

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління інноваціями в бренд-менеджменті»

(за матеріалами ТОВ «Рекламна агенція Джей Март», м. Київ)

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності 075 «Маркетинг»
спеціалізації «Бренд-менеджмент»

Шаблій
Олександр
Андріївни

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Янковець Тетяна
Миколаївна

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук,
професор

Бондаренко Олена
Сергіївна

Київ 2019

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні засади управління інноваціями в бренд-менеджменті	6
Розділ 2. Аналіз підходу до управління інноваціями в бренд- менеджменті ТОВ «РА Джей Март»	16
2.1. Характеристика маркетингового середовища підприємства.....	16
2.2. Аналіз інноваційної діяльності та управління інноваціями в бренд-менеджменті підприємства	24
Розділ 3. Рекомендації щодо удосконалення управління інноваціями в бренд-менеджменті ТОВ «РА Джей Март»	27
3.1. Розробка заходів з удосконалення управління інноваціями в бренд-менеджменті підприємства	27
3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів.....	35
Висновки	39
Список використаних джерел.....	43
Додатки	47

ВСТУП

Швидкість змін у світі зростає шаленими темпами, починаючи від змін в атмосфері та закінчуючи зростанням конкуренції на світовому ринку. В таких умовах постійних змін виникає необхідність шукати нові шляхи і засоби завоювання та утримання споживачів. На сьогодні очевидним є той факт, що створення та розповсюдження інновацій – це один з найбільш обґрунтованих засобів для підвищення рівня прибутковості та високих темпів розвитку організації. Питання про розробку нових продуктів та впровадження інновацій є одним з визначальних моментів стратегічного розвитку організації. Практика свідчить, що практично всі підприємства, які успішно розвиваються на ринку, своїм успіхом зобов'язані саме інноваціям. Дійсно, регулярне впровадження у виробництво і просування на ринку нових товарів, які забезпечують більший ступінь задоволення споживачів, ніж традиційні, здатне забезпечити і підтримувати постійну зацікавленість до товаровиробника-інноватора.

Бренд-менеджмент, в свою чергу, можна визначити як комплексну системну науково-практичну концепцію, предметом якої є процеси управління діяльністю організації щодо формування, розвитку, підтримки та трансформації бренда. Оскільки, як було вище сказано, впровадження інновацій має суттєвий вплив на розвиток підприємства та на покращення іміджу бренда, то застосування інновацій в бренд-менеджменті є невід'ємною частиною. Проте застосування інновацій має бути раціональним та дослідженим, адже цей процес повинен не просто бути застосований, а й приносити результати. Інновації мають досить дорогий та іноді довгий процес впровадження, тому виникає велика необхідність чіткого управління даним процесом.

Питання управління інноваціями, ефективності бренд-менеджменту, їх взаємний вплив та взаємодію досліджували як провідні теоретики як маркетингу, зокрема: Ф. Котлер, Д. Кревенс, Є. Ромат та інші, – так й

інноваційного менеджменту, зокрема: Е.П. Голубков, Г.Я. Гольдштейн, М.М. Ермошенко, Н.С. Ілляшенко, М.Я. Матвійв, Я.С. Матковська, А.Ф. Павленко, М. Портер, А.О. Старостіна, Б. Твіс, Ф. Шумпетер, Б. Санто та інші.

У сучасній літературі поняття «інновація» зустрічається в різних інтерпретаціях, які можна розділити на дві групи – як процес, або як результат, що полягає в комплексі заходів до перетворення попередньої або появи нової діяльності на основі знань. Однак, аналіз публікацій з теми дослідження показав, що у більшості випадків ще не отримали достатньо повного наукового осмислення теоретичні та практичні підходи до управління інноваціями в бренд-менеджменті, потребують уточнення специфіка та умови успішного розвитку брендів на основі інновацій. На даний момент існує невелика кількість досліджень стосовно поєднання інновацій та бренд-менеджменту, особливо це стосується сфери послуг.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних засад управління інноваціями в бренд-менеджменті підприємства. Відповідно до мети в роботі поставлено та вирішено такі основні **завдання**:

- дослідження теоретичних засад управління інноваціями в бренд-менеджменті;
- характеристика маркетингового середовища підприємства (на прикладі ТОВ «РА Джей Март»);
- аналіз інноваційної діяльності та управління інноваціями в бренд-менеджменті досліджуваного підприємства;
- розробка заходів з удосконалення управління інноваціями в бренд-менеджменті підприємства;
- оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає процес управління інноваціями в бренд-менеджменті на підприємстві.

Предметом дослідження є принципи, методи та інструменти, використання яких забезпечує ефективне управління інноваціями в бренд-менеджменті підприємства (на прикладі ТОВ «РА Джей Март»).

Методи дослідження, що використані в роботі: кабінетні дослідження, тобто аналіз вторинної інформації, використання внутрішніх та зовнішніх джерел інформації про роботу підприємства, та польові дослідження, а саме – спостереження.

Практичне значення одержаних результатів: рекомендовані заходи удосконалення процесу управління інноваціями значно прискорить інноваційних розвиток ТОВ «РА Джей Март», а, як результат, збільшить її привабливість та цінність для споживачів і частку на ринку.

Структура і обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, чотирьох підрозділів, висновків, списку використаних джерел (32 найменування). Загальний обсяг роботи складає 46 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 10 таблиць, 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТІ

Бренд-менеджмент – багатоструктурний комплекс заходів зі створення товарної марки, розробки дизайну упаковки, рекламної аргументації, проведення акцій зі стимулювання збуту, тобто використання всього арсеналу маркетингових засобів впливу на споживача [14]. Управляти брендом – значить знаходити найбільш ефективний з точки зору витрачених ресурсів спосіб домогтися наміченого позиціонування товару, марки в свідомості покупця. Управління брендом потребує чіткого плану чи стратегії побудови та розвитку бренду. В умовах сьогодення, коли конкуренція розвивається шаленими темпами, на допомогу приходять інновації. Застосування інновацій для розвитку та успішності бренду є ключовим етапом у досягненні поставлених цілей бренду та суттєво вирізняє бренд серед конкурентів, що впливає на впізнаваність та популярність бренду.

Бренд інновації визначимо як систему характерних (матеріальних і нематеріальних) властивостей нової продукції або операції, яка формує свідомість споживача і визначає на ринку місце цієї інновації, а також її виробника або продавця.

Використання інновацій також має бути чітко сплановане. Оскільки перш, ніж запроваджувати будь-яку інновацію, необхідно проаналізувати потреби та цінності споживачів.

Найбільш популярним видом інновацій є продуктові інновації. Це зумовлено, по-перше, тим, що основою є продукт чи товар, тобто акцент робиться на інноваційності саме товару. По-друге, продуктові інновації є більш оперативними, тобто швидше дають результат.

Продуктові інновації націлені на перемикання підприємства з невігідних на більш вигідні сторони бренду. Це дозволяє бренду як вийти на прибутковий режим роботи з точки зору співвідношення поточних витрат і результатів, так і підвищити привабливість серед споживачів та інвесторів.

Інноваційні об'єкти та ідеї людина створювала протягом всієї своєї історії, проте опис та класифікацію понять «інновація» та «інноваційна діяльність» отримали лише на початку XX століття.

Розвиток наукових знань про інновації, інноваційну діяльність та інноваційні процеси проходив чотири основні історичні етапи [8]:

- перший етап (1910 рр. – 1930 рр.), в рамках якого була обґрунтована фундаментальна роль науково-технічних знань у розвитку економічних і соціальних систем;

- другий етап (1940 рр. – сер. 1970 рр.) пов'язаний з проривом в галузі фундаментальної науки в різних галузях знань. Велика увага з боку вчених стала приділятися дослідженню взаємозв'язку і взаємовпливу систем різної природи, тобто системним властивостям. Відбувається розширення понятійного апарату теорії інновацій;

- третій етап (сер. 1970 рр. – 1990 рр.) пов'язаний з роботою Герхарда Менша «Технологічний пат: інновації долають депресію», в якій були викладені основні положення теорії розвитку кон'юнктури та інновацій. Цей етап безпосередньо пов'язаний з технологічним проривом в галузі комп'ютерної техніки та розвитку інформаційних технологій в період формування постіндустріального суспільства і розвитку процесів глобалізації. Інновації стали розглядатися як невід'ємна частина науково-технічних, соціальних та економічних циклів розвитку, а також як основа для виходу з різних криз;

- четвертий – сучасний етап (з 1990 рр. до н.ч.) пов'язаний з трансформацією світової та національних економік, світовими соціально-економічними кризами та їх наслідками, які зачіпають не тільки економіку, а й технологію, політику, культуру, етику, науку, релігію, тобто всі суспільні

інститути і системи. Прискорюються процеси взаємодії систем різної природи в національному та світовому масштабі. Така взаємодія призводить до виникнення багатьох системних процесів та прискореному розвитку інновацій.

Поняття «інновації» різні вчені трактували по-різному, залежно від предмета та об'єкта свого дослідження. Особливу роль у теорії інновації зіграли такі вчені, як Й. Шумпетер, він першим ввів термін «інновація», обґрунтував інновації як головний фактор економічного прогресу та основу організації підприємницької діяльності [5], В. Г. Колосов займався дослідженням процесів переходу від планової економіки до ринкового регулювання, інноватики [4], А. Г. Поршневу досліджував інноватику [4], А. І. Пригожин розробив класифікацію інновацій [15]. Щодо визначення самого поняття «інновація», наприклад, Б. Твіс визначає інновацію як процес, в якому винахід чи ідея отримують економічний зміст [1]. Ф. Котлер трактує інновацію як ідею, товар чи технологію, запущену в масове виробництво та представлену на ринку, яку споживач сприймає як абсолютно нову чи таку, що володіє певними унікальними якостями [2]. Ф. Ніксон вважає, що інновація – це сукупність технічних, виробничих та комерційних заходів, які призводять до появи на ринку нових та покращених промислових процесів та устаткування [3]. На думку Б. Санто, інновація – це такий суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів призводить до створення кращих за своїми якостями виробів, технологій, та у випадку, якщо інновація орієнтована на економічну вигоду, прибуток, її поява на ринку може принести додатковий дохід [4].

Найбільш змістовним є наступне визначення поняття «інновація» – це кінцевий результат нововведення, спрямований на досягнення відповідного ефекту та створення нових або удосконалених конкурентоспроможних товарів (послуг, технологій тощо), що задовольняють потреби споживачів, він може охоплювати всі сфери діяльності підприємства і сприяє розвитку та підвищенню його ефективності. Останнє визначення відрізняється від

попередніх, у якому інновація розглядається як кінцевий готовий продукт, що забезпечує цінність для споживача, що безпосередньо впливає на підвищення іміджу компанії.

Інновації класифікують за великою кількістю чинників, основні з яких: предметний зміст інноваційної діяльності, сфера діяльності, ступінь новизни, масштаб новизни, адресат інновацій, вид одержуваного ефекту та ступінь матеріальної відчутності. Кожна класифікація за певним чинником поділяється на підрозділи. Детальна класифікація інновацій представлена в Додатку А.

Слід зазначити, що одна й та сама інновація може належати до кількох класифікаційних груп, наприклад, бути продуктовою (за предметним змістом інноваційної діяльності), споживчою (за її адресатом), ординарною (за рівнем новизни) і т. ін. При цьому інноваційна діяльність може потребувати створення кількох взаємопов'язаних інновацій: нового продукту та технології його виготовлення, нової системи управління виробництвом і збутом, застосування нових маркетингових прийомів просування інновації на ринок і т. п. [10].

Оскільки бренд інновації визначають як систему характерних властивостей нового продукту, а саме: матеріальні і нематеріальні характеристики, які разом складають предмет продажу, тобто товар, вони є комерційними характеристиками [20].

Ці матеріальні і нематеріальні характеристики, з'єднані в єдиний комплекс, і створюють у покупця найбільш повний образ інновації, а також виробника або продавця. Бренд змушує покупця вибрати саме цей продукт (операцію) з усіх можливих на ринку продуктів (операцій).

До матеріальних характеристик відносяться такі характеристики продукту, що мають форму речі, як сировину, з якого зроблений цей продукт, його вага, зовнішній вигляд, його пристрій і т.д.

Нематеріальні характеристики інновації включають в себе переваги або зручності, які дає власнику користування даною інновацією, наприклад тривалість операції, реклама, ціна і т.п.

Бренд виробника інновації включає в себе тільки нематеріальні характеристики: надійність, зручність, комфорт, сервісне і гарантійне обслуговування, супутні (додаткові) послуги, товарний знак, знак обслуговування, фірмовий стиль, рекламу і т.п.

Бренд дозволяє продавцю інновації конкретизувати даний продукт або операцію на рівні програмної версії, при якій істотними ознаками є їх знамення, рівень престижності, вигідність придбання, якість гарантійного обслуговування, рівень страхового захисту тощо.

Бренд-стратегія інновації включає в себе наступні етапи:

- аналіз ринкової ситуації і вибір напрямку розробки інновації;
- пошук ідеї і планування випуску інновації;
- організаційні заходи (маркетингові дослідження, вивчення попиту, проведення рекламної кампанії і т.п.);
- організація випуску інновації;
- оцінка результатів інновації на ринку;
- розробка і здійснення заходів щодо просування і дифузії інновації.

Бренд інновації має певні властивості [20]. Під властивостями бренду розуміються функціональні й емоційні асоціації, які покупці привласнюють нового продукту або операції. При цьому під асоціацією (від лат. Associatio – з'єднання) розуміється зв'язок, що утворюється при певних умовах між відчуттями, сприйняттями, уявленнями, ідеями та іншими психологічними утвореннями.

Бренд інновації володіє певною індивідуальністю. Індивідуальність бренду означає його значення для споживача, тобто довгострокові обіцянки автора бренду тим, хто його купить.

Індивідуальність бренду інновації складається, як правило, з трьох компонентів: позиціонування; особистість споживача бренду; особистість самого бренду.

Позиціонування бренду означає вказівку на те місце, яке цей бренд займає в умах покупців цього бренду, тобто споживачів бренду.

Особистість споживача бренду виражає характер і психологічні особливості покупця як майбутнього власника купленої інновації.

Особистість самого бренду показує відношення цього бренду до того, хто його купив. Інакше кажучи, особистість самого бренду означає думка споживача даного бренду: «А що про нього думає цей бренд?» Особистість самого бренду обумовлена психологією людської свідомості. Найяскравіший життєвий приклад – це дарування квітів. Так, дарування троянд викликає у людини набагато більші емоції, ніж дарування йому гвоздик.

Бренд інновації володіє певним іміджем в кожен певний момент часу.

Під іміджем бренду інновації розуміється набір тих чи інших асоціацій по новому продукту або операції, які в даний момент часу знаходяться в думках споживачів [21].

На ринку діє жорстка конкуренція, що викликає різке збільшення витрат продуцента на просування його продуктів, як старих, так і нових. У світі багато фірм і компанії мають в своєму штаті бренд-менеджера. Ці менеджери відповідають за розвиток брендів, займаються плануванням випуску окремих продуктів, розробляють заходи з просування брендів, роблять оцінку ефективності самих брендів і заходів по їх просуванню.

Використання підприємством ефективної бренд стратегії дає йому конкурентні переваги, до яких віднесено наступні [20]:

1. Бренд підприємства створює природну перешкоду на шляху конкурентів. Він змушує конкурентів до інвестування капіталу в дослідження ринку, проводити маркетингові дослідження, займатися бенчмаркінгом, рекламною кампанією, розробляти свій бренд і т.п.

2. Наявність ефективного бренду полегшує підприємству просування на ринок нових продуктів і операцій (технологій), захоплення нових ніш на вітчизняному ринку, захоплення зарубіжних ринків і т.п.

3. Бренд дає підприємству додатковий час для перебудови його діяльності на ринку в умовах кризи. Одного разу сформований ефективний бренд може захистити частку господарюючого суб'єкта на ринку без великих витрат на рекламну кампанію і без різкого зниження цін на продукт.

Розв'язання стратегічних завдань розвитку організації забезпечується створенням динамічної і гнучкої системи управління, яка спирається на широке делегування повноважень тим рівням менеджменту, що можуть продукувати інноваційні ідеї і втілювати їх у життя. А координація усіх робіт із залучення інновацій у практику роботи підприємства чи їх створення власними силами здійснюється підсистемою управління інноваціями.

Управління інноваціями як система – сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм керування інноваційною діяльністю організації з метою оптимізації економічних результатів її господарської діяльності [19].

Управління інноваціями включає:

- обґрунтування, прийняття, реалізацію управлінських рішень щодо створення та впровадження новачій в організації і які спрямовані на визначення стратегічних інноваційних цілей, адекватних загальнокорпоративній стратегії;
- формування інноваційної стратегії та інноваційної політики; оптимізацію організаційно-структурних форм управління інноваціями;
- розроблення технології обґрунтування і прийняття інноваційних рішень;
- вибір методів впливу на поведінку учасників інноваційного процесу з метою формування взаємовигідних економічних відносин.

Управління інноваційною діяльністю, будучи складовою менеджменту сучасного підприємства, охоплює планування, організування та

стимулювання інноваційної діяльності, реалізації інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства. З огляду на масштабність і різноплановість зазначених завдань управління інноваційною діяльністю охоплює стратегічні й оперативні аспекти.

Стратегічне управління інноваційною діяльністю полягає у прогнозуванні глобальних змін в економічній ситуації та пошуку і реалізації масштабних інноваційних проектів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування і розвитку організації у тривалій перспективі. Стратегічна інноватика має своїми завданнями визначення основних напрямів науково-технічної і виробничої діяльності організації у сферах розроблення і впровадження нової продукції; вдосконалення і модифікацію продукції, яку виготовляє підприємство; зняття з виробництва застарілої продукції; залучення у виробничу діяльність нових ресурсів і нових технологій, освоєння нових методів організації виробництва та праці тощо [29].

Реалізація цих завдань передбачає:

- формування інноваційної стратегії організації в контексті її загальної стратегії;
- розроблення концептуальних засад і принципів формування інноваційної політики, адекватної інноваційній стратегії;
- розроблення планів і програм інноваційної діяльності;
- обґрунтування і вибір масштабних інноваційних проектів, що розширюють чи диверсифікують діяльність організації;
- визначення джерел ресурсного забезпечення реалізації інноваційних програм і проектів;
- формування організаційної структури, чутливої і сприйнятливої до інноваційних змін.

Оперативне управління інноваційною діяльністю полягає у складанні календарних планів-графіків виконання робіт і контролюванні їх виконання;

вивченні економічних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних факторів, що впливають на здатність організації здійснювати інноваційну діяльність; розробленні ефективних організаційно-економічних форм організування інноваційної діяльності.

Оперативне календарне планування конкретизує виробничі завдання у просторі і часі, даючи змогу менеджерам середнього і нижчого рівнів ставити перед підлеглими чіткі цілі та завдання, забезпечувати їх необхідними матеріальними та інформаційними ресурсами, координувати їхні дії відповідно до загальних термінів реалізації проекту, розробляти коригувальні заходи у разі відхилення від запланованого графіка робіт [24].

Важливим завданням керівництва вважають стимулювання позитивного сприйняття інноваційних змін усіма працівниками організації з метою уникнення прихованого опору частини працівників. Йдеться про розроблення механізму стимулювання творчого пошуку, винахідництва, ініціювання дослідницьких проектів щодо перспективних напрямів діяльності організації. Тому оперативне управління інноваційною діяльністю організації передбачає розроблення системи стимулювання з метою заохочення ініціативи, участі в інноваційних змінах, обговоренні проблем, що виникають у процесі впровадження новації, тощо.

Ефективна система стимулювання інноваційної діяльності забезпечує зміщення акцентів у системі мотивації персоналу: від простої соціалізації і прагнення задовольнити матеріальні інтереси – до реалізації власних здібностей через участь у проекті, здобуття визнання завдяки його успішному впровадженню тощо. Активне залучення до інноваційної діяльності працівників організації підвищує потенціал її розвитку, створює нові інноваційні можливості, оскільки впровадження нових ідей здійснюється не під тиском вищого керівництва, а на основі розуміння важливості і за безпосередньої участі у генеруванні ідей та створенні новинок всього персоналу.

Важливо забезпечити оптимальний взаємозв'язок інноваційної і виробничої діяльності, розширюючи за допомогою інновацій виробничі можливості. Якщо ж вектор інноваційних зусиль підприємства «впирається» в межу виробничої діяльності, то взаємодія виробничого та інноваційного потенціалів буде зменшуватись, що спричинятиме обмеження можливостей розвитку підприємства, неповного використання його виробничого потенціалу.

Отже, якщо бренд-менеджмент спрямований на використання всього арсеналу маркетингових засобів впливу на споживача, то управління брендом потребує чіткого плану чи стратегії побудови та розвитку бренду.

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи було визначено що таке інновація, продемонстровано етапи її розвитку, її значення в умовах сучасного ринку, взаємозв'язок бренду та інновації, важливість використання правильної бренд стратегії та якісного управління інноваціями.

Інновація – це важливий акцент в умовах конкурентної боротьби. Інновація при швидкому темпі розвитку сучасного ринку не повинна існувати як щось звичайне та непотрібне, а повинна, навпаки, привертати увагу споживачів, виконувати корисні для споживачів функції, полегшувати чи покращувати певні аспекти в роботі чи повсякденному житті. Саме тому, після того, як інновацію було розроблено та введено в дію, її необхідно наділити певними властивостями, цінностями для споживача. Таку функцію інновації виконує бренд. А використання ефективної бренд-стратегії та якісне, комплексне управління інноваціями – це підвищення рівня конкурентної переваги, збільшення частки ринку та залучення нових споживачів.

У наступному розділі роботи буде проведено аналіз підходу до управління інноваціями в бренд-менеджменті діючого підприємства (на прикладі ТОВ «РА Джей Март») з метою виявлення шляхів його удосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТІ ТОВ «РА ДЖЕЙ МАРТ»

2.1. Характеристика маркетингового середовища підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Рекламна агенція Джей Март» – це агенція, основна діяльність якої пов’язана з організацією заходів для підприємств великого та середнього бізнесу. Компанія була заснована в 2009 році. Серед її клієнтів були такі компанії як BASF, HENKEL, DOW, Syngenta, Nike, Novus, Corteva, AXPO, OLX, Метінвест та багато інших.

Компанія позиціонує себе як професіонала, з 10-річним досвідом, що «добре знає ринок з усіма його можливостями та підводним камінням».

Філософія ТОВ «РА Джей Март» полягає у постійному динамічному розвитку, направленому насамперед на надання якісних послуг клієнтам.

Основою роботи організації є прагнення якомога повніше задовольнити потреби клієнта, надати йому кваліфіковані послуги по створенню заходів як всередині компанії (корпоративи, тимблдінг, конференції, презентаційні заходи тощо), так і за її межами (організувати презентацію підприємства на різних форумах, виставках, конференціях тощо).

Отже, спеціалізація підприємства ТОВ «РА Джей Март» – це організація заходу повного циклу – від створення ідеї до її реалізації. Також компанія займається розробкою та виготовленням POS-матеріалів на замовлення, рекламних макетів, відео-матеріалів тощо.

Клієнтами ТОВ «РА Джей Март» є в основному корпоративні клієнти, їх частка становить 90%, інші 10% – це фізичні особи. Корпоративні клієнти також є різних масштабів, таких як великий, середній та малий бізнеси. Їх частки зазначені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Частка корпоративних клієнтів ТОВ «РА Джей Март»

Корпоративні клієнти	Частка (%)
Малий бізнес	10%
Середній бізнес	55%
Великий бізнес	35%

Отже, зроблено висновок про те, що корпоративні клієнти мають більшу вагу в обороті підприємства, а, виходячи з табл. 2.1, найбільшу вагу мають клієнти середнього бізнесу – 55%, дещо меншу вагу має великий бізнес – 35%.

Оскільки за 10 років зовнішнє середовище динамічно змінювалося, як результат, ринок постійно поповнювався новими гравцями, новими ідеями та вдосконалювався. Тому далі проведено стратегічний аналіз зовнішнього середовища з метою виявлення його впливу на діяльність підприємства за допомогою методів PEST (табл. 2.2) та SWOT (табл. 2.3, табл. 2.4).

Таблиця 2.2

PEST-аналіз діяльності «РА Джей Март»

Політичні	Бали	Економічні	Бали
1. Урядова стабільність	-2	1. Загальна характеристика економічної ситуації (спад)	-3
2. Зміна законодавства	-2	2. Курс національної валюти	-3
3. Державний вплив на галузі, включаючи частку державної власності	-3	3. Рівень інфляції	-2
4. Державне регулювання конкуренції в галузі	-3	4. Конкуренція	+3
5. Податкова політика	-2	5. Ціни на енергоресурси	-3
Усього:	-12	Усього:	-8
Соціокультурні	Бали	Технологічні	Бали
1. Демографічні зміни	+1	1. Державна технічна політика	+2
2. Зміна структури доходів	-2	2. Значимі тенденції в області НДДКР	+2
3. Відношення до праці й відпочинку	+3	3. Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій)	+3
4. Соціальна мобільність населення	+2	4. Нові патенти	+2
5. Активність споживачів	+3		
Усього:	+7	Усього:	+9

Сила впливу кожного фактора на діяльність компанії оцінювалась за шкалою від 1 до 3:

- цифрою 1 позначають малий рівень впливу фактора; робота організації майже не змінюється при впливі фактора;
- 2 – показник, який говорить про те, що на рівень продажів і дохід фірми можуть вплинути лише значні зміни в факторі;
- 3 – бал, який свідчить про те, що фактор здатний зробити значний вплив на роботу організації; при будь-яких коливаннях продажу і прибуток фірми можуть змінюватися.

Бали та знак (позитивний чи негативний вплив) навпроти кожного фактору дозволяють оцінити вплив даного фактору на роботу підприємства. Тож група політичних факторів суттєво впливає на роботу, оскільки зміна податкової політики, зміна законодавства або погіршення/покращення урядової стабільності може розширити можливості розвитку компанії, або навпаки їх зменшити. Стосовно економічної групи факторів, то вплив також суттєвий, та більше негативний, оскільки рівень інфляції, курс національної валюти та ціни на енергоресурси не припиняють зростати. Що ж до соціокультурних та технологічних груп факторів, то вони мають суттєвий та більше позитивний вплив. Технологічний розвиток, тобто швидкість появи нових продуктів та освоєння нових технологій, і соціологічні фактори такі, як активність споживачів та відношення до праці та відпочинку, є одними із основних для підприємства «РА Джей Март». Отже, проаналізувавши вплив кожного фактору на роботу підприємства, зроблено висновок, що політичні та економічні фактори впливають негативно, а соціокультурні та технологічні – позитивно.

З метою доповнення PEST-аналізу далі проведено та представлено результати SWOT-аналізу (табл. 2.3-2.4), у якому, крім можливостей та загроз зовнішнього середовища, проаналізовано сильні та слабкі сторони підприємства, тобто його внутрішній потенціал.

Таблиця 2.3

Перша матриця SWOT-аналізу діяльності «РА Джей Март»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Довгий термін існування на ринку Індивідуальний підхід до кожного клієнта Компанія надає повний спектр послуг – від ідеї до реалізації Високий рівень сервісу і розумні ціни Постійне використання нових технологій для реалізації проектів Чітке дотримання термінів Постійна клієнтська база Високий творчий потенціал та креативність працівників Наявність сайту з усією необхідною інформацією	Недостатня відомість в регіонах Часта зміна працівників Неефективне просування в соціальних мережах
Можливості (O)	Загрози (T)
Залучення нових клієнтів за рахунок участі у заходах Участь у тендерах Залучення нових підрядників за рахунок вигідних умов Знижки постійним клієнтам Ребрендинг Збільшення частки ринку	Зростаючий рівень конкуренції Зростання темпу інфляції Політична нестабільність Поява нових перспективних агенцій Зростання цін на матеріали, послуги тощо

Комбінуємо можливості та загрози, сили та слабкості підприємства у заключній матриці SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Підприємство «РА Джей Март» має більше сильних сторін, ніж слабкостей (стовпчик S) та більше можливостей, ніж загроз (рядок O). На перетині рядка й стовпчика знаходиться поле SO, тобто пріоритетна стратегія SO («сильні сторони-можливості», або «максі-максі») має бути побудована на використанні сильних сторін товару для охоплення кожної з можливостей.

Таблиця 2.4

Заключна матриця SWOT-аналізу діяльності «РА Джей Март»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	• Довгий термін існування на ринку • Індивідуальний підхід до кожного клієнта • Компанія надає повний спектр послуг – від ідеї до реалізації • Високий рівень сервісу і розумні ціни • Постійне використання нових технологій для реалізації проектів • Чітке дотримання термінів • Постійна клієнтська база • Високий творчий потенціал та креативність працівників • Наявність сайту з всією необхідною інформацією	• Недостатня відомість в регіонах • Часта зміна працівників • Неефективне просування в соціальних мережах
Можливості (O)	SO	WO
• Залучення нових клієнтів за рахунок участі у заходах • Участь у тендерах • Залучення нових підрядників за рахунок вигідних умов • Знижки постійним клієнтам • Ребрендинг • Збільшення частки ринку	• Залучення нових клієнтів за рахунок наголошення на досвідченості компанії, бездоганному сервісі та професійності співробітників, що збільшить частку ринку. • Залучення нових підрядників на вигідних умовах, що підвищить зацікавленість до діяльності компанії. • Проведення ребрендингу, просування в соц. мережах.	• Підвищення впізнаваності на регіональному рівні за рахунок участі у спеціалізованих заходах, участі у тендерах. • Розвиток активності соц. мереж, розробка плану ребрендингу та його впровадження для підвищення іміджу бренда та зацікавленості до нього.
Загрози (T)	ST	WT
• Зростаючий рівень конкуренції • Зростання темпу інфляції • Поява нових перспективних агенцій • Зростання цін на матеріали, послуги	Просування послуг за рахунок акценту на високий рівень сервісу, багаторічний досвід та використання нових технологій під час надання послуг.	Розробити програму покращення іміджу бренду та відповідну програму маркетингових комунікацій, наголошуючи на найкращому серед конкурентів співвідношенні якості і ціни.

Отже, за результатами SWOT-аналізу зроблено висновок, що існує велика кількість сильних сторін агенції та достатня кількість можливостей. Тобто, поєднавши сильні сторони і можливості доцільно використати стратегію збільшення частки на ринку. Щодо слабких сторін, то їх завжди можна перетворити на сильні сторони, а оскільки їх невелика кількість, то це може зайняти значно менше часу.

Проведемо якісну оцінку стратегічної позиції компанії в галузі, використавши методику «Аналізу п'яти сил Портера». До таких сил відносяться: конкуренти, клієнти, підрядники, замінники та нові, можливі конкуренти.

Таблиця 2.5

Аналіз п'яти сил Портера

Фактор	Характеристика
Конкуренти	Основними конкурентами ТОВ «РА Джей Март» є Lioncom, Bonapart, Plombir, Event Lab, Rockets event, РА «Кориця», Дипломат сервіс. У конкурентів «РА Джей Март» є одна важлива перевага – це ціни і інноваційність. На даному підприємстві теж застосовуються новітні розробки, але вони коштують дуже дорого. Тому, для того, щоб перемогти конкурентів, необхідно або знижувати ціни, або обґрунтовувати високі ціни.
Клієнти	Основними клієнтами є великі та середні підприємства у місті Київ та регіонах, а також міжнародні компанії малого, середнього та великого бізнесу.
Підрядники	Основні партнери є постійними – поліграфічні підприємства, компанії-постачальники світлової, звукової техніки, компанії, що спеціалізуються на виготовленні декору тощо.
Замінники	До субститутів віднесено «сарафанне радіо», але у виробничих масштабах реклама як продукт необхідна, тому загроза замінників не так сильна, як на інших ринках.
Нові конкуренти	Бар'єрів входу на ринок для нового підприємства майже не має. Та й для відкриття невеликої агенції інвестиції потрібні невеликі. Тому керівництву підприємства необхідно побоюватися виникнення нових конкурентів, хоча івент-ринок Києва вже достатньо насичений.

Структура конкуренції на ринку, на якому працює ТОВ «РА Джей Март» – недосконала, монополістична. Монополістична конкуренція – тип ринкової структури недосконалої конкуренції. Це поширений тип ринку, найбільш близький до досконалої конкуренції.

Отже, івент-ринок з монополістичної конкуренцією характеризується наступними особливостями: наявністю безлічі спеціалізованих агенцій і клієнтів; невисокими бар'єрами для вступу в галузь (це не означає, що відкрити монополістичну конкурентну фірму легко. Такі складності, як проблеми з оформленням реєстрацій, освоєнням рекламних технологій мають місце. Щоб вижити на івент-ринку Києва в довгостроковому періоді, фірмі необхідно виробляти різномірну, диференційовану продукцію, що відрізняється від тієї, яку пропонують фірми-конкуренти); досконала інформованість продавців і покупців про умови ринку; переважно нецінова конкуренція, що вкрай незначно може впливати на загальний рівень цін.

Щодо аналізу внутрішнього маркетингового середовища, то проаналізуємо основні складові комплексу маркетингу (4P) – продукт, ціна, місце, просування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз 4P підприємства ТОВ «РА Джей Март»

Елемент комплексу маркетингу	Наявність в ТОВ «РА Джей Март»
Продукт	- комплексні послуги організації та проведення заходу; - виготовлення POS-матеріалів; - виготовлення відео-матеріалів; - виготовлення рекламних макетів.
Ціна	Найдорожчою послугою, звісно, є організація заходу. До більш бюджетних послуг відносяться відео-матеріали, POS-матеріали, макети тощо. Зазвичай компанія працює за агентським відсотком від загального бюджету, що складає 10-15% залежно від складності та масштабів проекту.
Місце	Продаж послуг відбувається через офіс ТОВ «РА Джей Март», а також через веб-сайт агенції.
Просування	Компанія не використовує різні заходи для просування, основною рекламою є «сарафанне радіо». Просування в соц. мережах почалося лише в 2019 році та має досить низький рівень і повільний темп. Хоча компанія і зробила ребрендинг в 2019 році, сайт компанії залишився попереднім, тобто інтерфейс не змінився і є не досить зручним.

Хоча компанія на ринку існує вже достатній період часу, лідируючих позицій вона так і не досягла. Бренд ТОВ «РА Джей Марь» не є достатньо популярним і бренд-менеджмент є неефективним.

Отже, ТОВ «Рекламна агенція Джей Март» – це агенція, основна діяльність якої пов'язана з організацією заходів для підприємств великого та середнього бізнесу, а також розробкою та виготовленням POS-матеріалів на замовлення, рекламних макетів, відео-матеріалів тощо. Велика часка клієнтів, а саме 90%, це корпоративні клієнти, серед яких найбільший відсоток складають підприємства середнього бізнесу, а саме 55%.

Зробивши PEST-аналіз діяльності компанії, зроблено висновок, що кожен з факторів впливає достатньо сильно та рівнозначно на роботу компанії. Політичні та економічні фактори впливають негативно, а соціокультурні та технологічні – позитивно.

Зробивши SWOT-аналіз діяльності, зроблено висновок, що існує велика кількість сильних сторін агенції та достатня кількість можливостей. Тобто, поєднавши сильні сторони і можливості доцільно використати стратегію збільшення частки на ринку. Щодо слабких сторін, то їх невелика кількість, то це може зайняти значно менше часу для перетворення їх на сильні сторони.

Бренд-менеджмент включає велику кількість факторів, що впливають на становлення бренду, починаючи від технології виробництва/надання послуг, закінчуючи роботою з персоналом. В ТОВ «РА Джей Март» на високому рівні налагоджена робота з клієнтами, застосовується індивідуальний підхід до кожного, налаштована співпраця з підрядниками для отримання найвигідніших умов для надання якісних послуг, що добре впливає на ставлення клієнтів до компанії та позитивно сприяє становленню бренду. Також до позитивних аспектів можемо додати існування власного фірмового стилю.

Що стосується негативних аспектів бренд-менеджменту в даній компанії, можемо назвати такі: погано налагоджена робота в колективі,

нечіткий розподіл обов'язків, що суттєво впливає на часту зміну персоналу, а в результаті, і на саму роботу компанії; компанія тільки почала ребрендинг з сайту компанії, змінила його інтерфейс на більш сучасний, але просування в соціальних мережах ще на досить низькому рівні.

2.2. Аналіз інноваційної діяльності та управління інноваціями в бренд-менеджменті підприємства

Одна з основних тенденцій нашого часу – швидкий темп зростання сфери послуг. На даний момент найважливіша умова для розвитку сфери послуг є її інноваційний розвиток. Це допомагає зміцнити становище на ринку, підвищити конкурентоспроможність компанії. Зростаючі в геометричній прогресії потреби суспільства неможливо задовольнити без інновацій. Інноваційний розвиток івент-сфери це не що інше, як сукупність адміністративних методів забезпечення впровадження всіх видів нововведень, а також формування умов, які стимулюють інновації на підприємствах сфери. Впровадження інноваційних технологій у сфері послуг – це зміна технології та організації надання послуг, нових організаційно-економічних механізмів.

Інноваційний розвиток ТОВ «РА Джей Март» знаходиться на початковому етапі. Компанія тільки починає планувати можливий подальший інноваційний розвиток.

Оскільки, ринок організації заходів постійно розвивається і послуги, якими користуються івент-агенції при організації заходів, також, то «РА Джей Март» необхідно йти в рівень з таким розвитком, щоб не тільки не втратити клієнтів, а й залучити нових. Саме тому компанія завжди прослідковує новинки ринку івент-послуг та використовує їх під час надання своїх послуг клієнтам. До таких інновацій можемо віднести різні фото-зони з використанням фото- та відео-приладів, різноманітні роботи, «рука Кука»,

найновіші технології звукової техніки, світлової, 3D-мапінг тощо. Використання таких інновацій можна віднести до зовнішнього середовища.

У внутрішньому середовищі інновації майже не застосовуються. Серед внутрішніх нововведень можна визначити такі, як ребрендинг сайту, введення в дію соціальні мережі. Детальніше розглянемо інновації, що використовуються, по групах (табл. 2.7) [16].

Таблиця 2.7

Інновації, що використовуються в ТОВ «РА Джей Март»

Група інновацій	Наявність
Технологічні інновації	Нове обладнання не використовується для надання нових послуг чи випуску супутніх товарів.
Сервісні інновації (інновації послуг)	Зміни в структурі й асортименті послуг не відбуваються.
Організаційно-управлінські інновації	Впровадження нових методів управління – не відбувається; використання нових інформаційно-комунікаційних ресурсів – розвиток соціальних мереж, ребрендинг сайту.
Соціально-економічні інновації	Зміна соціальних, економічних і правових умов функціонування підприємства – не відбувається.
Фінансові інновації	Створення нових технологій фінансування і залучення інвестицій в галузі сфери послуг – не проводиться.

Отже, виходячи з табл. 2.7, зроблено висновок, що з усіх інноваційних можливостей компанія застосовує лише декілька з організаційно-управлінської групи, а саме – розвиток соціальних мереж, ребрендинг сайту.

Це досить негативно може сказатися на подальшому розвитку компанії, адже з появою нових більш сучасних агенцій зростає конкуренція.

В компаніях-конкурентах, кожного дня з'являються нові інновації, як для самої компанії, так і для ринку. Прикладом таких інновацій може виступити агенція «Plombir», яка застосовує всі можливі важелі розвитку в соціальних мережах, одним з таких є висвітлення, показ всіх етапів робочого процесу, що дозволяє клієнтам, замовникам чи потенційним споживачам детально слідкувати за виконанням проектів.

Також яскравим прикладом є «BEE BEE Event Agency». Ця агенція на початку 2019 року почала проводити серію заходів «WorkShop» та «Клієнти

про івенти». Це нова ніша на ринку, оскільки такі заходи, це не просто конференції, а вони включають покази локації, презентації різних кейтерингів, новинки техніки для заходів, новинки розваг та звичайно лекції для івенторів. Також компанія наразі розробляє серію заходів пов'язаних з подорожами, тобто тревел направлення.

Такі інновації належать до групи сервісних інновацій. При чому, це інноваційність не лише для компанії, яка її розробляє чи використовує, а й для ринку в Україні також.

Отже, у порівнянні з іншими компаніями, що представлені на івент-ринку України, ТОВ «РА Джей Март» займає недостатньо високі позиції. Це зумовлено тим, що хоча в компанії переважають сильні сторони та є значна кількість можливостей, втілення інновацій в процес роботи не спостерігається. Компанії, що постійно розвивають свої направлення, впроваджують нові методи управління, залучують інвестиції, мають значно більше шансів на швидкий розвиток, збільшення частки на ринку та залучення нових клієнтів. При сучасному швидкому темпі розвитку не достатньо лише використовувати вже існуючі інновації. Необхідно впроваджувати інновації не лише в зовнішньому середовищі (при наданні послуг), а й у внутрішньому середовищі компанії (впровадження більш сучасних методів управління, збільшення асортименту послуг тощо).

Тому у третьому розділі будуть запропоновані інновації для компанії та розроблено рекомендації щодо удосконалення управління інноваціями в бренд-менеджменті ТОВ «РА Джей Март» та проведено оцінку запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТІ ТОВ «РА ДЖЕЙ МАРТ»

3.1. Розробка заходів з удосконалення управління інноваціями в бренд-менеджменті підприємства

Управління інноваціями як процес базується на реалізації п'яти основних функцій: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання.

Планування інновацій являє собою процес вибору цілей, орієнтованих на кінцеві результати (зростання прибутку, розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки), розподілу ресурсів і визначення термінів вирішення інноваційних завдань аж до освоєння і поширення нововведень.

Організація, в даному випадку, – це розподіл обов'язків між виконавчою командою, встановлення умов для виконання зазначеної роботи.

Мотивація, в свою чергу, означає розробку та впровадження системи заохочення та стимулювання праці.

Контроль та регулювання – це процеси координування та нагляду за процесом виконання існуючого плану, а в результаті і оцінка отриманих результатів, співвідношення планових результатів і отриманих.

Для покращення ринкових позицій пропонуємо ТОВ «РА Джей Март» декілька інноваційних проектів. Перший проект – «Інтерактивний сайт». Цей проект інноваційний не тільки для компанії, а й для ринка в цілому. Суть даного проекту полягає в тому, що відбудеться зміна сайту компанії. Зі звичайної лендінгової сторінки сайт перетвориться на інтерактивний, а саме: на сторінці буде розташоване поле, в якому клієнт може самостійно обрати локацію для заходу і розмістити на локації предмети декору, сцену, меблі тощо. Тобто клієнту надається можливість не тільки узгоджувати готові ідеї, а й прийняти участь у її створенні. Така функція, в першу чергу, буде зручна

для клієнтів з точки зору наочності. Вони зможуть одразу бачити план заходу і матимуть відчуття більшого контролю, оскільки вони є замовниками.

Мета проекту – залучення клієнтів до взаємодії з брендом, покращення сервісу для клієнтів з метою утримання постійних та залучення нових клієнтів. Адже саме поява новинки, інтерактивності для клієнтів приверне увагу до компанії. Для замовника це також буде свідчити про те, що компанія розвивається, йде в ногу з часом та проявляє свою креативність не лише в організації клієнтських проектів, що вже покращує її конкурентні позиції.

Термін реалізації проекту планується один місяць. Тобто проект має бути реалізований до кінця поточного року, а саме до 28.12.2019 року.

Для того, щоб проект почав реалізовуватись, необхідно обрати виконавчих осіб, скласти команду проекту та призначити відповідальну за проект особу (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Схема підпорядкованості учасників проекту
«Інтерактивний сайт»**

Для даного проекту необхідно залучити компанію, яка професійно розробить інтерактивний сайт. Відповідальним за проект необхідно призначити одного з менеджерів компанії. Його обов'язками в даному проєкті будуть:

- ведення комунікації з компанією – розробником сайту;
- постановка завдань;
- надання необхідної інформації для розробки сайту;
- контроль виконання роботи в поставлений термін;
- перевірка справної роботи сайту і контроль оплати.

Мотиваційна частина для команди проєкту, а в даному випадку для одного відповідального менеджера, буде, у разі виконання робіт в указаний термін та коректної роботи інтерактивного сайту, премія у розмірі половини місячного заробітку. При чому, в будь якому випадку, за додаткові функції заробітна плата буде більше на 30% за місяць роботи.

Контроль та регулювання буде здійснювати також відповідальний менеджер. Контроль полягає у тому, що необхідно перевіряти відповідність виконання поставленим завданням, терміни роботи та виконувати коригування за необхідності. При чому, контроль необхідно здійснювати регулярно, приблизно раз на три-чотири дні. Проте, якщо є необхідність, то частіше.

Другий проєкт – «Освітній акваріум». Це абсолютно новий формат заходів, який може стати новим напрямом послуг, що надає компанія.

Суть формату – невелика група людей обговорює якусь гарячу тему перед великою аудиторією. У класичних акваріумах будь-який учасник може приєднатися до маленької групи і вступити в дискусію. Це дуже ефективний формат для обговорення трендових тем і виявлення різних точок зору. Дуже добре, якщо маленька група складається з лідерів громадськості і приватного сектора, а аудиторія – з працівників і рядових громадян. Акваріуми роблять процес прийняття рішень прозорим, вибудовують довірливі стосунки і спрощують вирішення складних питань.

«Акваріум» представляє собою розставлені стільці концентричними колами (рис. 3.2). Обираються учасники дискусії, які займають місця в центральному колі. У «відкритому» варіанті акваріума частина стільців внутрішнього кола залишається незайнятими, і будь-яка людина з великої аудиторії може зайняти це місце і приєднатися до дискусії.

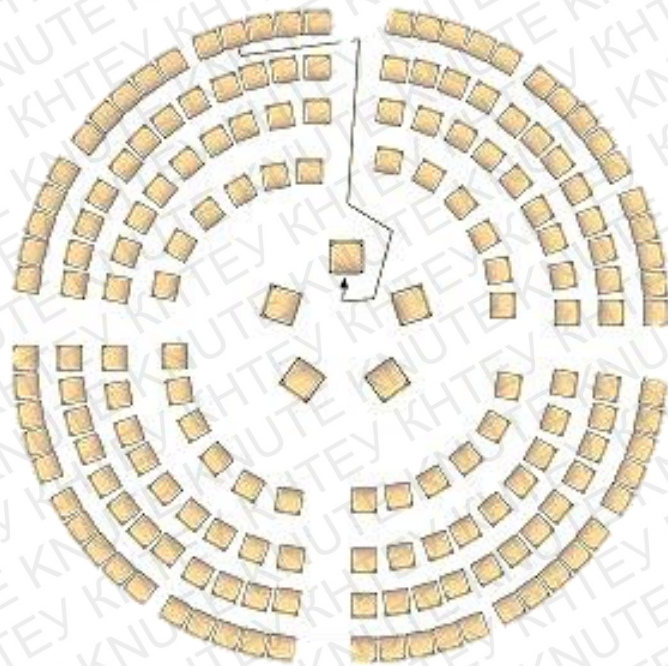


Рис. 3.2. Схема розміщення в проекті «Освітній акваріум»

У «закритому» варіанті учасники обговорення залишаються всередині кола, поки воно не закінчиться. Коли час вийде, вони залишають акваріум, а представники аудиторії з великим колом займають їхні місця і починають дискусію.

Такий формат пропонується проводити в колаборації з іншими компаніями приблизно раз у місяць або у два місяці. Кожного разу буде змінюватися тематика, таким чином буде залучено більше учасників, буде розширено цільову аудиторію. Співпраця з компаніями різних галузей буде вигідна не тільки тим, що збільшиться кількість потенційних клієнтів, а й тим, що компанії будуть залучати свою аудиторію на ці заходи і надавати спікерів на заходи такого формату. Даний формат може стати цікавою

альтернативою традиційним дебатам, лекціям чи конференціям для корпоративного сегменту.

Мета даного проекту – розширення асортименту, залучення клієнтів до взаємодії з брендом, збільшення кількості потенційних споживачів та клієнтської бази.

Термін реалізації такого проекту може зайняти дещо більше часу, ніж попередній, адже має більше етапів в процесі підготовки. Тому на даний проект буде виділено 3 місяці, аби продуктивно підготуватися та вийти на ринок з досконалою новинкою. Провести перший такий захід планується у лютому 2020 року, попередня дата заходу – 20 лютого 2020 року. А далі, залежно від того, які відгуки захід отримає, проводити акваріуми один раз на три місяці. Заходи даного формату будуть не безкоштовні. Вартість першого заходу буде мінімальна (приблизно 400 грн), а надалі вартість буде зростати. Така вартість встановлюється, аби залучити аудиторію середнього і вище рангу, надати певний статус заходу та частково його окупити.

Основні етапи даного проекту:

- продумування актуальної тематики, написання ідеї;
- пошук локації, підрядників, спікерів тощо;
- складання детального бюджету заходу;
- підготовка необхідних матеріалів (сценарій, POS-матеріали тощо);
- запуск реклами в соціальних мережах;
- пошук партнерів, компаній-учасників;
- координація та проведення заходу.

Для виконання нового для компанії проекту необхідно зібрати команду проекту. Команда такого проекту складе 3 співробітника компанії. Кожен з членів команди буде мати свій спектр обов'язків (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Обов'язки членів команди проекту «Освітній акваріум»

Учасник команди	Обов'язки	Спільні обов'язки
Перший учасник	Пошук локацій; пошук та домовленість з підрядниками; пошук спікерів.	Продумування тематики, ідеї; проведення та координація заходу.
Другий учасник	Запуск реклами в соціальних мережах; написання плану та сценарію заходу; підготовка POS-матеріалів.	
Третій учасник	Складання детального бюджету заходу; пошук партнерів, компаній- учасників.	

Отже, з табл. 3.1 можемо бачити, що спільні обов'язки члени команди також мають, тобто співпрацювати вони мають командно.

Мотивація даного проекту буде також фінансова. Кожен член команди в період роботи над проектом буде отримувати підвищену заробітну плату на 20%. Оскільки цей проект новий, то, скоріше за все, у перші декілька спроб він буде або зі збитками, або просто неприбутковий.

Що ж до регулювання та контролю даного проекту, то за це буде відповідальний керівник івент-відділу. Один раз на тиждень буде проводитися нарада, на якій члени команди будуть звітувати керівнику про виконану роботу, обговорювати ідеї, можливості, проблеми та шляхи їх вирішення. А керівник івент-відділу, в свою чергу, буде звітувати директору компанії (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Схема підпорядкованості учасників проекту

Дані два проекти будуть втілюватися одночасно. Тому доцільним є представити спільний бюджет цих проектів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Бюджет запропонованих проектів для ТОВ «РА Джей Март»

Найменування	Ціна, грн	Кількість	Загальна вартість, грн	Коментар
1	2	3	4	5
<i>Проект №1 «Інтерактивний сайт»</i>				
Розробка сайту	30000	1	30000	-
Заробітна плата співробітника	5000	1	5000	30% від середньої заробітної плати співробітника (якщо заробітна плата складає 15000) за додаткові обов'язки по проекту.
Премія	7500	1	7500	У разі виконання роботи відповідно вимогам та в указаний термін.
Всього по проекту №1	-	-	42500	-
<i>Проект №2 «Освітній акваріум»</i>				
Локація	16000	1	16000	При підборі локації сума може змінитися.
Оренда техніки	2000	1	2000	-
Послуги спікера	3000	2	6000	Спікерів на заході буде 2.

Продовження табл. 3.2

Реклама в соціальних мережах	5400	1	5400	-
Виготовлення POS-матеріалів	2300	1	2300	-
Додаткові витрати	1000	1	1000	Непередбачувані витрати агенції.
Заробітна плата відповідальних за проект	9000	3	27000	Надбавка до основної заробітної плати (20%) кожного місяця (якщо середньомісячна заробітна плата становить 15000 грн). Місяців виконання проекту 3. Членів команди – 3.
Всього за проект №2	-	-	59700	-
Всього	-	-	102200	-

Отже, плановий бюджет двох проектів склав 102200 гривень, вартість проекту №1 – 42500 грн, а проекту №2 – 59700 грн. Проте проект №2 матиме дохід із вартості квитків. Оскільки вартість квитка становить 400 грн, а захід розрахований на 30 осіб, то дохід складе 12000 грн. Значить, в кращому разі, проект №2 окупиться на 20% в першу реалізацію.

Оцінювати представлені заходи можна за трьома показниками: період окупності, прибутковість та збільшення клієнтської бази (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Планові показники оцінки представлених заходів

Показник	Проект №1	Проект №2
Період окупності	2 місяці	9-12 місяців
Прибутковість	Збільшення прибутку на 30% в рік.	Отримання прибутку через 10-12 місяців після запуску проекту.
Кількість замовлень	Збільшення замовлень на 30% в рік.	Поповнення бази потенційних клієнтів на 30-40%. Проведення заходів такого формату мінімум 5 разів на рік.

Такий показник як період окупності показує, за який період надходження від реалізації проекту покриють початкові інвестиції. Планово період окупності проекту №1 повинен скласти 2 місяці, оскільки одне-два

замовлення організації заходу повністю покривають вкладення в проект. По проекту №1 також планується збільшення замовлень на 30% на рік, а, як результат, збільшення річного прибутку компанії.

Що до проекту №2, то період окупності займає набагато більше часу, ніж в проекті №1. Це зумовлено тим, що вкладення в проект більші та частота планованого заходу – раз на три місяці, проте вартість участі в даному проекті буде поступово зростати. Саме тому лише через 3 проведені «освітні акваріуми» цей проект зможе вийти в «нуль», а вже в наступні рази почне приносити прибуток. Тому, як результат, ми отримаємо прибуток приблизно через рік.

Щодо поповнення бази клієнтів, то планується, що клієнтська база збільшиться на 30-40% за рахунок участі представників різних компаній у даному заході та персонального знайомства з представниками ТОВ «РА Джей Март».

Оскільки збільшиться база клієнтів, зростатиме кількість замовлень і, як результат, збільшення прибутку компанії.

Отже, ТОВ «РА Джей Март» було запропоновано два інноваційних для компанії проекти – «Інтерактивний сайт» та «Освітній акваріум». Проект №1, а саме «Інтерактивний сайт», – це проект на довгострокову перспективу, проте результативність його швидша, ніж у проекта №2. Проект №2 «Освітній акваріум» – проект також на довгу перспективу, проте, як було зазначено у розділі, термін окупності та результативності може зайняти від 10 до 12 місяців. Проте перспективи достатньо позитивні, оскільки проекти є достатньо інноваційні не тільки для компанії, а й для ринку, в цілому.

Компанія «РА Джей Март» може поставити такими інноваціями високу планку для компаній-конкурентів.

3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Запропонувавши у підрозділі 3.1 реалізацію двох інноваційних проектів, ми мали певні цілі, а саме: залучення клієнтів до взаємодії з брендом, збільшення клієнтської бази, що приведе компанію до збільшення замовлень, а збільшення замовлень приведе компанію до збільшення прибутку.

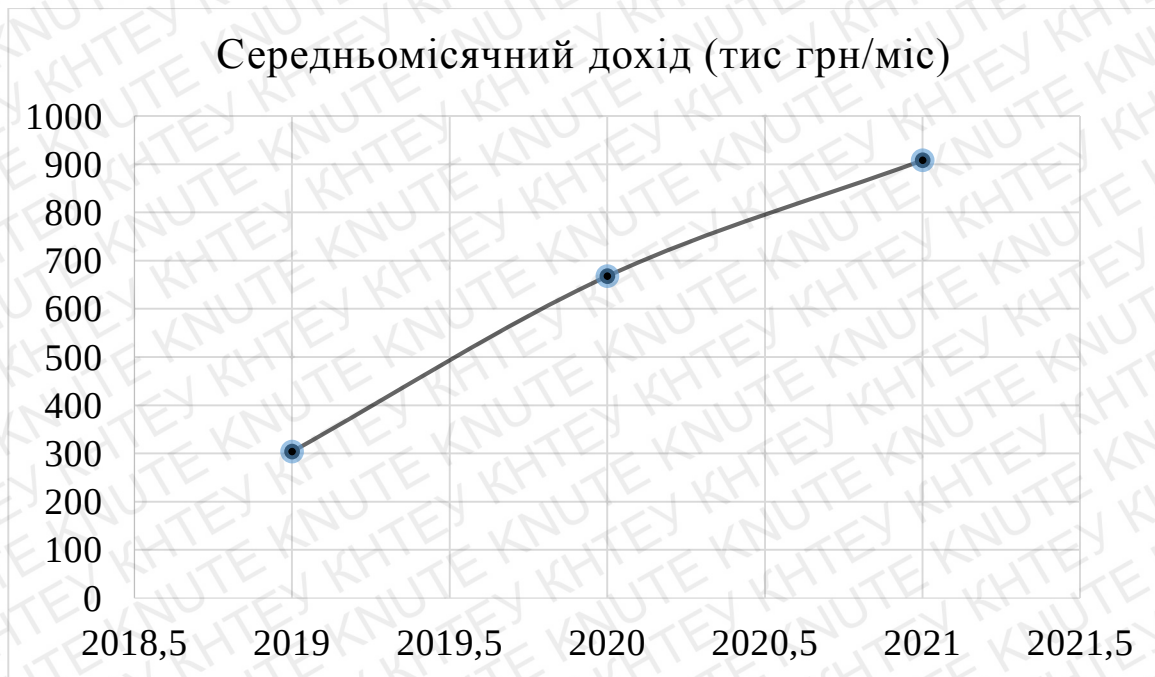
Проект №1 «Інтерактивний сайт» матиме більше візуальний вплив на підсвідомість потенційних клієнтів. Він буде орієнтуватися більше на платоспроможних клієнтів більш високого рівня. Такі клієнти, як правило, замовляють організацію масштабних заходів або невеликих, проте зі смаком.

Проект №2 «Освітній акваріум» має на меті привернути увагу більш ділових, корпоративних клієнтів. Корпоративні клієнти – це зазвичай клієнти, які постійно проводять заходи різних масштабів. І, якщо ТОВ «РА Джей Март» професіонал в розважальних заходах, то формат освітніх заходів – це не достатньо розвинуте напрямлення для компанії. Тому залучення міжнародних чи просто великих корпоративних клієнтів – це перспектива розвитку, підвищення конкурентоспроможності та доходності компанії.

Прогнози проекту №1 і проекту №2 позитивні. Тому що, інноваційність даних проектів сприяє залученню нових клієнтів.

Так, якщо в 2019 році середньомісячний дохід компанії склав 304000 грн, то складемо прогноз його зростання в 2020 році.

Оскільки компанії ми розглядаємо масштабні, то дохід повинен скласти від одного заходу приблизно 240000 грн (агенція заробляє 10-15% від бюджету заходу). Якщо взяти хоча б один такий захід в місяць, то середньомісячний дохід компанії зросте до 668000 грн, тобто зросте у 2,2 рази. Прослідкуємо позитивну динаміку росту доходу на рис. 3.4.



*Рис. 3.4. Потенційне зростання середньомісячного доходу
ТОВ «РА Джей Март»*

Отже, залучення великих корпоративних клієнтів сприятиме фінансовому розвитку компанії. При чому, проект №1 і проект №2 однаково можуть цьому посприяти.

Значить, запропонувавши декілька інноваційних проектів та описавши їх цілі, значення, управління ними, потенціал, можемо зробити такі висновки.

Проекти «Інтерактивний сайт» та «Освітній акваріум» – інноваційні проекти для ТОВ «РА Джей Март» на довгострокову перспективу. Реалізація даних проектів займає достатньо небагато часу, для «Інтерактивного сайту» – це місяць, а от для «Освітнього акваріума» виділено дещо більше часу – 3 місяці на реалізацію та майже рік – на окупність та прибутковість.

Проекти мають на меті залучення нових масштабних клієнтів для збільшення бази клієнтів, збільшення замовлень, в результаті, збільшення прибутковості підприємства, а також для розвитку нового напрямлення, що в поєднанні підвищить конкурентоспроможність компанії в умовах швидкого розвитку ринку.

Щодо витрат на дані проекти, плановий бюджет двох проектів склав 102200 гривень, вартість проекту №1 – 42500 грн, а проекту №2 – 59700 грн. Проте проект №2 матиме дохід із вартості квитків. Оскільки вартість квитка становить 400 грн, а захід розрахований на 30 осіб, то дохід складе 12000 грн. Значить, в кращому разі, проект №2 окупиться на 20% в першу реалізацію. Далі було прораховано, що проект №2 окупиться приблизно через рік після запуску. В сучасних умовах, це достатній темп окупності заходу.

Прогнози інноваційних проектів позитивні, в цілому. Головне – це дотримуватися мети та цілей і виконувати поставлені завдання в поставлені терміни. Якщо буде спостерігатися і надалі позитивна динаміка, як на рис. 3.4, то компанія почне зростати вийде на новий рівень надання послуг організації заходів.

ВИСНОВКИ

Бренд-менеджмент спрямований на використання всього арсеналу маркетингових засобів впливу на споживача, а управління брендом потребує чіткого плану чи стратегії побудови та розвитку бренду.

Визначившись з тим, що таке інновація, продемонструвавши етапи її розвитку, її значення в умовах сучасного ринку, взаємозв'язок бренду та інновації, важливість використання правильної бренд стратегії та якісного управління інноваціями, зроблено висновок, що інновація – це важливий акцент в умовах конкурентної боротьби.

Інновація при швидкому темпі розвитку сучасного ринку не повинна існувати як щось звичайне та непотрібне, а повинна, навпаки, привертати увагу споживачів, виконувати корисні для споживачів функції, полегшувати чи покращувати певні аспекти в роботі чи повсякденному житті. Саме тому, після того, як інновацію було розроблено та введено в дію, її необхідно наділити певними властивостями, цінностями для споживача. Таку функцію інновації виконує бренд. А використання ефективної бренд-стратегії та якісне, комплексне управління інноваціями – це підвищення рівня конкурентної переваги, збільшення частки ринку та залучення нових споживачів.

ТОВ «Рекламна агенція Джей Март» – це агенція, основна діяльність якої пов'язана з організацією заходів для підприємств великого та середнього бізнесу, а також розробкою та виготовленням POS-матеріалів на замовлення, рекламних макетів, відео-матеріалів тощо. Велика часка клієнтів, а саме 90%, це корпоративні клієнти, серед яких найбільший відсоток складають підприємства середнього бізнесу, а саме 55%.

Зробивши PEST-аналіз, SWOT-аналіз діяльності, зроблено висновок, що існує велика кількість сильних сторін агенції та достатня кількість можливостей. Тобто, поєднавши сильні сторони і можливості, доцільно використати стратегію збільшення частки на ринку. Щодо слабких сторін, то

їх невелика кількість, це може зайняти значно менше часу для перетворення їх на сильні сторони.

Бренд-менеджмент включає велику кількість факторів, що впливають на становлення бренду, починаючи від технології виробництва/надання послуг, закінчуючи роботою з персоналом. В ТОВ «РА Джей Март» на високому рівні налагоджена робота з клієнтами, застосовується індивідуальний підхід до кожного, налаштована співпраця з підрядниками для отримання найвигідніших умов для надання якісних послуг, що добре впливає на ставлення клієнтів до компанії та позитивно сприяє становленню бренду. Також до позитивних аспектів можемо додати існування власного фірмового стилю.

Що стосується негативних аспектів бренд-менеджменту в даній компанії, можемо назвати такі: погано налагоджена робота в колективі, нечіткий розподіл обов'язків, що суттєво впливає на часту зміну персоналу, а в результаті, і на саму роботу компанії; компанія тільки почала ребрендинг з сайту компанії, змінила його інтерфейс на більш сучасний, але просування в соціальних мережах ще на досить низькому рівні.

У другому розділі діяльність компанії було порівняно з її прямими конкурентами. А отже, зроблено висновок, що у порівнянні з іншими компаніями, що представлені на івент-ринку України, ТОВ «РА Джей Март» займає недостатньо високі позиції. Це зумовлено тим, що хоча в компанії переважають сильні сторони та є значна кількість можливостей, втілення інновацій в процес роботи не спостерігається. Компанії, що постійно розвивають свої напрямлення, впроваджують нові методи управління, залучують інвестиції, мають значно більше шансів на швидкий розвиток, збільшення частки на ринку та залучення нових клієнтів. При сучасному швидкому темпі розвитку не достатньо лише використовувати вже існуючі інновації. Необхідно впроваджувати інновації не лише в зовнішньому середовищі (при наданні послуг), а й у внутрішньому середовищі компанії

(впровадження більш сучасних методів управління, збільшення асортименту послуг тощо).

Тому у третьому розділі були запропоновані інновації для компанії та розроблено рекомендації щодо удосконалення управління інноваціями в бренд-менеджменті ТОВ «РА Джей Март» та проведено оцінку запропонованих заходів.

ТОВ «РА Джей Март» було запропоновано два інноваційних для компанії проекти – «Інтерактивний сайт» та «Освітній акваріум». Проект №1, а саме «Інтерактивний сайт», – це проект на довгострокову перспективу, проте результативність його швидша, ніж у проекті №2. Проект №2 «Освітній акваріум» – проект також на довгу перспективу, проте, як було зазначено у розділі, термін окупності та результативності може зайняти від 10 до 12 місяців. Проте перспективи достатньо позитивні, оскільки проекти є достатньо інноваційні не тільки для компанії, а й для ринку, в цілому.

Проекти «Інтерактивний сайт» та «Освітній акваріум» – проекти для ТОВ «РА Джей Март» на довгострокову перспективу. Реалізація даних проектів займає достатньо небагато часу, для «Інтерактивного сайту» – це місяць, а от для «Освітнього акваріума» виділено дещо більше часу – 3 місяці на реалізацію та майже рік – на окупність та прибутковість.

Проекти мають на меті залучення нових масштабних клієнтів до взаємодії з брендом, для збільшення бази клієнтів, збільшення замовлень, в результаті, збільшення прибутковості підприємства, а також для розвитку нового напрямлення, що в поєднанні підвищить конкурентоспроможність компанії в умовах швидкого розвитку ринку.

Щодо витрат на дані проекти, плановий бюджет двох проектів склав 102200 гривень, вартість проекту №1 – 42500 грн, а проекту №2 – 59700 грн. Проте проект №2 матиме дохід із вартості квитків. Оскільки вартість квитка становить 400 грн, а захід розрахований на 30 осіб, то дохід складе 12000 грн. Значить, в кращому разі, проект №2 окупиться на 20% в першу реалізацію.

Далі було прораховано, що проект №2 окупиться приблизно через рік після запуску. В сучасних умовах, це достатній темп окупності заходу.

Прогнози інноваційних проектів позитивні, в цілому. Головне – це дотримуватися мети та цілей і виконувати поставлені завдання в поставлені терміни. При збереженні надалі позитивної динаміки отримання доходу компанія вийде на новий рівень надання послуг організації заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями [Текст] / Б. Твисс. – М. : Экономика, 1989. – 217 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг : Пер. с англ. – [2-е европ. изд-е]. – С.-Пб : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 944 с.
3. Инновационный менеджмент [Текст] : Учебник / [Под ред. С.Д. Ильенковой]. – М. : Юнити, 1997. – 306 с.
4. Санто Б. Инновация как средство экономического развития [Текст] / Б. Санто : Пер. с венг. – М. : «Прогресс», 1990. – 296 с.
5. Шумпетер Й. Теория экономического развития [Текст] / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 456 с.
6. Экономика и управление инновационной деятельностью [Текст] : Учебник / Под ред. Проф. Перервы П.Г., проф. Вороновского Г.К., проф. Меховича С.А., проф. Погорелова Н.И. – Харьков : НТУ «ХПИ», 2009. – 1203 с.
7. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком [Текст] : Навчальний посібник / С.М. Ілляшенко. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Суми : ВТД «Університетська книга»; К. : ВД «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.
8. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації [Текст] : Монографія / Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2013. – 394 с.
9. А. М. Мухамедьяров. Инновационный менеджмент [Текст] : учебное пособие / А. М. Мухамедьяров. – М.: Инфра-М, 2008. – 176 с.
10. Арутюнова Д.В. Инновационный менеджмент [Текст] : учебное пособие / Д. В. Арутюнова. – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2014. – 152 с.
11. Зяйлик М.Ф. Особливості інноваційного маркетингу в Україні [Текст] / Зяйлик М.Ф., Вівчар О.І. // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2011. – №5/2. – С. 185-190.

12. Рудая Е. А. Основы бренд-менеджмента [Текст] / Е. А. Рудая. – М.: Аспект Пресс, 2016. – 256 с.
13. Белоцерковская Н.В. Маркетинговые инновации: подходы, виды, содержание и внедрение [Текст] / Н.В. Белоцерковская, О.П. Иванченко // Вестник ОГУ. – 2014. – №4 (165). – С. 207-214.
14. Маркетинг [Текст] : підручник для вузів / Г. Л. Багієв, В. М. Тарасевич, Х. Анн; За заг. ред. Г. Л. Багієва. – М.: ВАТ «Вид-во "Економіка"», 2007. – 503 с.
15. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент [Текст] : Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
16. Каточков В.М. Инновационные направления развития сферы услуг как фактор экономического роста [Текст] // Вопросы инновационной экономики. – 2015. – Том 4. – № 1. – С. 14-20.
17. Заиченко С. А. Развитие инноваций в сфере услуг [Текст] / С. А. Заиченко // Инновации и экономика. 2007, № 1. – 30 с.
18. Аакер Д. Создание сильных брендов [Текст] / Д. Аакер: пер. с англ. – М.: Издат. дом Гребенникова, 2015. – 340 с.
19. Баранчеев В.П. Управление инновациями [Текст] / В. П. Баранчеев Н.П. Масленникова, В.П. Мишин. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 782 с.
20. Молчанов Н.Н. Особенности бренд-менеджмента в инновационно ориентированных компаниях [Текст] / Н. Н. Молчанов, Д.А. Самоделов // Вестник СПбГУ. Серия экономика. – 2013. – Выпуск 1. – С. 121-131.
21. Маркетинг инноваций [Текст]; под ред. Молчанова Н.Н. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 528 с.
22. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика [Текст] ; под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – М.: Издательство «Экономика» 2004. – 518 с.
23. Перекалина Н.С. Продуктовые и процессные инновации в маркетинге [Текст] / Н. С. Перекалина, С.П. Казаков, И.П. Рожков. – М.: РИОР, 2013. – 6 с.

24. Михайлова Л.І. Інноваційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Л. І. Михайлова, О. І. Гуторов, С. Г. Турчіна, І. О. Шарко. – Київ, 2015. – 234 с.
25. Федорова В. А. Теоретичні відомості з питання інновацій [Електронний ресурс] / В. А. Федорова, Ю. І. Татарчук / Економічний простір. – 2015, № 100. – С. 66-73. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2015_100_9.
26. 21. Рудь Н.Т. Відкриті інновації – нова парадигма інноваційного розвитку / Н. Т. Рудь. – Сер.: Економіка. 2013. Вип. 21. – С. 81-85.
27. Кристенсен К. М. Решение проблемы инноваций в бизнесе: как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост [Текст] / К. М. Кристенсен, М. Е. Рейнор. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 290 с.
28. Бутенко А. І. Інноваційна спроможність суб'єктів підприємницької діяльності [Текст] : монографія / А. І. Бутенко, Є. В. Лазарева. – Одеса: Фенікс, 2007. – 108 с.
29. Голубев А. А. Экономика и управление инновационной деятельностью [Текст] : учеб. пос. / А. А. Голубев. – СПб : СПбГУ ИТМО, 2012. – 119 с.
30. Зянько В. В. Особливості інноваційної діяльності малих підприємств у перехідній економіці [Текст] / В. В. Зянько, С. В. Крива // Вісник Вінницького політехнічного інституту. Сер. Економіка та менеджмент. – 2011. – № 5. – С. 48-52.
31. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи [Текст] : навч. посібн. / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.
32. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика [Текст] / [Л. І. Федулова, В. П. Александрова, Ю. М. Бажал та ін.]; за ред. Л. І. Федулової. – К.: Основа, 2015. – 550 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація інновацій [10, 15]

1. За предметним змістом інноваційної діяльності:

- продуктові – орієнтовані на створення й використання нових або вдосконалених продуктів у сфері виробництва чи споживання;
- технологічні – нові способи (технології) виготовлення традиційних, удосконалених або принципово нових продуктів;
- управлінські – нові методи, стилі, форми, прийоми управління підприємствами, установами тощо;
- ринкові – проникнення на нові ринки чи створення нових ринків.

2. За сферами діяльності (характером застосування):

- виробничі – використовуються у сфері виробництва;
- економічні – використовуються у сфері економічних відносин;
- маркетингові – використовуються у сфері маркетингової діяльності, у тому числі маркетингові дослідження, товарна, цінова, збутова, комунікаційна політика, управління маркетингом тощо;
- соціальні – використовуються в соціальній сфері;
- екологічні – використовуються у сфері природокористування й охорони навколишнього середовища;
- правові й т. п.

3. За ступенем новизни (глибини змін, що вносяться у сферу їх створення і використання):

- радикальні (піонерні), що базуються на відкриттях, і як правило, зумовлюють створення нових галузей виробництва і споживання, нових ринків, формування нових відносин у різних сферах людської діяльності;
- ординарні, що базуються на винаходах або нових рішеннях і вносять істотні зміни в традиційні галузі діяльності;

- поліпшуючі, що ґрунтуються на раціоналізаторських пропозиціях і вдосконалюють традиційні продукти, технології, методи управління тощо.

4. *За масштабом новизни:*

- нові для підприємства чи установи;
- нові для галузі;
- нові для країни;
- світової новизни.

5. *За адресатом інновацій:*

- для виробника;
- для споживача;
- для суспільних і державних інституцій тощо.

6. *За видом одержуваного ефекту такі, що дають ефект:*

- науково-технічний ефект;
- економічний ефект;
- соціальний ефект;
- екологічний ефект;
- інтегральний ефект.

7. *За ступенем матеріальної відчутності:*

- продуктові (нові чи модифіковані продукти);
- процесні (нові чи модифіковані технології, методи управління, організаційні форми тощо);
- об'єкти інтелектуальної власності (комерціалізовані раціоналізаторські пропозиції, патенти, ноу-хау, ліцензії, торгові марки, торгові знаки, конструкторська, технологічна та інша документація, корисні моделі, промислові зразки тощо).

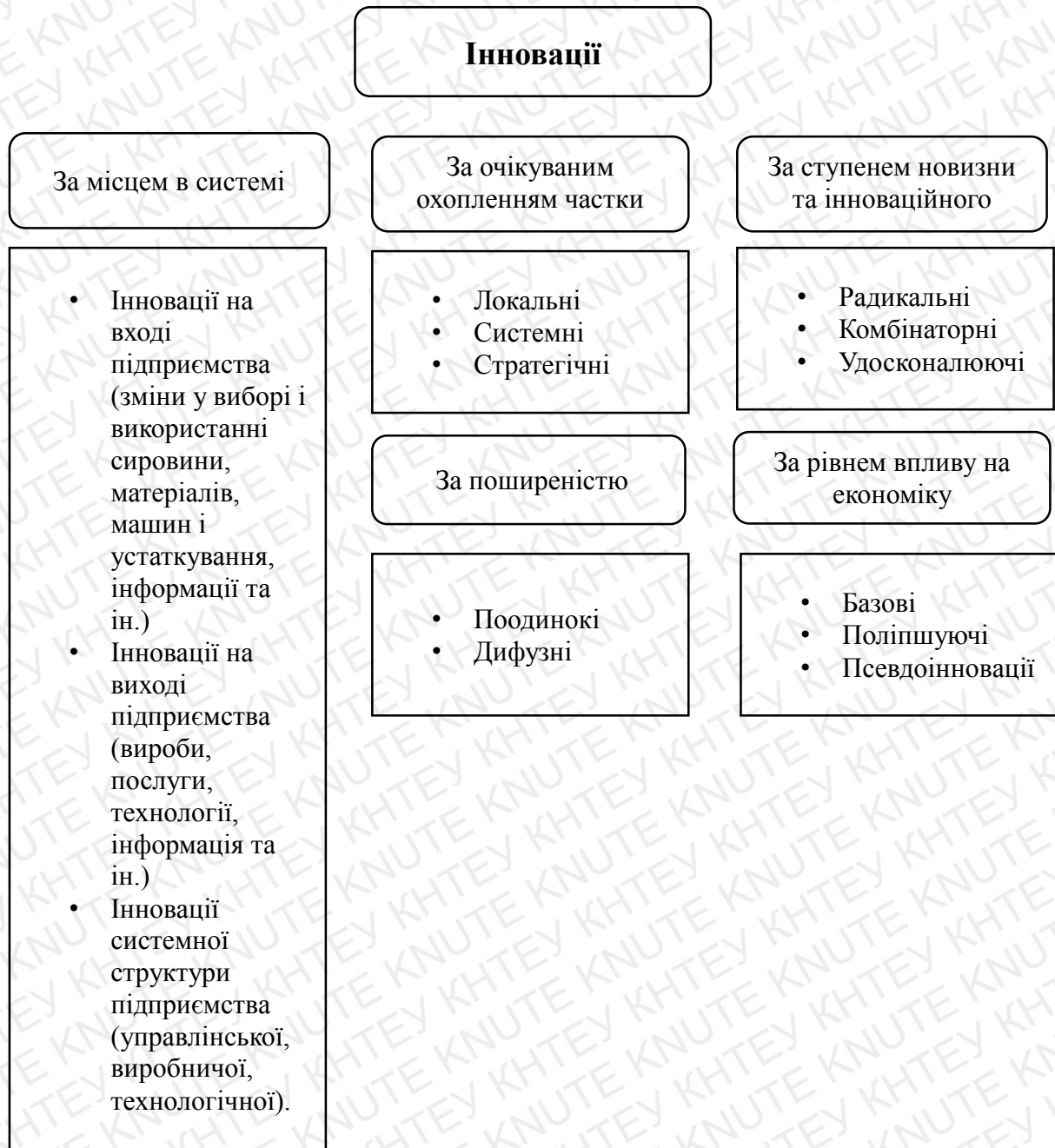


Рис. А.1. Класифікація інновацій [10, 25]