



ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ:

«ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ТІМБІЛДІНГ: АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ ПРИ УПРАВЛІННІ ІНОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ»

СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ:

073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

Затверджено

на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і
адміністрування

Протокол № 1 від 27.08.2024 р.

Затверджено

на засіданні навчально-методичної комісії факультету
менеджменту, адміністрування та права

Протокол № 1 від 17.09.2024р.

Харків 2024

Методичні вказівки для практичних занять з дисципліни «Проектний менеджмент та тимбілдінг: аналіз конкурентів при управлінні інноваційними проектами» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / Укладач Т.В. Власенко– Харків: ДБТУ, 2024 – 26 с.

Методичні вказівки містять зміст та завдання практичної роботи з дисципліни «Проектний менеджмент та тимбілдінг: аналіз конкурентів при управлінні інноваційними проектами» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»

Укладач: Власенко Т.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ.

Відповідальний за випуск: Сагачко Ю.М., кандидат економічних наук, доцент, зав. кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування ДБТУ.

Рецензент: Млодецький В.Р., доктор технічних наук, професор кафедри менеджменту, управління проектами і логістики ДВНЗ ПДАБА.

Розглянуто та затверджено на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування (протокол № 1 від 27.08.2024 р.).

Схвалено і рекомендовано до друку науково-методичною радою факультету менеджменту, адміністрування та права ДБТУ (протокол № 1 від 17.09.2024).

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ ПРИ УПРАВЛІННІ ІНОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ

1. МЕТА РОБОТИ

Закріпити навички та конкретизувати знання з дослідження та аналізу ринку при створенні інноваційних проєктів.

2 ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ

2.1 У чому відмінність маркетингового комплексу при управлінні проєктами зі створення традиційних товарів (4P) та інноваційних розробок (4C)?

2.2 Які типи стратегій існують для збільшення частки ринку?

2.3 Перелічіть основні етапи моделі конкурентного аналізу Майкла Портера.

2.4 Що таке багатокутник характеристик товарів конкурентів?

3 ЗАВДАННЯ

Під час самостійної роботи вивчити основні прийоми конкурентного аналізу, виконати аналіз навчальних прикладів.

4. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ РОБОТИ

4.1 На початку заняття викладач контролює виконання самостійної роботи, формулює мету заняття і знайомить із загальною методикою його проведення.

Для управління проєктами при створенні традиційних товарів нині розроблено й успішно діє маркетинговий комплекс розвитку компанії, орієнтований на власників бізнесу - концепція 4P (product, price, place, promotion). Product - розробка продукту, упаковки, додаткових функціональних можливостей для продукту. Price - максимально вигідно продати товар, через спеціальні пропозиції, систему знижок. Place - те, як реалізується наш товар (торгові точки, дилери). Promotion - стимуляція продажів. На противагу йому для інноваційних продуктів більш прийнятною є концепція, орієнтована на потреби клієнта 4C (Customer needs and wants - задоволення потреби клієнта). Cost to customer - робота за цією концепцією ведеться не з ціною, а з цінністю товару. Convenience - зручність каналу постачання для клієнта. Communication - діалог із клієнтами у вирішенні їхніх проблем.

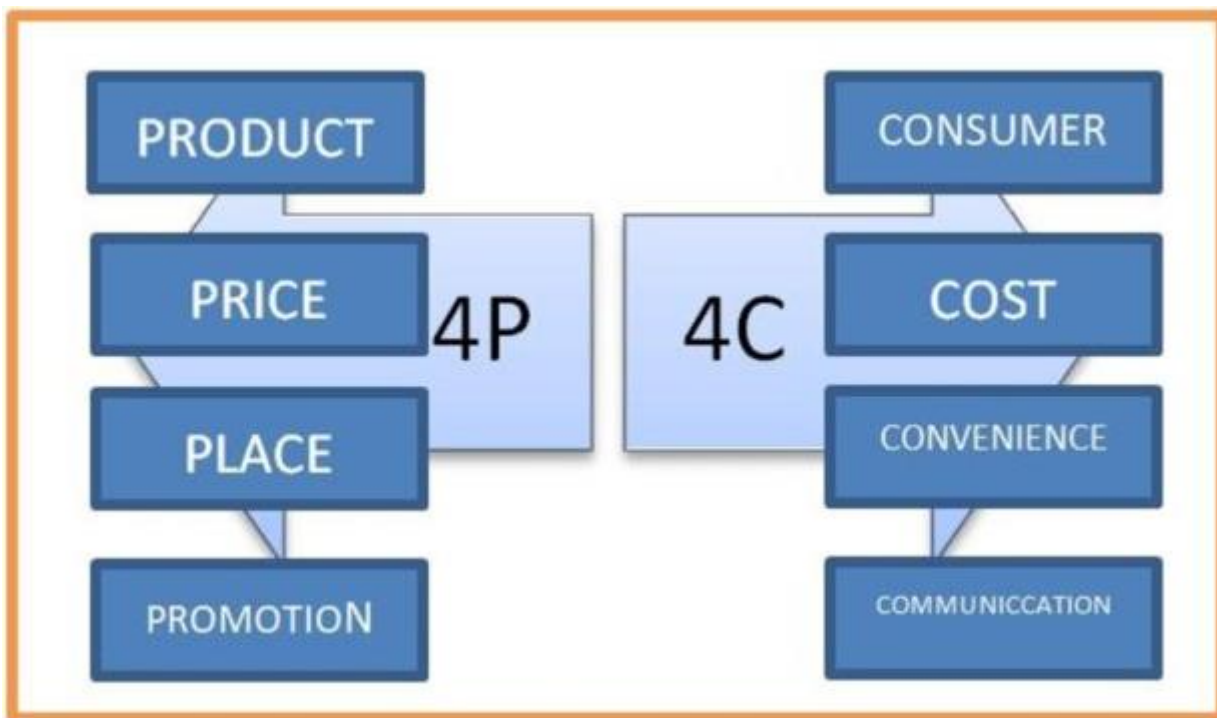


Рисунок 1. Концепції 4С та 4 Р

Аналіз конкурентів ринку для інноваційного проєкту - це обов'язковий перший крок перед розробкою стратегії просування інновації. Він охоплює докладне вивчення діяльності основних гравців галузі, починаючи з аналізу цін, реклами, асортименту і закінчуючи докладним SWOT-аналізом конкурентів. Правильний аналіз і оцінка конкурентного середовища підприємства дає змогу створити стійку конкурентну перевагу інноваційного продукту, вибрати правильні канали комунікації та знизити операційні ризики.

Не всі гравці ринку є конкурентами вашої інноваційної розробки. Вибір правильних конкурентів і розробка відповідних програм проти них допоможуть значно підвищити ефективність роботи під час виведення інновації на ринок.

Конкурентами є компанії, товари або послуги, з якими ви змагаєтеся за кінцевого покупця. Конкурентні товари - такі товари, на які переключаються або можуть переключитися ваші фактичні та потенційні покупці.

ПОПЕРЕДНЯ ОЦІНКА КОНКУРЕНТІВ

Для вибору основних конкурентів необхідно виконати комплекс досліджень у три етапи (використовуйте файл 04_01_Аналіз_конкурентов.xls)

1) Складання списку можливих конкурентів

Перерахуйте повний список компаній, між якими ваш цільовий споживач може робити вибір для задоволення своєї потреби або розв'язання своєї проблеми (рис. 2).

1. Складіть список можливих конкурентів		
№ з/п	Назва компанії	Короткий опис
1	Компанія 1	
2	Компанія 2	
3	Компанія 3	
4	Компанія 4	
5	Компанія 5	
6	Компанія 6	
7	Компанія 7	
8	Компанія 8	
9	Компанія 9	
10	Компанія 10	

Рисунок 2 Список основних конкурентів

З яких джерел можна дізнатися інформацію про конкурентів? Їх досить багато, наведемо лише основні (табл. 1).

Таблиця 1 – Джерела збору інформації про конкурентів

Джерело для збору інформації про конкурентів	Опис
Пошук в інтернеті	подивіться, на сайти яких компаній потрапляє споживач, коли шукає товар або послугу
Опитування експертів ринку або менеджерів з продажу	поставте два запитання - яких гравців ринку Ви вважаєте ключовими і перерахуйте всі компанії, які ведуть свій бізнес на ринку
Моніторинг місць продажів	часто достатньо подивитися на асортимент автозапчастин для формування уявлення про кількість і значущість конкурентів
Галузеві огляди та аналітичні статті	часто по ринку існують огляди або статті, в яких перераховуються ключові гравці, а також часто вказується додаткова інформація щодо конкурентів
Опитування цільових споживачів	поставте споживачам ринку три запитання: Які марки товарів або послуг Ви знаєте (у рамках цільового ринку)? Між якими марками робите свій вибір? Товари яких компаній купуєте найчастіше?
Тематичні виставки, конференції та семінари	перегляньте архіви учасників нещодавніх заходів, сходіть на такі заходи, зберіть контакти

2) Визначте ключових конкурентів

З переліченого списку виділіть ключових конкурентів. Розділіть ключових конкурентів на прямих і непрямих конкурентів.

1. Складіть список можливих конкурентів			2. Визначте ключових, прямих і ковенних конкурентів		
№ з/п	Назва компанії	Короткий опис	основний	прямий	опосередкований
1	Компанія 1		+	+	
2	Компанія 2				+
3	Компанія 3				+
4	Компанія 4			+	
5	Компанія 5			+	
6	Компанія 6		+		
7	Компанія 7		+		
8	Компанія 8				+
9	Компанія 9			+	
10	Компанія 10			+	

Рис. 3 Визначення ключових, прямих і непрямих конкурентів

Дамо коротку характеристику переліченим вище типам конкурентів:

Ключові конкуренти - компанії, дії яких можуть значуще вплинути на продажі Вашого інноваційного продукту (як у бік збільшення, так і в бік зменшення). Це компанії, до яких ідуть ваші споживачі, від кого приходять до вас; компанії, що працюють у Вашому ціновому сегменті і пропонують аналогічний товар, але працюють в іншому сегменті; а також великі гравці ринку.

Прямі конкуренти - компанії, що продають аналогічний товар на аналогічному ринку і працюють з Вашою цільовою аудиторією.

Непрямі конкуренти - компанії, що продають товар з іншими характеристиками або абсолютно інший продукт, але працюють із Вашою цільовою аудиторією.

3) Складіть стратегію роботи

За кожним конкурентом визначте принципи взаємодії та стратегію конкуренції. Існує тільки два можливих напрями роботи з конкурентами:

- захисні стратегії полягають у розробленні програм, спрямованих на утримання поточної бази клієнтів бренду;

- напад полягає в розробці програм, спрямованих на захоплення споживачів конкурентів.

Проаналізуйте список ключових конкурентів за такими показниками: частка ринку (розмір бізнесу), наявність підтримки (преса, інтернет, місця продажів тощо), рівень знання торгової марки.

Оцініть силу конкурента за виділеними показниками. Сильний конкурент - гравець із вищою часткою ринку; який інвестує в підтримку продажів продукту більше, ніж Ваша компанія; володіє вищим рівнем знання.

1. Складіть список можливих конкурентів			2. Визначте ключових, прямих і ковенних конкурентів			3. Оцініть силу кожного конкурента		
№ з/п	Назва компанії	Короткий опис	основний	прямий	опосередкований	підтримка продукту	доля ринку	висновок
1	Компанія 1		+	+		вище	вище	сильний
2	Компанія 2				+	ні	ниже	слабкий
3	Компанія 3				+	ні	ниже	слабкий
4	Компанія 4			+		ні	на рівні	слабкий
5	Компанія 5			+		ні	на рівні	слабкий
6	Компанія 6		+			вище		сильний
7	Компанія 7		+			вище		сильний
8	Компанія 8				+	ні	ниже	слабкий
9	Компанія 9			+		ні	на рівні	слабкий
10	Компанія 10			+		ні	на рівні	слабкий

Рис. 4 Оцініть перевагу конкурента

Для сильних конкурентів необхідно провести більш детальний аналіз (файл 04_01_Аналіз_конкурентов.xls).

Сильних конкурентів варто розглядати, як загрозу для компанії. Проти цих гравців необхідні правильні стратегії захисту, спрямовані на утримання і підвищення лояльності поточних клієнтів. Слабкі конкуренти - це джерела зростання бізнесу. Споживачі цих гравців - найбільш привабливі потенційні клієнти. Принцип роботи зі слабкими конкурентами: програми та дії, спрямовані на переключення клієнтів.

Конкурентна боротьба може мати як активну, так і пасивну форму. Щодо конкурентів компанія може використовувати 2 основні тактики конкурентної боротьби: випереджальні (наступальні) дії, або ж пасивні дії.

Таблиця 2 - Типи стратегій конкурентної боротьби

Типи стратегій конкурентної боротьби	Опис стратегій
Випереджувальні стратегії	Дії, спрямовані на активне протистояння основному конкуренту з метою захоплення частки ринку. Обравши такий спосіб ведення конкурентної боротьби, компанія фокусується на протистоянні певній групі конкурентів і робить будь-які дії для залучення покупців конкурентів до свого товару.
Пасивні стратегії	Дії, спрямовані на мирне існування на ринку і збільшення прибутковості компанії за незначного зростання частки ринку. Обравши такий тип конкурентної боротьби, компанія починає шукати способи мирного існування з великими конкурентами та орієнтується на невеликі вільні ніші на ринку.

Спосіб, за допомогою якого компанія вирішить протистояти конкурентам, залежить від розміру бізнесу та від ресурсних можливостей фірми. Розглянемо основні види конкурентної боротьби, за допомогою яких будь-яка компанія може перемогти навіть в умовах найжорстокішої конкуренції в галузі.

Випереджальні стратегії

Мета таких конкурентних стратегій - кинути виклик лідеру ринку і згодом зайняти його ринкову частку. У загальносвітовій практиці виділяють 5

наступальних стратегій конкурентної боротьби: фронтальна атака, флангова атака, оточення, фокус на нішах і обхід. Розглянемо кожну з них детальніше.

Фронтальна атака. Стратегія фронтальної атаки означає використання проти ключового конкурента тих самих засобів, які використовує він сам під час розвитку свого товару, але з більшою інтенсивністю. Вища інтенсивність дає змогу досягти переваги над конкурентами (у ціні, продукті, рекламі), яка має бути надалі переведена в конкурентну перевагу. При фронтальній атаці не використовуються слабкі сторони конкурента. Інакше кажучи, якщо ваш конкурент залучає більшу частину нових покупців за допомогою реклами, ви починаєте використовувати такий самий канал комунікації для того, щоб зробити його в цьому каналі менш помітним або зовсім невидимим. Якщо ваш конкурент випускає новий продукт, ви випускаєте альтернативну пропозицію, яка є кращою за товар конкурента.

Флангова атака. Стратегія флангової атаки - використання однієї зі слабких сторін лідера для досягнення конкурентних переваг. Наприклад, посилення активності в окремому регіоні, збутовій мережі, де конкурент має слабші позиції. Поширеним прикладом флангової атаки є пропозиція порівнянної з лідером товару, але за нижчою ціною.

Оточення. Стратегія оточення передбачає поступове накопичення переваг шляхом вивчення слабких сторін основного конкурента. Вона дуже тривала в часі, але ідеально підходить для невеликих компаній. Оточення дуже схоже на флангову атаку, але проводиться більш послідовно і непомітно.

Зосередження сил на окремих сегментах. Така стратегія передбачає акцент усіх зусиль на сегментах, які не є привабливими для ключових гравців. На таких сегментах великим лідерам зазвичай не вигідно концентрувати свої зусилля через втрату основної частки.

Обхід. Стратегія обходу означає уникнення конкуренції шляхом випуску товарів, що не змагаються з товарами ключових конкурентів.

Пасивні стратегії

Мета пасивних стратегій - мирне існування на ринку й усвідомлений розподіл ринку. Дії пасивних стратегій не повинні викликати відсіч з боку основних гравців ринку. Пасивні стратегії дуже часто використовуються малими фірмами і мають низку особливостей:

- фокусуються лише на окремих сегментах ринку і ніколи не ставлять за мету охопити весь ринок;
- повинні орієнтуватися на розвиток технологій тільки в напрямку зниження витрат і основних витрат;
- орієнтуються на прибуток, а не на обсяг продажів і частку ринку.

Стратегія копіювання успішних продуктів. Також має назву стратегії «помилковий гриб». Полягає у створенні «повної копії» успішного товару і

реалізації її за привабливішою ціною. Використовується, коли компанія в змозі створити повну копію товару конкурента.

Стратегія малого ринку. Стратегія означає створення оригінального/унікального продукту для вузького сегмента ринку (можна порівняти зі стратегією лідерства в ніші в моделях конкуренції Майкла Портера). Стратегія малого ринку - пасивна стратегія, яку використовують найчастіше.

Збереження позицій. Стратегія полягає в підтримці сталості ринкової діяльності без привернення уваги основних конкурентів.

Стратегія участі. Стратегія участі означає причетність компанії до виробництва продукту основної компанії - конкурента. Наприклад, фірми, що виробляють чохла для автомобільних компаній.

Франчайзинг. Стратегія полягає в тому, що мала фірма створює продукт, подібний до продукту великої компанії, і укладає з великою компанією договір франчайзингу, зберігаючи можливість до існування на ринку.

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ НА ОСНОВІ ПОГЛИБЛЕНОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РОЗРОБЛЮВАНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ РОЗРОБКИ ЗА М.ПОРТЕРОМ

Конкурентний аналіз за Портером являє собою дуже глобальну і ґрунтовну методику, яку рекомендується проводити перед виведенням інноваційної розробки на ринок. Аналіз проводять за кожним конкурентом.

Таблиця - 3. Основні етапи моделі конкурентного аналізу Майкла Портера

Перший етап	Оцінка потенційних можливостей: докладне вивчення переваг і слабких сторін конкурентів
Другий етап	Визначення майбутніх цілей: Що рухає конкурентом? Ключова мотивація?
Третій етап	Визначення поточної стратегії: Що робить конкурент на ринку зараз і що він здатний робити для збільшення прибутку?
Четвертий етап	Що думає конкурент: припущення конкурента про своє становище на ринку і про галузь загалом
П'ятий етап	Прогноз дій конкурента

Ця модель дає змогу описати способи формування конкурентної переваги та довгострокової прибутковості інноваційної розробки, а також способи, за

допомогою яких компанія в довгостроковому періоді може утримувати свою прибутковість і зберігати конкурентоспроможність.



Рисунок 5 - Матриця конкуренції Майкла Портера (зовнішній вигляд моделі п'яти сил Портера)

Теорія конкуренції Майкла Портера говорить про те, що на ринку існує п'ять рушійних сил, які визначають можливий рівень прибутку на ринку. Кожна сила в моделі Майкла Портера являє собою окремий рівень конкурентоспроможності товару:

- ринкова влада покупців;
- ринкова влада постачальників;
- загроза вторгнення нових учасників;
- небезпека появи товарів - замінників;
- рівень конкурентної боротьби або внутрішньогалузева конкуренція.

Майкл Портер вважав, що ці елементи ринку є рушійними силами ринкової конкуренції, що й лягло в назву моделі - модель п'яти сил конкуренції за Портером.

Золоте правило теорії п'яти сил конкуренції Майкла Портера полягає в такому: що чим слабший вплив конкурентних сил, тим більше можливостей до отримання високого прибутку має інноваційний продукт. І навпаки, чим вищий вплив конкурентних сил, тим вища ймовірність, що жодна компанія не в змозі буде забезпечити високу прибутковість від капіталовкладень. А середня прибутковість галузі визначається найбільш впливовими конкурентними силами.

Практичне завдання. Аналіз конкурентних сил за Портером найзручніше проводити за допомогою таблиць, привласнюючи кожному параметру бал, що відображає низький, середній або високий ступінь загрози для компанії.

Для оцінки рівня загрози достатньо заповнити 5 таблиць (файл 04_02_Аналіз_конкурентів_Портер.xls). У кожній таблиці наведено параметри для оцінки конкуренції. Оцінювання параметрів проводять за 3-х бальною шкалою.

Для того, щоб оцінити вплив кожної конкурентної сили з моделі аналізу конкуренції Майкла Портера, достатньо вибрати одне з трьох тверджень у таблиці і проставити відповідний бал від 1 до 3. Проставлені бали підсумовують наприкінці кожної таблиці та надають розшифровку їхніх значень.

1) Оцініть конкурентоспроможність товару компанії та рівня конкуренції на ринку.

Майкл Портер у своїй моделі 5 конкурентних сил описує 3 параметри, які слід враховувати під час аналізу конкуренції на ринку:

- рівень загрози з боку товарів-субститутів (або товарів-замінників);
- рівень внутрішньогалузевої конкуренції;
- загроза появи нових гравців, здатних запустити переділ ринку.

Оцініть загрози з боку товарів-замінників (рис. 6).

Назва інноваційного проекту:	Назва проекту			
Ринок:	Назва ринку			
Перший крок: оцініть конкурентоспроможність інноваційної розробки та рівня конкуренції на ринку				
1.1 Товари - замінники				
Параметри оцінки	Коментарії	Оцінка параметру		
		3	2	1
Товари-замінники «ціна-якість»	<i>здатні забезпечити ту саму якість за нижчими цінами</i>	існують і займають високу частку на ринку	існують, але тільки увійшли на ринок і їхня частка мала	не існують
				1
підсумковий бал		1		
1 бал		низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
2 бали		середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
3 бали		високий рівень загрози з боку товарів-замінників		

Рисунок 6 - Оцінка загрози з боку товарів-замінників

Оцініть рівень внутрішньогалузевої конкуренції за такими параметрами: кількість гравців, темп зростання ринку, рівень диференціації продукту на ринку, обмеження в підвищенні цін (рис. 7).

1.2 Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції				
Параметри оцінки	Коментарії	Оцінка параметра		
		3	2	1
Кількість гравців	Що більше гравців на ринку, то вищий рівень конкуренції та ризик втрати частки ринку	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Уповільнюється, але зростає (1-3)
		3		
Темп зростання ринку	Що нижчий темп зростання ринку, то вищий ризик постійного переділу ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнюється, але зростає	Високий
				1
Рівень диференціації продукту на ринку	Що нижча диференціація продукту, що вища стандартизація продукту - то вищий ризик перемикання споживача між різними компаніями ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами	Продукти компаній значуще відрізняються між собою
				1
Обмеження в підвищенні цін	Що менше можливостей у підвищенні цін, то вищий ризик втрати прибутку при постійному зростанні витрат	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
			2	
підсумковий бал		7		
4 бали		Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів		Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів		Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Рисунок 7 - Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції

Оцініть загрозу входу на ринок нових гравців за допомогою оцінки висоти вхідних бар'єрів (рис. 8).

1.3 Оцінка загрози входу нових гравців				
Параметри оцінки	Коментарії	Оцінка параметра		
		3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	Що більший обсяг виробництва, то нижча вартість закупівлі матеріалів для виробництва товару, то меншою мірою постійні витрати виробництва впливають на одиницю продукції	відсутній	існує лише у кількох гравців ринку	значущий
			2	
Сильні марки з високим рівнем знання та лояльності	Що сильніше почуваються наявні торгові марки в галузі, то складніше новим гравцям у неї аступити.	відсутні великі гравці	2-3 великих гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великих гравці тримають понад 80% ринку
		3		
Диференціація продукту	Що вища різноманітність товарів і послуг у галузі, то складніше новим гравцям аступити на ринок і зайняти вільну нішу	низький рівень різноманітності товару	існують мікро-ніші	усі можливі ніші зайняті гравцями
			2	
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Чем вище початковий уривок інвестицій для аступлення в отрасль, тем складніше вийти в отрасль новим игрокам.	низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	високий (окупається більш ніж за 1 рік роботи)
		3		
Доступ до каналів розподілу	Що складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, то нижча привабливість галузі	доступ до каналів розподілу повністю відкритий	доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	доступ до каналів розподілу обмежений
		3		
Політика уряду	Уряд може лімітувати і закрити можливість входу в галузь за допомогою ліцензування, обмеження доступу до джерел сировини та інших важливих ресурсів, регламентування рівня цін	немає обмежувальних актів з боку держави	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	державна повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
		3		
Готовність наявних гравців до зниження цін	Якщо гравці можуть знизити ціни для збереження частки ринку - це значущий бар'єр для входу нових гравців	гравці не підуть на зниження цін	великі гравці не підуть на зниження цін	за будь-якої спроби введення дешевшої пропозиції наявні гравці знижують ціни
			2	
Темп зростання галузі	Що вищий темп зростання галузі, то охочіше нові гравці бажать увійти на ринок	високий і зростаючий	сповільнюється	стагнація або падіння
		3		
підсумковий бал		21		
8 балів		Низький рівень загрози входу нових гравців		
9-16 балів		Середній рівень загрози входу нових гравців		
17-24 балів		Високий рівень загрози входу нових гравців		

Рисунок 8 - Оцінка загрози входу на ринок нових гравців

2) Оцініть ринкову владу покупців на ринку

Цей крок показує, наскільки клієнти прив'язані до Вашого товару і наскільки високий ризик втрати поточної клієнтської бази.

Оцініть загрозу втрати споживачів, проаналізувавши такі показники (рис. 9):

- частка покупців з великим обсягом продажів;
- схильність до переключення на товари субститути;
- чутливість до ціни (за допомогою еластичності попиту);
- задоволеність якістю товару.

Другий крок: Оцініть загрози відходу споживачів				
2.1 Ринкова влада покупця				
Параметри оцінки	Коментарії	Оцінка параметра		
		3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажів	<i>Якщо покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі у великих масштабах, компанія буде змушена постійно йти їм на поступки</i>	понад 80% продажів припадає на кількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
Схильність до переключення на товари субститути	<i>Що нижча унікальність товару компанії, то вища ймовірність того, що покупець зможе знайти альтернативу і не зазнати додаткових ризиків</i>	товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів	товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
Чутливість до ціни	<i>Чим вища чутливість до ціни, тим вища ймовірність того, що покупець купить товар за нижчою ціною у конкурентів</i>	покупець завжди буде перемикатися на товар із нижчою ціною	покупець перемикається тільки за значної різниці в ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку	<i>Незадоволеність якістю породжує прихований попит, який може бути задоволений новим гравцем ринку або конкурентом</i>	незадоволеність ключовими характеристиками товару	незадоволеність другорядними характеристиками товару	повна задоволеність якістю
підсумковий бал		9		
4 бали		Низький рівень загрози відходу клієнтів		
5-8 балів		Середній рівень загрози відходу клієнтів		
9-12 балів		Високий рівень загрози втрати клієнтів		

Рис. 9 Оцінка загрози втрати споживачів

3) Оцініть загрози для Вашого бізнесу з боку постачальників

Оцініть Ваших постачальників з точки зору стабільності, надійності та здатності до підвищення цін (рис. 10).

Третій крок: Оцініть загрози для Вашого проекту з боку постачальників			
Параметри оцінки	Коментарії	Оцінка параметра	
		2	1
Кількість постачальників	Що менше постачальників, то вища ймовірність необгрунтованого підвищення цін	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників 1
Обмеженість ресурсів постачальників	Що вища обмеженість обсягів ресурсів постачальників, то вища ймовірність зростання цін	обмеженість в обсягах	необмеженість в обсягах 1
Витрати перемикання	Що вищі витрати перемикання, то вища загроза до зростання цін	високі витрати до перемикання на інших постачальників	низькі витрати до перемикання на інших постачальників 1
Пріоритетність напрямку для постачальника	Що нижча пріоритетність галузі для постачальника, то менше уваги і зусиль він у неї вкладає, то вищий ризик неякісної роботи	низька пріоритетність галузі для постачальника	висока пріоритетність галузі для постачальника 1
підсумковий бал		4	
4 бали		низький рівень впливу постачальників	
5-6 балів		середній рівень впливу постачальників	
7-8 балів		високий рівень впливу постачальників	

Рис. 10 Оцінка загрози втрати споживачів

4) Об'єднайте результати аналізу у зведеному вигляді та розробіть напрями робіт.

Останнім етапом аналізу є узагальнення результатів (рис. 11). Об'єднайте всі результати аналізу в одну таблицю. Подивіться на картину в цілому. Позначте основні загрози та розробіть конкурентоспроможну стратегію.

Параметр	Значення	Опис	Напрямок робіт
Загроза з боку товарів-замінників	Низький	Компанія володіє унікальною пропозицією на ринку, аналогів якій не існує	1. Рекомендується дотримуватися стратегії зміцнення унікальності товару і концентруватися на такому цільовому ринку, для якого важливі унікальні характеристики. (дотримуватися стратегії лідерства в певній ринковій ніші)
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Середній	Ринок компанії є високо конкурентним і перспективним. Відсутня можливість повного порівняння товарів різних фірм. Є обмеження в підвищенні цін.	2) Основні зусилля компанія повинна зосередити на побудові високого рівня знання товару і на побудові обізнаності про унікальні особливості товару.
Загроза з боку нових гравців	Високий	Високий ризик входу нових гравців. Нові компанії з'являються постійно через низькі бар'єри входу і низький рівень початкових інвестицій.	3. Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових гравців. 4. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі компанії. 5. Акційну активність сконцентрувати на побудові тривалих стосунків із покупцем.
Загроза втрати поточних клієнтів	Високий	Портфель клієнтів має високі ризики (при відході ключових клієнтів - значуще падіння продажів). Існування менш якісних, але економічних пропозицій. Незадоволеність поточним рівнем робіт за окремими напрямами.	6. Рекомендується диверсифікувати портфель клієнтів. 7. Потрібні спеціальні програми для для VIP-клієнтів та економ-програми для споживачів, чутливих до ціни.
Загроза нестабільності постачальників	Низький	Стабільність з боку постачальників	8. Зосередитися на усуненні всіх недоліків товару

Рисунок 11 Оцінка основних загроз і розробка конкурентоспроможної стратегії

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ

Після оцінки конкурентів і конкурентоспроможності інноваційної розробки за Портетом виконується аналіз конкурентного середовища в кілька етапів (див. файл 04_03_Подробний_аналіз_конкурентів.xls).

1) Оцініть загальний рівень внутрішньогалузевої конкуренції.

Чим інтенсивніший рівень конкуренції в галузі:

- тим швидше змінюється ринкове середовище;
- тим важливіша мобільність і швидка реакція на зміни;
- тим вищий рівень необхідних витрат, кваліфікації персоналу та очікування

від продукту;

- тим складніше знайти вільну ринкову нішу й успішну конкурентну стратегію;

- тим вищі ризики зниження довгострокового прибутку;

- тим вищий рівень розвитку і насичення ринку.

На першому етапі конкурентного аналізу визначте кількість гравців, темп зростання ринку, динаміку появи товарних груп і нових товарів у галузі. Висновки на цьому етапі мають бути зроблені щодо інтенсивності конкуренції, перспектив її посилення та прогнозів зміни ринку на найближчі 3 роки. Для проведення такої оцінки можна скористатися такою таблицею аналізу конкурентів (рис. 12).

ШАБЛОН ПРОВЕДЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ					
ПЕРШИЙ ЕТАП: Аналіз внутрішньогалузевої конкуренції					
Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
Кількість гравців	5	5	7	9	12
Темп зростання ринку	20%	24%	21%	26%	23%
Кількість товарних груп	1	2	3	3	3
Кількість товарів	7	17	28	41	68
за товарною групою 1	7	9	12	15	24
за товарною групою 2		6	8	14	24
за товарною групою 3		2	8	12	20
Кількість товарів на 1 гравця	1	3	4	5	6
Кількість товарних груп у 1 гравця	2	2	2	2	3

Висновок: Внутрішньогалузева конкуренція на ринку посилюється через високу привабливість галузі (щорічний темп зростання більше 20%). На ринку спостерігається зростання рівня диференціації продуктів і розвиток асортиментних груп.

Рис. 12 Таблиця аналізу конкурентів

Дані за наведеними показниками краще збирати за 3-5 років, але за відсутності такої інформації достатньо буде 1-2 років. Мета: явно зрозуміти тренд і правильно зробити прогнози майбутнього стану ринку.

2) Побудуйте карту конкурентів

Карта конкурентів (рис. 13) допоможе виокремити тих гравців, які є рушійними компаніями ринку, визначають правила гри в галузі та можуть стати прикладом успішних рішень і стратегій.

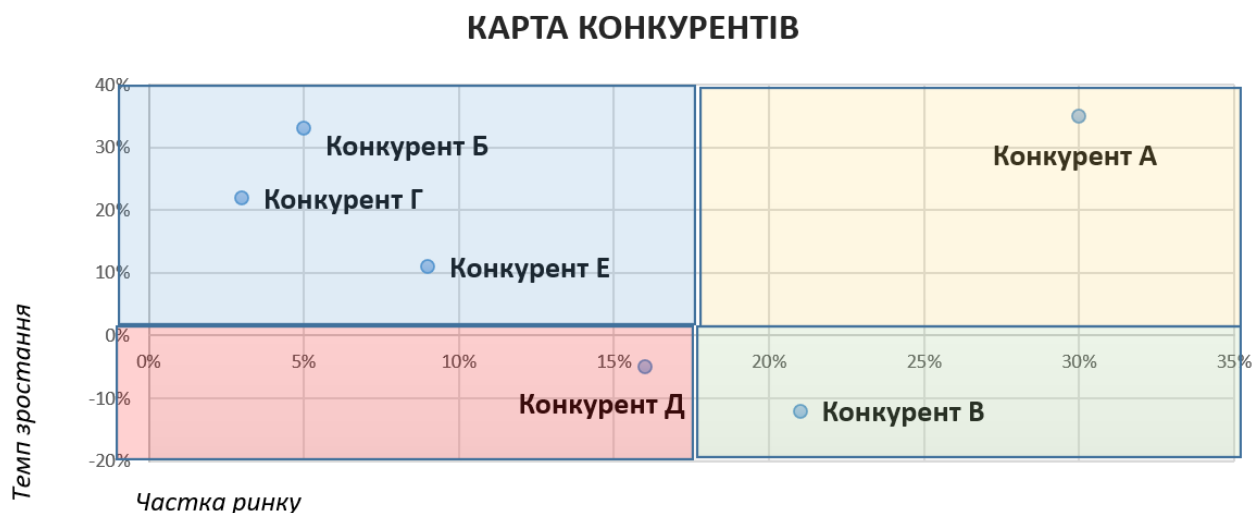


Рис. 13 Карта конкурентів

Для побудови карти достатньо визначити за кожним конкурентом частку ринку і темп зростання продажів (рис. 14).

ДРУГИЙ ЕТАП: СКЛАДАННЯ КАРТИ КОНКУРЕНТІВ		
Конкуренти	Доля ринку	Темп зростання
Конкурент А	30%	35%
Конкурент Б	5%	33%
Конкурент В	21%	-12%
Конкурент Г	3%	22%
Конкурент Д	16%	-5%
Конкурент Е	9%	11%

Рис. 14 Визначення частки ринку і темп зростання продажів

Які висновки можна зробити з отриманої інформації? Скласти характеристику щодо кожного конкурента. Конкуренти з високою часткою ринку і високими темпами зростання задають правила гри на ринку. Конкуренти з від'ємними або невисокими темпами зростання можуть слугувати гарним джерелом для зростання бізнесу. Конкуренти з високими темпами зростання можуть розповісти про успішні техніки продажів.

3) Проведіть порівняльний аналіз портфеля.

Визначте портфель конкурентів і порівняйте його з портфелем Вашої компанії (рис. 15). Обов'язково відзначте ключові напрямки бізнесу кожного гравця (у таблиці ключові напрямки бізнесу - рожеві комірки):

ТРЕТІЙ ЕТАП: Порівняльний аналіз продукту та асортименту компанії					
3.1 Представленість товарних груп із виокремленням ключових напрямів бізнесу					
Конкуренти	ТГ 1	ТГ 2	ТГ 3	ТГ 4	ТГ 5
Ваша Компанія	+		+		+
Конкурент А	+	+	+	+	+
Конкурент Б	+	+	+	+	
Конкурент В	+	+	+		
Конкурент Г	+		+	+	
Конкурент Д	+	+	+	+	
Конкурент Е	+	+	+		
Висновок:					

Рис. 15 Порівняльний аналіз портфеля конкурентів за товарними групами

Ключові напрямки бізнесу - товарні групи, що забезпечують найвищу частку продажів і частку прибутку

Визначте хіти продажів конкурентів за кожною товарною категорією і підготуйте порівняльний аналіз кожного «хіта» конкурента з вашим товаром. Обов'язково відзначте ключові властивості продуктів.

Оцінку властивостей зручніше проводити за 5-ти бальною шкалою, де 0 балів - відсутність властивості, а 5 балів - найкраща пропозиція на ринку (рис. 16).

3.2 Аналіз продукту (властивості, що заявляються, та оцінка їхньої якості з погляду цільової аудиторії) Оцінка від 0 -5, де 0 - відсутність властивості, а 5 - найкраща пропозиція на ринку							
Властивість	Ваша Компанія	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В	Конкурент Г	Конкурент Д	Конкурент Е
Властивість 1	✓ 5	✓ 4	✓ 4	3	3	2	✗ 1
Властивість 2	✓ 5	✓ 5	✓ 5	✓ 4	✓ 5	✗ 1	✓ 5
Властивість 3	✗ 1	✓ 5	✓ 5	✓ 4	✓ 5	2	✓ 4
Властивість 4	✗ 0	✓ 5	✗ 1	✓ 5	✗ 0	✗ 0	✗ 0
Властивість 5	✗ 0	✓ 4	✗ 1	✓ 4	✓ 4	3	✓ 5
Властивість 6	✓ 5	✓ 4	✗ 1	✓ 4	✗ 0	✗ 0	✗ 0
Властивість 7	✓ 4	3	2	3	✓ 4	3	3
Властивість 8	✓ 4	✓ 4	2	3	✓ 4	3	3
Властивість 9	3	✓ 5	✗ 1	2	✓ 5	✓ 4	✗ 1
Властивість 10	✗ 1	✓ 5	✗ 1	✓ 5	✓ 4	✓ 4	✗ 0
Висновок:							

Рис. 16 Порівняльний аналіз властивостей товарів конкурентів

Найвірніший спосіб отримання правдивої оцінки товарів Вашої компанії та конкурентів: опитування споживачів і проведення сліпих тестів (без пакування та можливості ідентифікувати товар із виробником). Виразність властивостей найзручніше представити у вигляді «багатокутника характеристик товару» (рис. 17).

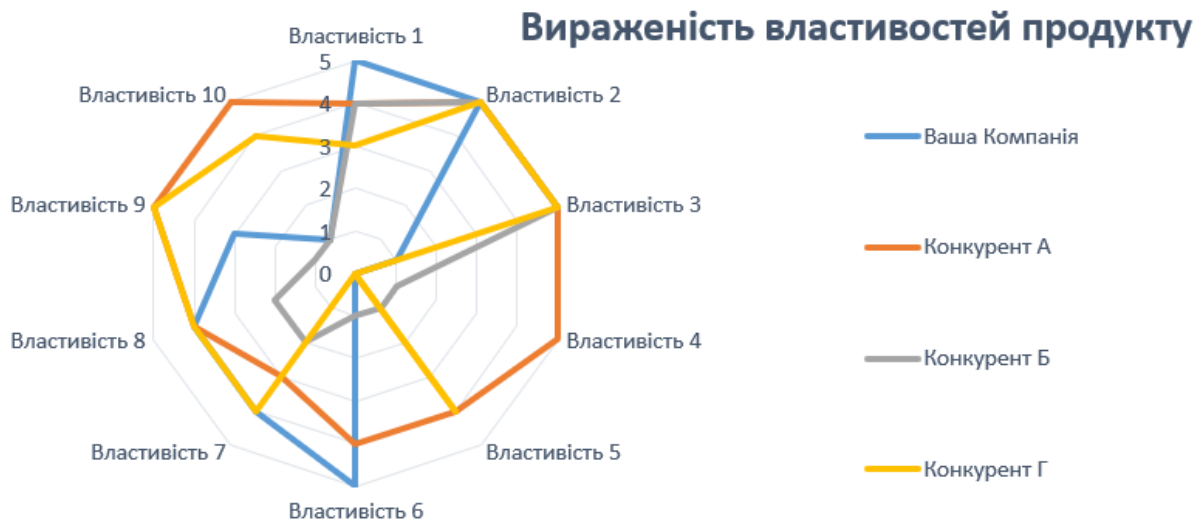


Рис. 17 Багатокутник характеристик товарів конкурентів

4) Проведіть порівняльний аналіз цін.

Розподіліть усіх конкурентів за основними ціновими сегментами: низько-ціновий, середньо-ціновий, високо-ціновий і преміум сегменти (рис. 18).

ЧЕТВЕРТИЙ ЕТАП: Порівняльний аналіз цін

Конкуренти	Low-priced	Middle-priced	High-priced	Premium	Найнижча ціна	Найвища ціна	Середня ціна
Ваша Компанія	+	+			51	69	55
Конкурент А	+	+	+		40	90	53
Конкурент Б		+			68	73	71
Конкурент В		+			65	70	67
Конкурент Г	+				25	36	28
Конкурент Д	+	+	+		44	89	54
Конкурент Е				+	150	155	151

Висновок:

Рис. 18 Порівняльний аналіз цін конкурентів

Виявіть крайні цінові межі конкурентів і основний ціновий діапазон, у якому конкурент веде свій бізнес: визначте найнижчу ціну, найвищу ціну і середню ціну продажів (рис. 19).

Найнижча ціна	Найвища ціна	Середня ціна
51	69	55
40	90	53
68	73	71
65	70	67
25	36	28
44	89	54
150	155	151

Рис. 19 Оцінка крайніх цінових меж конкурентів і основний ціновий діапазон

5) Проведіть порівняльний аналіз дистрибуції продукту

Спочатку виявите ключові канали продажів товарів (наприклад: гіпермаркети, прямі канали продажів, інтернет). Потім оцініть якість викладки вашого товару і товарів конкуруючих фірм. Потім оцініть частку полиці продуктів (рис. 20).

П'ятий ЕТАП: Порівняльний аналіз дистрибуції та розподілу продукту						
Конкуренти	от 1 до 5 баллов				Якість викладки	Частка полиці
	Формат 1	Формат 2	Формат 3	Формат 4		
Ваша Компанія	✘ 41	✔ 80	⚠ 65	⚠ 66	3	12%
Конкурент А	✔ 98	✔ 78	✔ 80	✔ 99	5	45%
Конкурент Б	⚠ 76	✔ 79	✔ 90	✔ 98	4	15%
Конкурент В	✘ 45	⚠ 67	⚠ 67	✔ 77	3	5%
Конкурент Г	✔ 79	✘ 54	✘ 32	⚠ 59	3	11%
Конкурент Д	✔ 83	✘ 46	✘ 47	⚠ 55	1	4%
Конкурент Е	✔ 80	✘ 33	✔ 83	✔ 89	2	3%
Висновок:						

Рис. 20 Порівняльний аналіз дистрибуції продукту

6) Визначте позиціонування всіх гравців на ринку

На цьому етапі конкурентного аналізу важливим є навіть не саме позиціонування товару кожного конкурента, а скоріше сформоване сприйняття споживачів, а воно ґрунтується практично завжди на таких критеріях:

- відомий - не відомий;
- дорогий-дешевий;
- якісний - неякісний;
- спеціалізований - звичайний;
- пряме призначення продукту або ключова вигода.

Таке сприйняття найпростіше відобразити на карті сприйняття (рис. 21).

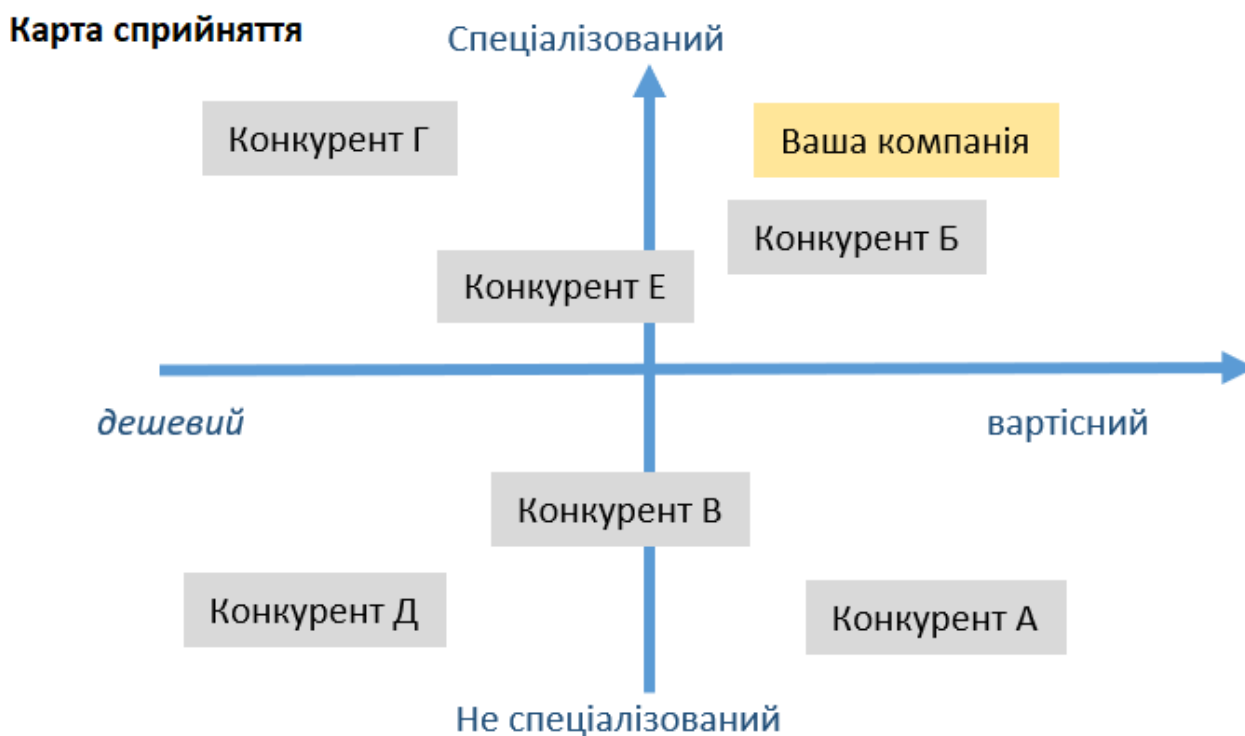


Рис. 21 Карта сприйняття гравців на ринку

Також зберіть інформацію про ключові клейма (або обіцянки) конкурентів, щодо популярності Вашої компанії на ринку та рівня лояльності до неї (рис. 22).

Параметри	Ваша Компанія	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В	Конкурент Г	Конкурент Д	Конкурент Е
Ключовий клейм							
Основні асоціації							
Сприйняття ціни							
Рівень експертизи							
Сприйняття якості							
Позиціонування продукту							
Популярність продукту в %							
Лояльність до продукту в %							

Висновок:

Рис. 22 Ключові обіцянки клієнтів споживачеві

7) Оцініть методи просування і рекламні бюджети

Ця інформація знадобиться для формування правильної конкурентної та медіа стратегії. Збирати інформацію можна докладно із зазначенням точних бюджетів, охоплення та інтенсивності підтримки; або стисло з описом формату й особливостей розміщення рекламного повідомлення (рис. 23).

СЬОМИЙ ЕТАП: Порівняльний аналіз методів просування і бюджетів							
7.1 Аналіз методів прямого просування							
Параметр	Ваша Компанія	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В	Конкурент Г	Конкурент Д	Конкурент Е
Бюджет, тис.грн.							
Пряме ТВ	бюджет, тис. грн.	+					
	SOV	короткий опис					
Регіональне ТВ	бюджет, тис. грн.						
	SOV						
Інтернет	бюджет, тис. грн.	+					
	охоплення, тип присутності	короткий опис					
Зовнішня реклама	бюджет, тис. грн.						
	охоплення, тип присутності						
Преса	бюджет, тис. грн.						
	SOV						
Виставки та профзаходи	бюджет, тис. грн.	+					
	охоплення, тип присутності	короткий опис					
Регіони просування							
Висновок:							

Рис. 23 Аналіз BTL-програм: дасть змогу зробити аналіз конкурентоспроможні пропозиції для покупців, що працюють

Не забудьте зібрати і проаналізувати макети рекламних повідомлень, вони дадуть відповідь на питання про ключові клейми і стратегії переконання споживачів.

8) Опишіть ключового споживача конкурентів

Описати цільову аудиторію допоможуть демографічні, поведінкові та психографічні критерії сегментування (рис. 24).

Параметр ЦА	Ваша Компанія	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В	Конкурент Г	Конкурент Д	Конкурент Е
Вік							
Дохід							
Розмір сім'ї							
Критерії вибору продукту							
Психографіка							
Висновки:							

Рис. 24 Ключовий споживач конкурентів

9) Оцініть технологічний рівень конкурентів

Для розроблення конкурентних стратегій дуже важливо розуміти технологічні можливості конкурентів, їхні можливості в досягненні низького рівня витрат, доступу до ресурсів, рівень кваліфікації кадрів і фінансові можливості (рис. 25).

Дев'ятий етап: Аналіз технологій і ресурсів							
Ресурси та технології	Ваша Компанія	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В	Конкурент Г	Конкурент Д	Конкурент Е
Рівень технологічності компанії							
Технології, що використовуються							
Наявність патентів або унікальних технологічних переваг							
Доступ до обмежених ресурсів							
Кваліфікація персоналу							
Можливість додаткових інвестицій							
Висновки:							

Рис. 25 Технологічний рівень конкурентів

10) SWOT аналіз і конкурентна перевага компанії

Останнім етапом конкурентного аналізу ринку є складання стислого SWOT-аналізу за кожним конкурентом (рис. 26). Немає потреби робити детальний аналіз, достатньо вказати 1-2 тези за кожним пунктом SWOT-аналізу.

Десятий етап: Короткий SWOT аналіз							
SWOT	Ваша Компанія	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В	Конкурент Г	Конкурент Д	Конкурент Е
Сильні сторони							
Слабкі сторони							
Можливості							
Загрози							

Рис. 26 SWOT-аналіз конкурентних переваг

Коли SWOT-аналіз готовий, оцініть конкурентну перевагу вашої компанії та основних конкурентів.

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ

У кожній компанії має існувати система аналізу й оцінювання актуальності конкурентної переваги розроблюваного продукту, адже в умовах насичення ринків і зростання пропозицій від компаній конкурентів важливо зберігати та зміцнювати конкурентоспроможність продукту. Нижче наведено універсальну методику, за допомогою якої можна без особливих зусиль провести порівняльний аналіз конкурентної переваги інноваційної розробки та товарів конкурентів.

1) Складіть список параметрів оцінювання

Першим кроком перерахуйте ключові конкурентні переваги Вашого товару та товарів конкурентів. За якими саме параметрами оцінювати силу конкурентних переваг - вирішувати Вам.

2) Оцініть конкурентну перевагу товару компанії

Оцінку найпростіше проводити за 3-х бальною шкалою, де:

1 бал = параметр повністю не відображений у конкурентній перевазі товару;

2 бали = параметр відображений у конкурентній перевазі товару не повністю;

3 бали = параметр повністю відображений у конкурентній перевазі товару.

3) Складіть план поліпшень

Складіть план дій щодо поліпшення конкурентної переваги компанії. Поліпшення необхідно спланувати за тими пунктами оцінки, які отримали оцінку менше 3 балів.

Оцінка сервісу конкурентів - таємний покупець:

- Як швидко беруть телефон?
- Швидкість реакції на заявки через сайт?
- Швидкість реакції на надсилання листа на e-mail, вказаний на сайті?
- Чи є зазначений товар на сайті в наявності?
- Чи актуальні ціни на товар і доставку?
- Манера спілкування менеджерів?
- Чи дотримуються даних обіцянок менеджери?
- Зателефонувати за 5 хвилин до початку або кінця робочого дня?
- Чи є CRM (я у вас уже замовляв...)?

Аналіз сайту конкурента

1. Які присутні елементи для встановлення контакту?

- Телефон
- Форма заявки
- Замовлення зворотного дзвінка
- Онлайн-консультант
- Skype, ICQ, E-mail
- тощо.

2. Як відбувається залучення на сайті?

- Текстовий контент (описи, статті, блог тощо)
- Графічний контент (фотогалереї, інструкції тощо)
- Відео контент (відеопрезентації, огляди тощо)
- Інтерактивні елементи (калькулятори, підбір кольору тощо).

3. Чи є функціонал «допродажів» і як використовується?

4. «З цим беруть», »Популярні товари».

5. До замовлення чи після?
6. Інтеграція з соціальними мережами та можливості рекомендувати друзям.
7. Чи є можливість відстеження стану замовлення?
8. Функціонал особистого кабінету, якщо він є.
9. Які довірчі елементи використовуються (відгуки клієнтів, фото співробітників, сертифікати та нагороди тощо)?
10. Наявність можливості підписатися на розсилку.
11. Усе що «вибивається» із загального тренду.

Для відстеження розвитку конкурентів можна скористатися WayBack Machine (рис. 27). Пошукові роботи цього сервісу обходять сайти й архівують їх на своїх серверах, створюючи копії для історії. Ці сайти можна відновлювати і використовувати для своїх потреб. Можна використовувати їх як сателіти, як майданчики для посилань на свої ресурси або продаж, можна монетизувати за допомогою AdSense або партнерських програм. Для початку необхідно визначитися з тим, який саме сайт відновлювати. Це досить складне питання й існують кілька основних варіантів його вирішення:

1. Пошук інформації на тематичних майданчиках із продажу доменів. Перехоплювачі часто продають звільнені домени із зазначенням того, є чи ні копія сайту в Web.Archive. Ви можете як купити домен і відновити колишній сайт, так і просто дізнатися, який сайт можна відновити на новому домені, загнавши його в індекс швидше, ніж це зробить потенційний покупець домену. Основним майданчиком для купівлі/продажу доменів є - доменфорум, дивіться також і на тематичних форумах для вебмайстрів.

2. Збір даних про звільнені домени самостійно.

3. Купівля доменів на аукціонах або просто використання інформації з них.

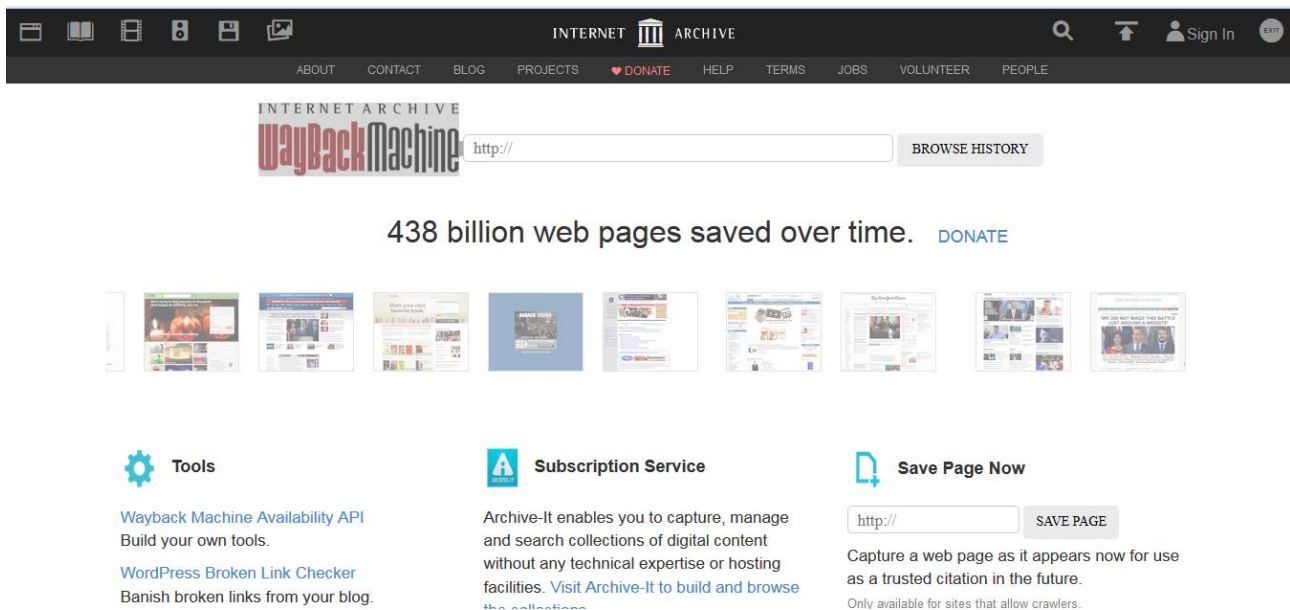


Рис. 27 Відстеження розвитку конкурентів за допомогою сервісу WayBack Machine

5 ЗМІСТ ЗВІТУ

Мета роботи - відповісти на запитання самостійної підготовки; виконати практичне завдання, продемонструвати результат їх виконання.

6 КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Які основні етапи управління інноваційним проектом маркетингового дослідження?
2. Як правильно визначити цілі та завдання маркетингового дослідження в рамках інноваційного проекту?
3. Які методи управління ризиками можна застосувати для мінімізації невизначеності під час маркетингових досліджень?
4. Як побудувати ефективний план управління ресурсами для інноваційного проекту?
5. Якими методами можна забезпечити контроль якості даних у інноваційному проекті?
6. Як визначити ключові показники ефективності (KPI) для оцінки успішності інноваційного проекту?

7. Які інструменти та технології можуть підвищити ефективність управління інноваційним проектом?
8. Як забезпечити ефективну комунікацію між членами команди інноваційного проекту?
9. Які стратегії можна використовувати для управління змінами в інноваційному проекті?
10. Як аналіз результатів маркетингового дослідження впливає на прийняття управлінських рішень у рамках проекту?

7 СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакланова, О. І. Управління проектами: навч. посіб. / О. І. Бакланова. — Київ: КНЕУ, 2017. — 256 с.
2. Василенко, В. О. Теорія і практика управління проектами: монографія / В. О. Василенко. — Харків: ХНЕУ, 2019. — 312 с.
3. Гончарук, П. А. Управління проектами: методологія та практика: навч. посіб. / П. А. Гончарук. — Львів: Видавництво ЛНУ ім. Івана Франка, 2020. — 198 с.
4. Дикань, В. Л. Основи управління інноваційними проектами: підручник / В. Л. Дикань, Н. В. Дикань. — Київ: НАУ, 2018. — 220 с.
5. Завадський, Й. С. Управління проектами в умовах сучасної економіки: навч. посіб. / Й. С. Завадський. — Тернопіль: Економічна думка, 2021. — 274 с.
6. Книш, О. В. Ризик-менеджмент в управлінні проектами: навч. посіб. / О. В. Книш. — Київ: КНЕУ, 2019. — 180 с.
7. Козак, Ю. Г. Управління проектами: європейські практики: монографія / Ю. Г. Козак, А. П. Орлова. — Одеса: Астропринт, 2022. — 290 с.
8. Мельник, О. І. Стратегічне управління проектами: навч. посіб. / О. І. Мельник. — Дніпро: УДХТУ, 2018. — 234 с.
9. Петренко, А. В. Управління портфелем проектів: теорія і практика: монографія / А. В. Петренко. — Харків: Фоліо, 2020. — 308 с.
10. Ткаченко, Т. М. Управління проектами: практичний підхід: навч. посіб. / Т. М. Ткаченко. — Київ: Либідь, 2021. — 196 с.