

Нагорний Є. І., кандидат економічних наук, провідний науковий співробітник науково-дослідного сектору, Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка, м. Суми, Україна

ORCID ID: 0000-0003-0756-8398

e-mail: 780317@ukr.net

Масштаби невдач на ринку нових та інноваційних продуктів¹

Анотація. Досліджено масштаби невдач на ринку нових та інноваційних продуктів. Установлено, що рівень невдач продуктів на ринку є високим і коливається від 40 до 95 відсотків. Отримані розбіжності в оцінці рівня невдачі зумовлюють необхідність більш детального аналізу причин, що визначають такий розкид результатів. Доведено, що маркетингові та консалтингові агенції безпідставно і свідомо завищують відсотки комерційних невдач продуктів з метою залучення потенційних клієнтів для переконання їх у тому, що створені продукти не знайдуть свого місця на ринку, витрати на розробку та комерціалізацію продуктів не покриваються доходами від їх продажу, а зарадити цьому можна замовивши відповідні послуги чи консультації. З'ясовано, що завищені відсотки рівня невдач продуктів на ринку також пояснюються недосконалістю методичної бази з її обліку, оскільки до оцінки також включають і кількість відсіяних на етапах інноваційного циклу невдалих ідей, концепцій та прототипів нових та інноваційних продуктів. Розглянуто результати проведених досліджень з визначення рівня невдачі, які не підтверджують ринковий міф про високе її значення, а наводять середній результат невдачі у 40%, який тримається на цій позначці протягом останніх 50-60 років. Установлено, що багаторічні наукові дослідження, поява професійних асоціацій, присвячених новим продуктам, запровадження різних навчальних тренінгів, курсів, видання кількох наукових журналів, присвячених розробці нових продуктів, – недостатньо або зовсім не вплинули на зниження відсотка комерційних невдач.

Ключові слова: ринковий успіх; ринкова невдача; інноваційний продукт; емпіричні дослідження; ключові фактори успіху.

Nagorny Yeu gene, Candidate of Economic Sciences, Leading researcher of the Research Sector, Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko, Sumy, Ukraine

The Scope of Failure Rates in the Market of New and Innovative Products

Introduction. A significant progress has been made in recent decades in developing new and refining existing methods to research consumer needs and inquiries, to understand their behavior. This was expected to reduce the number of failures in the market of new and innovative products. However, the level of product failure remains consistently high and is estimated to vary from 40 to 95%. Such considerable differences in the estimation of failure rate make it necessary to analyze in more detail the reasons that determine such a significant variation in results. Equally important is the analysis of empirical studies that have been performed to assess the actual volume of market failure.

Purpose. The purpose of the study is to analyze empirical studies conducted to assess the market failure rates of new and innovative products, as well as the factors that determine the significant variation in the outcome of the failure measurement.

Results. The scope of failures rates in the market of new and innovative products. It is revealed that marketing and consulting agencies unreasonably and purposely overestimate the percentages of commercial failures of products to attract potential customers, to convince them that they created products will not find their place in the market, the cost of developing and commercializing products will not be covered by their revenue sales, and you can reduce the risk of failure by ordering appropriate services or advice. It was found that the high percentages of the failure rate in the product market are also explained by the imperfection of the methodological base for its accounting, since the evaluation also includes the number of failed ideas, concepts and prototypes of new and innovative products eliminated at the stages of the innovation cycle. Thus, it was found that the inflated failure rate is a market myth. The idea that 80-95% of products are failing in the market is popular and widely used in media, but it is not true because the actual percentage of failures is much smaller. The article presents the results of actual empirical studies to determine the failure rate, which does not confirm the market myth of its high value, but gives the average value of failure at 40%, which has been kept at this level for the last 50-60 years. The failure rate varies depending on the country and industry. Overall, in the industrial market the failure rate is slightly less than in the consumer market.

Conclusions. Years of research and practical activities devoted to the development of new and innovative products have little or no effect on reducing the percentage of commercial failures. The emergence of professional associations dedicated to new products; introduction of various disciplines, workshops, courses, etc; the publication of several scientific journals fully dedicated to the development of new products also did not in any way reduce the failure rate. Therefore, the search for new ways of reducing this indicator is becoming more relevant, both from a scientific and practical point of view.

Keywords: market success; market failure; innovative products; empirical research; key success factors.

JEL Classification: O 31; O 33; M 20; M 31.

Стаття надійшла до редакції: 07.08.2019

Received: 07 August 2019

¹Публікація містить результати досліджень, виконаних за проектом № 0119U100179 «Розробка науково-методичних засад та практичного інструментарію оцінювання комерційних (ринкових) перспектив товарних інновацій» та проектом № 0117U003855 «Інституційно-технологічне проектування інноваційних мереж для системного забезпечення національної безпеки України»

Постановка проблеми. За останні десятиліття було досягнуто значного прогресу в розробленні нових та удосконаленні чинних методів досліджень потреб та запитів споживачів до розуміння їх купівельної поведінки. Очікувалося, що це призведе до зниження масштабів невдач на ринку нових та інноваційних продуктів. Рівень невдач продуктів залишається стабільно високим і за різними оцінками коливається від 40 до 95 відсотків. Значні розбіжності в оцінці величини невдачі зумовлюють необхідність більш детального аналізу причин, що визначають такий розкид результатів. Не менш актуальним є аналіз даних емпіричних досліджень, які виконувалися з метою оцінки реальних об'ємів ринкової невдачі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Масштаби невдач нових та інноваційних продуктів почали досліджувати з початку 60-х років ХХ століття в США та Канаді, а трохи згодом і в Європі. Серед авторів таких емпіричних досліджень необхідно виділити: С. Crawford, R. Cooper, A. Page, S. Edgett, A. Griffin, M. Adams, D. Simester, Н. Чухрай та ін. Аналогічні дослідження виконували і такі провідні дослідницькі та консалтингові компанії світу: Venadar, AcuPoll, YouBrand, Nielsen, CopernicusMarketing, Ernst&Young.

Формування цілей дослідження. Метою дослідження є аналіз емпіричних досліджень, які виконувалися для оцінки масштабів ринкової невдачі нових та інноваційних продуктів, а також причин, що визначають значний розкид результатів з оцінки величини невдачі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Останніми десятиліттями з ділових медіа, з сайтів маркетингових агенцій надходить інформація, що 80-95% всієї інноваційної чи нової продукції, яка виводиться на ринок зазнає на ньому невдачі (комерційного «провалу»). На думку G. Castellion та S. Markham [1] наведені відсотки є ринковим міфом («міською легендою»), оскільки дані емпіричних

досліджень не підтверджують цей популярний міф. Ідея про те, що 80-95% продуктів провалюється на ринку є популярною, загальноприйнятою, загальноновживаною в медіа, але вона є неправдивою, оскільки фактичний рівень невдачі становить близько 40 відсотків.

Завищені відсотки комерційних невдач – це технологія маніпулювання підприємницькою думкою, яка використовується маркетинговими та консалтинговими агенціями для переконання потенційних клієнтів у тому, що створений ними продукт не знайде свого місця на ринку, витрати на розробку та комерціалізацію продукту не покриваються доходами від його продажу, а знизити ризик невдачі можна замовивши відповідні послуги чи консультації.

Окрім того, завищені відсотки рівня невдачі також пояснюються недосконалістю методичної бази з її обліку, оскільки до оцінки також включають і кількість відсіяних на етапах інноваційного циклу невдалих ідей, концепцій та прототипів нових та інноваційних продуктів. Так, І. Краснокутська [2] наводить наступні цифри: із 100 ідей до розроблення береться 26,6%, до стадії випробувань доходить 12,4%, уведеними і комерційно успішними є 9,4%. П. Перерва [3] наводить наступні результати проведеного в США опитування менеджерів науково-дослідних відділів: з кожних 100 нових ідей – 39 включаються в технологічний процес, 17 доходять до його завершальних етапів, 8 нових товарів попадають на ринок і лише 1 вдається його завоювати. Л. Синиця [4] стверджує: ймовірність того, що нова ідея перетвориться в комерційно успішний продукт, дорівнює всього 1%. В табл. 1 наведені дані від консультантів, науковців, інформація з підручників, матеріали з онлайн-курсів та інших джерел, які розповсюджують міф про завищений відсоток невдач. Ця таблиця не є доказом того, що відсоток невдач становить 80-95%, а підтверджує, що це є загальноприйнятою думкою.

Таблиця 1 «Міфічні» масштаби невдач на ринку нових та інноваційних продуктів

№	Автор/Джерело інформації	Рік	Країна	Масштаб невдач
1	J. O'Meara	1961	США	80%
2	B. Schorr	1961	США	89%
3	P. Hopkins, C. Bailey	1971	США	80%
4	H. Schlossberg	1990	США	95%
5	R. Schultz and K. Braun	1998	США	85%
6	Дослідницька компанія Nielsen Bases (Booz Allen Sales Estimating System) та Ernst & Young	1998-1999	США Європа	95% 90%
7	K. Clancy	2006	США	90%
8	J. Gourville	2006	США	40-90%
9	Агенція Copernicus Marketing	2010	США	80-90%
10	R. Berman	2010	США	81%
11	H. Friedman	2011	США	80%
12	K. Dillon	2011	США	80%
13	R. Wengel, дослідницька компанія Nielsen	2014	США	85%
14	Ch. Hill, G. Jones	2015	США	80-90%
15	S. Scott, маркетингове агентство You Brand Inc	2017	США	80-90%
16	M. Graber, маркетингове агентство AcuPoll	2017	США	95%
17	Консалтингове агентство Venadar	2019	США	80%

Джерело: складено за [1; 5; 6; 7; 8]

Якщо міфічний показник у 80-95% не підтверджується, то якою є справжня величина невдачі? Проаналізуємо дані досліджень. Так, у 1963-1968 роках консалтингова компанія Booz, Allen & Hamilton проаналізувавши відгуки 800 клієнтів та 49 фірм з США дійшла висновку, що відсоток невдач продуктів на ринку становить 33%, причому цей показник практично не залежав від галузі [9]. Більшість збоїв у комерціалізації сталися через те, що ідея продукту була неправильною. У дослідженні також представлена крива смертності ідей продукту, яка показала, що в середньому потрібно розглянути 58 ідей, щоб створити 1 успішний продукт. У цьому звіті також описаний загальний 6-етапний процес розроблення продукту (генерація ідей, відбір ідей, бізнес-аналіз, розроблення продукту, тестування, комерціалізація), а також рекомендація із зосередження уваги на перших трьох етапах процесу, щоб звести до мінімуму ризик невдачі.

У 1971 році подібні дослідження провела міжнародна маркетингова компанія Nielsen Researcher [10], і за її результатами рівень невдачі становить 53% (вибірка за 204 новими товарами). В аналогічному дослідженні 1962 року при меншій вибірці (103 нові марки) рівень невдачі становив 44%.

В 1976-1982 роках компанія Booz, Allen & Hamilton повторила дослідження й отримала показник невдач продуктів у 35% [9]. В інтерв'юванні брало участь 150 керівників з розроблення нових продуктів, а також було опитано понад 700 американських виробників, які вивели на ринок 13 тис. нових промислових та споживчих продуктів. Результати показали, що компанії взяли до відома рекомендації попереднього дослідження, внаслідок чого вони стали

ефективнішими в розробці продуктів, а на створення 1 успішної ідеї вже потрібно було 7 «сирих» ідей. Окрім того, у процес розроблення продукту було додано сьомий етап – розробка стратегії продукту. Показник невдач не знизився, навіть з урахуванням рекомендацій, які були надані. Основними ж факторами успіху нових продуктів є [10]: адаптованість продукту до вимог ринку (85%), відповідність продукту можливостям фірми (62%), технологічні переваги продукту (52%), підтримка нових продуктів керівництвом фірми (45%), використання оціночних процедур під час відбору (33%), сприятливе конкурентне середовище (31%), відповідність організаційній структурі (15%).

Спочатку в 1977 році, а потім в 1987 році С. Crawford [11], переглянувши літературу та усунувши всі непідтвержені посилання та чутки, проаналізувавши лише емпірично перевірені дослідження, зробив висновок, що показник невдачі продуктів становить близько 35%.

Американська асоціація рекламодавців (The Association of National Advertisers) [10] в 1984 році виконала власне дослідження, яке показало такі результати: невдачу терплять 27% нових продуктів, які є розширенням асортименту, 31% нових торгових марок і 46% власне нових продуктів.

S. Edgett, D. Shipley, G. Forbes [12] у 1990 році провели дослідження серед 86 англійських фірм та 116 японських фірм, які працюють на британському ринку. Результати показали, що рівень невдачі становить 40,2% для японських фірм та 45,7% для англійських. У своєму дослідженні вони зазначили ключові фактори успіху нових товарів (табл. 2).

Таблиця 2 Ключові фактори успіху нових товарів

Фактори успіху	Відсоток фірм	
	Японських	Британських
Гарна адаптованість до потреб	69,8	75,6
Перевага над конкурентами:		
- за якістю;	79,3	59,3
- по здійсненності;	69,8	45,3
- по відношенню перевага/ціна;	58,6	61,6
- за конструкцією;	55,2	48,8
Вельми конкурентна ціна	41,4	27,9
Адаптованість до фірми	39,7	34,9
Унікальність	36,2	29,1
Умілий маркетинг	27,6	25,6
Глибокий аналіз ринку	27,6	18,6
Великий обсяг ринку	20,7	16,3
Синергія виробництво/маркетинг	16,4	18,6
Ухилення від ринків з високою конкуренцією і задоволеними покупцями	7,8	10,5
Ухилення від динамічних ринків з частою зміною товарів	2,6	4,7

Джерело: [12]

Так, головними факторами успіху тут також назвали ступінь адаптації продукту до потреб, наявність конкурентних переваг.

Цінними є дослідження, що виконувались на замовлення американської Асоціації з розвитку та управління продуктами (Product Development and Management Association, PDMA). Дослідження А. Page [13] за період 1985-1989 рр. показало величину невдачі у 42%. У вибірку потрапило 189 компаній, які переважно розташовані в США (95,2%): це виробничі підприємства (78,8%) та підприємства сфери послуг (13,8%). Основні результати дослідження такі:

1. Понад 76% опитаних компаній використовують мультидисциплінарні команди для розробки нових продуктів.

2. Лише 54,5% компаній мають чітко визначений процес розробки, тоді як 32,8% не мали жодного, тобто продукти створювалися хаотично.

3. Для розробки більш інноваційних видів продуктів необхідні дослідження тривалістю у середньому 2,95 року.

4. Нестача ресурсів – головна перешкода успішного розвитку продукту.

5. Компанії потрібно 11 ідей, щоб розробити 1 успішний продукт.

6. Компанії з вибірки протягом аналізованого періоду вивели на ринок в середньому 37 продуктів, тоді як середньостатистичний показник дорівнює 12.

7. Компанії витратили на нові продукти, які були фінансово успішними, близько 52% всіх своїх витрат.

Наступне дослідження на замовлення PDMA здійснив А. Griffin [9] в 1995 році, яке показало рівень

невдачі продуктів у 40%. Останнє дослідження на замовлення PDMA здійснив М. Adams [1] у 2003-2004 роках, яке показало рівень невдачі у 24-46% (залежно від галузі).

Регулярні дослідження виконує R. Соорер, який є світовим експертом в управлінні новими продуктами. В 1979 р. він провів обстеження серед 103 промислових компаній з Канади, де було розглянуто 195 проєктів (102 успішні, 93 невдалі). Величина невдачі становила 48% [14]. За результатами обстеження були виділені 3 ключові чинники, які сприяли успіху нових товарів на ринку:

– перевага товару над конкурентами, тобто наявність у нього відмітних властивостей, що сприяють кращому їх сприйняттю зі сторони споживачів;

– маркетингове ноу-хау, тобто краще розуміння ринку, поведінки покупців, темпів прийняття новинки, тривалості ЖЦТ і розмірів ринку;

– висока синергія НДДКР і виробництва (тобто технологічне ноу-хау).

Чинники успіху для товарів дорівнюють відповідно 82, 79 і 64%. Товари з високими оцінками за всіма 3 чинниками мають рівень успіху понад 90%.

Наступні дослідження R. Соорер виконав в 1983-1986 роках, в яких брали участь 122 промислові компанії з Канади, а величина невдачі склала 40%.

У дослідженнях 1986 р. R. Соорер [15] опитав 125 промислові компанії з Канади, які створили 203 проєкти з випуску нових продуктів (123 успішні, 80 невдалі), відсоток невдачі виявився 39%. За результатами даного дослідження було розширено перелік ключових чинників успіху до 8 (табл. 3).

Таблиця 3 Чинники успіху чи невдачі нових товарів

Чинники, що впливають на ринковий успіх товарів	Товари-переможці (найкращі 20%), %	Товари-невдахи (найгірші 20%), %	Різниця (переможці-невдахи), %
1. Винятковий привілей або унікальні властивості, що забезпечують переваги товару	98	18	80
2. Чітке визначення цільового ринку і властивостей товару до початку його розроблення	85	26	59
3. Синергія, або поєднання технічних, виробничих і науково-дослідних можливостей компанії	80	29	51
4. Ефективність виконання технологічних операцій	76	30	46
5. Ефективність проведення заходів до початку розроблення товару	75	31	44
6. Відповідність сильним маркетинговим сторонам компанії	71	31	40
7. Ефективність маркетингових заходів	71	32	39
8. Ступінь привабливості ринку	74	43	31

Джерело: [16]

Результати показали, що ключовим чинником успіху залишаються переваги продукту, які дають покупцю щось унікальне.

У дослідженнях R. Соорер 1993 року брали участь 21 компанія хімічної промисловості з Канади, США та Великобританії, які реалізували 103 проєкти (68 успішні, 35 невдалі). Результати показали, що 33%

продуктів зазнає на ринку невдачі [17]. Останні міжнародні дослідження були виконані в 1995-1999 роках, залучено 135 промислових компаній з Канади, США та Європи, невдачі зазнає 25-45% нової продукції (залежно від галузі та країни) [18].

У 2019 році R. Cooper у своїй праці [19] наводить наступні результати: близько 40% всіх нових продуктів приречені на провал, навіть після тестування; з кожних 7-10 концепцій продукту лише 1 гарантується успіх; лише 13% компаній повідомили, що їх зусилля по розробці продуктів окупилися.

Одне з останніх досліджень було виконано D. Simester [20] у 2016 році. Результати показали, що попри те, що компанії уважно прислухалися до своїх клієнтів, нові продукти все ще провалюються на ринку. У США із майже 9000 нових продуктів, які отримали широке розповсюдження в національному роздрібному магазині, лише 40% все ще продавалися через три роки.

В українській статистиці відсутні дані про обсяги невдач вітчизняних продуктів. Українські науковці локально проводять дослідження відповідно до своїх цілей і завдань, однак в масштабах країни такі дані відсутні. За результатами досліджень Н. Чухрай [21] щодо факторів успіху / невдачі інновацій у Львівській області, лише 28% нововведень респонденти віднесли до неуспішних. Так, рівень ризику невдачі значно

нижчий, ніж на ринках розвинених країн. Основною причиною цього є той факт, що вітчизняний ринок знаходиться на етапі становлення і ще є ненасиченим.

Авторські дослідження виконувались у 2004-2009 роках в Сумській області на базі ТОВ «ТД «Гідромашсервіс Україна», до складу якого входять 3 промислові підприємства: ЗАТ «Гідромаш», ПАТ «СЗ «Насосенергомаш», АТ «ВНДІАЕН». Результати показали, що показник успіху становить 38,9%, а невдачі – 61,1%, причому 27,8% продуктів зазнали на ринку повного провалу.

Оскільки вітчизняних досліджень вкрай мало, звернемось до досліджень, що виконувались у Польщі, які наводить у своїй праці Н. Чухрай [21]. Дослідження 1970 років стосувались 57 продуктивних інновацій машинобудівної, приладобудівної та шкірообробної промисловості і показали невдачу у 46% продуктів. З досліджень 1988-1989 рр. на базі 17 підприємств електромашинобудівної промисловості стає відомо, що 22% продуктів є неуспішними. І останні дослідження були проведені в 1990-1994 роках, в яких брали участь 45 підприємств. Повної поразки зазнали 16% інноваційних продуктів (14% споживчих і 17% продуктів промисловості). Результати є меншими, аніж у високорозвинутих країнах. Узагальнено результати досліджень з визначення масштабу ринкових невдач продуктів (табл. 4).

Таблиця 4 Масштаби невдач на ринку нових та інноваційних продуктів (на основі емпіричних досліджень)

№	Джерела інформації	Рік	Країна	Масштаби невдач		
				Усі продукти	Споживчі продукти	Продукти промислового призначення
1	Nielsen Researcher	1962	США	-	44%	-
2	Booz, Allen & Hamilton	1963-1968	США	33%	-	-
3	Nielsen Research Company	1971	США	-	53%	-
4	F. Pomykalski	1975	Польща	-	-	46%
5	Booz, Allen & Hamilton	1976-1982	США	35%	-	-
6	C. Crawford	1977, 1987	США	35%	30-35%	20-25%
7	R. Cooper	1979	Канада	-	-	48%
8	R. Cooper	1983-1986	Канада	-	-	40%
9	The Association of National Advertisers	1984	США	27-46%	-	-
10	A. Page	1985-1989	США, Канада	-	-	42%
11	R. Cooper та E. Kleinschmidt	1986	Канада	-	-	39%
12	F. Krawiec	1988-1989	Польща	-	-	22%
13	S. Edgett, D. Shipley, G. Forbes	1990-1992	Японія, Великобританія	40,2%, 45,7%	-	-
14	A. Jasiriski	1990-1994	Польща	16%	14%	17%
15	Kuczmariski & Associates	1993	США	-	-	47%
16	R. Cooper та E. Kleinschmidt	1993	Канада, США, Великобританія	-	-	33%
17	A. Griffin	1995	США	40%	-	-
18	R. Cooper	1995-1999	Канада, США та Європа	25-45%	-	-
19	Н. Чухрай	2002	Україна (Львівська обл.)	28%	-	-
20	G. Barczak, A. Griffin, K. Kahn	2003	США	41%	-	-
21	M. Adams	2003-2004	США	24*-46%**	-	-
22	Є. Нагорний	2004-2009	Україна (Сумська обл.)	-	-	27,8%
23	Product Development Institute	2010	Канада	38*-55%**	-	-
24	D. Simester	2016	США	-	60%	-
25	R. Cooper	2019	Канада	40%	-	-

*для найкращих виконавців, ** для найгірших виконавців
 Джерело: складено за [1; 5-15; 17-21]

Різниця між даними таблиць 1 і 4 є суттєвою і поширена думка про те, що рівень невдач продуктів становить 80-95%, просто не підтверджуються емпіричними дослідженнями, які наводять середній результат у 40%. Величина невдачі змінюється залежно від країни та галузі економіки. У цілому на промисловому ринку відсоток невдач дещо менший, ніж на споживчому. В Україні даний показник виявився найменшим (біля 28 %).

Висновки. Ринковий міф про те, що рівень ринкових невдач нових та інноваційних продуктів становить 80-95% продовжує існувати й сьогодні. Чисельні ж емпіричні дослідження наводять середній результат у 40 %, який тримається на цій позначці протягом останніх 50-60 років. Більш тривожним є той

факт, що багаторічні наукові дослідження та практичний досвід, присвячений розробленню нових та інноваційних продуктів, мало або зовсім не вплинули на зниження відсотка комерційних невдач. Поява професійних асоціацій, присвячених новим продуктам, запровадження різних навчальних дисциплін, тренінгів, курсів тощо, видання кількох наукових журналів, повністю присвячених розробленню нових продуктів, жодним чином не вплинули на зниження показника невдачі. Отже, пошук нових шляхів зниження цього показника стає все більш актуальним як з наукової, так і з практичної точок зору.

Література:

1. Castellion G., Markham S. Perspective: New Product Failure Rates: Influence of Argumentum ad Populum and Self-Interest. *Journal of Product Innovation Management*. 2013. Volume 30, Issue 5. P. 976-979. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2012.01009.x
2. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 502 с.
3. Перерва П. Г., Мехович С. А., Погорелов М. І. Економіка та організація інноваційної діяльності : підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
4. Синица Л. М. Организация производства. Минск : ИВЦ Минфина, 2008. 540 с.
5. Ch. Hill, G. Jones, M. Schilling. Strategic management theory. Stamford : Cengage Learning, 2015. 467 p.
6. Gourville J. T. Eager Sellers and Stony Buyers: Understanding the Psychology of New-Product Adoption. *Harvard Business Review*. 2006. 84(6). P. 98-106.
7. Wengel R. How to flip 85% misses to 85% hits: lessons from the Nielsen breakthrough innovation project. The Nielsen Company : веб-сайт. URL: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/how-to-flip-85-misses-to85-hits-lessons-from-the-nielsen-breakthrough-innovation-project.html> (дата звернення: 16.07.2019).
8. Graber M. For Whom Do You Create New Products? *Innovation Excellence Weekly*. 2017. February 6. URL: <https://www.innovationexcellence.com/blog/2017/02/06/for-whom-do-you-create-new-products/> (дата звернення: 16.07.2019).
9. Griffin A. PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices. *Journal of product innovation management*. 1997. № 14. P. 429-458. DOI: 10.1016/S0737-6782(97)00061-1.
10. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ.; под ред. В. Б. Колчанова. Санкт-Петербург : Питер, 2005. 800 с.
11. Crawford C. M. New product failure rates: A reprise. *Research Management*. 1987. 30(4). P. 20-24. DOI: 10.1080/00345334.1987.11757047.
12. Edgett S., Shipley D., Forbes G. Japanese and British Companies Compared: Contributing Factors to Success and Failure in NPD. *Journal of Production Innovation Management*. 1992. 9. P. 3-10. DOI: 10.1111/1540-5885.910003.
13. Page A. L. Assessing New Product Development Practices and Performance: Establishing Crucial Norms. *Journal of Product Innovation Management*. 1993. 10(4). P. 273-290. DOI: 10.1016/0737-6782(93)90071-W.
14. Cooper R. G. Identifying industrial new product success. *Industrial Marketing Management*. 1979. 8. P. 124-135. DOI: 10.1016/0019-8501(79)90052-X.
15. Cooper R. G., Kleinschmidt E. J. An investigation into the new product process: steps, deficiencies and impact. *Journal of Product Innovation Management*. 1986. 3. P. 71-85. DOI: 10.1016/0737-6782(86)90030-5
16. Маркетинг : підручник / Руделиус В. та ін. ; ред.-упоряд. О. І. Сидоренко, Л. С. Макарова. Київ : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2009. 648 с.
17. Cooper R. G., Kleinschmidt E. J. Uncovering the keys to new product success. *Engineering Management Review*. 1993. 11. P. 5-18.
18. Cooper R. G. Winning at new products. 2nd ed. Reading : Addison-Wesley, 1993. 358 p.
19. Cooper R. G. The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*. 2019. 76. P. 36-47. DOI: 10.1016/j.indmarman.2018.07.005
20. Simester D. Why Great New Products Fail. *MIT Sloan Management Review*. 2016. Vol. 57, No. 3. P. 32-39.
21. Чухрай Н., Патора Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві : підручник. Київ : КОНДОР, 2006. 398 с.

References:

1. Castellion, G. & Markham, S. (2013). Perspective: New Product Failure Rates: Influence of Argumentum ad Populum and Self-Interest. *Journal of Product Innovation Management*, Volume 30, Issue 5, 976-979. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.01009.x>
2. Krasnokuts'ka, N. V. (2003). *Innovatsijnyj menedzhment*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
3. Pererva, P. H., Mekhovych, S. A. & Pohorielov, M. I. (2008). *Ekonomika ta orhanizatsiia innovatsijnoi diial'nosti*. Kharkiv: NTU

- «KhPI» [in Ukrainian].
4. Sinitsa, L. M. (2008). *Organizatsiya proizvodstva*. Minsk: "IVTs Minfina" [in Russian].
 5. Hill, Ch., Jones, G. R. & Schilling, M. A. (2015). *Strategic management theory*. Stamford: Cengage Learning.
 6. Gourville, J. T. (2006). Eager Sellers and Stony Buyers: Understanding the Psychology of New-Product Adoption. *Harvard Business Review*, 84(6), 98-106.
 7. Wengel, R. (2014). How to flip 85% misses to 85% hits: lessons from the Nielsen breakthrough innovation project. Retrieved from <https://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/how-to-flip-85-misses-to85-hits-lessons-from-the-nielsen-breakthrough-innovation-project.html>.
 8. Graber, M. (2017). For Whom Do You Create New Products? *Innovation Excellence Weekly*, February 6. Retrieved from <https://www.innovationexcellence.com/blog/2017/02/06/for-whom-do-you-create-new-products/>
 9. Griffin, A. (1997). PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices. *Journal of product innovation management*, 14, 429-458. doi: [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(97\)00061-1](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(97)00061-1)
 10. Lambin, J.-J. (2005). *Menedzhment, orientirovanny na rynek*. Saint Petersburg: Peter [in Russian].
 11. Crawford, C. M. (1987). New product failure rates: A reprise. *Research Management*, 30(4), 20-24. doi: <https://doi.org/10.1080/00345334.1987.11757047>.
 12. Edgett, S., Shipley, D. & Forbes, G. (1992). Japanese and British Companies Compared: Contributing Factors to Success and Failure in NPD. *Journal of Production Innovation Management*, 9, 3-10. doi: <https://doi.org/10.1111/1540-5885.910003>.
 13. Page, A. L. (1993). Assessing New Product Development Practices and Performance: Establishing Crucial Norms. *Journal of Product Innovation Management*, 10(4), 273-290. doi: [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(93\)90071-W](https://doi.org/10.1016/0737-6782(93)90071-W).
 14. Cooper, R. G. (1979). Identifying industrial new product success. *Industrial Marketing Management*, 8, 124-135. doi: [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(79\)90052-X](https://doi.org/10.1016/0019-8501(79)90052-X).
 15. Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J. (1986). An investigation into the new product process: steps, deficiencies and impact. *Journal of Product Innovation Management*, 3, 71-85. doi: [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(86\)90030-5](https://doi.org/10.1016/0737-6782(86)90030-5).
 16. Rudelius, V., Azarjan, O. M. & Babenko, N. O. (2009). *Marketyngh*. Kyiv: Navchal'no-metodychnyj tsentr «Konsortsium iz udoskonalennia menedzhment-osvity v Ukraini» [in Ukrainian].
 17. Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J. (1993). Uncovering the keys to new product success. *Engineering Management Review*, 11, 5-18.
 18. Cooper, R. G. (1993). *Winning at new products* (2nd ed). Reading: Addison-Wesley.
 19. Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*, 76, 36-47. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.005>.
 20. Simester, D. (2016). Why Great New Products Fail. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 57, No. 3, 32-39.
 21. Chukhraj, N. & Patora, R. (2006). *Tovarna innovatsijna polityka: upravlinnia innovatsiiamy na pidpriemstvi*. Kyiv: KONDOR [in Ukrainian].
-

