

**Грищенко О.Ф.**

*аспірантка кафедри маркетингу та УІД*

*Сумського державного університету*

**МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВИБОРУ  
МАРКЕТИНГОВОГО ІННОВАЦІЙНОГО РІШЕННЯ  
З ПЕРЕЛІКУ ІСНУЮЧИХ АЛЬТЕРНАТИВ**

Зміна традиційної концепції діяльності на інноваційну вимагає удосконалення існуючих та впровадження нових методів господарювання. В свою чергу розвиток підприємства на інноваційних засадах зміцнює його позиції в конкурентній боротьбі. Без інноваційної складової підприємство втрачає ініціативність та гнучкість, а конкуренти отримують переваги у конкурентній боротьбі. З погляду на те, що маркетингове інноваційне рішення (далі – МІР) стає ключовим елементом інтенсивного росту підприємства, вважаємо за доцільне дослідити та вдосконалити методичний підхід до здійснення вибору МІР з множини існуючих альтернатив.

Зауважимо, що під поняттям «маркетингове інноваційне рішення» ми пропонуємо розуміти результат розумово-психологічної та творчої діяльності, який призводить до вибору нового варіанту дій для вирішення проблемної ситуації і забезпечує ефективність функціонування підприємства на засадах інноваційного маркетингу. Іншими словами, розроблення та реалізація МІР передбачає використання проблемно-орієнтованого підходу, що дозволяє виявляти та опрацьовувати проблемні області діяльності підприємства на основі використання раніше відкинутих чи вдосконалення існуючих ідей та бізнес-моделей, впровадження нових, нестандартних маркетингових прийомів, методів та технологій.

Для формування множини альтернатив МІР  $A = \{a_1, a_2, a_3, \dots, a_k\}$  необхідно орієнтуватись на параметри проблеми, які слід змінювати або корегувати, та

враховувати стан внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання, фактичний стан підприємства і стратегічне бачення щодо його майбутнього, ресурсне забезпечення тощо. На даному етапі можна використовувати широкий спектр методик, основними серед яких є такі: метод дерева цілей, метод комбінування, метод мозкової атаки, метод конференції ідей, метод контрольних питань, метод блокнота, метод Альтшулера, метод сценаріїв, метод асоціацій, метод Делфі, синектика, метод фокальних об'єктів тощо.

На нашу думку, формування системи показників відбору оптимального МІР із набору можливих альтернатив у рамках обраної сфери прийняття повинне базуватися на поділі усіх критеріїв на дві групи: критерії оцінки рівня ризику та критерії оцінки рівня якості МІР. Дослідження і аналіз альтернатив МІР у кожній з зазначених груп критеріїв зводиться до розрахунку інтегральної оцінки рівня ризику МІР (IR) та інтегральної оцінки рівня якості МІР (IP):

$$IR(a_k) = \sum_{i=1}^n W_{r_i} \cdot O_{r_i}(a_k) \rightarrow \min, \quad (1)$$

де  $W_{r_i}$  – вагова характеристика критерію оцінки рівня ризику  $r_i$ ;  $O_{r_i}(a_k)$  – оцінка  $a_k$  альтернативи МІР за відповідним критерієм рівня ризику  $r_i$ , балів;  $n$  – кількість критеріїв оцінки рівня ризику;  $k$  – кількість альтернатив МІР,  $k = \overline{1, h}$ .

$$IP(a_k) = \sum_{j=1}^m W_{p_j} \cdot O_{p_j}(a_k) \rightarrow \max, \quad (2)$$

де  $W_{p_j}$  – вагова характеристика критерію оцінки рівня якості МІР  $p_j$ ;  $O_{p_j}(a_k)$  – оцінка  $a_k$  альтернативи МІР за відповідним критерієм рівня якості МІР  $p_j$ , балів;  $m$  – кількість критеріїв оцінки рівня якості.

Остаточний відбір варіанту МІР з переліку розроблених альтернатив у визначеній сфері пропонуємо здійснювати за допомогою побудови графічної матриці «ризик-якість» (рис. 1). Спираючись на досвід вітчизняних підприємств щодо прийняття та реалізації рішень, матрицю «ризик-якість» ділимо на чотири

зони. Зазначені зони матриці відмежовуються трьома прямими, які описуються рівняннями (3-5):

$$y_a = 2.5 - x_a, \quad (3)$$

$$y_b = 5 - x_b, \quad (4)$$

$$y_c = 7.5 - x_c, \quad (5)$$

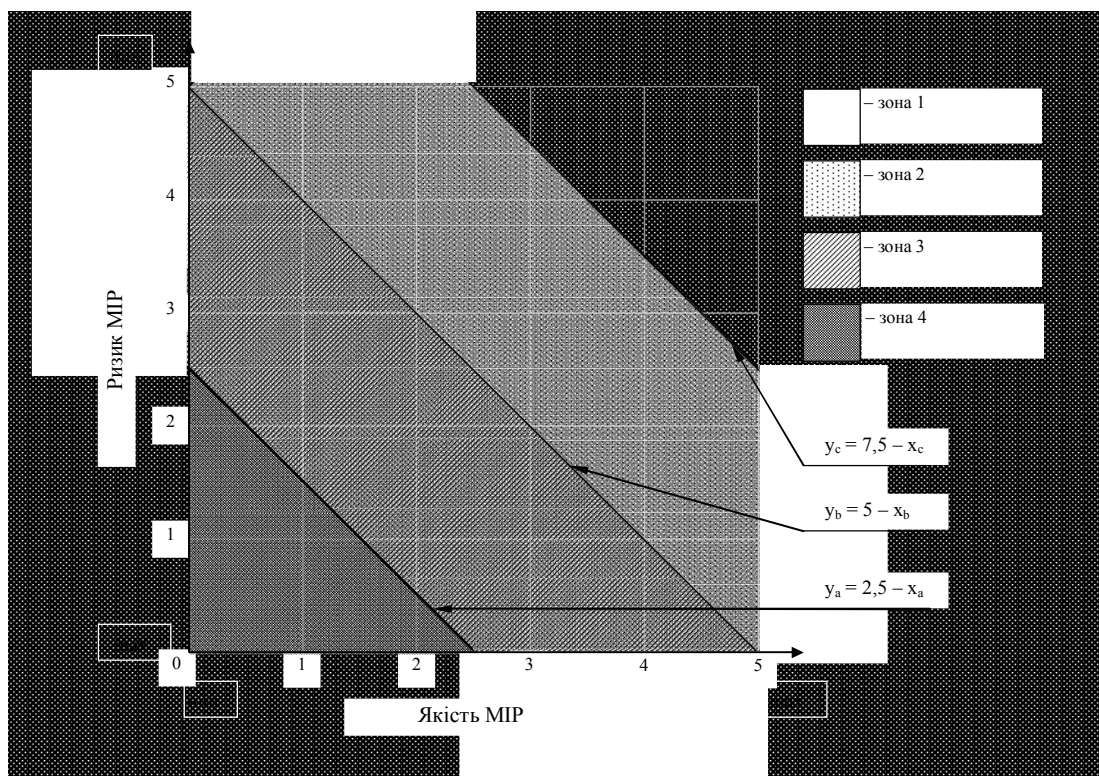


Рисунок 1 – Матриця вибору МІР за критеріями «ризик-якість»

У результаті здійснених розрахунків за допомогою розрахункових матриць поле графічної матриці «ризик-якість» заповнюється точками з координатами:

$$a_1 (IP(a_1); IR(a_1)), \quad (6)$$

$$a_2 (IP(a_2); IR(a_2)), \quad (7)$$

...

$$a_k (IP(a_k); IR(a_k)), \quad (8)$$

Найкращий варіант МІР з переліку розроблених альтернатив у визначеній сфері буде характеризуватися такими координатами матриці «ризик-якість»:

$$a (\max IP; \min IR), \quad (9)$$

Потрапляння МІР до певної зони матриці визначає подальші управлінські дії та є базою для формування стратегії підприємства, характеру маркетингового впливу тощо (табл. 1).

Таблиця 1 – Характеристика зон матриці «ризик-якість»

Зона матриці	Характеристика
Зона 1	Найкраща комбінація можливостей підприємства та умов для реалізації МІР. Позитивні сторони проекту МІР формують сприятливі умови реалізації, нівелюючи негативні впливи факторів середовища господарювання.
Зона 2	Підприємство має можливості та умови для реалізації МІР. Негативні впливи факторів середовища господарювання чинять вагомий вплив на проект МІР
Зона 3	Дія небезпечних та стримуючих факторів на суб'єкт господарювання взагалі та середовище прийняття МІР носить переважаючий характер. Комплекс негативних впливів мінімально перекривається комплексом позитивних впливів
Зона 4	Дія небезпечних та стримуючих факторів на суб'єкт господарювання взагалі та середовище прийняття МІР носить критичний характер. Комплекс негативних впливів не перекривається комплексом позитивних впливів

Приналежність МІР до певної зони матриці визначає подальший вибір типу заходів і характеру поведінки підприємства в умовах ринку, та є базою для формування стратегії підприємства і вибору характеру маркетингового впливу (табл. 2).

Таблиця 2 – Характеристика управлінських та стратегічних маркетингових дій при реалізації МІР

Зона матриці	Управлінські дії	Стратегічні маркетингові дії
Зона 1	Реалізація рішення. Постійний моніторинг середовища на предмет відслідковування дій конкурентів, стану підприємства та проекту. Активна інвестиційна підтримка	Агресивні маркетингові впливи, розвиток домінування на ринку з подальшою його підтримкою, експансія. Використання стратегії ринкового лідера або челенжера
Зона 2	Реалізація рішення. Постійний моніторинг середовища на предмет відслідковування дій конкурентів (особливо ринкового лідера), стану підприємства та проекту. Вибіркові інвестиції	Селективне зростання, утримання існуючого положення підприємства. Використання стратегії послідовника
Зона 3	Призупинення реалізації рішення в даних умовах та доопрацювання МІР в напрямку підвищення якості. Реалізація заходів щодо зниження ризику. Моніторинг середовища господарювання на предмет виявлення «лазівок», які можуть стати базою для формування переваг підприємства. Вибіркові інвестиції	Орієнтація на ніші ринку, уникання прямої конфронтації з конкурентами. Використання стратегії нішера
Зона 4	Відмова від реалізації рішення в даних умовах господарювання. Доопрацювання проекту рішення в майбутньому. Моніторинг середовища господарювання, вичікування «сприятливих умов»	Проведення підготовчих заходів, робота з потенційними споживачами

У загальному розумінні типологію стратегій діяльності підприємства і можливий перелік заходів щодо їх реалізації МІР з метою вирішення діагностованої проблеми схематично можна подати так:



Рисунок 2 – Варіанти вибору стратегії діяльності підприємства для вирішення проблеми та можливий перелік заходів щодо їх реалізації в умовах ринку

Підбиваючи підсумки, слід зазначити, що розроблення альтернатив МІР повинне спиратися на параметри діагностованої проблеми. Чітке виокремлення проблеми, встановлення її сутності та характеру дає можливість визначити пріоритети подальшої діяльності та дозволяє сконцентрувати заходи і ресурси підприємства для більш ефективного її вирішення.

У свою чергу, вибір МІР з переліку можливих альтернатив пропонуємо здійснювати на базі комплексної оцінки двох груп критеріїв: ризик та якість.