

**Грищенко Олена Федорівна,***канд. екон. наук, ст. викладач кафедри маркетингу та УІД,  
Сумський державний університет (м. Суми, Україна)***ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ  
НА ОСНОВІ ДІАГНОСТИКИ ПРОБЛЕМНИХ ЗОН ГОСПОДАРЮВАННЯ<sup>1</sup>**

*У статті подано узагальнений підхід до управління процесом розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень на промислових підприємствах. Узагальнено послідовність та здійснено характеристику етапів процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень. Запропоновано алгоритм аналізу та дослідження проблемної ситуації, у результаті якого формується остаточне бачення сутності проблеми господарювання. Запропоновано теоретико-методичний підхід щодо вибору маркетингового інноваційного рішення з переліку розроблених альтернатив на основі критеріїв очікуваного ризику та якості.*

Ключові слова: маркетингове інноваційне рішення (МІР), проблемна ситуація, проблема, критерій вибору МІР, матриця вибору МІР, підприємство.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Сучасні реалії середовища господарювання зумовлюють необхідність постійної адаптації підприємств до змінних умов господарювання та вимагають від них упровадження інноваційних рішень різного рівня та сфер імплементації. Своєчасність та ефективність таких рішень визначаються існуючою на підприємстві системою управлінських заходів, яка повинна базуватися на результатах комплексної діагностики стану середовища господарювання та виявленні його проблемних зон. Також необхідно зазначити, що у процесі обґрунтування інноваційних рішень значущості набувають маркетингові аспекти.

З погляду на це вважаємо за доцільне розробити комплексну методику розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень на основі діагностики проблемних зон господарювання підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі трапляються дослідження щодо різних аспектів процесу прийняття управлінських рішень (у тому числі інноваційних). Зокрема, дослідженню явищ «проблема» та «проблемна ситуація» присвячено праці Воробйова С.М., Уткіна В.Б., Баддіна К.В. [4], Никифорука Б.В. [18].

Методичні підходи, що можуть бути використаними при аналізі проблеми або проблемної ситуації, розглядаються у працях Бельтюкова Є.А. [2], Лопухіна М.М. [14], Центру креативних технологій [16], Савчука Т.О. та Смирнової О.В. [21], Самсонової М.В. та Єфімова В.В. [22], Хореняна Р.Г. та Фейгенсона О.Н. [26].

Проблематику теорії та практики прийняття управлінських рішень (а саме стилі, методи та моделі прийняття рішень, інформаційне забезпечення та етапізація процесу прийняття рішень) висвітлено у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як Фатхутдінов Р.А. [28], Юдін Д.Б. [29], Бейкер Д., Бріджес Д., Хантер Р. та ін. [30],

---

<sup>1</sup> Робота виконувалася за рахунок бюджетних коштів МОН України, наданих на виконання науково-дослідної роботи на тему № 0115U000687 «Фундаментальні основи управління розвитком інноваційної культури промислових підприємств»

Мартінсонс М. та Дейвісон Р. [32], Монтгомері Д. та Урбан Г. [33], Роув А. та Булгарайдс Дж. [34], Сісодіа Р. [35] та ін.

**Не вирішені раніше питання, що є частиною загальної проблеми.** Проте, незважаючи на наявні напрацювання, невирішеними є питання розроблення цілісної системи управління процесом розроблення та обґрунтування маркетингових інноваційних рішень (далі – МІР) на підприємствах.

**Метою статті** є розроблення теоретико-методичних засад управління процесом розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень на основі діагностики проблемних зон господарювання підприємства.

Методологічною основою для досягнення мети є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення сучасної економічної теорії, маркетингу, сучасні концепції управління інноваційною діяльністю, праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблематиці прийняття управлінських рішень.

Відповідно до поставленої мети були встановлені такі завдання:

- сформувані підхід до управління процесом розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень на промислових підприємствах;
- визначити послідовність та здійснити характеристику етапів процесу розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень;
- визначити алгоритм дій аналізу та дослідження проблемної ситуації;
- розробити теоретико-методичний підхід щодо вибору маркетингового інноваційного рішення з переліку розроблених альтернатив на основі критеріїв очікуваного ризику та якості.

Для вирішення поставлених завдань дослідження були використані такі методи наукових досліджень: системно-структурний та логічний аналіз – при розробленні теоретико-методичних основ обґрунтування вибору маркетингових інноваційних рішень з урахуванням діагностики проблемних зон господарювання; графічний аналіз – при діагностиці та аналізі проблемних зон господарювання та порівняння альтернатив маркетингового інноваційного рішення; економіко-математичний аналіз – при підборі системи критеріїв оцінювання та вибору маркетингового інноваційного рішення з переліку існуючих альтернатив.

**Основний матеріал.** Автором виконано комплекс досліджень [6-9; 31], за результатами яких розроблено узагальнений підхід до управління процесом розроблення, прийняття та реалізації маркетингових інноваційних рішень на промислових підприємствах (далі – РІРМІР), що передбачає проходження певних етапів і отримання формалізованих результатів (табл. 1). Також необхідно зазначити, що кожен етап процесу РІРМІР має свої інформаційні потреби. З погляду на це автором досліджено характер інформації, що постачається маркетинговою інформаційною системою.

Імовірними перешкодами інформаційного забезпечення процесу РІРМІР можуть бути такі: 1) поява великих масивів інформації, які не завжди можливо вчасно обробити та інтерпретувати; 2) обмеженість доступу до певних типів інформації; 3) несвоєчасне надання інформації; 4) неправильне розставлення акцентів та пріоритетів майбутньої діяльності підприємства; 5) зміна ситуації на ринку і, як результат, зміна пріоритетних напрямів розвитку; 6) неправильна інтерпретація отриманих даних; 7) похибки та неточності прогнозів; 8) спотворення та несистематичність даних; 8) низька кваліфікація персоналу, задіяного у процесі інформаційного забезпечення.

Таблиця 1 – Послідовність та характеристика етапів процесу РПРМІР,  
(розроблено автором)

| Стадія процесу РПРМІР | Етап процесу РПРМІР                                    | Завдання етапу  | Характер необхідної інформації  | Результат  |
|-----------------------|--|---|---|--|
| Проблемна стадія      | 1. Діагностування проблеми                             | Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовищ господарювання підприємства; установлення розбіжності між бажаним та реальним станом підприємства  | Інформація про середовище господарювання підприємства, місце підприємства на ньому, тенденції зміни поточного стану тощо  | Причинно-наслідкова карта проблем господарювання |
|                       | 2. Дослідження сутності проблеми                       | Аналіз проблемної ситуації та опис проблеми; визначення причин виникнення проблеми та наслідків для підприємства  |   |  |
| Винахідницька стадія  | 3. Розроблення альтернатив рішення                     | Формування набору можливих альтернатив МІР на основі використання минулого досвіду, новітніх досягнень науки й техніки, внутрішньої звітності, аналітичних матеріалів тощо                      | Інформація про можливі напрямки розвитку підприємства; інформація про подібні управлінські ситуації в минулому  | Маркетингове інноваційне рішення                 |
|                       | 4. Упорядкування розроблених альтернатив МІР           | Остаточне узгодження проєктів альтернатив МІР із ресурсними та виробничими можливостями підприємства; опрацювання стратегії реалізації МІР; прогнозування наслідків кожної альтернативи рішення | Інформація про матеріальні та виробничі можливості й обмеження підприємства, правові можливості та обмеження, наявних і потенційних партнерів тощо                            |  |
|                       | 5. Визначення критеріїв для оцінювання альтернатив МІР | Формування переліку критеріїв, на основі яких будуть здійснюватися оцінювання та відбір МІР; установлення нормативних (контрольних) значень критеріїв   | Інформація про розроблені альтернативи рішень та наявні на підприємстві інструменти й засоби їх реалізації  |  |
|                       | 6. Порівняння альтернатив та відбір МІР                | Порівняння розроблених альтернатив та вибір МІР, що найбільш повно відповідає меті вирішення проблеми, має найкращий набір оцінних значень критеріїв; затвердження рішення                      |   |  |
| Виконавча стадія      | 7. Реалізація МІР                                      | Опрацювання МІР виконавцями; підготовка плану реалізації МІР; упровадження МІР у господарський процес   | Інформація про реакцію ринку на розроблене рішення, дієвість інструментів та засобів реалізації рішення; формування прогнозів щодо перспектив реалізації розробленого рішення | Ефект від ринкового впровадження результатів МІР |
|                       | 8. Аналіз та контроль реалізації МІР                   | Оцінювання результатів реалізації рішення; співвідношення отриманих результатів із контрольними показниками; визначення відхилень та причин їх виникнення                                       |   |  |
|                       | 9. Коригування відхилень та розбіжностей               | Внесення змін та коригувань до МІР  |   |  |

Відповідно до запропонованих у таблиці 1 етапів розглянемо ключові процедури та методичні заходи, що виконуються у процесі РПРМІР.

**Проблемна стадія** охоплює перші два етапи процесу РПРМІР. Важливість цієї стадії підтверджується тим, що поштовхом до здійснення процесу РПРМІР є поява ситуації (або її потенційна можливість), що спонукає до внесення змін у стан суб'єкта господарювання та потребує прийняття маркетингових інноваційних рішень. Зазвичай йдеться про дисбаланс та порушення прийнятого порядку ведення господарської діяльності, що проявляється у формі проблемної ситуації. Після детального обстеження та аналізу проблемної ситуації вона усвідомлюється і формулюється у вигляді проблеми. На підприємстві будь-якого профілю проявом проблемної ситуації може бути зміна динаміки витрат підприємства, показників прибутковості, рентабельності результатів господарської діяльності з точки зору відхилення фактичних значень від запланованих (або прийнятних у даних умовах господарювання).

Для більш детального аналізу проблемної ситуації та формулювання сутності проблеми необхідно послуговуватися принципами системного підходу та використовувати методики аналізу середовища господарювання (наприклад, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, портфоліо-аналіз, матриця Бостонської консультативної групи, матриця І. Ансоффа, матриця Мак Кінсі – Джеренал Електрик, матриця АДІ тощо), статистичні та ймовірнісні моделі, методики трендотчингу, логіко-аналітичні методи (наприклад, функціонально-морфологічний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, MPV-аналіз, метод «дерева проблем», метод Ісікави, метод Делфі, метод «5W1H» тощо) та ін.

У [6-9; 31] автором структурно подано процес аналізу та дослідження проблемної ситуації, у результаті якого формується остаточне бачення сутності проблеми. Отже, на першому етапі – **діагностування ознак проблемної ситуації** – констатується факт появи проблемної ситуації через виявлення певного дисбалансу між бажаним і поточним станами підприємства. Основою реалізації цього етапу є виявлення зовнішніх ознак (проявів) проблемної ситуації, тобто її симптомів. Розглядаючи симптом як «зовнішню ознаку явища» [3], зауважимо, що симптомами проблеми можуть бути такі характеристики:

- зниження обсягів продажів продукції;
- зниження продуктивності праці;
- недоотримання виручки від реалізації продукції;
- підвищення собівартості виробництва та реалізації продукції;
- зниження рівня лояльності клієнтів (працівників) підприємства;
- втрата клієнтів;
- зменшення частки ринку;
- збільшення нереалізованих запасів продукції на складі;
- повернення продукції з причини браку;
- збільшення кількості скарг клієнтів;
- збільшення часу оброблення заявки клієнта тощо.

Як зазначається у [27], одна й та сама проблема на різних підприємствах може проявитися різною комбінацією симптомів, що залежать від умов середовища, у якому функціонує підприємство. Тому особливого значення набуває принцип об'єктивного, повного та всебічного дослідження середовища, у якому виникла дана сукупність симптомів.

Неможливо також визначити необхідну кількість симптомів при діагностиці проблемної ситуації. Більша кількість симптомів, з одного боку, сприяє більш точному

розумінню сутності проблеми, а з іншого – може свідчити про за давнювання проблеми та настання кризи господарювання підприємства.

На другому (**прийняття факту існування проблемної ситуації**) та третьому (**аналіз сутності проблемної ситуації**) етапах відбуваються просторово-часова ідентифікація проблеми, сутнісна ідентифікація проблеми та виявляються основні закономірності розвитку проблемної ситуації.

Основними завданнями четвертого (**інтерпретація проблемної ситуації**) та п'ятого (**остаточний опис сутності проблеми**) етапів процесу аналізу й дослідження проблемної ситуації є максимальна конкретизація сутності проблеми, що здійснюється на основі отриманих на попередніх етапах даних, та спрямована на визначення потенційно можливих напрямків вирішення проблеми, розроблення та ресурсне забезпечення конкретних організаційно-управлінських технологій.

Узагальнювальним результатом проблемної стадії повинна стати причинно-наслідкова карта проблем господарювання досліджуваного підприємства (рис. 1), що систематизує виявлені проблеми, описує основні причини їх появи та визначає можливі наслідки їх розвитку.

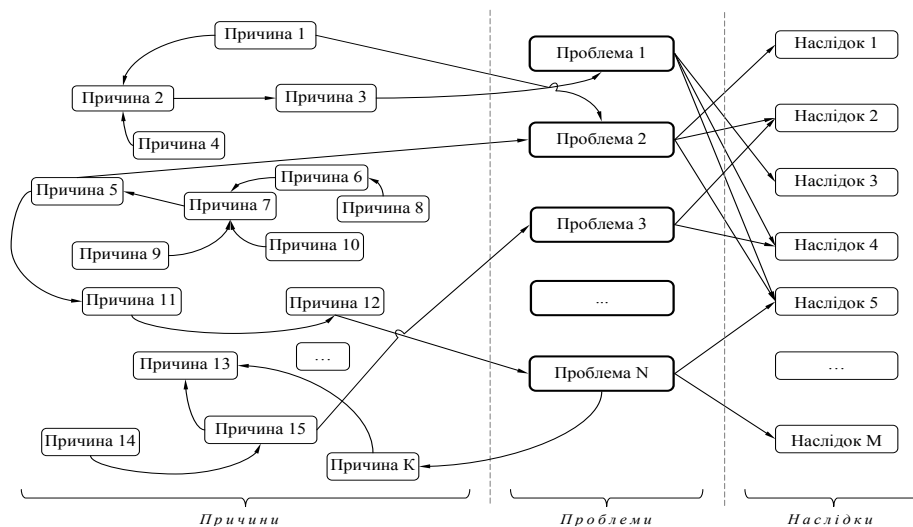


Рисунок 1 – Причинно-наслідкова карта проблем господарювання: умовний приклад, (розроблено автором)

**Винахідницька стадія** бере початок із розроблення альтернатив рішення і завершується порівнянням та вибором найкращого МІР з переліку розроблених альтернатив у визначеній сфері. Першочерговим завданням винахідницької стадії є формування сукупності варіантів розв’язання встановленої проблеми в ринкових умовах, тобто формування множини альтернативних варіантів розв’язання проблеми у вигляді ідей, концепцій, способів та послідовності дій і т.п., які потребують подальшого впорядкування та розвитку. Для цього можна використовувати широкий спектр методик, основними серед яких є 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 морфологічних карт, метод фокальних об'єктів тощо. Важливою особливістю процесу розроблення альтернатив рішень є обмеженість можливостей розробників (часом, ресурсами, розумовими здібностями, спеціалізацією, ставленням до ризику тощо). З метою розширення можливостей розробників рішення, більш детального освоєння проблеми та зменшення кількості помилок до процесу розроблення альтернатив МІР часто залучаються професійні експерти в тій чи іншій галузі знань.

Не вся множина варіантів розв'язання проблеми бере участь у наступних етапах процесу РПРМІР. Кожна альтернатива потребує зіставлення та узгодження з ресурсними і виробничими можливостями підприємства та формування комплексних програм реалізації альтернатив МІР, що вміщують опис організаційно-правового супроводу, фінансового супроводу, заходів та інструментів управління комплексом маркетингу, заходів та інструментів управління персоналом тощо.

Подальший вибір маркетингового інноваційного рішення з множини альтернатив здійснюється на основі критеріальної оцінки. У рамках даного методичного підходу критерій є мірою вірогідності та відповідності альтернативи МІР об'єктивній дійсності. При формуванні системи показників відбору оптимального МІР із множини альтернатив автор пропонує здійснювати поділ критеріїв на дві групи: критерії оцінювання рівня ризику та критерії оцінювання рівня якості МІР.

**Ризик МІР** – можливість появи несприятливої ситуації у результаті негативної дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ господарювання.

**Якість МІР** – сукупність параметрів, що характеризують рівень його відповідності параметрам середовища прийняття та реалізації рішення. Рівнем якості обумовлюється здатність МІР забезпечити розв'язання встановленої проблеми господарювання.

Перелік критеріїв для здійснення оцінювання та відбору МІР не є фіксованим, їх підбір здійснюється залежно від специфіки вимог господарської ситуації, у якій здійснюється процес РПРМІР, не регламентована і кількість показників – вона може скорочуватись або доповнюватись залежно від характеру та сфери використання МІР. У таблиці 2 наведено приклад критеріальної бази для оцінювання МІР промислового підприємства.

**Таблиця 2 – Зведена таблиця критеріїв оцінювання МІР (фрагмент),**  
(побудовано автором на основі [1; 5; 10-13; 15; 17; 19; 20; 23-25])

| Критерій   | Розрахунок   | Складові формули   |
|--|--|--|
| 1  | 2  | 3  |
| <b>Критерії оцінювання рівня ризику МІР</b>              |  |  |
| Рівень достовірності прогнозів                           | $R_{dp} = \frac{(K_c + 0,5 \cdot K_{ум}) - K_n}{(K_c + K_{ум} + K_n)} \cdot 100\%$ | $K_c$ – кількість достовірних прогнозів, що містять конкретні висловлювання щодо подальшої поведінки об'єкта ризику, які згодом підтвердилися, од.; $K_{ум}$ – кількість умовно достовірних прогнозів, у формулюванні яких міститься велика частка невизначеності, од.; $K_n$ – кількість недостовірних прогнозів, які не підтвердилися, од. |
| Рівень патентоздатності проекту                          | $R_{pz} = \frac{N_{pz}}{N} \cdot 100\%$  | $N_{pz}$ – кількість характеристик МІР, що підпадають під патентно-правовий захист, од.; $N$ – загальна кількість характеристик МІР, од.   |
| Рівень інженерно-технічного і наукового забезпечення МІР | $R_{tz} = \frac{K_{тзм}}{K_{заз}} \cdot 100\%$                                     | $K_{тзм}$ – кількість інженерно-технічних і наукових працівників, залучених до розроблення МІР, осіб; $K_{заз}$ – загальна кількість працівників, залучених до розроблення МІР, осіб   |

| 1   | 2   | 3   |
|---|---|---|
| Рівень фінансової забезпеченості МІР                                  | $R_{fz} = \frac{Q_{ir}}{P_n + P} \cdot 100\%$   | $Q_{ir}$ – обсяг коштів, виділених підприємством на впровадження та реалізацію інноваційних проектів, грош. од.; $P_n$ – залишкова вартість існуючих проектів, грош. од.; $P$ – вартість розроблення, прийняття та реалізації МІР, грош. од.  |
| Рівень успішності інноваційної діяльності підприємства                | $R_{usp} = \frac{I_{ком}}{I} \cdot 100\%$   | $I_{ком}$ – вартість комерціалізованих інновацій підприємства за останні 3-5 років, грош. од.; $I$ – загальна сума витрат на інноваційну діяльність за останні 3-5 років, грош. од.   |
| Імовірність зміни внутрішнього (зовнішнього) середовища прийняття МІР | $P_{z(ов)} = \sum_{i=1}^n W_{Fi} \cdot P_{Fi} = \sum_{i=1}^n W_{Fi} \cdot \frac{S_{нрзавоFi}}{S_{Fi}}$  | $P_{Fi}$ – імовірність зміни $i$ -го фактора зовнішнього (внутрішнього) середовища; $W_{Fi}$ – рівень залежності підприємства від $i$ -го фактора зовнішнього (внутрішнього) середовища; $S_{нрзавоFi}$ – кількість незалежних експертних свідчень щодо можливості зміни $i$ -го фактора, од.; $S_{Fi}$ – загальна кількість експертних свідчень про стан $i$ -го фактора, од.; $n$ – кількість досліджуваних факторів, од. |
| Критерії оцінювання рівня якості МІР                                  |   |   |
| Рівень конкурентоспроможності нового товару                           | $K = I_{mex} \cdot I_{ek}$  | $I_{mex}$ – оцінка товару за сукупністю технічних показників, відн. од.; $I_{ek}$ – оцінка товару за сукупністю економічних показників, відн. од.   |
| Чистий приведений дохід   | $NPV = \sum_{t=1}^n \frac{D_t - B_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}$   | $D_t$ – дохід від реалізації інноваційного проекту за період часу $t$ , грош. од.; $B_t$ – сума витрат інноваційного проекту разом із податковими платежами за період часу $t$ , грош. од.; $I_t$ – сума початкових і додаткових інвестицій за період часу $t$ , грош. од.; $r$ – ставка дисконтування, %; $m$ – номер року, коли доходи проекту вперше перекрили його витрати  |
| Термін окупності  | $PP = \frac{\left( \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} + \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} \right) - \sum_{t=1}^m \frac{D_t}{(1+r)^t} + m}{\frac{D_{m+1}}{(1+r)^{(m+1)}}$ |   |
| Індекс рентабельності   | $PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{D_t - B_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}}$  |   |
| Внутрішня норма дохідності  | $NPV = \sum_{t=1}^n \frac{D_t - B_t}{(1+IRR)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+IRR)^t} = 0$   |   |
| Прогнозована інтенсивність інтеграції на ринок                        | $II = \frac{C_t}{P_k} \cdot 100\%$  | $C_t$ – кількість потенційно можливих клієнтів за період часу $t$ , осіб; $P_k$ – прогнозований обсяг ринку, осіб   |
| Рівень новизни продукту   | $R_N = \sum_{i=1}^n W_i \cdot I_i = \sum_{i=1}^n W_i \cdot \frac{O_{iотрим}}{O_{imax}}$   | $W_i$ – вагомість $i$ -го виду новизни; $I_i$ – значення $i$ -го виду новизни, балів; $O_{отрим}$ – отримана кількість балів за шкалою оцінок чинників $i$ -го виду новизни; $O_{imax}$ – максимальна кількість балів, що може бути отримана за $i$ -м видом новизни  |
| Прогнозований річний обсяг продажів                                   | $P_c = C_t \cdot PS$  | $PS$ – купівельна спроможність клієнтів, грош. од.  |
| Рівень канібалізації нового товару                                    | $R_k = \frac{\Delta Q_o}{Q_N} \cdot 100\%$  | $\Delta Q_o$ – втрати обсягів продажів існуючого продукту, шт./грош. од.; $Q_N$ – обсяги продажів нового продукту, шт./грош. од.  |

Дослідження альтернативи у кожній із зазначених груп критеріїв зведено до розрахунку інтегральної оцінки рівнів ризику ( $IR$ ) та якості ( $IP$ ) МІР:

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

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

де  $IR(a_k)$ ,  $IP(a_k)$  – інтегральні оцінки  $a_k$  альтернативи МІР за комплексом критеріїв ризику та якості, балів;  $R_i(a_k)$ ,  $P_j(a_k)$  – оцінки  $a_k$  альтернативи МІР відповідно за  $i$ -м критерієм ризику та  $j$ -м критерієм якості;  $W r_i$ ,  $W p_j$  – вагові характеристики критеріїв оцінювання рівнів ризику та якості МІР;  $O r_i(a_k)$  – оцінка  $a_k$  альтернативи МІР за критерієм рівня ризику  $r_i$ , балів;  $O p_j(a_k)$  – оцінка  $a_k$  альтернативи МІР за критерієм рівня якості  $p_j$ , балів;  $n$  – кількість критеріїв оцінювання рівня ризику;  $m$  – кількість критеріїв оцінювання рівня якості;  $k$  – кількість альтернатив МІР.

У разі коли критерій оцінювання рівня ризику або якості МІР представлений якісним показником, оцінювання здійснюється у балах від 1 (min) до 5 (max):

$$O_{r_i}(a_k) = \overline{1,5} \text{ або } O_{p_j}(a_k) = \overline{1,5}. \quad (3)$$

У разі коли критерій оцінювання рівня ризику або якості МІР представлений кількісним показником, оцінювання здійснюється за формулами:

– якщо критерій виражений коефіцієнтом:

$$O_{r_i}(a_k) = 5 \cdot R_{ik} \text{ або } O_{p_j}(a_k) = 5 \cdot P_{jk}; \quad (4)$$

– якщо кращим є більше значення критерію:

$$O_{r_i}(a_k) = 5 \cdot \frac{R_{ik}}{R_{max}} \text{ або } O_{p_j}(a_k) = 5 \cdot \frac{P_{jk}}{P_{max}}; \quad (5)$$

– якщо кращим є менше значення критерію:

$$O_{r_i}(a_k) = 5 \cdot \frac{R_{min}}{R_{ik}} \text{ або } O_{p_j}(a_k) = 5 \cdot \frac{P_{min}}{P_{jk}}; \quad (6)$$

де  $R_{ik}$  – значення  $i$ -го критерію ризику  $k$ -ї альтернативи;  $R_{min}$  – мінімальне значення  $i$ -го критерію ризику із зазначеного переліку;  $R_{max}$  – максимальне значення  $i$ -го критерію ризику із зазначеного переліку;  $P_{jk}$  – значення  $j$ -го критерію якості  $k$ -ї альтернативи;  $P_{min}$  – мінімальне значення  $j$ -го критерію якості із зазначеного переліку;  $P_{max}$  – максимальне значення  $j$ -го критерію якості із зазначеного переліку.

Остаточний вибір МІР із переліку розроблених альтернатив здійснюється на основі побудови графічної матриці «ризик-якість» (рис. 2) з урахуванням умов оптимальності ( $\max IP$ ,  $\min IR$ ).

На **виконавчій стадії** здійснюється безпосередня реалізація МІР, проводяться аналіз та контроль процесу реалізації МІР і, у разі необхідності – коригування відхилень та розбіжностей.



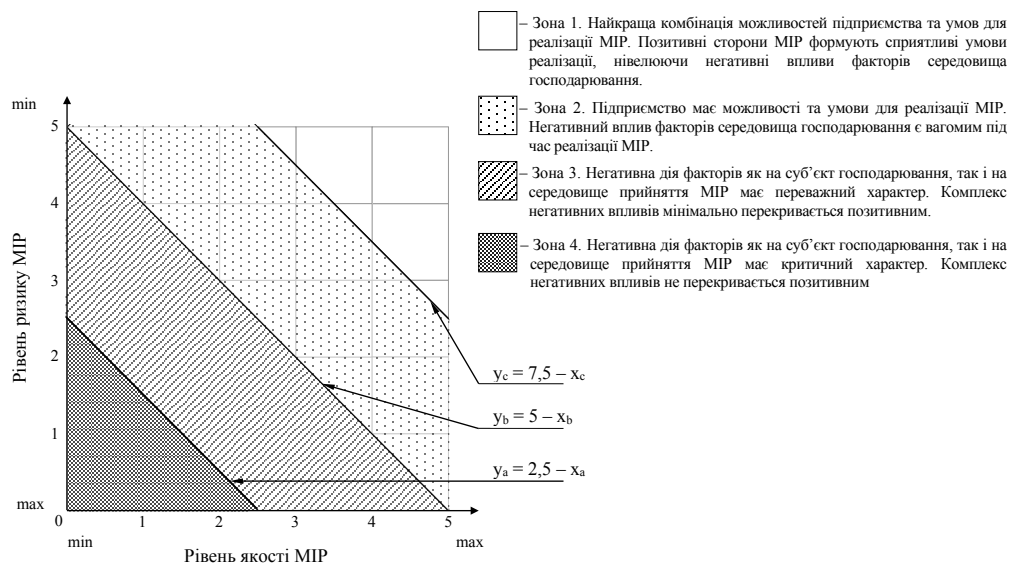


Рисунок 2 – Матриця вибору МІР за критеріями «ризик-якість», (розроблено автором)

Необхідно також зазначити, що належність МІР до певної зони матриці вибору МІР за критеріями «ризик-якість» визначає подальший вибір типу заходів і характеру поведінки підприємства в умовах ринку (табл. 3) та є базою для формування стратегії підприємства, характеру маркетингового впливу тощо.

Таблиця 3 – Характеристика управлінських та стратегічних маркетингових дій під час реалізації МІР, (розроблено автором)

| Зона матриці | Дії особи, яка приймає рішення   | Стратегічні маркетингові дії  |
|--------------|--|---|
| Зона 1       | Реалізація рішення. Постійний моніторинг середовища на предмет відстеження 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 челенджера |
| Зона 2       | Реалізація рішення. Постійний моніторинг середовища на предмет відстеження дій конкурентів (особливо ринкового лідера), стану підприємства та проекту. Вибіркові інвестиції  | Селективне зростання, утримання існуючого стану та 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 потенційних можливостей, які можуть стати базою для формування переваг підприємства. Вибіркові інвестиції | Орієнтація на ніші ринку, уникнення прямої конфронтації з конкурентами. Використання стратегії нішера   |
| Зона 4       | Відмова від реалізації рішення в даних умовах господарювання. Доопрацювання рішення в майбутньому. Моніторинг середовища господарювання, очікування «сприятливих умов»   | Проведення підготовчих заходів, робота з потенційними споживачами   |

Аналіз та контроль процесу реалізації МІР передбачають об'єктивну перевірку діяльності підприємства з реалізації МІР для визначення напрямку та характеру коригувальних дій, які забезпечують досягнення встановлених цілей. У широкому розумінні завдання контролю процесу реалізації МІР можна поділити на три групи: по-перше, відстеження та перевірка виконання МІР, у результаті чого відбувається оцінювання досягнутих результатів у режимі реального часу; по-друге, визначення напрямку та величини відхилення фактично досягнутих результатів від контрольних значень ключових характеристик МІР; по-третє, діагностування проблемної ситуації та виявлення сутності і причин її появи.

На основі результатів аналізу та контролю процесу реалізації МІР, установлених тенденцій, перспектив та обмежень розвитку здійснюється уточнення даних та формується комплекс заходів щодо виправлення помилок і ліквідації слабких місць МІР. Із цією метою можуть бути використані такі заходи, як коригування алгоритмів управління, зміна або перегляд цільових параметрів, коригування ходу, змісту та структури робіт, адміністративно-дисциплінарне втручання, підвищення кваліфікації та покращення практичних навичок виконавців МІР тощо.

Після здійснених коригувальних заходів процес РІРМІР повертається до бажаного стану, досягає прийняттого в даних умовах стану або переходить на якісно та сутнісно новий рівень. Коригування відхилень та розбіжностей є тимчасовою дією, оскільки з плином часу та за певних умов середовища виявлені в ході аналізу та контролю відхилення й розбіжності процесу реалізації МІР набувають ознак проблеми, для освоєння та подолання якої необхідно розробляти та впроваджувати нові рішення.

**Висновки та напрямки подальших досліджень.** На основі узагальнення теоретичних положень та власних авторських підходів запропоновано методичні засади обґрунтування вибору МІР на сучасному підприємстві. Запропонований методичний підхід урахує удосконалені автором етапи процесу РІРМІР і ґрунтується на комплексній оцінці та врахуванні проблемних зон господарювання підприємства. В основу покладена ідея про те, що оцінювання та вибір МІР із набору можливих альтернатив необхідно здійснювати на базі двох груп критеріїв: рівня ризику МІР та рівня якості МІР. На відміну від існуючих такий підхід дозволяє підприємствам досягати цілей господарювання за допомогою впровадження та реалізації обґрунтованих МІР.

Ці теоретичні надбання можуть бути покладені в основу подальших наукових досліджень, спрямованих на розвиток методичних положень організації процесу РІРМІР, а також упроваджені у діяльність сучасних підприємств.

1. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе маркетинга : монография / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.

2. Бельтюков Є.А. Управління витратами на основі функціонально-вартісного аналізу / Є.А. Бельтюков, Н.О. Безнощенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №2. – Т. 2. – С. 7-10.

3. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. – К. : Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. – 1440 с.

4. Воробьев С.Н. Управленческие решения : учебник для вузов / С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин, К.В. Балдин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 317 с.

5. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник / С.С. Гаркавенко. – 5-те вид., доп. – К. : Лібра, 2007. – 720 с.

## Розділ 1 Маркетинг інновацій

---

6. Грищенко О.Ф. Дослідження сутності проблеми: місце та роль в процесі розроблення та прийняття маркетингових інноваційних рішень [Електронний ресурс] / О.Ф. Грищенко // Ефективна економіка. – 2012. – №7. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1289>.
7. Грищенко О.Ф. Обґрунтування маркетингових інноваційних рішень на промислових підприємствах : дис. ... канд. екон. наук / О.Ф. Грищенко; наук. кер. О.А. Біловодська. – Суми : СумДУ, 2012. – 225 с.
8. Грищенко О.Ф. Формування критеріальної бази для оцінки альтернатив маркетингових інноваційних рішень // Інновації у маркетингу і менеджменті : монографія / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. – С. 203-213
9. Грищенко О.Ф. Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень / О.А. Біловодська, О.Ф. Грищенко // Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс (Інноваційний менеджмент в знаннеорієнтованій економіці) : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2014. – 728 с. – С. 138-233.
10. Гурджиян К.В. Методи оцінки лояльності споживачів / К.В. Гурджиян // Сталий розвиток економіки. – 2011. – №3. – С. 253-258.
11. Измерение лояльности при помощи одной цифры [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://imanager.com.ua/izmerenie-loyalnosti-pri-pomoshhi-odno/#more-4155>.
12. Ілляшенко С.М. Товарна інноваційна політика : підручник / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. – 281 с.
13. Князевич А. О. Механізм управління інноваційним розвитком : монографія / А.О. Князевич, О.В. Крайчук. – Рівне : Видавець О. Зень. – 2011. – 136 с.
14. Лопухин М.М. ПАТТЕРН – метод планирования и прогнозирования научных работ / М.М. Лопухин. – М. : Сов. радио, 1971. – 159 с.
15. Маркетингові показники: Більше 50 показників, які важливо знати кожному керівнику : пер. з англ. / [Ферріс Поль У., Бендл Нейл Т., Пфайфер Філіпп І., Рейбштейн Девід Дж. ; за наук. ред. І.В. Тараненко]. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2009. – 480 с.
16. Методы поиска идей и создания инноваций [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.inventech.ru/technologies/>.
17. Нагорний Є.І. Рівень новизни товару як один із показників доцільності тестування нових товарів / Є.І. Нагорний // Економіка : проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. – Випуск 253 : в 7 т. – Дніпропетровськ : ДНУ. – 2009. – Т. IV. – С. 1053-1064.
18. Никифорок Б.В. Системний підхід до прийняття управлінських рішень / Б.В. Никифорок. – Львів : Українська академія друкарства, 2007. – 229 с.
19. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.
20. Родионова Л.Н. Оценка конкурентоспособности продукции [Електронний ресурс] / Л.Н. Родионова, О.Г. Кантор, О.Р. Хакімова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – №1. – Режим доступу : <http://www.mavriz.ru/articles/2000/1/53.html>.
21. Савчук Т.О. Концептуалізація моделювання процесу аналізу проблемних ситуацій / Т.О. Савчук, О.В. Смирнова // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2011. – №1. – С. 96-101.
22. Самсонова М.В. Технология и методы коллективного решения проблем : учебное пособие / М.В. Самсонова, В.В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ. – 2003. – 152 с.
23. Семенова М.И. Определение и систематизация методов оценки лояльности / М.И. Семенова // Бизнес-образование и эффективное развитие экономики : тезисы докладов науч.-практ. конф. (23 апр. – 17 мая 2007, г. Иркутск). – Иркутск : ИГУ. – 2007. – С. 248-250.
24. Серединська В. Оцінка інноваційних альтернатив розвитку підприємства / В. Серединська, О. Загородна // Економічний аналіз. – 2011. – Випуск 8. – Частина 2. – С. 308-314.
25. Страхарчук В.П. Концептуальні засади кількісної оцінки ризиків / В.П. Страхарчук //

Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми. – 2004. – Т. 9. – С. 278-287.

26. Хоренян Р.Г. О практических приемах определения главных функциональных параметров значимости продукта [Електронний ресурс] / Р.Г. Хоренян, О.Н. Фейгенсон // «ТРИЗ-Конференция – 2007». – Режим доступу: <http://www.metodolog.ru/01151/01151.html>.

27. Управленческий консультант. Настольная книга руководителя. – К. : ТЗОВ «БУК», 2005. – 384 с.

28. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения : учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – 2-е изд., доп. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 272 с.

29. Юдин Д.Б. Вычислительные системы теории принятия решений / Д.Б. Юдин. – М. : Наука, 1989. – 320 с.

30. Guidebook to Decision-Making Method / [D. Baker, D. Bridges, R. Hunter, G. Johnson, J. Kupa, J. Murphy and K. Sorenson]. – Department of Energy, USA, 2002. – 44 p.

31. Gryshchenko O. Problem analysis techniques in decision making / O. Gryshchenko // Proceedings of the 4th International Conference Socio-Economic Regional development in the context of European Integration (Rzeszow 15-18 July 2014). – P. 95-103.

32. Martinsons M.G. Strategic decision making and support systems: comparing American, Japanese and Chinese management / M.G. Martinsons, R.M. Davison // Decision Support Systems. – 43. – 2007. – P. 284-300.

33. Montgomery D.B. Marketing decision-information systems: an emerging view / D.B. Montgomery, G.L. Urban // Journal of Marketing Research. – 1970. – Vol. 7. – No2. – P. 226-234.

34. Rowe A.J. Decision Styles – A Perspective / A.J. Rowe, J.D. Boulgarides // Leadership & Organization Development Journal. – Vol. 4. – Issue 4. – P. 3-9.

35. Sisodia R.S. Marketing information and decision support systems for services / R.S. Sisodia // The Journal of Services Marketing. – Winter 1992. – Vol. 6. – No 1. – P. 51-64.

1. Balabanova, L.V., & Kryvenko, A.V. (2004). *Upravlieniie konkurentosposobnosti predpriiatia na osnove marketinha* [Management of competitiveness of the enterprise on the basis of marketing]. Donetsk: DonGUET [in Russian].

2. Bieltukov, Ye.A., & Beznoshchenko, N.O. (2011). *Upravlinnia vytratamy na osnovi funktsionalno-vartisnoho analizu* [Cost management based on the functional-cost analysis]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 2 (2), 7-10 [in Ukrainian].

3. Busel, V.T. (Eds.). (2001). *Velykyi tumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy* [The big explanatory dictionary of modern Ukrainian language]. Kyiv, Irpin: VTF «Perun» [in Ukrainian].

4. Vorobiev, S.N., Utkin, V.B., & Baldin, K.V. (2003). *Upravlencheskie riesheniia* [Management decisions]. Moscow: YUNITI-DANA [in Russian].

5. Harkavenko, S.S. (2007). *Marketynh* [Marketing]. Kyiv: Libra [in Ukrainian].

6. Gryshchenko, O.F. (2012). *Doslidzhennia sutnosti problemy: mistse ta rol v protsesi rozroblennia ta pryiniattia marketynhovykh innovatsiinykh rishen* [The investigation of problem's essence: a place and role in the course of the marketing innovative decisions' development and adoption]. *Efektivna ekonomika – Effective economics*, 7. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1289> [in Ukrainian].

7. Gryshchenko, O.F. (2012). *Obhruntuvannia marketynhovykh innovatsiinykh rishen na promyslovykh pidpriemstvakh* [The justification of marketing innovative decisions on the industrial enterprises]. *Candidate's thesis*. Sumy: SumDU [in Ukrainian].

8. Gryshchenko, O.F. (2013). *Formuvannia kryterialnoi bazy dlia otsinky alternatyv marketynhovykh innovatsiinykh rishen* [Criterion base formation to estimate the alternatives of marketing innovative decisions]. *Innovatsii u marketynhu i menedzhmenti – Innovations in marketing and management*.

(pp. 203-213). Sumy: TOV «TD «Papyrus» [in Ukrainian].

9. Gryshchenko, O.F., & Bilovodska, O.A. (2014). Systemnyi analiz i pryiniattia innovatsiinykh rishen [System analysis and innovative decisions justification]. *Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu: mahisterskii kurs – Innovative activity management: master's course*. (pp. 138-233). Sumy: VTD «Universytetska knyha» [in Ukrainian].

10. Hurdzhiian, K.V. (2011). Metody otsinky loialnosti spozhyvachiv [Methods of assessing customer loyalty]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, 3, 253-258 [in Ukrainian].

11. Izmereniie loialnosti pri pomoshchi odnoi tsifry [The loyalty measurement using a single digit]. (n.d.) *imanager.com.ua*. Retrieved from <http://imanager.com.ua/izmerenie-loyalnosti-pri-pomoshhi-odno/#more-4155> [in Russian].

12. Illiashenko, S.M., & Shypulina, Yu.S. (2007). *Tovarna innovatsiina polityka [Product innovative policy]*. Sumy: VTD «Universytetska knyha» [in Ukrainian].

13. Kniazevich, A.O., & Kraichuk, O.V. (2001). *Mekhanizm upravlinnia innovatsiinykh rozvytkom [The mechanism of innovative development management]*. Rivne: Vydavets O. Zen [in Ukrainian].

14. Lopukhin, M.M. (1971). *PATTERN – metod planirovaniia i prohnozirovaniia nauchnykh robot [PATTERN – a method of planning and forecasting research papers]*. Moscow: Sov. radio [in Russian].

15. Farris, P.W., Bendle, N.T., Pfeifer, F.E., & Reibstein, D.J. (2009). *Marketynhovi pokaznyky: Bilshе 50 pokaznykiv yaki vazhlyvo znaty kozhnomy kerivnyky [Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master]*. I.V. Taranenko (Ed.). Dnipropetrovsk: Balans Biznes Buks [in Ukrainian].

16. Metody poiska idei i sozdaniia innovatsii [Methods of searching for ideas and creating innovations]. (n.d.). *inventech.ru* Retrieved from <http://www.inventech.ru/technologies/> [in Russian].

17. Nahorni, Ye.I. (2009). Riven novyzny tovaru yak odyz iz pokaznykiv dotsilnosti testuvannia novykh tovariv [The level of novelty of the goods as an indicator of feasibility testing of new products]. *Ekonomika: problem teorii ta praktyky – Economics: problems of theory and practice*, 253 (6), 1053-1064 [in Ukrainian].

18. Nykyforuk, B.V. (2007). *Systemnyi pidkhd do pryiniattia upravlinskikh rishen [A systematic approach to managerial decision making]*. Lviv: Ukrainska akademiia drukarstva [in Ukrainian].

19. Illiashenko, S.M. (Eds.). (2005). *Problemy upravlinnia innovatsiinykh rozvytkom pidpriemstv u tranzytivnii ekonomitsi [Problems of enterprises's innovative development management in transition economics]*. Sumy: VTD «Universytetska knyha» [in Ukrainian].

20. Rodionova, L.N., Kantor, O.H., & Khakimova, O.R. (2000). Otsenka konkurentosposobnosti produktii [Assessment of product competitiveness]. *Marketinh v Rossii i za rubezhom – Marketing in Russia and abroad*, 1. Retrieved from <http://www.mavriz.ru/articles/2000/1/53.html> [in Russian].

21. Savchuk, T.O., & Smirnova, O.V. (2011). Kontseptualizatsiia modeliuvannia protsesu analizu problemnykh sytuatsii [The conceptualization of the modeling of the analysis of problem situations]. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu – Bulletin of Vinnitsa Polytechnic Institute*, 1, 96-101 [in Ukrainian].

22. Samsonova, M.V., & Yefimov, V.V. (2003). *Tekhnolohiia i metody kollektivnoho resheniia problem [Technology and methods of collective problem-solving]*. Ulianovsk: UIGTU [in Russian].

23. Siemienova, M.I. (2007). Opredelienniie i sistematizatsiia metodov otsenki loialnosti [Definition and systematization of methods of loyalty assessment]. *Biznes-obrazovaniie i effiektivnoie razvitiie ekonomiki – Business education and effective development of economy: Proceedings of the scientific and practical conference*, (pp. 248-250). Irkutsk: IHU [in Russian].

24. Seredynska, V., & Zahorodna, O. (2011). Otsinka innovatsiinykh alternatyv rozvytku pidpriemstva [Assessment of innovative alternatives of the enterprise's development]. *Ekonomichniy analiz – Economic analysis*, 8 (2), 308-314 [in Ukrainian].

25. Strakharchuk, V.P. (2004). Kontseptualni zasady kilkisnoi otsinky ryzykiv [Conceptual bases of quantitative risk assessment]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy – Problems and prospects of development of a banking system of Ukraine*, 9, 278-287 [in Ukrainian].

26. Khorenian, R.H., & Feihenson, O.N. (2007). O prakticheskikh priimakh opredeleniia glavnykh

**О.Ф. Грищенко. Обґрунтування вибору маркетингових інноваційних рішень на основі діагностики проблемних зон господарювання**

funktionalnykh parametrov znachimosti produkta [About practical methods of determination of the main functional parameters of the product importance]. «TRIZ-Konferentsiia – 2007» – «TRIZ-conference – 2007». Retrieved from <http://www.metodolog.ru/01151/01151.html> [in Russian].

27. *Upravlienchieskii konsultant. Nastolnaia kniha rukovoditelia [Management consultant. Handbook of a manager]*. (2005). Kyiv: TzOV «BUK» [in Russian].

28. Fatkhutdinov, R.A. (1998). *Razrabotka upravlencheskoho resheniia [Development of the management decision]*. (2<sup>nd</sup> ed., rev.). Moscow: ZAO «Biznes-shkola «Intel-Sintez» [in Russian].

29. Yudin, D.B. (1989). *Vychislitelenyie sistemy teorii priniatii rieshenii [Computing systems of the decision-making theory]*. Moscow: Nauka [in Russian].

30. Baker, D., Bridges, D., Hunter, R., Johnson, G., Krupa, J., Murphy, J. et al. (2002). *Guidebook to Decision-Making Method*. USA: Department of Energy [in English].

31. Gryshchenko, O. (2014). Problem analysis techniques in decision making. *Proceedings of the 4th International Conference Socio-Economic Regional development in the context of European Integration*. (pp. 95-103) [in English].

32. Martinsons, M.G., & Davison, R.M. (2007). Strategic decision making and support systems: comparing American, Japanese and Chinese management. *Decision Support Systems*, 43, 284-300 [in English].

33. Montgomery, D.B., & Urban, G.L. (1970). Marketing decision-information systems: an emerging view. *Journal of Marketing Research*, 7 (2), 226-234 [in English].

34. Rowe, A.J., & Boulgarides, J.D. (n.d.). Decision Styles – A Perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 4 (4), 3-9 [in English].

35. Sisodia, R.S. (1992). Marketing information and decision support systems for services. *The Journal of Services Marketing*, 6 (1), 51-64 [in English].

**Е.Ф. Грищенко**, канд. экон. наук, ст. преподаватель кафедры маркетинга и УИД, Сумский государственный университет (г. Сумы, Украина)

**Обоснование выбора маркетинговых инновационных решений на основе диагностики проблемных зон хозяйствования**

*В статье представлен обобщенный подход к управлению процессом разработки, принятия и реализации маркетинговых инновационных решений на промышленных предприятиях. Определена последовательность и осуществлена характеристика этапов процесса разработки, принятия и реализации маркетинговых инновационных решений. Предложен алгоритм анализа и исследования проблемной ситуации, в результате которого формируется окончательное видение сущности проблемы хозяйствования. Предложен теоретико-методический подход относительно выбора маркетингового инновационного решения из перечня разработанных альтернатив на основе критериев ожидаемого риска и качества.*

Ключевые слова: маркетинговое инновационное решение (МИР), проблемная ситуация, проблема, критерий выбора МИР, матрица выбора МИР, предприятие.

**O.F. Gryshchenko**, Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of the Department of Marketing and MIA, Sumy State University (Sumy, Ukraine)

**The marketing innovative decisions justification based on the diagnosis of management problem areas**

**The aim of the article.** The aim of the article is to develop the theoretical and methodical bases of the process of development, acceptance and implementation of marketing innovative decisions based on a diagnosis of the management problem areas of the enterprise.

**The results of the analysis.** A scientific and methodical approach to the stages formation of the process of development, acceptance and implementation of marketing innovative decisions is developed.

The author proposes to distinguish three enlarged stages (problematic, inventive and executive). Each stage has its formalized result: problematic – cause-and-result map of managerial problems;

## Розділ 1 Маркетинг інновацій

---

inventive – marketing innovative decision; executive – the effect of marketing innovative decision market implementation.

A scientific and methodical approach to marketing innovative decisions selecting by the results of problem areas diagnostics based on the integrated risk and quality levels indicators is offered. The choice of marketing innovative decisions from a set of alternatives is proposed to carry out on the basis of criteria-based assessment. In the framework of this methodological approach the criterion is seen as measure of validity and compliance of the marketing innovative decision to objective reality. For the formation the system of the decision selection indicators the author proposes to carry out the division of criteria into two groups: criteria for assessing the level of risk and criteria for assessing the level of quality. The list of criteria is not fixed, it's selection is carried out depending on the specific requirements of the economic situation in which the process of development, acceptance and implementation of marketing innovative decisions takes place. The number of indicators also isn't regulated – it may be reduced or supplemented. The final selection of marketing innovative decision from the list of alternatives is proposed to carry out by building the graphical matrix «risk – quality», taking into account the optimality conditions: «risk tends to minimum, quality tends to maximum».

The analysis and control of implementation of the marketing innovative decision is proposed to consider as an objective monitoring of the enterprise activity to determine the direction and nature of corrective actions, ensuring the achievement of established goals.

**Conclusions and directions of further researches.** This theoretical study can be used as a basis for further research aimed at the development of methodological principles of the organization of the process of development, acceptance and implementation of marketing innovative decisions and can be implemented in the modern enterprises.

**Keywords:** marketing innovative decision (MID), problem situation, problem, MID selection criterion, MID selection matrix, enterprise.

*Отримано 01.05.2015 р.*