

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

На тему:

«Проектування процесу розробки та освоєння нової продукції на підприємстві»

Виконала: студентка групи: БЗМнск(н)-

22/кол

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Менеджмент

Сільвія ЕВЕРТОВСЬКА

Керівник: д.е.н., професор

Олена ВАРТАНОВА

Київ-2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Касич А.О

01 червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Евертовській Сільвії Кшиштофівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Проектування процесу розробки та освоєння нової продукції на підприємстві
2. Науковий керівник роботи Варганова Олена Вікторівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 08.11. 2022 року № 224-уч
3. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.
4. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності підприємства, комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи управління процесом розробки та освоєння нової продукції на підприємстві. 1.1. Нова продукція підприємства та процес її розробки. 1.2. Системи управління новою продукцією підприємства. Розділ 2. Дослідження процесів розробки та освоєння нової продукції на підприємстві. 2.1. Характеристика діяльності компанії Tesla. 2.2. Дослідження системи управління розробкою та впровадженням нової продукції. Розділ 3. Продуктова стратегія в системі стратегічного управління компанії TESLA. 3.1 Стратегічні альтернативи виведення нового товару на ринок. 3.2. Характеристика бізнес-стратегії Tesla

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Вартанова О.В., професор		
Розділ 1	Вартанова О.В., професор		
Розділ 2	Вартанова О.В., професор		
Розділ 3	Вартанова О.В., професор		
Висновки	Вартанова О.В., професор		

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи управління процесом розробки та освоєння нової продукції на підприємстві	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Дослідження процесів розробки та освоєння нової продукції на підприємстві	16.04-31.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Продуктова стратегія в системі стратегічного управління компанії TESLA	02.05 – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	виконано

Студент

_____ (підпис)

Науковий керівник
роботи

_____ (підпис)

Гарант освітньої
програми

_____ (підпис)

Сільвія ЕВЕРТОВСЬКА

(ініціали та прізвище)

Олена ВАРТАНОВА

(ініціали та прізвище)

Тетяна ЦАЛКО

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Евертовська С.К. Проектування процесу розробки та освоєння нової продукції на підприємстві. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено дослідженню процесів управління розробкою та освоєнням нової продукції на підприємстві. Вивчено та досліджено процеси розробки інноваційної продукції, а також системи управління цими процесами. Узагальнено досвід управління розробкою та впровадження нової продукції компанією – інноваційним лідером. Проведено аналіз діяльності підприємства в частині інноваційної діяльності. Обґрунтовано ефективні методи управління розробкою та впровадженням нової продукції.

Ключові слова: нова продукція, розробка, впровадження, аналіз, зарубіжний досвід, управління, продуктова стратегія, альтернативи.

ABSTRACT

Evertovska S.K. Designing the process of development and development of new products at the enterprise. - Manuscript.

Bachelor's qualifying work on specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor's thesis is devoted to researching the processes of managing the development and development of new products at the enterprise. The processes of development of innovative products, as well as the management system of these processes, were studied and researched. The experience of managing the development and introduction of new products by the innovative leader company is summarized. An analysis of the enterprise's activity in terms of innovative activity was carried out. Effective methods of managing the development and introduction of new products are substantiated.

Keywords: new products, development, implementation, analysis, foreign experience, management, product strategy, alternatives.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗРОБКИ ТА ОСВОЄННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Нова продукція підприємства та процес її розробки	7
1.2. Системи управління новою продукцією підприємства	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗРОБКИ ТА ОСВОЄННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	21
2.1. Характеристика діяльності компанії Тесла	21
2.2. Дослідження системи управління розробкою та впровадженням нової продукції	38
РОЗДІЛ 3. ПРОДУКТОВА СТРАТЕГІЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ TESLA	42
3.1 Стратегічні альтернативи виведення нового товару на ринок	42
3.2. Характеристика бізнес-стратегії Tesla	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. Без постійного розроблення нових товарів українські компанії не можуть бути конкурентними на світовому ринку товарів та послуг.

Результат діяльності підприємства показує, наскільки ефективно організовано виробничий процес, як функціонує служба маркетингу та збуту, як вдало використовуються ресурси та впроваджуються інновації, як залучаються талановиті кадри, які продукують ідеї тощо. Задля підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідна реалізація заходів із розроблення інновацій у всіх напрямках їх виробничо-господарської діяльності. Дані заходи мають бути сплановані на основі результатів дослідження ринку, діяльності компанії та її конкурентів, запитів споживачів

Упровадження інновацій здійснюється в рамках інноваційної діяльності підприємства, яка являє собою комплексний процес створення, використання та розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг і збільшення прибутковості свого виробництва.

Розроблення нового товару вважається ним з основних складників товарної політики підприємства. Здатність до створення нових товарів відносять до ознак ефективно діючих підприємств. У сучасному розумінні товар вважається предметом та результатом більшості підприємницьких рішень. Він створюється, виводиться на ринок, за потребою модифікується і за відповідних економічних передумов та доцільності вилучається з виробництва. Новий товар – це кінцевий результат інноваційної діяльності, який спроможний задовольнити потреби споживача, котрі раніше не були задоволені.

У сучасній літературі існує досить велика кількість визначень поняття нового товару, які, своєю чергою, об'єднують у собі найрізноманітніші критерії, зокрема: часові рамки, що дають змогу віднести до нових виробів будь-який товар, який виготовляється підприємством уперше, надаючи перевагу часу на освоєння та виробництво без урахування якісних властивостей

самого виробу; формування раніше невідомої потреби з подальшим її задоволенням; наявність відмінностей, які вирізнятимуть виріб від його аналогів та прототипів; сукупні зміни у товарі, а не за окремою частиною виробництва.

Відповідно тема, присвячена вивченню питань розроблення та впровадження нової продукції є актуальним, потребує вивчення з позицій врахування зарубіжного досвіду.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних положень та практичних питань, а також узагальнення основних організаційних положень, які характеризують зміст процесів розробки та освоєння нової продукції.

Виходячи з поставленої мети у роботі будуть вирішуватись ключові завдання:

дослідити теоретичні основи управління процесом розробки та освоєння нової продукції на підприємстві;

уточнити сутність поняття «нова продукція підприємства» та визначити етапи процесу її розробки;

узагальнити підходи до формування системи управління новою продукцією підприємства;

дослідити процеси розробки та освоєння нової продукції на підприємстві;

визначити місце продуктової стратегії в системі стратегічного управління компанії;

розглянути стратегічні альтернативи виведення нового товару на ринок.

Предметом є процес формування системи управління процесом розробки та освоєння нової продукції на підприємстві. **Об'єктом** дослідження було обрано компанію Tesla, яка є інноваційним лідером на глобальному ринку.

Методи дослідження – в процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі методи: аналіз і синтез – для узагальнення інформації та джерел, графічний – для унаочнення аналітичної інформації, порівняльний – для відстеження динаміки та показників конкурентів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗРОБКИ ТА ОСВОЄННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Нова продукція підприємства та процес її розробки

Питання управління розробкою та освоєнням нової продукції залишаються актуальними через низький рівень позитивного сприйняття ринком нових зразків. За оцінками аналітиків 70–90% нових продуктів, які щороку надходять на ринок, не приносять прибутку. Лише 10% усіх нових товарів є дійсно оригінальними й можуть називатися світовими новинками. Їхня розробка та впровадження у виробництво вимагають найбільших витрат і пов'язані з підвищеним ризиком, оскільки вони не знайомі ні підприємству, ні ринку.

Концепція нового товару поєднує елементи універсального алгоритму оцінювання ринку нового продукту та показники його конкурентоспроможності Апарова О.В. [1]. З позицій проектного підходу процес розробки нового товару розглядають Гнучих Л.А., Шаповалова О.О. [3]. Вони зазначають, що спочатку слід з'ясувати, яку продукцію виробляти на підприємстві та в якій кількості. При цьому доцільно враховувати:

попит на продукцію;

кон'юнктуру ринку (рівень та динаміку цін, наявність конкурентів і цін на їхню продукцію, тощо);

наявність виробничих потужностей та площин, трудових, матеріальних та інвестиційних ресурсів.

Нові товари з позицій маркетингового підходу та з позицій активізації інноваційної діяльності розглядається в роботі Німака Є.В. [17]. Він робить висновок про те, що активне виробництво і просування нових продуктів можливо тільки в результаті інноваційної діяльності, в тому числі наукового

обґрунтування нових видів продукції, вдосконалення обладнання, технологічних ресурсів і форм організації виробництва.

Нові товари це створені компанією оригінальні товари, а також удосконалені товари і нові торговельні марки, якщо вони – результат зусиль власного науково-дослідного відділу компанії [5, с.57].

Дещо різні визначення поняття нового товару все ж пов'язані розумінням авторами важливості нового товару, складності процесу його створення та ключових характеристик новизни. Декілька важливих визначень, які дозволяють дати ключові характеристики понятійного апарату наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Поняття «новий товар» у визначеннях вчених

Автор	Визначення	Ключова характеристика
Сливак С. І.	Новий товар – це предмет споживання, який задовольняє нові потреби людини або в порівнянні з замінним товаром більш повно задовольняє сформовані потреби	Задоволення нових потреб людини
Ковальчук	Новий товар – це оригінальний товар, вдосконалений варіант та модифікація існуючого варіанту та нові торгові марки, які підприємство розробляє силами власного відділу досліджень та розробок.	Оригінальність продукції порівняно з іншими видами продукції
Німак Є.В.	Нові види продукції повинні бути привабливими для споживача, відрізнитися від аналогів унікальними перевагами.	Привабливість для споживача за рахунок унікальних характеристик.
Кравчук Ю. С. []	Нові товари – оригінальні товари, удосконалені варіанти та модифікації наявних товарів і нові торгові марки, які організація розробляє силами власного відділу досліджень і розробок. Підприємство може освоїти новий товар двома способами: шляхом придбання права на його виготовлення або розробити його власними силами.	Основою розробки є здійснювані власними силами підприємства дослідження.

Нова продукція, яку виводять на ринок, може бути трьох видів [7]:

нова (раніше не існувала (компакт-диски));

удосконалена (раніше її виготовляли, але її конструкцію було суттєво змінено (ноутбук замість стаціонарного комп'ютера));

псевдоінновація (має незначні технічні або зовнішні зміни за незмінного конструкторського виконання або лише новий дизайн (ліки у вигляді аерозолі).

Принципово інша, більш комплексна характеристика поняття нового товару з позицій видового складу наведена в роботі [17].

1. Світові новинки - принципово новий товар, аналогів якому на ринку до його появи не було.

2. Нові товарні лінії: продукти, які дозволяють компанії вийти на новий цільовий ринок.

3. Розширення існуючих товарних ліній: нові товари, що є доповненням до вже наявних у компанії товарним спеціалізаціями.

4. Удосконалення та модифікація існуючих товарів: нові товари з поліпшеними характеристиками або з більш високою цінністю, що витісняють існуючі продукти.

5. Товари ринкової новизни (репозиціонування) – товари, які існують на інших ринках, але є новими на даному.

6. Товар нової сфери використання.

Таким чином існує декілька підходів до класифікації нової продукції.

З поняттям нова продукція перегукується поняття «інноваційний товар». Серед існуючих визначень поняття “інноваційних товар” можна виділити такі підходи: відрізняється від товарів-аналогів; є новим для підприємства; повному задовольняє потребу; вироблений в певний визначений період часу; придбали не більше 50% потенційних покупців; знаходиться в фазі росту.

Для розуміння сутності та відмінностей інноваційних товарів від поняття нової продукції слід брати до уваги, що перші повинні відповідати таким критеріям: вони є впровадженням об’єкта інтелектуальної власності, на які виробник має патенти, свідоцтва або ліцензії; їх розробка підвищує вітчизняний науково-технічний і технологічний рівень; їх вироблено вперше, або якщо не вперше, то порівняно з аналогами, представленими на ринку, вони є конкурентоздатними і мають суттєво вищі техніко-економічні показники.

Тому загалом існують відмінності між новою продукцією та інноваційними товарами.

Ще одне пов'язане поняття – це поняття оригінального товару.

Оригінальний продукт – принципово новий продукт, конструктивне виконання та склад споживчих властивостей якого не були відомі раніше. Як правило, оригінальність виробу підтверджується виданим на нього патентом або авторським свідоцтвом.

Розроблення нового товару — це процес створення оригінальних товарів, їх поліпшення і модернізація, створення нових марок товарів шляхом проведення організацією своїх власних НДДКР.

Необхідність розроблення нових товарів на підприємстві пояснюється тим, що:

Нова продукція допомагає стабілізувати збут та витрати протягом року для компаній із сезонним характером виробництва.

Нові вироби забезпечують фірмі більший прибуток.

Зменшується залежність доходу фірми від одного товару або асортиментної групи.

Досягається максимальна ефективність системи реалізації.

Збільшується можливість раціонального використання відходів виробництва.

Підвищується оперативність реагування на мінливі демографічні характеристики споживачів і зміни в способі життя [4].

На етапі пошуку нових ідей важливими є *методи й технології кращого розуміння потреб клієнтів* при створенні продуктів. Так, в роботі [28] сформульовано чіткі рекомендації дизайнерського мислення з позицій споживача.

Для дизайнера-мислителя важливим є розуміння проблеми, яку намагається вирішити компанія. Відповідно доцільно використовувати такі основні методи:

Спостереження за тим, що споживачі роблять і як вони взаємодіють з навколишнім середовищем, а це є підказкою про те, що вони думають і відчують. Це також допоможе дизайнеру визначити, що потрібно споживачу. Спостерігаючи за людьми дослідник може зафіксувати фізичні прояви їхніх переживань – те, що вони роблять і говорять. Це дозволить зробити висновок про нематеріальне значення цих переживань, щоб розкрити ідеї. Саме ця інформація допоможе дизайнеру створити інноваційні рішення. Найкращі рішення випливають із найкращого розуміння людської поведінки. Але навчитися розпізнавати ці ідеї важче, ніж здається. Тому що розум людини автоматично фільтрує багато інформації, навіть не усвідомлюючи цього. Дизайнеру потрібно навчитися дивитися на речі «новим поглядом», і співчуття дає це нове бачення.

Пряме спілкування з людьми розкриває величезну кількість інформації про їхній спосіб мислення та цінності, яких вони дотримуються. Іноді ці думки та цінності неочевидні для людей, які їх дотримуються, і гарна розмова може здивувати як дизайнера, так і суб'єкта непередбачуваними відкриттями. Історії, які люди розповідають, і речі, які люди кажуть, що вони роблять, навіть якщо вони відрізняються від того, що вони насправді роблять, є сильними показниками їх глибоко укорінених переконань про те, яким є світ. Гарний дизайн побудований на твердому розумінні цих вірувань і цінностей.

Залучення – це техніка, яку ми називаємо «співбесідою», але насправді це більше схоже на розмову. Підготуйте кілька запитань, які ви хотіли б поставити, але розраховуйте, що розмова буде відхилитися від них. Тримайте розмову лише в незначних межах. Витягніть історії з люди, з якими ви розмовляєте, і завжди запитуйте «Чому?» щоб розкрити глибший зміст. Взаємодія може відбуватися як через короткі «перехоплені» зустрічі, так і через довші заплановані розмови.

Відомо багато творчих методів пошуку нових ідей, серед яких: мозкова атака; конференція ідей; синектика; метод морфологічного аналізу; метод контрольних запитань; метод словесних асоціацій та інші [7].

Ринкове тестування товару, або пробний маркетинг, – етап процесу розробки нового товару, на якому товар і маркетингова програма проходять перевірку в умовах, близьких до ринкових. Пробний маркетинг уможливорює випробування товару і маркетингової програми в реальних ринкових умовах. У маркетингових дослідженнях активно застосовуються тестові методики: як традиційні, наприклад у дослідженнях реклами, так і спеціально розроблені стосовно умов маркетингових досліджень: хол-тести і хоум-тести.

Основне призначення порівняно нової й оригінальної методики тестування, що практично не застосовується в соціології або психології, а створена спеціально для маркетингових досліджень, хол-тесту – вивчення реального попиту на товари, переваг марок товарів, причому, як правило, у рамках певних територіальних одиниць, торгових центрів (важливо те, що при застосуванні цієї методики немає необхідності забезпечувати репрезентативність вибірки, оскільки завдання дослідження – пошук і опитування конкретного сегмента ринку, вірніше, людей, які представляють цей сегмент). Хол-тест належить до групи кількісних методів. Звичайно, залежно від цілей дослідження, тестуються від 100 до 500 респондентів, потенційних клієнтів.

Використовуються різні види хол-тестів та практики їх застосування. Наприклад, для оцінки споживчих якостей товарів, оцінки ефективності реклами та рекламних кампаній, аналізу реакції покупців на упаковку товарів та ін. Як правило, хоум-тест застосовується для тестування товарів і продуктів повсякденного користування (дитячого харчування, солодких газованих напоїв, пральних порошків, цукерок тощо).

Хоум-тест незамінний у випадках:

- а) перевірки продукту, товару, яку можна здійснити тільки в домашніх умовах;
- б) коли досліджується ринок зовсім нового продукту, що готується до випуску на ринок і який потенційні споживачі до цього не могли випробувати.

Метод фокус-груп - це якісна методика збору маркетингової і соціологічної інформації в спеціально відібраних групах респондентів, об'єднаних значущими для дослідження ознаками, у рамках яких обговорення фокусується на конкретній проблемі, ведеться модератором і базується на принципах групової динаміки. Повна назва методу - групове глибинне фокусоване інтерв'ю. Відзначимо, що деякі автори, недостатньо знайомі з методикою дослідження, називають її "фокусна група", хоча йдеться про фокусоване інтерв'ю, тобто про бесіду з обмеженого кола проблем, причому учасники дискусії заздалегідь ознайомлюються з відповідною проблемою (хоча в цьому плані існують варіанти).

В якості *ефективних методів просування* можна використовувати цифрових технології (пошукової оптимізації, референтного маркетингу, контент-маркетингу, маркетингу в соціальних мережах, онлайн-реклами, sms-розсилки; реклама (інтернетреклама, реклама в торговому залі, зовнішня, теле- і радіореклама), а також прямі та непрямі засоби просування [17].

1.2. Системи управління новою продукцією підприємства

Завоювання новою продукцією ринку свідчить про розвиток підприємства [6]. Зростання, кероване новою продукцією – це коли підприємство розвивається за рахунок виведення на ринок нових товарів, а не за рахунок розширення ринків, маркетингу чи інших заходів. Відповідно підприємства змушені бути в стані розробки нової продукції фактично постійно.

Управління новою продукцією на практиці означає управління життєвим циклом товару. Тобто дослідження ринку, споживачів дозволяє підприємству визначити фазу життєвого циклу продукції і на основі цієї інформації визначити стратегію на майбутнє. Серед основних заходів подовження життєвого циклу слід вказати: збільшення витрат на рекламу, запровадження незначних

нововведень, пошук нових ринків збуту. Однак ці заходи лише відтермінують момент несприйняття ринком продукції.

Управління процесами розроблення та впровадження нової продукції вимагає врахування впливу чинників розробки та впровадження нової продукції.

З позицій маркетингової концепції в роботі [11] розглядаються чинники розробки нової продукції в рамках товарної політики підприємства. Розрізняють:

зовнішні чинники: бажання споживачів; стан конкуренції; зміни у зовнішньому середовищі; ринкова інфраструктура; чинне законодавство;

внутрішні чинники: позиція товару; ціна; якість; дизайн; імідж фірми; система пільг при кредитуванні продажу; організація післяпродажного обслуговування; маркетингова асортиментна концепція фірми.

Однак в цій кваліфікації не вказано вплив науково-технічного прогресу (НТП).

Основним чинником оновлення продукції в сучасних умовах є науково-технічний прогрес, який призводить до скорочення життєвого циклу раніше розробленої продукції та є драйвером власне самого оновлення. Саме науково-технічний прогрес змінює технологічний базис розвитку економіки на цифровий.

Під впливом науково-технічного розвитку відбувається швидке старіння продукції, тобто спостерігається скорочення її життєвого циклу. Протягом свого життя продукція на ринку переживає декілька етапів, які необхідно розрізнити при плануванні.

по-перше, це етап впровадження, коли товар є новинкою і щоб довести його комерційні переваги потрібні значні часові та грошові витрати, зокрема на рекламу. Цей етап зазвичай вимагає досить великих виробничих витрат при малому чи, навіть, від'ємному прибутку.

по-друге, етап росту, коли визнання товару на ринку супроводжується стрімким зростанням попиту на нього. На даному етапі здійснюються модифікації базової моделі продукту, формується плановий діапазон цін.

по-третє, етап зрілості, коли обсяг продажу товару, сягнувши свого максимального значення, починає поступово знижатися; подальше просування товару на ринок ускладнюється і набуває надзвичайно жорсткого конкурентного характеру.

четвертий етап – старіння, коли попит на товар неухильно спадає, що призводить спочатку до скорочення обсягу виробництва, а потім і до повного його припинення.

При плануванні підприємством розробки нових товарів необхідно, насамперед, з'ясувати, на якій стадії життєвого циклу знаходяться представлені на ринку аналоги. Перед прийняттям стратегічного рішення щодо впровадження нового виробу проводиться ідентифікація стадії його життєвого циклу, в ході якої стадії відрізняють одну від одної за допомогою таких основних показників як відсоток зростання обсягів продажу, конкурентна позиція, привабливість ринку тощо [1, 2].

Криві життєвого циклу продукції показують, що при зменшенні попиту на один вид продукції підприємство повинно вчасно спланувати випуск іншого виду товару (рисунок). Проте дані криві не можуть із заданою точністю передбачати, коли закінчиться одна стадія та почнеться наступна, як довго вона буде тривати та який дохід зможе отримати підприємство. Тому довгострокове планування випуску продукції повинно бути доповнено короткостроковим.

На етапах розробки нової продукції пов'язані з цим витрати визначаються як прогностичні величини. При плануванні собівартості нових виробів використовуються параметричні методи обчислення собівартості продукції (методи питомих витрат, валовий, кореляційний, агрегатний). Слід враховувати, що на стадії розробки технічного завдання коло даних досить обмежене, тому розрахунки окремих показників носять орієнтовний характер, широко використовуються методи екстраполяції, моделювання, аналогів і т.д.

Відповідно до дії тих чи інших чинників відбувалась зміна і підходів щодо управління розробкою нових товарів.

Традиційний підхід передбачав ставку на технологію, коли компанія розробляє нові продукти на базі нових технологій шляхом активного розвитку інноваційної діяльності.

Маркетинговий підхід диктував ринок, а не технологія, коли динамічні зміни попиту споживачів набували вирішального значення.

Збалансований підхід передбачає комбінування і технологій, і інструментів маркетингу. Технологія є основою отримання і збереження переваг у конкурентній боротьбі, а маркетингові інструменти дозволяють адаптувати процеси оновлення відповідно до прогнозованих змін попиту.

Яку б матеріально-речову форму новий продукт не мав, процес його створення передбачає здійснення інноваційної діяльності в кілька етапів: генерування ідей, оцінювання та відбір перспективних ідей, розробка концепції товару, розробка та створення дослідного зразка, пробний маркетинг [5].

1. Генерування ідей. Задум нових товарів виникає або як наслідок процесу цілеспрямованого пошуку, або випадково. Джерелами можуть бути інтерв'ю; спостереження на виставках чи ярмарках; звіти та пропозиції торгових агентів; дослідження недоліків продукції, що виробляється; вивчення тенденцій у розробленні нових виробів конкуруючих фірм; аналіз патентної інформації; з'ясування думок експертів щодо техніки та технології; оцінювання власних переваг і слабких сторін.

Підприємство може постійно займатися пошуком ідей, однак лише певні обставини інтенсифікують цю діяльність. Інколи ідея, до якої наближав увесь попередній розвиток якогось різновиду товару, з'являється раптово. Ще частіше створення нового продукту зумовлюється розвитком технології (комп'ютери четвертого, п'ятого поколінь). Зміни також можливі внаслідок варіювання вимог ринку (мода, дизайн автомобілів). Крім того, дослідницькі підрозділи фірми, які діють у різних напрямках, також здатні до розроблення ідей нових продуктів, що породжуватимуть новий попит.

2. *Оцінювання та відбір перспективних ідей.* Цей етап передбачає оцінювання ідей щодо нового товару чи послуги з точки зору їх сприйняття споживачем, а також здійснюється на основі детального вивчення ринкових потреб:

з'ясовують, хто готовий платити гроші для задоволення нової потреби, якими є головні чинники сегментування майбутнього ринку;

вивчають перспективи потреби та альтернативи її задоволення;

аналізують наявність чи відсутність в ідеї соціально негативних чинників, які можуть зашкодити збуту;

вивчають готовність ринку до ідеї нового товару, а також можливості проникнення майбутнього виробу в нові сфери використання;

вивчають відповідність ідеї товару загальним галузевим тенденціям (ефективність буде тим вище, чим більше цей відбір спиратиметься на об'єктивні закони технічного розвитку).

Оцінювання перспективності ідей нових товарів має здійснювати група експертів (маркетологи, економісти та керівники головних підрозділів фірми).

Переваги віддають ідеям:

що мають альтернативні варіанти;

з перспективою багаторазового використання;

що впливають на кінцеві результати господарської діяльності;

щодо яких є достатня кількість інформації для вибору раціонального (оптимального) варіанта рішення;

трудомісткість, терміни виконання та вартість матеріальних носіїв яких не перевищують встановлених обмежень. За результатами оцінювання всі ідеї нових товарів поділяють на безперспективні, віддаленої перспективи, перспективні.

Останню групу включають у перелік перспективних ідей, щодо яких розробляються товарні концепції.

3. *Розробка концепції нових товарів (послуг).* Вдала концепція нового товару значно підвищує шанси його комерційного успіху. Вона дає змогу

сформувати систему орієнтирів персоналу фірми стосовно того, яким хочуть бачити товар споживачі і як цього досягти.

Розробка концепції нового товару базується на комплексному оцінюванні таких чинників:

сфера можливого застосування товару, коло його потенційних споживачів та їхньої кількості;

відповідність якісних параметрів товару вимогам визначеного ринкового сегменту;

головні переваги нового товару над можливими товарами-конкурентами; можливості суміщення нового товару за технологією та методами реалізації з товарами, що освоєні виробництвом;

передбачувані зміни розвитку в системі збуту нового товару;

ймовірні строки виведення нового товару на ринок;

можливі негативні наслідки виробництва, збуту та використання товару (екологічні, соціальні тощо);

зміни у виробництві та збуті, які пов'язані з переходом до випуску нового товару, а також величини відповідних витрат;

можливі ризики, зокрема ймовірність конкурування нового товару з тими, що давно виготовляються фірмою («товарний канібалізм»);

прогнозовані ціни, доходи та прибутки

4. Розробка та створення дослідного зразка. На цьому етапі здійснюють проектування товару, його параметрів, дизайну, упаковки, визначають назву або марку товару, виготовляють дослідні зразки, вирішують питання технічного рівня виробу, можливостей його якісного виготовлення, майбутнього ефективного використання. Тобто під час проектування товару закладають кількісні показники якості, а саме технічні показники, що відображають ступінь придатності виробу до використання за прямим призначенням (надійність, ергономічність (оптимальність) тощо); економічні показники, які відображають безпосередньо або опосередковано рівень

матеріальних, трудових та фінансових витрат на створення товару. Саме ці витрати здебільшого визначають нижню межу ціни нового продукту

5. Пробний маркетинг. Здійснюється перед початком повномасштабного виробництва та реалізації продукції. Має на меті вивчення реакції споживачів на новий товар. Незважаючи на впевненість розробників у привабливості новинки, важливо знати, як її сприйме ринок, чи будуть і як часто будуть її купувати, чи не відмовляться від неї, не розгледівши у ній нових переваг.

Для цього виготовляють пробну партію товарів, тестування якої в умовах ринку дає змогу виявити властивості нового товару в процесі дослідного споживання, а також оцінити комерційні перспективи його випуску. Якщо результати пробного маркетингу позитивні, приймають рішення про запуск нового товару у виробництво. Ефективність пробного маркетингу залежить від правильного вибору часу та місця його проведення, особливостей нового товару, рівня конкуренції на відповідному сегменті ринку, загального стану економіки країни.

Під час розроблення програми пробного маркетингу насамперед визначають його мету. Одні фірми пробний маркетинг використовують для визначення необхідних змін у продукції та планах маркетингу, інші розглядають його як можливість здобуття визнання споживачів і як перший етап реалізації в масштабах всієї країни, треті хочуть остаточно визначитися зі своєю новинкою, а саме розпочати серійне виробництво чи припинити виробництво взагалі, оскільки новинка не виправдовує очікувань фірми. У кожному окремому випадку потрібні маркетингова інформація та її цільове використання.

Россоха В.В. та Череднікова Є.А. [21] зазначили, що не існує однозначного комплексу технологій та алгоритму впровадження нових товарів. Автори дотримуються маркетингової концепції розробки нової продукції.

Наявні різні варіанти тлумачення окремих дотичних до теми понять, проте немає єдиного опису поняття «маркетингові технології розроблення продукту». У контексті глибокого вивчення цього питання доцільно розглянути

основні поняття, які формують це визначення, а саме: маркетинг продуктів, технологія, маркетингова технологія.

Центральною складовою процесів управління розробкою нової продукції є такі основні етапи:

1. *Генерація ідей* - процес розробки нового продукту починається з генерації ідеї, коли обмірковується ідея, яка спрямована на вирішення існуючої проблеми клієнтів новим та інноваційним способом.

2. *Дослідження* – проведення дослідження умов реалізації ідеї та отримання раннього відгуку клієнтів про ідеї щодо нового продукту.

3. *Планування* – це планування комплексу дій, що знадобиться для його створення нового товару.

4. *Прототипування* – створення зразка продукту, який є макетом того, що буде створено під час масового виробництва.

5. *Тестування* – поширення прототипами з цільовою аудиторією та отримання практичного відгуку про те, як працює продукт.

6. *Розробка продукту* – створення кінцевого продукту, який буде комерціалізовано після завершення.

7. *Комерціалізація* – виведення продуктів на ринок.

Більш детальна характеристика етапів планування виведення на ринок нового продукту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика етапів планування виведення на ринок нового продукту

Етап планування	Опис та заходи
1	2
1. Аналіз зовнішніх і внутрішніх можливостей	Проведення аналізу п'яти конкурентних сил М. Портера, SWOT-аналізу, PESTLE-аналізу, бенчмаркінгу, опитування споживачів, аналізу ринку та рівня конкуренції; застосування карти стратегічних груп конкурентів; здійснення фінансово-господарської оцінки діяльності підприємства
2. Аналіз та тестування зразків товару	Вивчення рецептур альтернативних зразків нового продукту на базі лабораторії підприємства
3. Оцінка ефективності проєкту з виведення на ринок нового продукту	Застосування вартісного методу та отримання позитивних результатів ефективності інноваційного проєкту

1	2
4. Ідентифікація потенційних ризиків виведення нового продукту	Застосування аналізу чутливості, проведення ідентифікації ключових ризиків, визначення настання ймовірності їх виникнення та складання плану реагування на найбільш вагомі фактори ризику
5. Планування обсягів випуску нового продукту	Визначення «портрета» споживача, здійснення розрахунку місткості ринку, виходячи з демографічних даних Харківської області та середніх обсягів реалізації підприємства
6. Планування заходів інформаційно-маркетингових комунікацій щодо підтримки просування нової продукції на ринку	Аналіз використання видів каналів реклами конкурентами. На основі отриманих даних обрано просування нового продукту за допомогою реклами у транспортних засобах (автобуси, потяги регіонального сполучення) та створення рекламної сторінки продукту в мережі Інтернет
7. Контроль виконання розроблених планів, аналіз результатів та встановлення завдань на майбутні періоди	Проведення аналізу та планування таких показників, як приріст обсягу виробленої продукції, приріст продуктивності праці, приріст фондівіддачі, частка економії від упроваджених технічних і організаційних нововведень у загальних витратах на виробництво продукції та приріст рентабельності виробництва

Організаційною формою створення нової продукції виступають також і стартапи, які за своїми характеристиками втілюють процес пошуку ідеї та її трансформацію у нову продукцію паралельно із започаткуванням бізнесу.

Основні характеристики стартапів наведено в роботі [3].

В процесі управління розробкою нового товару слід враховувати дію основних чинників, які визначають загальні тренди інновації.

Оберемчук В. Ф., Саміло Т. О. [18] наголошують, що на сучасному етапі розвитку суспільства найефективнішими є digital-інструменти просування товару на ринку.

Розробка нового продукту стосується процесу виведення нового продукту на ринок, від мозкового штурму ідеї до розуміння того, чи вона вписується в ринок, її вдосконалення до створення прототипу та остаточної комерціалізації. Хоча це може бути досить тривалий процес, який іноді потребує повторення, усе це робиться для того, щоб переконатися, що продукція підприємства сприймається ринком.

Оберемчук В. Ф., Саміло Т. О. [18] виділяють етапи планування виведення нового продукту на ринок:

1. Аналіз внутрішніх і зовнішніх тенденцій і можливостей.
2. Аналіз та тестування зразків товару.
3. Оцінка ефективності проєкту з виведення на ринок нового продукту.
4. Ідентифікація потенційних ризиків виведення нового продукту.
5. Планування обсягів випуску нового продукту.
6. Планування заходів інформаційно-маркетингових комунікацій щодо підтримки просування нової продукції на ринку.
7. Контроль виконання розроблених планів, аналіз результатів і встановлення завдань на майбутні періоди.

Фактори, що впливають на планування збутової політики підприємства, поділяють на три групи: фактори товару, становища підприємства й ринку [5].



Рис. 1.1. Фактори, що впливають на планування збутової політики

До факторів товару, які впливають на планування збуту є:

відмінність ціни даного товару від ціни аналогічних товарів конкурентів (ціна може бути обмежуючим фактором для збуту);

взаємозамінність товару іншими товарами;

залежність від необхідного для його виробництва устаткування;

непряма користь для покупця;

рівень платоспроможного попиту на товар.

Фактори можливостей підприємства, що впливають на планування збуту включають:

загальний стан підприємства на ринку (сформований імідж, престиж підприємства з позиції самого підприємства й на думку споживачів і партнерів);

фінансові кошти, які підприємство планує виділити для проведення збутових заходів;

загальна структура номенклатури продукції;

гнучкість виробничої й збутової програми підприємства (можливості швидкого переходу на випуск нової продукції). До факторів ринку, що впливають на планування збуту є:

загальна місткість ринку, тип ринку (який розвивається, стабільний й ін.);

розподіл ринку між конкурентами (частки ринку основних конкурентів);

чинність конкурентної боротьби, позиція підприємства в конкуренції;

еластичність попиту (вплив цінової політики на величину попиту);

число посередників у процесі руху товарів від виробника до споживача.

Збутовий потенціал підприємства визначає його виробничу діяльність, зокрема виробничу програму. З іншого боку, розробка плану збуту є завершальним етапом складання виробничої програми. Крім того, план збуту є основою для складання планів для відділу постачання, відділу кадрів, економічного й фінансового відділів. Іноді план збуту складається одночасно із планом постачання, тому що другий характеризує матеріальну основу першого.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗРОБКИ ТА ОСВОЄННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Характеристика діяльності компанії Тесла

Tesla Inc. (раніше Tesla Motors Inc.) — виробник автомобілів на альтернативному паливі, заснований у 2003 році Мартіном Еберхардом і Марком Тарпеннінгом у Пало-Альто, Каліфорнія, США. Серед інвесторів компанії –засновники Google Ларрі Пейдж та Сергій Брін, а також один із засновників платіжної системи PayPal Ілон Маск.

Компанія орієнтована на дизайн, виготовлення та продаж електромобілів та компонентів до них. Компанія виробляє повністю електричні транспортні засоби, системи генерації та зберігання енергії, а також встановлює та обслуговує такі системи та продає сонячну електроенергію. Місія Tesla полягає в тому, щоб «прискорити перехід світу до стійкої енергетики». Виробник електричних автомобілів керує магазинами та галереями в США та 35 інших країнах світу та налічує понад 70 500 людей по всьому світу.

Головний виробничий об'єкт – завод Tesla. Компанія названа на честь всесвітньо відомого фізика Ніколо Тесла.

Компанія Tesla є втіленням концепції нового товару, яка не лише запропонувала ринку новий товар – електромобілі, а й змінила умови конкуренції та визначила тренди розвитку цього ринку. Компанія і сьогодні є лідером автомобільних «інновацій».

Компанія Tesla, яка з'явилась в 2003 році, здійснила прорив на ринку автомобільної продукції, змогла закріпитися на міжнародному ринку, та за свою коротку історію принести в індустрію багато інноваційних рішень.

Засновник і генеральний директор Tesla Ілон Маск заснував компанію з місією «прискорити появу екологічно чистого транспорту шляхом якнайшвидшого виведення на ринок переконливих масових електромобілів».

Ця місія є основою успішної бізнес-моделі Tesla. Бізнес-модель Tesla базується на прямих продажах і обслуговуванні, а не на франчайзингових дилерських центрах.

Бізнес-модель Tesla приділяє особливу увагу розгортанню зарядних станцій. Це може бути найбільшою перешкодою для масового впровадження електромобілів.

Tesla розширила бізнес-модель, щоб охопити системи накопичення енергії для будинків і підприємств.

Таблиця 2.1

Динаміка основних економічних показників Tesla за 2018-2022 рр.

№	Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення + / -		Відносне відхилення + / -	
							2020 до 2021	2022 до 2021	2020 до 2021	2022 до 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Доходи	21461	24578	31536	53823	81462	22287	27639	170,67	151,35
2	Витрати	17419	20509	24906	40217	60609	15311	20392	161,48	150,70
3	Валовий прибуток	4042	4069	6630	13606	20853	6976	7247	205,22	153,26
4	Чистий прибуток	-976	-862	690	5524	12583	4834	7059	800,58	227,79
5	ЕВІТДА	1672	2085	4316	9434	17403	5118	7969	218,58	184,47
6	ЕВІТ	-388	-69	1994	6523	13656	4529	7133	327,13	209,35
7	EPS	-0,38	-0,33	0,25	1,87	4,02	1,62	2,15	748,00	214,97
8	Витрати на НДДКР	1460	1343	1491	2593	3075	1102	482	173,91	118,59
9	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,831	1,135	1,875	1,375	1,532	-0,5	0,157	73,33	111,42
10	Коефіцієнт співвідношення боргу до власного капіталу	0,620	0,609	0,294	0,145	0,034	-0,149	-0,111	49,32	23,45

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
11	Оборотність активів	0,722	0,716	0,605	0,866	0,989	0,261	0,123	143,14	114,20
12	ROA	-3,574	-2,289	1,653	9,085	15,287	7,432	6,202	549,61	168,27
13	ROI	-7,011	-4,057	2,638	15,565	26,732	12,927	11,167	590,03	171,74
14	Чисельність працівників	48817	48016	70757	99290	127855	28533	28565	140,33	128,77

Аналізуючи основні показники діяльності підприємства слід вказати на таких основних тенденціях.

Дохід від продажів автомобілів включає доходи, пов'язані з готівкою та фінансуванням поставок нових автомобілів Model S, Model X, Semi, Model 3 і Model Y, включаючи доступ до наших функцій FSD, підключення до Інтернету, безкоштовні програми Supercharging та оновлення програмного забезпечення бездротовим зв'язком.

Автомобільні регуляторні кредити включають продаж регулятивних кредитів іншим виробникам автомобілів. Наші доходи від регулятивних кредитів для автомобільної промисловості безпосередньо пов'язані з виробництвом нових автомобілів, продажами та ціною, узгодженою з нашими клієнтами. Компанія завчасно монетизує їх, оскільки нові транспортні засоби продаються на основі постійних домовленостей із покупцями таких кредитів, як правило, якомога ближче до виробництва та доставки транспортного засобу або змін у регулюванні, що впливає на кредити.

Доходи від лізингу автомобілів включають амортизацію доходів від транспортних засобів за договорами прямого оперативного лізингу. Крім того, доходи від лізингу автомобіля включають програми лізингу прямого продажу, де ми визнаємо всі доходи, пов'язані з лізингом продажу, після доставки клієнту.

Послуги та інші доходи складаються з негарантійного післяпродажного обслуговування транспортних засобів і запчастин, платного наддуву, продажу

вживаних транспортних засобів, роздрібних товарів і доходів від страхування транспортних засобів.

У 2022 році порівняно з 2021 роком дохід від продажів автомобілів зріс на 23,09 мільярда доларів, або на 52%, у році, що закінчився 31 грудня 2022 року, порівняно з роком, який закінчився 31 грудня 2021 року, головним чином завдяки збільшенню поставок на 347 024 моделі Model 3 і Model Y, а також збільшенню поставок моделей S і Model X на 38 183 за рік. Це було досягнуто завдяки нарощуванню виробництва Model Y на Gigafactory Shanghai і Fremont Factory, а також запуску виробництва на Gigafactory Berlin-Brandenburg і Gigafactory Texas у 2022 році за вищої загальної середньої ціни продажу завдяки вищій частці продажів Model Y, незважаючи на те, що негативний вплив від зміцнення долара США щодо інших іноземних валют у 2022 році порівняно з попереднім періодом. Також спостерігалось збільшення виробництва Model S і Model X, а також збільшення загальної середньої ціни продажу Model S і Model X із більшою часткою продажів Model X порівняно з попереднім періодом, оскільки поставки нових версій Model S і Model X почали розвиватися у другому та четвертому кварталах 2021 року відповідно. Крім того, протягом четвертого кварталу 2022 року ми визнали 324 мільйони доларів США доходу, пов'язаного з випуском загальної функції FSD у Північній Америці.

За рік, що закінчився 31 грудня 2022 року, доходи від регулятивних кредитів зросли на 311 мільйонів доларів США, або на 21%, порівняно з роком, що закінчився

31 грудня 2021 року, насамперед через зміни в регулюванні, які дали нам право на додаткову компенсацію в розмірі 288 мільйонів доларів США доходу в першому кварталі 2022 року за кредити, продані раніше, за відсутності яких ми мали лише несуттєве збільшення доходу від регуляторних кредитів на автомобільну компанію.

Дохід від автомобільного лізингу зріс на 834 мільйони доларів США, або на 51%, за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року, порівняно з роком, який

закінчився 31 грудня 2021 року. Ця зміна в основному пов'язана зі збільшенням діяльності в рамках нашої програми прямого операційного лізингу, а також збільшення доходів від лізингу прямого продажу.

За рік, що закінчився 31 грудня 2022 року, доходи від послуг та інші види послуг зросли на 2,29 мільярда доларів США, або на 60%, порівняно з роком, що закінчився 31 грудня 2021 року. Ця зміна в основному пов'язана зі збільшенням доходу від продажу вживаних автомобілів через збільшення обсягу та середнього обсягу продажів. ціни на вживані автомобілі Tesla та автомобілі інших виробників, дохід від послуг негарантійного технічного обслуговування, оскільки наш автопарк продовжує зростати, дохід від платних Supercharging, дохід від страхових послуг і дохід від роздрібною торгівлі товарами.

Собівартість доходу від продажів автомобілів включає прямі та непрямі витрати на матеріали, витрати на оплату праці, накладні витрати на виробництво, включаючи витрати на амортизацію інструментів і обладнання, витрати на доставку та логістику, витрати на підключення транспортних засобів, розподіл електроенергії та витрати на інфраструктуру, пов'язані з нашими безкоштовними програмами надзарядки, а також резерви для приблизно гарантійні витрати. Собівартість доходів від продажів автомобілів також включає коригування витрат на гарантію та зборів для списування балансової вартості наших запасів, коли вона перевищує їх оціночну чисту вартість реалізації, а також для забезпечення застарілих і наявних запасів, що перевищують прогнозований попит.

Собівартість доходу від лізингу автомобіля включає амортизацію транспортних засобів, отриманих від операційного лізингу, вартість проданих товарів, пов'язаних із лізингом прямого продажу, і витрати на гарантію, пов'язані з орендованими транспортними засобами. Вартість доходів від лізингу автомобілів також включає витрати на підключення до транспортного засобу та витрати на електроенергію та інфраструктуру, пов'язану з нашою

мережею Supercharger для транспортних засобів за нашими програмами лізингу.

Собівартість послуг та інші доходи включають витрати, пов'язані з наданням негарантійних післяпродажних послуг і запчастин, витрати на платні наддуви, вартість вживаних транспортних засобів, включаючи витрати на відновлення, витрати на роздрібну торгівлю товарами та витрати на страхування транспортних засобів.

Витрати на дослідження та розробки («НДДКР») складаються в основному з витрат на персонал для наших команд інженерно-дослідницьких організацій, інженерно-технічних і виробничих випробувальних організацій, витрат на створення прототипів, контрактних і професійних послуг, а також витрат на амортизоване обладнання.

Витрати на НДДКР зросли на 482 мільйони доларів США, або на 19%, за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року, порівняно з роком, який закінчився 31 грудня 2021 року (рис. 2.1).

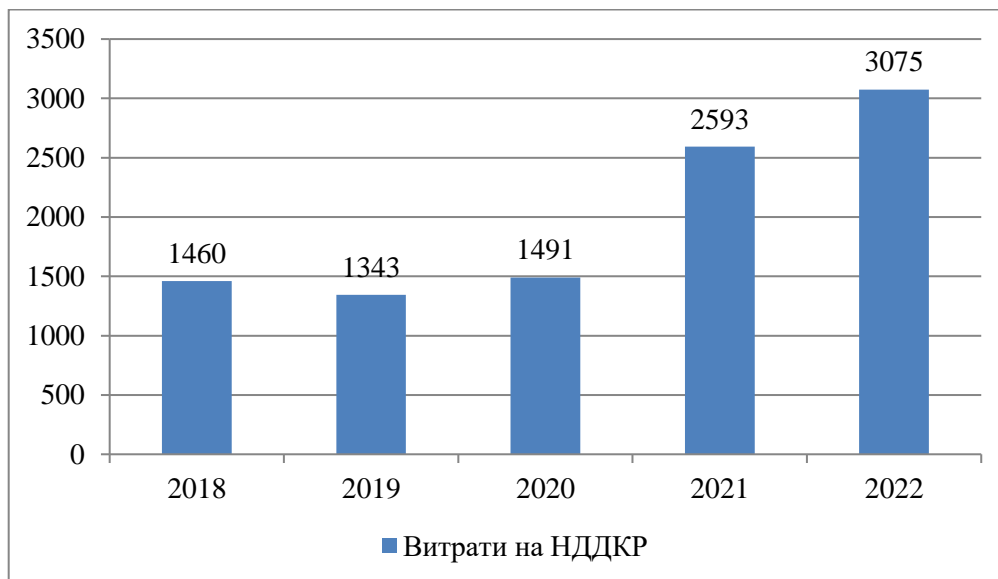


Рис. 2.1. Витрати на НДДКР

Збільшення відбулося в основному за рахунок збільшення витрат на персонал і оплату праці на 175 мільйонів доларів США, збільшення на 132 мільйони доларів США у приміщеннях, зовнішніх послугах, фрахті та амортизаційних витратах, збільшенні на 101 мільйон доларів витрат на

матеріали, витрачені на дослідження та розробки, і на 87 мільйонів доларів на компенсаційні витрати на основі запасів.

Ці збільшення мали підтримувати наш план розвитку продуктів і технологій, включаючи наші власні акумуляторні елементи. Крім того, у першому кварталі 2022 року були додаткові витрати на дослідження та розробки, оскільки ми перебували на етапі підготовки до виробництва в Gigafactory Texas і почали виробництво на Gigafactory Berlin-Brandenburg лише ближче до кінця першого кварталу 2022 року.

Витрати на НДДКР як відсоток від доходу зменшилися з 5% до 4% у році, що закінчився 31 грудня 2022 року, порівняно з роком, що закінчився 31 грудня 2021 року. Наші витрати на НДДКР зменшилися як частка загальних доходів, незважаючи на розширення дорожньої карти продуктів і технологій.

Коефіцієнт поточної витрати можна визначити як коефіцієнт ліквідності, який вимірює здатність компанії виплачувати короткострокові зобов'язання. Поточний коефіцієнт Tesla 2023 року становив 1,57.

Довгостроковий борг/капітал можна визначити як вимірювання фінансового левериджу компанії, розрахованого як довгостроковий борг компанії, поділений на її загальний капітал. Довгостроковий борг/капітал Tesla 2023 року, становив 0,03.

Співвідношення заборгованості/власного капіталу можна визначити як міру фінансового важеля компанії, розраховану шляхом ділення її довгострокової заборгованості на акціонерний капітал. Співвідношення боргу/власного капіталу Tesla 2023 року становило 0,03.

Для досягнення своїх цілей, Tesla розвиває організаційну культуру, яка спонукає своїх співробітників залишатися творчими і новаторськими для поліпшення своїх технологічних можливостей, в яких співробітники отримують винагороду і компенсацію.

Компанія вимагає довгих годин для досягнення ефективності виробництва. Керівництво компанії визнає, що нарощування виробництва Model 3 стало можливим тільки завдяки болісним зусиллям і сотень робочих

годин. Ця інтенсивна робоча культура приваблює молодих претендентів, тому що вона забезпечує плоску організаційну структуру, яка дозволяє будь-кому, незалежно від будь-якого походження, бути почутим і висловлювати свої творчі ідеї, які не у багатьох великих компаніях використовують. За рахунок зростаючих амбітних цілей в області інновацій компанія розраховує і в найближчі роки вимагати багатогодинного робочого часу.

У компанії також проходить інтенсивний процес найму. Процес прийому на роботу починається з перевірки біографічних даних кожного кандидата, його досягнень і технічних здібностей, потім їх ставлять культурних питань компанії, наступним кроком є співбесіда на місці з працівниками Tesla і проходження технічних і технічних навичок. інженерні випробування і, нарешті, отримати схвалення генерального директора. HR-менеджмент Tesla також пропонує програму навчання, щоб ознайомити співробітників з їх організаційною культурою і тим, як вона є важливим чинником в їх бізнес-стратегіях.

Роблячи це, вони використовують таланти і навички співробітників для забезпечення ефективності продукту. Таким чином за допомогою цієї моделі кількість робітників почала зростати після спаду у 2019 році, як показано на рисунку 2.2.

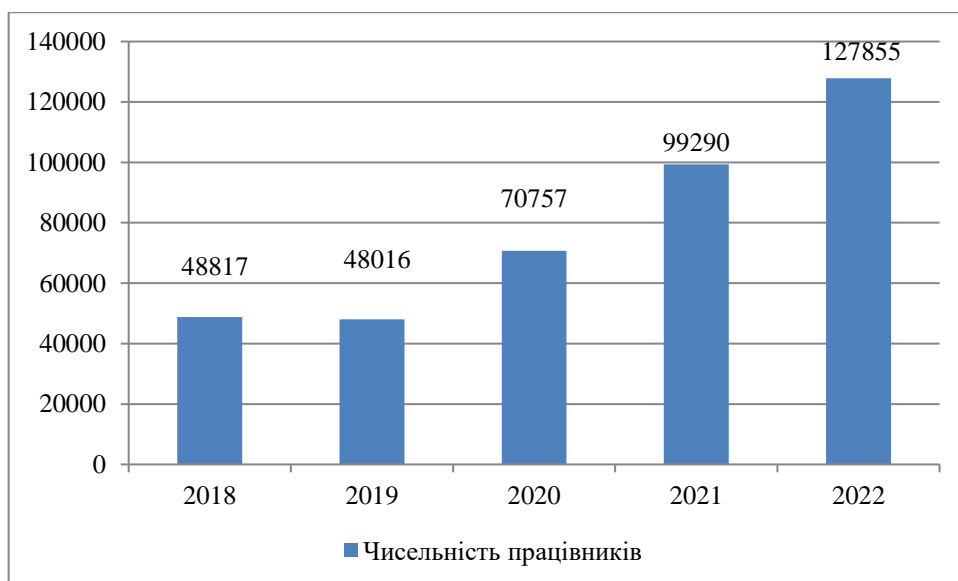


Рис. 2.2. Чисельність працівників Tesla за 2017-2020 роки (кіл. осіб)

Компанія прагне до розширення свого ринку по всьому світу, відкриваючи нові офіси і об'єкти, які в рамках своєї стратегії стати світовим лідером автомобільної промисловості. На своїй сторінці вони заявляють, що прагнуть вирішити світові проблеми, наймаючи талановитих людей з усього світу і створюючи інклюзивну середу. Це їхня стратегія підвищення ефективності виробництва, спрямована на просування своєї компанії на глобальний ринок шляхом відкриття офісів і найму співробітників з усього світу, а не просто покладатися на свої місцеві бази.

Висока плинність кадрів була помічена не лише у звітах, за даними AllianceBernstein, річний оборот Tesla за останні дев'ять місяців становить 44%, що значно вище, ніж в інших компаніях. У ній також спостерігається скорочення зовнішнього найму. Tesla втрачала зовнішніх співробітників і керівників на особливо важливих посадах, таких як головний бухгалтер, головний юрисконсульт і глава глобальної безпеки, причому ненормально високими темпами. Висока плинність кадрів можлива завдяки впливу вимогливої культури праці, а також безпосередньо необхідності продовжувати впроваджувати інновації. Згідно з даними, зібраними Fruhlinger, набір співробітників Tesla знизився, незважаючи на плинність кадрів і звільнення, а обмежені відкриті вакансії не заповнюються.

Загалом, розвиток кадрового потенціалу в компанії, як однієї з основ інноваційної діяльності відбувається у компанії і має свою специфіку.

2.2. Дослідження системи управління розробкою та впровадженням нової продукції

Tesla використала унікальний підхід, щоб утвердитися на ринку. Замість того, щоб намагатися побудувати відносно доступний автомобіль, який можна було б масово виробляти та продавати, компанія застосувала протилежний підхід, зосередившись на створенні переконливого автомобіля, який створив би попит на електромобілі.

У дописі на веб-сайті Tesla генеральний директор Ілон Маск так сказав про місію компанії: «Якби ми могли [масово продати] наш перший продукт, ми б це зробили, але цього було просто неможливо досягти для стартапу, який ніколи не створював автомобіль, який мав одну технологічну ітерацію та не мав ефекту масштабу. Наш перший продукт мав бути дорогим, незалежно від того, як він виглядав, тому ми вирішили побудувати спортивний автомобіль, оскільки здавалося, що він мав найкращі шанси бути конкурентоспроможними щодо своїх бензинових альтернатив».

Таким чином, Tesla поставила на ринок перший високопродуктивний електричний розкішний спортивний автомобіль Tesla Roadster. Компанія продала приблизно 2500 родстерів до припинення виробництва в січні 2012 року.

Фактично компанія за рахунок пропонування ринку принципово нового товару порівняно з конкурентами повністю перевершила конкурентів. Своєю новою продукцією компанія змістила тренди розвитку автомобільної галузі виробництва та попиту споживачів у бік електромобілів.

На початку XXI століття увага до електричних та інших альтернативних теплових транспортних засобів збільшилася за рахунок зростання негативного впливу на навколишнє середовище. Відродження електромобіля знаменується двома основними подіями: випуском Prius і появою компанії Tesla Ілона Маска. Саме цим компаніям вдалося створити попит на електрокари та зайняти частину галузі машинобудування. У кінці 1990-х рр.. Toyota створила гібридну модель Toyota Prius, а у 2006 р. на ринок вийшла Tesla Roadster, яка витрачала 110 ват-годин на кожен кілометр. Це був значний успіх, який спонукав інших виробників почати розробку електромобілів, що поряд із падінням цін на електробатарей допомогло створити основу для розвитку електромобілів.

Динаміка обсягів виробництва електромобілів у розрізі основних виробників наведено на рис. 2.3.

Як свідчать наведені дані компанія Tesla є ключовим гравцем ринку і сьогодні. Китайське підприємство BYD Co Ltd активно нарощує обсяги

виробництва та намагається наздогнати лідера. Інші учасники ринку, визнані на світовому ринку класичних автомобілів лише активізують виробництво автомобілів та програють основним учасникам.

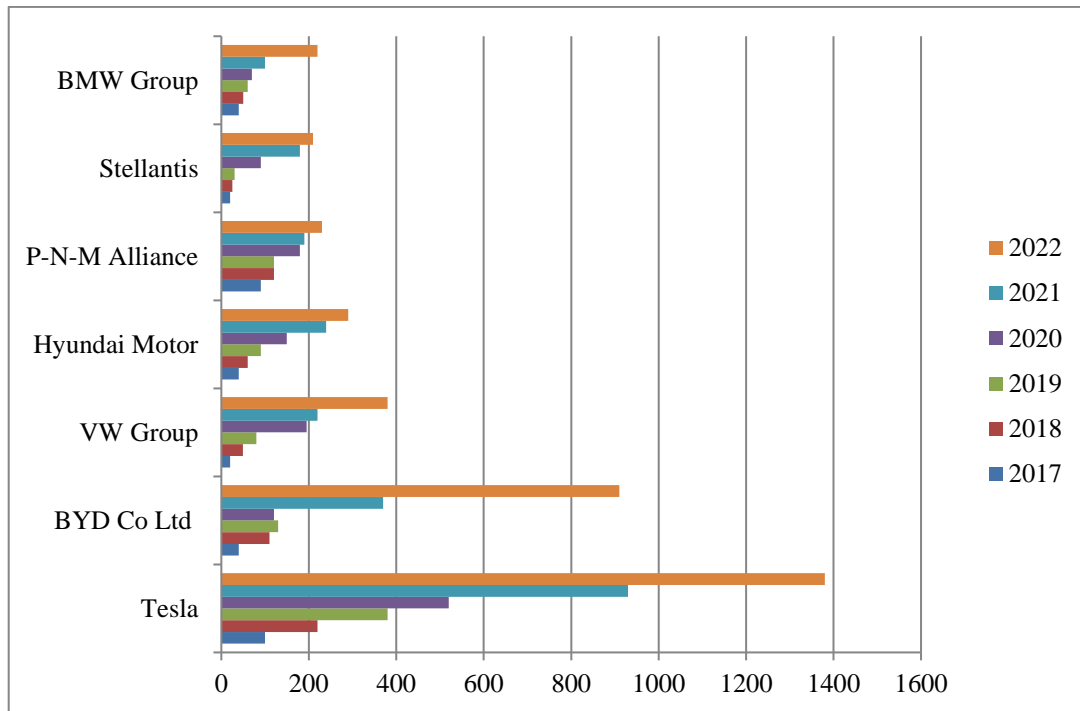


Рис. 2.3. Динаміка обсягів виробництва електромобілів основних виробників

Більшість сучасних виробників автомобілів почали вкладатися в електромобілі з метою реклами – для створення іміджу «борців за екологію», а крім того, щоб в якийсь момент не опинитися позаду конкурентів. Сьогодні це призвело до свого роду «електричного божевілля»: компанії навперерід представляють новинки на електротязі. Однак значні обсяги електроенергії виробляються тепловими станціями, які споживають все ту ж вуглеводневу сировину, з якої виробляють паливо для автомобілів. Електромобілі допоможуть вирішити локальні проблеми забруднення міст, однак електроенергію потрібно виробляти, а це також викиди в атмосферу.

Безумовно, колісний транспорт вносить істотний внесок у забруднення середовища. Сьогодні частка «електричок» у світовому автопарку складає лише 0,6 %.

Для залучення ще більшої кількості населення до переходу на електромобілі уряди країн проводять активні заохочувальні заходи. Найбільший відсоток серед загальної кількості нових придбаних авто на електричному двигуні серед європейських країн (до 20%) було зафіксовано в Норвегії завдяки компенсаціям на придбання електромобілів від уряду. Варто зазначити, що урядові пільги щодо кредитування чи купівлі за повну вартість електромобілів впливають на продаж даних авто.

Таким чином, глобальний перехід на електромобілі набирає обертів останніми роками, оскільки країни по всьому світу ставлять амбітні цілі щодо поступової відмови від транспортних засобів, що працюють на викопному паливі. У Європі, наприклад, багато країн поставили за мету заборонити продаж нових бензинових і дизельних автомобілів до 2030 або 2035 року, а Китай прагне до того, щоб до 2035 року електромобілі становили 50% усіх продажів нових легкових авто. Сполучені Штати також планують збільшити популярність екологічно безпечних авто серед водіїв. Експерти зазначають, що до 2030 року 50% серед усіх продажів нових автомобілів у країні мають бути електричними.

Електромобілі працюють лише за рахунок електроенергії, а сам акумулятор можна заряджати навіть з дому. Керування автомобілями на двигунах внутрішнього згорання українцю в середньому коштує близько 30 тис. грн у рік. При використанні електромобіля ця сума значно зменшиться. Електромобілі на 100% є екологічно чистими, оскільки джерелом живлення є електроенергія. Наступною перевагою є безпечний рух, оскільки електромобілі проходять тести на надійність та безпеку. У випадку аварії подушки безпеки відкриваються, а електроенергія не буде надходити від акумулятора [4].

Порівнюючи переваги та недоліки електромобілів, можна сказати, що є достатньо «за» і «проти», але ключовим лишається той факт, що електромобілі

здатні покращити, а певною мірою і врятувати, навколишнє середовище. Користувачі електромобілів отримують більше переваг у використанні, ніж недоліків, тому можна говорити про подальший розвиток цього ринку.

Розглянемо основні переваги масового використання електромобілів.

По-перше, це вплив на зовнішнє середовище. Оскільки зараз помітними є зміни в кліматі, масовий перехід на електромобілі дозволить стабілізувати екологічний стан. У найближче десятиліття щонайменше сім держав планують заборонити продаж автомобілів із двигунами внутрішнього згорання. Така діяльність приведе до утворення нових ринків збуту електромобілів. Якщо попит на автомобілі персонального користування залишиться на теперішньому рівні, то спрогнозувати необхідну кількість електромобілів буде досить легко.

По-друге, задоволення попиту на батареї. Чисті електромобілі потребують більших ємностей акумуляторної батареї, гібридним автомобілям достатньо менших, оскільки вони використовують паливні двигуни як резервні джерела. Tesla прогнозує, що буде виробляти щорічно близько 35 гігават-годин на найбільшій фабриці у світі Gigafactory, яку планують запустити в Неваді. Але в найближчі декілька років вже буде необхідно значно більше. Скоро електромобілі витиснуть побутову електроніку з числа головних споживачів батарей, адже їм знадобиться набагато більша ємність, ніж зараз потрібна смартфонам і ноутбукам.

По-третє, зарядка електромобілів. Електродвигун – це серце електромобіля, головна рушійна сила. Акумуляторні батареї використовують енергію, яка може видобуватися з брудних джерел, що нівелює головну перевагу перед звичайними авто.

По-четверте, виробництво акумуляторних батарей. Навіть при повному впровадженні електромобілів у повсякденне життя, перехід на чисті джерела енергії, яка буде використовуватися в акумуляторних батареях, створює проблему дефіциту інших матеріалів, таких як літій і кобальт, необхідних для виникнення достатньої кількості чистих енергетичних установок [9].

По-п'яте, сучасний стан екології дає змогу спрогнозувати стрімкий розвиток електромобільної промисловості [19].

За даними Bloomberg New Energy Finance, у 2040 р. частка електромобілів у світових продажах складе 54%. Таким чином, світові тенденції свідчать, що все більше споживачів з кожним роком будуть надавати перевагу електромобілям, а не автомобілям з двигунами внутрішнього згорання, що змінить структуру енергетичних і транспортних ринків [2].

Причини такого глобального зсуву очевидні – електромобілі є більш чистою та стійкою альтернативою традиційним транспортним засобам, які можуть сприяти зниженню викидів парникових газів та покращенню якості повітря. Крім того, у міру вдосконалення технологій, що лежать в основі електрокарів, вони стають дедалі доступнішими та практичнішими для повсякденного використання.

Глобальні продажі електромобілів залишаються високими. Загалом у 2022 році було поставлено 10,5 мільйонів нових BEV і PHEV, що на +55% більше, ніж у 2021 році.

На сьогоднішній день кількість проданих електромобілів у світі стрімко зростає (рис. 2.4). З 2013 по 2022 рр. продано 28014 тис. електромобілів, причому за останні два роки їх продано більше, ніж за період з 2013 по 2020 рр.



Рис. 2.4. Динаміка обсягів виробництва електромобілів основних виробників

Однак регіональна модель зростання змінюється. Після 2 років стрімкого зростання продажів у Європі електромобілі зросли там лише на 15% у 2021 році. Слабкі загальні ринки транспортних засобів і постійний дефіцит компонентів взяли своє, що посилювалося війною в Україні. Продажі електромобілів у США та Канаді зросли на 48% порівняно з минулим роком, незважаючи на слабкий загальний ринок легкових автомобілів, який впав на 8% протягом 2022 року. У другій половині 2022 року відбулося обережне відновлення автомобільних ринків у порівнянні з низькими результатами другого півріччя 2021 року. Глобальні продажі легкових автомобілів у 2022 році, 81 мільйон одиниць, все ще були на -0,5% нижчими, ніж у 2021 році, і на -15% нижче рівня до 2020 року.

Швидке впровадження електромобілів на слабких автомобільних ринках ще більше підвищило частки електромобілів. BEV (9,5 %) і PHEV (3,5 %) склали 13 % світових продажів легкових автомобілів у 2022 році порівняно з 8,3 % у 2021 році. Норвегія мала найвищу частку ринку електромобілів (BEV 71 % + PHEV 8 %), Китай мав 27 %, Європа 20,8 % і США 7,2 %. Найшвидше зростаючими ринками були Індонезія (з 1 тис. до 10 тис.), Індія з +223 % до 50 тис., майже всі BEV, Нова Зеландія +151 % до 23 тис. з часткою ринку 20 %. Пропозиція та впровадження електромобілів зараз швидко поширюється на південь світу.

У листопаді та грудні 2022 року спостерігалися викривлення попиту через скорочення грантів на електромобілі в Європі та Китаї та IRA у США на 2023 рік. Попит на електромобілі та двигуни з двигуном було перенесено на 2022 рік або перенесено на 2023 рік. За весь 2023 рік очікується продаж 14,3 мільйона електромобілів, зростання на 36 % порівняно з 2022 роком, при цьому кількість BEV досягне 11 мільйонів одиниць, а PHEV – 3,3 мільйона одиниць. До кінця 2023 року ми очікуємо, що експлуатуватиметься 40 мільйонів електромобілів, враховуючи легкі транспортні засоби, 73 % – це BEV, а 27 % – PHEV.

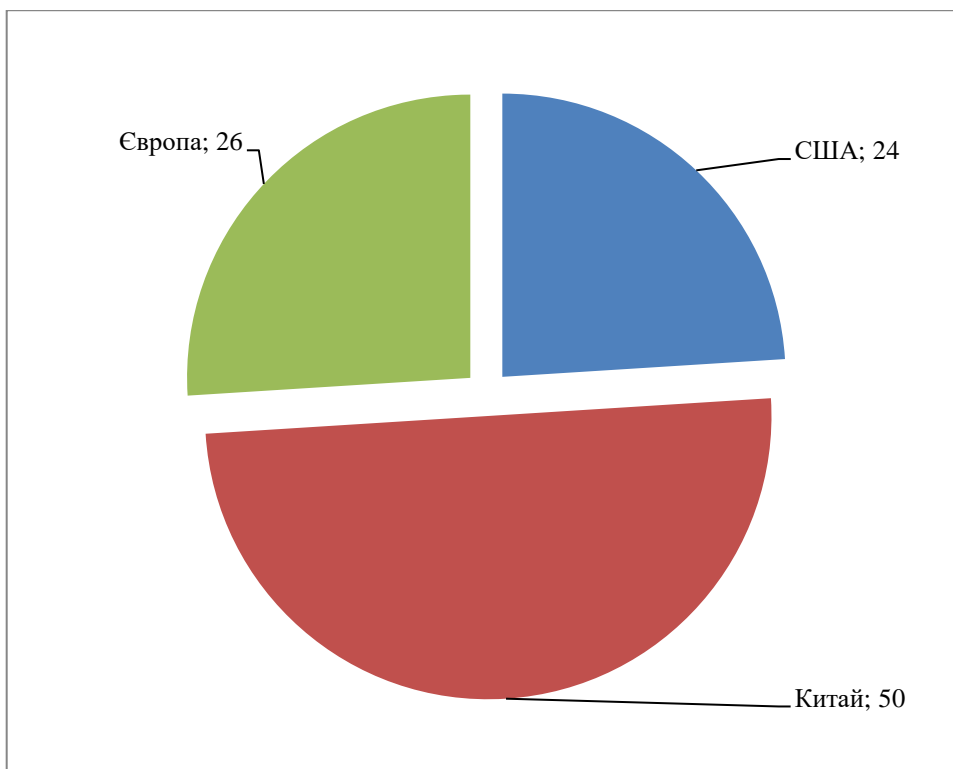


Рис. 2.5. Структура ринку електрокарів

Після того, як Tesla заснувала свій бренд і виготовила та поставила на ринок свій концепт-кар, вона зміцнила свою бізнес-модель. Бізнес-модель Tesla базується на тристоронньому підході до продажу, обслуговування та зарядки електромобілів (рис. 2.6).

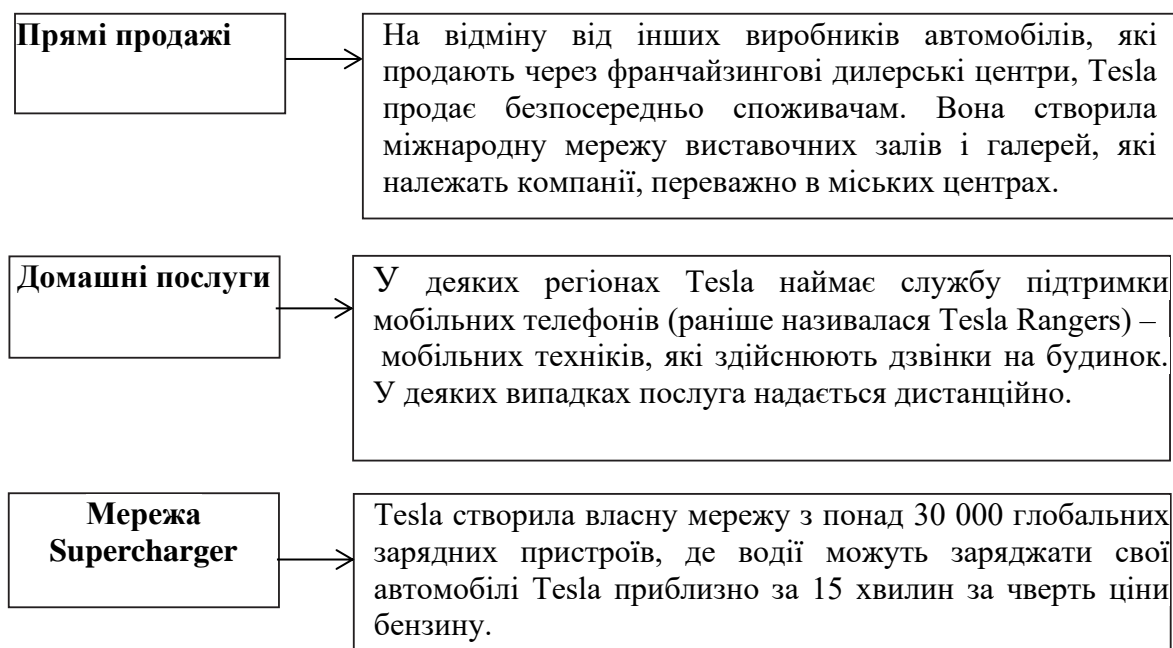


Рис. 2.6. Бізнес-модель компанії Tesla

Володіючи каналом продажів, Tesla вважає, що може отримати перевагу в швидкості розробки свого продукту. Що ще важливіше, це створює кращий досвід покупки для клієнтів. На відміну від автосалонів, у салонах Tesla немає потенційних конфліктів інтересів. Клієнти мають справу лише з торговим і обслуговуючим персоналом Tesla.

Станом на 25 травня 2022 року Tesla має 823 локації по всьому світу, включно з автосалонами, центрами Service Plus (поєднання роздрібною торгівлі та сервісного центру) і сервісними центрами.

Tesla також використовує продажі через Інтернет — споживачі можуть налаштувати та придбати Tesla онлайн.

Model S може завантажувати дані по бездротовій мережі, тож техніки можуть переглядати та виправляти деякі проблеми, навіть не торкаючись автомобіля.

Tesla створила власну мережу з понад 30 000 глобальних зарядних пристроїв, де водії можуть заряджати свої автомобілі Tesla приблизно за 15 хвилин за чверть ціни бензину. Мета, звичайно, полягає в тому, щоб прискорити темпи впровадження електромобілів, зробивши їх дешевшими та легшими для їх експлуатації.

На основі розглянутих даних можемо стверджувати, що галузь електромобілів перебуває у стані розвитку. Все більше й більше міжнародних автовиробників створюють аналоги своєї продукції з використанням електродвигунів. Значну роль у цьому процесі відіграє держава, яка повинна заохочувати та підтримувати використання автомобілів з нульовим викидом. В Україні однією з основних перешкод переходу на масове використання електромобілів є недостатній рівень розвитку інфраструктури електрзарядних станцій (з урахуванням специфіки їх роботи/тривалості процесу заряджання та необхідності наближення до споживача) – наразі їх близько 1,5 тис.

Для зростання кількості електромобілів їх потенційні власники потребують впевненості в тому, що вони можуть отримати доступ до розвиненої та зручної для них мережі зарядних станцій. При цьому інформація

про їх розташування та цінові пропозиції на їх послуги має бути загальнодоступною. Повний перехід на використання електромобілів значно покращує нинішню екологічну ситуацію, проте для вдалого переходу необхідно комплексно прораховувати всі наявні чинники.

РОЗДІЛ 3

ПРОДУКТОВА СТРАТЕГІЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ TESLA

3.1 Стратегічні альтернативи виведення нового товару на ринок

Поведінка компанії на ринку складається з деякої, тільки їй одній властивій комбінації стратегічних ідей. Проте, вибір стратегії диктується певними правилами і в першу чергу залежить від того, в рамках стандартного або спеціалізованого бізнесу лежить ринкова діяльність фірми.

У першому випадку підприємство займається випуском звичайних, поширених в даній економіці товарів і послуг. І тоді найважливішою характеристикою, що визначає зміст її стратегії, стає масштаб справи: від локального до глобального.

У другому випадку фірма зосереджується на виробництві продукту (товарів, послуг, інтелектуальної власності), які на ринку порівняно рідко зустрічаються (або взагалі відсутні). При цьому вона може піти по шляху адаптації до особливих запитів ринку, наприклад, врахування думки окремих груп клієнтів, або дотримуватися протилежної лінії - замість пристосування себе до вимог ринку спробувати змінити самі ці вимоги.

Наприклад, створивши небачений, принципово новий клас товарів або домігшись радикальної зміни стереотипу поведінки в споживанні певної послуги.

Існує *чотири основних типи стратегії* конкурентної боротьби, кожен з яких орієнтований на різні умови економічного середовища і різні ресурси, що знаходяться в розпорядженні підприємства. Дотримуються їх фірми, кожна по-своєму, не так як інші, але необхідно однаково вдало пристосовуватись до вимог ринку. І всі вони потрібні для нормального функціонування економіки.

Віолентна (силова) стратегія – «горді леви», «могутні слони», «неповороткі бегемоти». Специфіка – широкий асортимент стандартної

продукції за середньою ціною і середньої якості, заняття більшої частки ринку. Джерело сили – масовість виробництва (ефект масштабі) і переваги, які дають широкомасштабні наукові дослідження, розвинена мережа збуту, великі рекламні кампанії.

Патієнтна (нішева) стратегія – «хитрі лиси». Специфіка - незвичайна продукція та її незамінність для вузького кола споживачів, максимальна частка маленького ринкового сегменту. Джерело сили – елітна робоча сила, хороше обладнання, досвід дрібносерійного виробництва, іноді унікальність продукції (ефект досвіду, унікальності).

Комутантна (приспосована) стратегія – «сірі миші». Специфіка – підвищена гнучкість, постійна націленість на отримання прибутку і готовність вдатися заради неї до будь-яких засобів, локальна діяльність. Джерело сили – невеликий розмір фірм, який дозволяє їй маневрувати, змінюючи види діяльності (ефект маневреності, гнучкості).

Експелерентна (піонерська) стратегія – «швидкі ластівки». Специфіка - створення принципово нового ринку і вилучення вигід з початкової одноосібної присутності на ньому. Джерело сили - науковий потенціал (кадри і розробки), нечуваний прибуток в разі реалізації проектів. Але зазвичай після реалізації проекту - зміна стратегії і перехід в іншу групу.

Важливий момент при розгляді конкурентних стратегій полягає в тому, що фірма в процесі свого природного зростання може послідовно змінювати свою конкурентну стратегію. Відправною точкою розвитку щойно організованої компанії, як правило, служить стан «сірої миші». Така фірма, завдяки вірному вибору сфери діяльності, може забезпечити собі стійке положення і достатній рівень прибутку.

Якщо фірма виявиться гнучкою, то поступово накопичить капітал і стане збільшуватися в розмірах. Але тут її чекає перша небезпека. Як свідчить практика, механічне збільшення розмірів без відповідної зміни стратегії, зазвичай веде до краху. Щоб вижити і продовжити розвиток, малій фірмі треба

вчасно перетворитися в «хитру лисицю». Якщо фірма навчиться робити щонебудь краще за інших, їй вже не страшні конкуренти в цій сфері спеціалізації.

Компанія-«лисиця» зростає, зміцнюється і займає все більшу частину свого ринкового сегменту: спочатку в національних, а при удачі - в міжнародних масштабах. Щоб продовжити зростання, треба переходити в сферу масового виробництва, а це далеко не простий вибір. Адже поза своєю ринковою нішею «лисиця» стає більш вразливою для конкурентів. Але перехід до масового виробництва зазвичай закінчується благополучно, якщо обрана спеціалізація виявляється перспективною.

«Хитра лисиця» перетворюється в «гордого лева», тобто компанію, що задовольняє своєю продукцією швидко зростаючий попит на масові різновиди товарів і послуг. До стану «лева» є й інший шлях - ризикований і тому він мало кому вдається - підкорювати шлях проривного науково-технічного прогресу. У разі успіху заняття такою діяльністю компанії («перша ластівка») виявляється на хвилі динамічно зростаючого попиту, далі еволюція фірми триває в рамках стратегії «гордого лева».

Динамічний стан «гордого лева» поступово змінюється роллю «могутнього слона». Справа в тому, що жодна галузь економіки не перебуває постійно в стані вибухового зростання. Настає і насичення ринку. Щоб не стати заручниками долі єдиного товару, фірма проникає в усі нові сфери, прагнучи всюди зайняти домінуючі позиції.

Положення «могутнього слона» дуже стійке: компанія може перебувати в ньому століття. Але можлива і подальша (вже несприятлива) еволюція в напрямку «неповороткого бегемота». Зберігши гігантські розміри, така фірма обростає численними другорядними виробництвами, стає важко керованою, остаточно втрачає динамізм, а разом з ним прибутковість. Завдяки величезним розмірам і потужності все це не веде до негайного краху: процес розвивається десятиліттями, картина змінюється ледь помітно.

Однак принципових виходів з цієї ситуації тільки два: або позбавлення від неефективних виробництв шляхом ліквідації або розпродажу і повернення

до стадії «слона», або поглинання більш щасливими конкурентами, що означає кінець історії фірми. Так як ризик втрат і фіаско нових товарів великий, то перед компаніями виникає питання, як підвищити шанси на успіх.

Організації, які є лідерами в області розробки нових продуктів, зазвичай приділяють багато уваги виявленню чинників їх успіху, проводячи в цій області спеціальні дослідження. В першу чергу проводять маркетингові дослідження випущених марок товарів. Тут слід виділити:

1. Вимірювання відносин споживачів до певної марки товару. Перш за все вивчають ступінь популярності марки товару. Даний напрямок маркетингових досліджень спрямований на виявлення ступеня усвідомлення споживачами існування товару певної марки. Популярність встановлює зв'язок між маркою і категорією товару, до якої вона належить. Інформацію про рівень популярності зазвичай отримують шляхом опитування споживачів про відомі їм марки товару в рамках досліджуваного класу товару. Інформація, яку дає аналіз зібраних даних про популярність марок товарів певної категорії, може використовуватися для:

визначення частки потенційних покупців, які називають певну марку товару (або фірму) як першу марку (фірму);

визначення на основі перших названих марок товару головних товарів конкурентів;

визначення рівня запам'ятовування марок і назв фірм (деякі марки і назви фірм погано запам'ятовуються, хоча вони легко впізнавані);

порівняння співвідношення між показником популярності і часткою ринку для кожної марки з середніми співвідношеннями для даного ринку, оскільки деякі марки реалізують свою популярність краще, ніж інші;

вимірювання відстані між окремими марками (фірмами) на шкалі популярності, якщо вона носить інтервальний характер;

виявлення ринків з найменшою популярністю марки (фірми).

2. Дослідження марок окремих товарів полягає у вивченні думок споживачів про ці товари. Тут необхідно з'ясувати, наскільки досліджуваний

товар відповідає вимогам ринку і споживачів, тобто оцінити ринкову адекватність товару.

Дані дослідження можна розвинути в напрямках отримання такої інформації:

про потреби, які задовольняє досліджуваний товар;

про вимоги користувачів до продукції і рівня сервісу, що відображаються, зокрема, в складанні рейтингу показників якості послуг;

про мотивації, які слід реалізувати при продажах товару;

про джерела інформації, що визначають вибір марки товару (виставки, ярмарки, технічна преса, поради окремих осіб, реклама і т.і.);

оцінка марок окремих товарів за їх характеристиками (атрибутів).

3. Визначення, які групи (сегменти) споживачів і як часто купують досліджувані товари (визначення ступеня лояльності до певного товару). Тут також вивчається вплив ступеня задоволеності товаром на лояльність до його марки. Дуже важливим є розподіл всіх споживачів певних продуктів на категорії за ступенем їхньої лояльності до цих продуктів. Ці категорії потім підрозділяються на ряд підгруп в залежності від обсягу споживання (наприклад, регулярно і багато п'ють каву чи споживають її епізодично). Дані таких досліджень дозволяють більш чітко окреслити коло потенційних споживачів і розробити програму розширення кола лояльних споживачів.

Маркетингові дослідження випущених марок товарів проводяться шляхом вивчення думок споживачів, працівників торгової мережі та сервісних служб, а також при дослідженні конкурентоспроможності окремих товарів

Вихід з новим товаром на ринок – захід дуже відповідальний, який пов'язаний з ризиком. Незважаючи на серйозну маркетингову підтримку, рівень невдач при випуску нової продукції залишається високим (близько 35%). Причому втрати можуть носити двоякий характер: абсолютний провал продукції і відносна невдача.

Абсолютний провал має місце, коли фірма виявляється нездатною компенсувати фінансові витрати на виробництво товару і його просування.

Відносна невдача має місце в тих випадках, коли фірма отримує прибуток від реалізації товару, але в менших обсягах, ніж планувалося. При цьому, зрозуміло, страждає імідж компанії. Серед причин, що призводять до провалів, такі: помилкове визначення попиту споживачів, дефекти товару, недостатні зусилля з просування товару, завищена ціна, відповідні дії конкурентів, невірно вибраний час для виходу на ринок і ін.

До невдач у впровадженні нових товарів можуть привести і виробничі фактори: погана взаємодія між конструкторськими службами і відділом збуту (маркетингу); недостатня творча активність наукових кадрів (науковий «баласт»); поганий відбір проектів; недостатнє фінансування; відсутність звітності за витратами. Конкретизація загальних чинників успіху зазвичай здійснюється в напрямку отримання кількісних оцінок, які характеризують їх відносну роль. Необхідна інформація насамперед збирається експертним шляхом як серед співробітників організації (у відділі нової техніки, в службі НДДКР, у відділі маркетингу і збуту і т.п.), так і серед торгових посередників і споживачів.

Опитування менеджерів, що займаються розробкою нових продуктів, виявили такі основні чинники успіху нового продукту (табл. 1) [4]. Цифри в таблиці характеризують відсоток опитаних, які відзначили важливість даних факторів. З наведених даних випливає, що головними факторами успіху є, з одного боку, відповідність продукту вимогам ринку, а з іншого - можливості організації по його розробці та виробництву.

Важливо адаптувати технологію, спиратися на підтримку керівництва і пристосувати багатостадійну розробку до процесу прийняття товару ринком. Випуск нових продуктів необхідний для досягнення успішного розвитку компанії. Якщо цього не відбувається, то в міру посилення конкуренції, зміни кон'юнктури ринку і технологій, впровадження нововведень інших фірм компанія буде втрачати свої позиції.

Таблиця 3.1

Фактори успіху нового продукту

Фактори успіху	%
Адаптованість продукту до вимог ринку	85
Відповідність продукту особливим можливостям фірми	62
технологічна перевага продукту	52
Підтримка нових продуктів керівництвом фірми	45
Використання оціночних процедур при виборі нових моделей	33
Сприятливе конкурентне середовище	31
Відповідність організаційної структури завданням розробки нового продукту	15

Однак розробка нових продуктів характеризується високим рівнем ризику, складовими якого є технологічний, ринковий і стратегічний ризику. Технологічний ризик. Обумовлений технологічною інновацією, необхідною для технічної здійсненності нововведення. Ринковий ризик визначається ступенем оригінальності і складності ідеї нововведення, що впливає на сприйнятливність ринку і витрати переходу для використання нового продукту. Стратегічний ризик залежить від ступеня новизни продукту для даної компанії. Чим вище новизна, тим вище рівень стратегічного ризику.

3.2. Характеристика бізнес-стратегії Tesla

Бізнес-стратегія Tesla об'єднує фокус на електромобілі та право власності на дистрибуцію продукції. Крім того, компанія підкреслює низьку вартість володіння електромобілями Tesla як одну з надійних основ своєї конкурентної переваги. Виробник автомобілів на альтернативному паливі має організаційну структуру підрозділів, і його підрозділи включають енергетику, інженерію та виробництво, кадри та комунікації, право та фінанси, продажі та програмне забезпечення. З іншого боку, організаційна культура Tesla пов'язана з

амбітними інноваціями, дотриманням методу прийняття рішень «Перших принципів» і відсутністю бюрократії в компанії.

Tesla має низку конкурентних переваг. До них належать переваги першого учасника, збільшення кількості продажів автомобілів, досвід інновацій та високий рівень визнання бренду на міжнародному рівні.

Бізнес-стратегію Tesla можна загалом класифікувати як стратегію диференціації продукту. Відповідно, виробник електромобілів диференціює свої транспортні засоби на основі стійкості, продуктивності та дизайну. Бізнес-план Tesla, оприлюднений Ілоном Маском, був таким:

Побудуйте спортивний автомобіль;

Використайте ці гроші, щоб створити доступний автомобіль;

Використайте ці гроші, щоб створити ще доступніший автомобіль.

Реалізуючи вищезазначені заходи, також забезпечте варіанти виробництва електроенергії з нульовими викидами.

Місія Tesla полягає в тому, щоб прискорити перехід світу до стійкої енергетики. Бізнес-стратегія Tesla спрямована на виконання цієї місії за допомогою таких трьох ключових принципів:

1. Орієнтація на електромобілі. Компанія Tesla була заснована на переконанні, що «людям не потрібно йти на компроміс, щоб керувати електромобілем – що електромобілі можуть бути кращими, швидшими та веселішими в управлінні, ніж бензинові автомобілі» [1]. Відповідно, компанія випустила свій родстер, модель S, Model X і Model 3 повністю електричні автомобілі, які швидко стали успішними серед цільового сегменту клієнтів, залучивши мільярди доларів авансових платежів. Tesla «прагне підірвати автомобільну промисловість, створюючи інноваційні елементи, які підходять один одному»[2].

2. Право власності на розподіл. Tesla не працює з дилерами та дистриб'юторами. Натомість виробник електричних автомобілів займається прямими продажами через свій веб-сайт. Крім того, у Tesla є магазини та галереї, які управляються компанією, у торгових центрах та інших місцях,

популярних серед цільового сегменту клієнтів у США та 35 інших країнах і регіонах світу.

3. Низька вартість володіння. Автомобілі Tesla працюють на електроенергії, яка значно дешевша за нафту та газ. Крім того, в деяких регіонах власникам електромобілів пропонуються різноманітні податкові пільги та пільги від органів місцевого самоврядування. Tesla має калькулятор на своєму веб-сайті, щоб точно повідомляти клієнтам, скільки вони економлять. Низька вартість володіння є одним із основних джерел конкурентної переваги Tesla.

4. Нетрадиційний спосіб ведення бізнесу. Виклик статус-кво ведення бізнесу є основою бізнес-стратегії Tesla, і це можна побачити в різних аспектах бізнесу. Наприклад, на відміну від інших великих компаній, Tesla не витрачає гроші на рекламу, а її маркетингова стратегія відома як «маркетинг без доларів». Подібним чином компанія має нетрадиційну практику управління персоналом, де ієрархії управління розмиті, а співробітники всіх рівнів можуть безпосередньо зв'язуватися з генеральним директором Ілоном Маском, щоб вирішити робочу проблему, з якою вони стикаються.

Електроавтомобіль компанії Tesla можна вважати символом нового товару не лише для ринку автомобілів на практиці, а й втіленням концепції нового товару, як основи для вивчення та дослідження.

Три причини успіху Tesla.

Є три причини, чому Tesla досі досягла успіху. Він має (1) передову технологію, (2) мережу нагнітачів і (3) вертикальну інтеграцію. Ці три фактори створюють дієвий цикл, який продовжує розширювати лідерство компанії.

1. Чудова технологія.

Типовий автомобіль Tesla можна розбити на три основні компоненти:

Електричний двигун. Електродвигуни Tesla перевершують конкурентів компанії. Двигуни Tesla оснащені власними магнітами, що робить їх не тільки меншими, але й дешевшими та ефективнішими, ніж у конкурентів. Наприклад, вартість двигуна Model 3 оцінюється приблизно в 754 долари США (при 46,1

кг), тоді як із BMW і Chevy Bolt оцінюються в 841 долар США (при 48,37 кг) і 836 доларів США (при 51,49 кг) відповідно. Крім того, двигун Tesla також має більший крутний момент і кращу продуктивність.

Акумулятор. Система зберігання енергії Tesla складається з тисяч окремих літій-іонних батарей, розташованих послідовно. Цей компонент виробляється компанією Panasonic (тикер: PCRFY) і є найважчою частиною автомобіля – вагою понад 500 кг. Ось чому система накопичення енергії розміщена в нижній частині автомобіля, щоб підвищити стабільність і керуваність. Експерти в цій галузі вважають, що акумуляторні технології Tesla на пару років випереджають конкурентів. Наприклад, акумуляторна батарея моделі 3, за оцінками, має на 14% кращу щільність енергії.

Перевага Tesla в акумуляторах не обмежується технологічним аспектом. Компанія також має доступ до найбільших у світі потужностей з виробництва акумуляторів. З перших днів Tesla підтримувала тісні відносини з Panasonic. Японська компанія буде виробляти акумулятори в Японії та експортувати їх до Каліфорнії для автомобілів Model S і X. Відтоді обидві компанії співпрацюють у виробництві батарей у США на Gigafactory 1 у Неваді, США.

Зараз у Tesla є близько 44 гігават-годин (ГВт-год – одиниця виробленої енергії, що відповідає 1 мільярду ват-годин) ємності акумулятора. 35 ГВт-год надходить від Nevada Gigafactory 1 (хоча лише «...» цієї потужності зараз працює), а 9 ГВт-год імпортується з Panasonic Japan. Цей показник у 44 ГВт-год майже перевищує потужність усіх інших автовиробників разом узятих, що робить виробничі потужності Tesla набагато попереду своїх конкурентів. Цей розрив може збільшитися ще більше, оскільки Tesla наближається до завершення Gigafactory 3 у Китаї та нещодавно анонсувала Gigafactory 4 у Німеччині.

Проте в останні місяці партнерство між Panasonic і Tesla було непростим. Суперечки щодо стилю управління, інженерних проблем і цін на акумулятори порушили відносини. Ціна акцій Panasonic постраждала через недостатню

прибутковість спільного підприємства, впавши на 33% за останні два роки, тоді як акції Tesla зросли на 34%.

Через цю напругу Panasonic не бере участь у будівництві Tesla Gigafactory 3 у Китаї (натомість Tesla підписала угоду з LG Chem про постачання акумулятора для цієї нової фабрики).

Зі свого боку, Tesla має продовжувати підвищувати ефективність і знижувати ціни на виробництво, оскільки вона представляє нові дешеві транспортні засоби для основного виробництва. Компанія розширила партнерство з іншими виробниками акумуляторів, розглядає можливість розробки власної батареї, здійснила придбання, щоб збільшити можливості виробництва акумуляторів, і, можливо, навіть займеться видобутком корисних копалин, щоб отримати сировину для виробництва акумуляторів.

Технологія автономного водіння (Автопілот). Багато вчених експертів часто обговорюють майбутню революцію електромобілів (EV) у тому ж дусі, що й інновації щодо самостійного водіння. Однак насправді вони можуть бути несумісними, принаймні в середньостроковій перспективі. Технологія повністю автономного водіння може бути несумісною з електромобілями, оскільки обчислювальна потужність, необхідна для роботи вдосконаленого самокерованого автомобіля (що відповідає рівням автоматизованого водіння 4–5), споживатиме занадто багато енергії та значно зменшуватиме запас ходу електромобіля. Зараз автопілот Tesla знаходиться на другому рівні.

Тим не менш, варто коротко обговорити можливості автономного водіння Tesla (у порівнянні з іншими автовиробниками). Алгоритми самостійного керування використовують нейронні мережі, для розробки яких потрібна велика кількість даних – чим більше даних у вас є, тим надійнішим і точнішим буде алгоритм самостійного керування. За даними водіння Tesla поступається лише Waymo. Маючи понад 10 мільйонів миль на дорозі та 7 мільярдів імітованих миль, Waymo має найбільше даних про водіння. Тоді як Tesla, яка

покладається на понад півмільйона автомобілів, що використовують режим автопілота, зафіксувала 1,3 мільярда миль.

Незважаючи на кількість даних про водіння, якість даних Tesla може не підходити для повної автономності. Tesla застосувала інший підхід до розвитку своїх автономних можливостей. На відміну від Waymo (і більшості інших гравців у галузі автономних транспортних засобів (AV), які використовують високоточні GPS, LiDAR і камери для створення детальної карти навколишнього середовища, Tesla покладається лише на радары та камери. Tesla в основному використовує камери для відображення 3D-світу в 2D-простір. Незрозуміло, чи спрацює цей підхід для досягнення повної автономії, оскільки він менш точний.

У певному сенсі у Tesli не було вибору. Коли його вперше запустили в жовтні 2015 року, вартість LiDAR становила близько 75 000 доларів США, що робило технологію надто дорогою, щоб її можна було використовувати в серійному автомобілі. Тому Tesla застосувала єдиний підхід, який був життєздатним на той час: камеру та радарну систему в поєднанні з програмним забезпеченням, яке можна оновлювати через Інтернет.

Компанія пообіцяла повну автономність до 2020 року. Однак це завдання поки залишається завданням.

2. Мережа нагнітачів

Середній американець проїжджає 29,8 миль (47,7 км) на день. На перший погляд, цей діапазон достатньо охоплений електромобілем. Але середнє значення може ввести в оману. Незважаючи на низький середній показник, існують обставини, коли водій їде на дуже довгу відстань, перевищуючи діапазон покриття електромобілів. Таким чином, електромобіль може задовольнити близько 95% потреб у водінні, але більшість споживачів вимагають задоволення 100% потреб у водінні (включно з поїздками на далекі відстані 1-2 рази на рік). Страх перед тим, що ви не зможете поїхати на великі відстані на електромобілі, називається тривогою запасу ходу, і споживачі

називають його основною причиною, яка є перешкодою для впровадження електромобілів у більш широкому масштабі.

Розуміючи це, Tesla розробила мережу нагнітачів. Суперчарджери — це електричні зарядні станції, які можуть швидко заряджати (50% заряду приблизно за 20 хвилин) Tesla. Вони використовують власний роз'єм, що означає, що інші електромобілі не можуть використовувати мережу Tesla. Хоча мережа нагнітачів Tesla потребує значних капіталовкладень, вона забезпечує компанії конкурентну перевагу. Жоден інший виробник електромобілів не має зарядної мережі. Незважаючи на те, що Tesla озвучила можливість відкрити свою мережу зарядних пристроїв для інших виробників автомобілів, жодних конкретних планів не було оголошено.

Починаючи з 2012 року, можливості Tesla щодо зарядних пристроїв зросли з лише кількох у великих містах США до понад 1760 станцій, з понад 15 000 кіосків у 37 країнах (59% із них розташовано в США та Китаї).

Це коштує Tesla приблизно 270 000 доларів США за станцію (вартість може змінюватися залежно від різних обставин). На майже 1800 станціях це свідчить про те, що Tesla інвестувала приблизно 486 мільйонів доларів США в свою мережу нагнітачів. Хоча це велика сума, це невелика частка капітальних витрат компанії. Лише в 2019 році Tesla планує витратити 1,5 мільярда доларів США на капітальні витрати на дослідження та розробки, розширення виробництва та розбудову мережі Supercharger.

3. Вертикальна інтеграція.

Організаційна структура Tesla та її підхід до вертикальної інтеграції, де це можливо, роблять її технологію кращою. На відміну від інших автомобільних компаній, Tesla розробляє та виробляє більшість основних компонентів власноруч. Натомість відомі автомобільні компанії (ОЕМ), такі як Ford, GM та інші, мають екосистему сторонніх постачальників, яка складається з трьох рівнів. Це ускладнює швидкі технологічні інновації та ітерації.

Згідно з нещодавнім звітом Goldman Sachs, Tesla досягла приблизно 80% вертикальної інтеграції у своєму виробничому ланцюжку поставок. Інновації

компанії варіюються від мережі нагнітачів і спеціального програмного забезпечення до нових методів виробництва рами автомобіля.

Основна перевага вертикальної інтеграції полягає не в отриманні прибутку від маржі, яку б ви заплатили своїм постачальникам, а в забезпеченні значно швидшого темпу розвитку інновацій і технологій.

Ось чому компанія вирішила відкрити код своїх патентів на технології. Tesla не зробила цього з альтруїстичних міркувань (незважаючи на те, що казав її PR-відділ) – цей крок має стратегічний характер. Щоб рости ще швидше, Tesla має вивести електромобілі на масовий рівень (станом на 2018 рік поширеність електромобілів у США становить приблизно 3,4%), і найшвидший спосіб зробити це – запропонувати іншим виробникам автомобілів також виробляти електромобілі, тому, коли споживачі купують електромобілі, вони порівнюють чужі електромобілі з електромобілями Tesla, які, на думку компанії, є найкращими у своєму класі.

Завдяки своїй здатності впроваджувати інновації швидше, Tesla має впевненість, що може випередити своїх конкурентів. Компанія також має найбільші потужності з виробництва автомобільних акумуляторів разом із найрозгалуженішою мережею зарядних пристроїв.

Вертикальна інтеграція Tesla не обмежується розвитком технологій, але також і способом продажу клієнтам. У США всі інші автомобільні компанії покладаються на модель розподілу за франшизою, але Tesla ніколи не вибирала цю модель. Продаючи через модель франшизи, виробник автомобілів продає свої автомобілі через третю сторону, яка потім продає кінцевому споживачеві. Майже в кожному штаті США існують закони, які забороняють виробникам автомобілів продавати безпосередньо споживачам після того, як вони створили модель франшизи. Цей закон має подвійну мету: захистити власника франшизи від недобросовісної конкуренції з боку автовиробників і захистити громадськість від недобросовісних дій автовиробників.

Хоча закони були створені для захисту споживачів і громадськості, вони використовувалися для захисту прав дилерів/власників франшизи та

блокування прямих продажів автомобілів споживачам. Коли виробник автомобілів обирає дилерську модель, він не може обійти франшизу. Для того, щоб виробник автомобіля прямував до споживача, він повинен викупити права у власників франшизи; а для визнаних автовиробників це непомірно дорого.

Оскільки Tesla ніколи не йшла цим шляхом, вона може звернутися безпосередньо до споживача. Це означає, що Tesla може отримувати більший прибуток, оскільки в дистриб'юторській мережі менше посередників, Tesla контролює досвід купівлі клієнтами, що є важливим фактом, враховуючи, що 87% американців не люблять традиційний досвід купівлі автомобілів і Tesla може продавати свої автомобілі онлайн.

Однак прямий шлях Tesla до споживача не позбавлений суперечок. Компанія зіткнулася з численними судовими спорами в багатьох штатах США. Деякі штати не тільки заборонили продавати Tesla безпосередньо в магазинах, а й заборонили сервісні центри Tesla. Щоб обійти це в штатах, де діють суворі закони про дилерство, Tesla створила виставкові зали – вітрини магазинів, які демонструють автомобілі Tesla, де не можна проводити транзакції, а працівникам заборонено говорити про ціни чи варіанти фінансування.

Згідно зі звітністю про обсяг випущеної продукції за рік сформованої у таблиці 2.2, загальний обсяг випущеної продукції зріс на 70%, що обумовлено попитом на екологічний вид транспорту.

Таблиця 3.2

Динаміка виробництва продукції за 2019-2021 рр.

Типи продукції	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відносне відхилення, %	
				2020 до 2019	2021 до 2020
1	2	3	4	5	6
Model S/X виробництва	17933	16097	13109	89,76	81,44
Model 3/Y виробництва	86958	163660	292731	188,21	178,87
Загальний обсяг виробництва	104891	179757	305840	171,38	170,14
Model S/X Поставки	19475	18966	11766	97,39	62,04
Model 3/Y Поставки	92620	161701	296,884	174,59	183,60

Продовження табл.3.2

1	2	3	4	5	6
Всього поставок	112095	180667	308650	161,17	170,84
з яких підлягає оперативному обліку оренди	8848	1636	16160	18,49	987,78
Загальна кількість за підсумками кварталу операційного лізингу транспортних засобів	49901	72089	120342	144,46	166,94
Глобальна інвентаризація транспортних засобів (дні постачання)	10	11	4	110,00	36,36
Розгорнута сонячна енергія (МВт)	54	86	85	159,26	98,84
Розгорнуте сховище (МВт-год)	530	1,584	978	0,30	61742,42
Розташування магазинів і сервісів	433	523	655	120,79	125,24
Парк послуг мобільного зв'язку	743	894	1281	120,32	143,29
Станції Supercharger	1821	2564	3476	140,80	135,57
Роз'єми Supercharger	16104	23277	31498	144,54	135,32

Більшість клієнтів надають перевагу Model 3/Y серед інших моделей випущених автомобілей, що говорить про успішний інноваційний розвиток продукції компанії, що безумовно є позитивним результатом роботи над вдосконаленням продукції. Комплекс ринкових заходів щодо просування Tesla складається з правила 4-р – Продукту (Product), Ціни (Price), Місця (Place) та Просування (Promotions) (рис. 3.1).

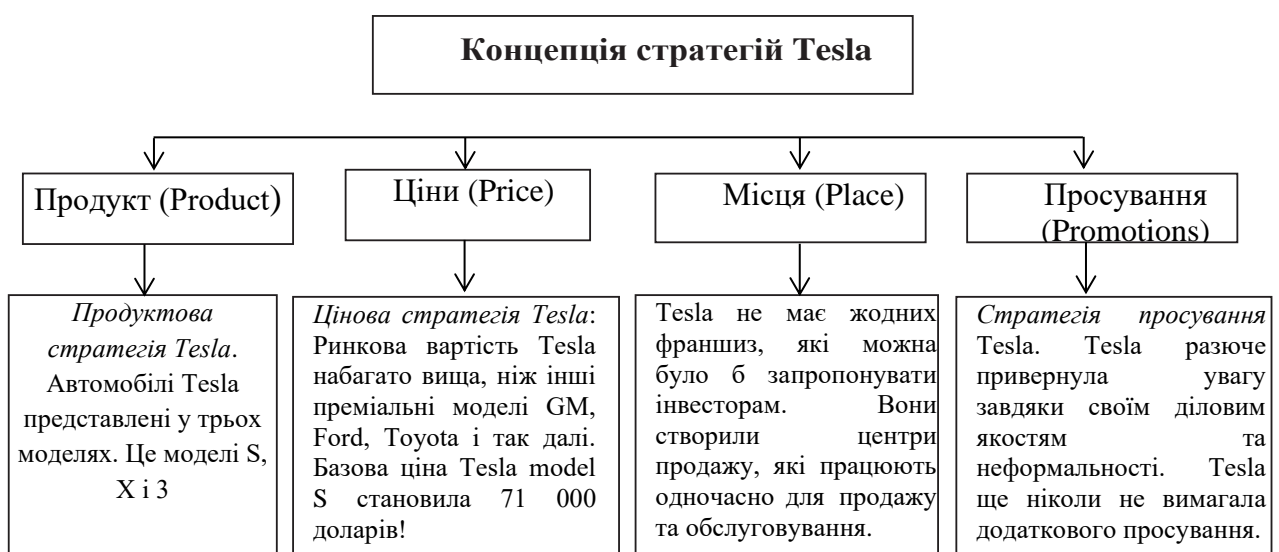


Рис. 3.1. Стратегічний портфель компанії Tesla

Це допомагає у розробці правильної маркетингової стратегії компанії. Tesla має розумні мізки, які старанно працюють у бек-енді, щоб зберегти максимальний прибуток для бізнесу.

Продуктова стратегія Tesla. Автомобілі Tesla представлені у трьох моделях. Це моделі S, X і 3. Кожен із них оснащений приголомшливими двигунами, які можуть розвивати швидкість від 0 до 96 км на годину лише за 3 секунди. Кожен має свої безпомилково відомі екологічні особливості. Цей бренд вносить важливі зміни, використовуючи інновації, що ґрунтуються на сонячній енергії, у своїх важливих енергетичних системах для покращення якості продукції та підвищення продуктивності.

Стратегія розміщення автомобілів Tesla. У Tesla немає жодних франшиз. Завдяки своїй онлайн-організації, яка претендує на магазини, цей бренд усунув перешкоди для взаємодії з третіми сторонами. Він використовує труднощі, щоб отримати ідею. Його транспортні засоби не підлягають обговоренню; Оскільки ця організація не має величезної кількості товарів, як у інших автомобільних організацій, Tesla ускладнює отримання своїх транспортних засобів. Таким чином, їх може отримати лише обмежений сегмент людей, і це те, що потрібне цій організації.

Цінова стратегія Tesla. Ринкова вартість Tesla набагато вища, ніж інші преміальні моделі GM, Ford, Toyota і так далі. Базова ціна Tesla model S становила 71 000 доларів! Різні моделі додатково коштують від 70 000 до 152 000 доларів! Проте, найдивовижніше, що інтерес до цих автомобілів анітрохи не зменшився; враховуючи всі обставини, обмеження на розробку призвело до значного збільшення вартості цих автомобілів, оскільки складальні заводи Tesla не хочуть задовольняти високий попит на автомобілі.

Стратегія просування Tesla. Tesla разюче привернула увагу завдяки своїм діловим якостям та неформальності. прогресивні елементи Tesla ще ніколи не вимагали додаткового просування. Аналогічно, Ілон Маск, бізнес-провидець і генеральний директор Tesla, з його чарівними словами та неймовірною

інформацією, часто ефективно забезпечував величезну безкоштовну експозицію.

Ця організація постійно знаходить найкращі підходи до створення галасу у ЗМІ, чого не змогла б зробити жодна інша маркетингова команда чи генеральний директор організації. І оскільки ми здобули короткі знання про комплекс маркетингу, давайте перейдемо до іншої важливої стратегії, яка називається ринковою стратегією.

Ринкова стратегія Tesla є дуже цікавою, оскільки її маркетинговий бюджет становить 0 доларів. Отже, ось деякі стратегії, які використовуються Tesla для маркетингу свого продукту.

Основою ринкової стратегії *Tesla* є продукт. Tesla побудувала свій бізнес, орієнтований на продукт, який завжди забезпечує перевагу на ринку. Такі статусні продукти привертають до себе клієнтів замість вкладати кошти, щоб привернути їхню увагу.

Tesla працює над ефективним та дієвим методом просування, тобто сарафанним радіо. Його доброзичливість передається від клієнтів до потенційних клієнтів. Tesla забезпечила найкращий клієнтський досвід, який вона могла забезпечити за ці гроші, зробивши своїх клієнтів щасливими та захопленими своїм продуктом. Вони пропонують якісні автомобілі з розумним дизайном та величезним використанням таких технологій, як автопілот, які привертають увагу у цьому цифровому та технологічному світі.

Tesla активно використовує маркетинг у соціальних мережах. Генеральний директор Tesla Ілон Маск дав великий поштовх присутності Tesla на ринку. Він соціально активний у соціальних мережах і завжди бере участь у невеликих суперечках. Його ідеалістична особа залучає багато послідовників, і його соціальна платформа стає платформою для маркетингу Tesla. Кожен твіт Ілона Маска викликає зміни на фондовій біржі. Така соціальна присутність вигідна для Tesla зрештою для просування.

Ілон Маск завжди любив створювати галас по всьому інтернету. Його останнім успіхом стало випробування шибки нещодавно випущеного кібер-

вантажівки, який не повинен був розбитися, але це викликало великий резонанс у Tesla, що виявилось рекламою кібер-вантажівки Tesla.

Tesla створила мережу центрів продажу. Tesla працює не так, як будь-яка компанія General auto. Компанія не має жодних франшиз, які можна було б запропонувати інвесторам. Вона створила центри продажу, які працюють одночасно для продажу та обслуговування. Іноді власники франшиз працюють більше заради стимулів, ніж заради бренду. Ці центри знаходяться у віданні самої Tesla, що знижує ефективність роботи власників франшиз, що ґрунтуються на додаткових стимулах:

післяпродажного обслуговування – Tesla надає сервісну підтримку світового рівня своїм клієнтам, надаючи можливості для покращення досвіду будь-якого власника автомобіля Tesla та дозволяючи їм керувати своїми автомобілями без жодних турбот. Цей рівень сервісної підтримки обертається лояльністю та підтримкою клієнтів;

автентичного гумористичного підходу – підхід Tesla до своїх продуктів, починаючи з режиму святкування model x і закінчуючи відправкою roadster в космос, виправдовує те, що команда Tesla має певне почуття гумору. Це пов'язує бренд із громадськістю, і лідером, який очолює цей процес, є його генеральний директор Елон Маск, який створює галас своїми кумедними та привабливими твітами;

взаємодією з аудиторією – Tesla завжди голосно і ясно говорить про те, що планує, і вірний своїй аудиторії. Їхні запускові заходи з божевільними тестами автомобілів та спілкування з аудиторією через онлайн-платформи роблять бренд активним на ринку.

ВИСНОВКИ

Таким чином, під час формування стратегії розроблення і виведення на ринок нового продукту необхідні облік усіх розглянутих вище чинників успіху і причин невдач, а також ретельне опрацювання етапів створення продукту та вибір тактики його виведення на ринок, що відповідає її позиціонуванню і встановлюється рівню ціни і стимулювання збуту.

Сукупність цих заходів і стратегічний підхід до процесів розроблення і виведення нового продукту на ринок сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності новинок та зниженню ризиків під час їх випуску, формуванню в організації налагодженої системи створення інноваційних товарів та недопущенню виникнення зайвих витрат завдяки оцінці концепцій нових продуктів на ранніх стадіях розроблення та пробному маркетингу.

Отже, для промислового підприємства пропонується модель стратегічного планування, яка орієнтована на створення і підтримку конкурентоспроможності продукції та підприємства у цілому.

Визначення конкурентоспроможності продукції – це важливий процес, який стосується різних боків діяльності підприємства, він потребує вирішення специфічних завдань, що досягається різними способами, зокрема дослідженням факторів виробничо-технологічної сфери або ж впливу чинників зовнішнього середовища.

Також досліджується в роботі так звана «стратегічну прогалину», саме там іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи «продукт – ринок».

Для українського підприємства цей метод є прийнятним, оскільки кожному з них певною мірою необхідно переборювати тенденції скорочення діяльності.

Орієнтація на пошук радикальних стратегічних рішень для заповнення «стратегічної прогалини» дасть змогу відповісти на запитання, чи має підприємство можливості до виживання взагалі. Конкурентоспроможність

продукції неможливо забезпечити без таких чинників, як поліпшення якісних характеристик та вдосконалення і розроблення нових продуктів.

Досліджена у роботі компанія Tesla входить до числа лідерів серед автовиробників, особливо в категорії електромобілів. Вони роблять чудову роботу, і за їхніми діями дуже помітно, що вони знають, що роблять.

Тесла вважає, що краще інвестувати в клієнтів, надаючи їм якісні продукти, а не витратити мільйони доларів на маркетинг та просування. Маркетингова стратегія Tesla вартістю 0 доларів США є єдиною у своєму роді, і слава Tesla, як і раніше, здатна виконувати її без будь-яких серйозних проблем. Якщо ви дісталися до кінця, то це доводить, що ви належите до шанувальників Tesla.

Сподіваюся, це тематичне дослідження буде корисним для вас. Якщо вам це цікаво, поділіться цим зі своїм другом і прокоментуйте, які висновки ви винесли з маркетингової стратегії Tesla, а також відвідайте цей інститут, де ви можете дізнатися більше про маркетингову стратегію та маркетинг у соціальних мережах за лічені хвилини.

Впровадження проектного управління дозволяє структурувати всі процеси виконання робіт, виключити «розмитість» відповідальності, здійснювати більш повний контроль за ходом робіт. Ефективність від впровадження проектного підходу на підприємстві зазвичай в десятки разів перевищує витрати, пов'язані з ним (вартість команди та інформаційної системи управління проектами). Розробка проекту з введення в виробництво нових видів продукції дає підприємству можливість з'ясування різних характеристик виробів, підвищує якість розв'язання проблем збуту, дозволяє підвищити успішність конкурування з іншими фірмами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апарова О.В. Важливість процесу планування та організації створення нового товару в маркетингу інновацій. Причорноморські економічні студії. 2018. Випуск 28-1, С.117-121.
2. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Знання, 2010. 332 с.
3. Гнучих Л.А., Шаповалова О.О. Впровадження проєктного підходу до розробки нових видів продукції на промисловому підприємстві. Комунальне господарство міст. 2013. № 112, С. 129-134.
4. Ільченко Т. В. До питання маркетингового забезпечення планування збуту продукції підприємства. Економіка та держава. 2016. № 4. С. 57–60. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2016/13.pdf
5. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О. К. Василькова Н.В., Товарна інноваційна політика : підручник. К. : КНЕУ, 2010. 390 с.
6. Касич А.О., Джура А.М. Стартапи як форма підприємницької діяльності: поняття, значення, зарубіжний досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №2. С. 5-9.
7. Кравчук Ю. С. Новий товар та сучасні методи його тестування // Маркетинг і контролінг: сучасні виклики підприємництва. Київ, 2017. С. 97–98. URL: <http://elar.nung.edu.ua/bitstream/123456789/6125/1/6702p.pdf>
8. Кобелев В. М. Стратегічні аспекти виведення нового товару на ринок / В. М. Кобелев, О. С. Прошутя // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Економічні науки. – Харків : НТУ "ХПІ", 2016. – № 27 (1199). С. 27-32.
9. Ковальчук Т.В., Кубишева Н.С. Процес розроблення нового товару на промисловому ринку.
10. Кубишина Н.С. Вплив життєвого циклу товару на конкурентоспроможність підприємств. Економічний вісник НТУУ „КПІ”. 2007. № 4 С. 252-257.

11. Маркетингова товарна політика: практикум / уклад. : А. В. Шевченко, О. С. Борисенко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. К. : НАУ, 2022. 68 с.
12. Морохова В.О., Смолич Д.В. Товарна інноваційна політика : навч. посібник. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. 248 с.
13. Маркетинг-менеджмент : підручник і практикум для бакалаврату та магістратури / І.В. Липсиц, О.К. Ойнер та ін. ; за ред. І.В. Липсиц. Москва : Юрайт, 2015. 370 с.
14. Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком: монографія / [за ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка]. – Суми : Папірус, 2014. – 480 с.
15. Нечаєв В.П. Промисловий маркетинг : Навч.-метод. Посіб. Для самост. вивчення дисципліни - Кривий Ріг: МІНЕРАЛ, 2016. – 185 с.
16. Нікітін І. В. Поняття, види продуктових інновацій та методи оцінки ефективності їх запровадження підприємством. Соціально-економічні явища та процеси. 2011. № 12. С. 217–221.
17. Німак Є.В. Маркетингове забезпечення розробки та виведення нового товару на вітчизняний ринок харчової продукції. Ефективна економіка. 2020. №3. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/159.pdf
18. Оберемчук В. Ф., Саміло Т. О. Особливості планування виведення на ринок нового продукту. Бізнес-Інформ 2020. №2. С.81-87.
19. Олешко Т. І., Касіротська К. О. Сучасний стан і перспективи розвитку ринку електромобілів. Бізнес-Інформ. 2020. №2. С.481-485.
20. Райко Д.В., Шипуліна Ю.С. Р 18 Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Суми : Триторія, 2022. 158 с.
21. Россоха В.В., Череднікова Є. А. Маркетингові технології проектування продукту. Ефективна економіка. 2020. №6, http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/6.pdf
22. Райко Д.В. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 1. С. 107–123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_1_11

23. Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент у системі управління підприємством. Агроінком. 2018. № 10–12. С. 108–112. URL: <http://irbis.library.te.ua/cgi-bin/irbis64r>.
24. Сливак С. І. Інноваційна політика маркетингу [Електронний ресурс] / С. І. Сливак. – Режим доступу : <http://intkonf.org>
25. Нечаєв В.П., Н 14 Промисловий маркетинг : Навч.-метод. Посіб. Для самост. вивчення дисципліни - Кривий Ріг: МІНЕРАЛ, 2016. – 185 с.
26. Телишевська Л. І., Птащенко О. В., Колєдіна К. О. Інновації: сутність та правові засади їх реалізації. Бізнес Інформ. 2014. № 12. С. 142–146. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/businessinform-2014-12_0-pages-142_146.pdf
27. Чухрай Н. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві : підручн. / Н. Чухрай, Р. Патора. – К. : КОНДОР, 2006. – 398 с.
28. An Introduction to Design Thinking Process guide. Institute of Design at Stanford. <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>
29. Kasych A., Vochozka M., Yakovenko Y. (2019). Diagnostic of the Stability States of Enterprises and the Limits of their Tolerance. Quality Access to Success, Vol. 20, No. 172/ October 2019, pp. 3-12. https://www.srac.ro/calitatea/en/arhiva/2019/QAS_Vol.20_No.172_Oct.2019.pdf
30. Kasych A., Suler P., Rowland Z. Corporate Environmental Responsibility Through the Prism of Strategic Management. Sustainability. 2020, 12 (22). <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/22/9589>.