектів	17
1.2.4 Виявлення проблеми	20
Розділ 1.3 Процес розробки продуктових інновацій.....	22
Розділ 1.4 Відкриті інновації	28
1.4.1 Концепція відкритих інновацій	28
1.4.2 Інноваційні екосистеми	31
Розділ 1.5 Креативне мислення в інноваційній діяльності	35
1.5.1 Поняття творчості та креативності	35
1.5.2 Типи мислення	38
1.5.3 Способи та приклади розвитку креативності	43
Глава 2 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДНИЦЬКОГО ТРЕНІНГУ	46
Розділ 2.1 Призначення дослідницького тренінгу для підготовки студентів за напрямом «Маркетинг»	46
Розділ 2.2 Програма і зміст етапів тренінгу	50
Розділ 2.3 Приклад визначення проблемної ситуації та концепції проекту щодо її розв'язання	55
2.3.1 Загальні відомості про базове підприємство	55
2.3.2 Визначення проблеми і викладення концепції проекту	60
Розділ 2.4 Керівництво користувачам програмного забезпечення	64
2.4.1 Загальні відомості про програмне забезпечення гри «Ринок Ідей»	64
2.4.2 Керівництво викладачу.....	64
2.4.3 Керівництво студентам	72
Розділ 2.5 Контроль і оцінка результатів дослідницького тренінгу	82
ВИСНОВКИ	85

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	86
ГЛОСАРІЙ.....	88

CONTENTS

PREFACE	5
INTRODUCTION	7
Chapter 1 INNOVATIONS IN THE DECISION OF THE PROBLEMS ENTERPRISES ACTIVITY	9
Section 1.1 Concept of the activity and formalisation of the activity situations.....	9
1.1.1 Definition of the activity.....	9
1.1.2 Formalisation of the activity situations	10
Section 1.2 Concept of the project and structure of the project activity	15
1.2.1 Definition of the project	15
1.2.2 The structure of the project activity	16
1.2.3 Types of the projects products.....	17
1.2.4 Identifying problem	19
Section 1.3 Working process of product innovations	22
Section 1.4 Open innovations	28
1.3.1 The concept of the open innovation.....	28
1.3.2 Innovation ecosystems	31
Section 1.5 Creative thinking in innovative activity	35
1.4.1 The concept of the creation and creativity	35
1.4.2 Types of thinking	38
1.4.3 Methods and examples of creativity development	43
Chapter 2 METHODOICAL RECOMMENDATIONS ABOUT CARRYING OUT OF RESEARCH TRAINING	46
Section 2.1 Purpose of the research training to teaching students in the "Economic Cybernetics" specialty.....	46
Section 2.2 The program and the contents of training stages.....	50
Section 2.3 An example of the definition of the problem situation and project concept for its resolution	55
2.3.1 General information about the basic enterprise	55
2.3.2 Problem definition and description of the project concept	60
Section 2.4 User Manual Software	64
2.4.1 General information about the game "The Ideas Market"	64
2.4.2 Guide for teachers.....	64

2.4.3 Guide for students.....	72
Section 2.5 Monitoring and evaluation of the research training results	82
CONCLUSIONS	85
SUGGESTED READING	86
GLOSSARY	88