

## СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Андрієвська А.О.**

*студент;*

**Фірсова С.Г.**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

### **МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИВЕДЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ КОМПАНІЇ НА РИНОК B2B**

Для визначення цільового ринку компанії при виведенні інноваційного продукту необхідним є процес сегментування промислового ринку. Одним з найбільш складних етапів сегментування є підбір відповідних ознак та критеріїв, що є основою розподілу ринку на групи споживачів. Ф. Котлер, Г. Армстронг серед основних ознак сегментування промислових ринків виділяють демографічні (галузь, розмір компанії), технологічні, методи здійснення закупок, ситуаційні чинники та індивідуальні характеристики [1, с. 218]. В. Хруцкий та І. Корнеева серед основних ознак сегментування промислового ринку розглядають географічні, операційні (сфера використання товару), ситуаційні (умови оплати) тощо [4, с. 145]. Є. Крикавський, Н. Чухрай у своїх працях виділяють макро- та мікропідходи до сегментування промислового ринку, які виокремлюють такі критерії як характеристики товару, технологічні фактори, ситуаційні фактори, особистісні якості покупців [2, с. 160-162].

Роздивимося приклад компанії, яка працює на промисловому ринку й займається переробкою гумової вторинної сировини. Споживачами гумової вторинної сировини є компанії з найрізноманітніших сфер економіки. Вітчизняний ринок гумових вторинних матеріалів є надзвичайно перспективним для виведення нових продуктів. З гумових відходів виробляється гумову гранула яка застосовується виробниками в галузі гумових підлогових покриттів, у виробництві гумового взуття та у виготовленні асфальту. На сьогодні попит на ринку перевищує пропозицію. За останні два роки стрімко збільшилося споживання гумової гранули з метою виробництва гумових підлогових покриттів. Пов'язано це з тим що набирає популярність продукція під найменуванням «гумова плитка для дитячих майданчиків». Разом із виведенням даного продукту на ринку популяризуються і нові виробники гумової плитки, які споживають гумову гранулу для своєї продукції. Так, цільовими клієнтами компанії, яких ми пропонуємо виділити в якості альтернатив є наступні: виробники гумового покриття та безшовного покриття (стадіони, бігові доріжки і т.д.) – А1, виробники взуття – А2, виробники лежачих поліцейських – А3, виробники гумових килимів (в тому числі і

автомобільних) та гумових коліс для «тачок» – А4, виробники асфальту – А5. Для оцінки сегментів ринку і вибору оптимальних із них використовують визначені експертами критерії. Вагомість критеріїв у конкретній ринковій ситуації різна, а тому не можна однозначно визначити, яким комбінаціям їх значень (відповідно, яким сегментам ринку) слід віддати перевагу (табл. 1).

Таблиця 1

**Критерії сегментації ринку**

<b>Критерій</b>	<b>Характеристика</b>
гострота конкуренції (ГК)	визначають шляхом аналізу і оцінки конкурентоздатності підприємств сегменту
потенціал валового прибутку (ПВП)	критерій, що визначає прогнозовані значення прибутку від реалізації нового товару на сегменті
концентрація потенційних клієнтів (КПК)	кількість споживачів, що можуть бути зацікавлені у придбанні нового товару
ємність сегменту (ЄС)	кількісна величина виробів у натуральному та вартісному вираженні, яка може бути продана
доступність каналів збуту (ДКЗ)	перевіряється можливість підприємства отримати (сформувати) канали для збуту продукції у необхідних обсягах
ступінь сумісності сегменту з ринками оснований конкурентів (СС)	дають відповідь на запитання – чи можуть основні конкуренти поступитися своєю часткою ринку, яка співпадає з виділеним сегментом? Для відповіді на це питання потрібно визначити наскільки важливою для конкурентів є ця ділянка ринку?
ефективність роботи на сегменті (Е)	критерій, що визначає рівень досвідченості роботи на обраному сегменті ринку, просування виробу, конкурентної боротьби, достатність ресурсів, щоб вести конкурентну боротьбу
тенденції сегменту до зростання чи зменшення (Т)	визначають за допомогою одного з методів прогнозування (об'єктивного чи суб'єктивного). Для підвищення точності прогнозування бажано використовувати декілька методів, які враховують різні фактори, що впливають на збут продукції

*Джерело: розроблено авторами*

Серед методів багатокритеріального аналізу сегментів розглянемо метод аналізу ієрархій Сааті. Метод аналізу ієрархії (МАІ), розроблений відомим американським математиком Томасом Сааті, з успіхом використовується для вирішення багатьох практичних завдань на різних рівнях управління [3].

У цьому методі передбачається декомпозиція проблеми на частини, її структурування і виділення ієрархії. Відносна значимість різних кількісних і якісних критеріїв визначається окремо для кожного елемента, що знаходиться

шляхом попарних порівнянь. Бальна оцінка альтернатив експертним методом за визначеними критеріями наведена у табл. 2 (1 – найгірша оцінка, 10 – найкраща).

Таблиця 2

**Оцінювання альтернатив**

	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>
ГК	10	6	8	9	7
ПВП	5	10	8	7	9
КПК	7	5	9	6	8
ЄС	9	5,5	9	6	8,5
ДКЗ	10	3	5	4	6
СС	3	6,5	8	10	7
Е	5	4	10	6	8
Т	8	7	8	7,5	6

*Джерело: розроблено авторами*

Після визначення критеріїв оцінки проводимо парне порівняння критеріїв та будуємо матрицю порівняння критеріїв (таблиця 3).

Таблиця 3

**Матриця порівнянь критеріїв**

	<b>ГК</b>	<b>ПВП</b>	<b>КПК</b>	<b>ЄС</b>	<b>ДКЗ</b>	<b>СС</b>	<b>Е</b>	<b>Т</b>
ГК	1	3	1	3	5	3	9	1
ПВП	0,33	1	0,33	0,33	0,2	0,33	7	0,2
КПК	1,00	3	1	3	5	3	7	0,33
ЄС	0,33	3	0,33	1	3	0,33	9	0,33
ДКЗ	0,2	5	0,2	0,33	1	1	5	0,2
СС	0,33	3	0,33	3	1	1	7	0,33
Е	0,11	0,14	0,14	0,11	0,2	0,14	1	0,11
Т	1	5	3	3	5	3	9	1

*Джерело: розроблено авторами*

Далі проводимо обчислення вагових коефіцієнтів критеріїв та визначення індексу узгодженості експертних оцінок (табл. 4). Матриця та оцінки є узгодженими, якщо  $j \leq 0,1j^*$ ;  $j^*=1,41$  для матриці, де  $n=8$ .

Таблиця 4

**Визначення індексу узгодженості експертних оцінок**

<b>Вага</b>	<b><math>A_{ij} \cdot w_{ij}</math></b>	<b><math>\lambda</math></b>	<b><math>\lambda_{сер.}</math></b>	<b><math>j</math></b>	<b><math>j^*</math></b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
0,22	1,86	8,37	8,97	0,14	1,41
0,04	0,42	9,39			
0,19	1,65	8,78			

Закінчення таблиці 4

1	2	3	4	5	6
0,09	0,82	9,01			
0,07	0,64	9,76			
0,10	0,91	8,97			
0,02	0,14	8,94			
0,27	2,33	8,56			
Сума		71,78			

Джерело: розроблено авторами

$1,41 * 0,1 = 0,141$ ;  $0,14 \leq 0,141$ , тому матриця парних порівнянь критеріїв узгоджена. Далі проводимо парні порівняння альтернатив за кожним критерієм та перевіряємо їх узгодженість. Так, як приклад, матриця порівняння альтернатив за критерієм гострота конкуренції (ГК) представлена у таблиці 5.

Таблиця 5

### Матриця порівняння альтернатив за критерієм ГК

ГК	A1	A2	A3	A4	A5	Оцінка	$A_{ij} * w_{ij}$	$\lambda$	$\lambda_{сер.}$	j	$j^*$
A1	1,00	7,00	5,00	3,00	5,00	0,50	2,79	5,53	5,38	0,09	1,12
A2	0,14	1,00	0,33	0,33	0,20	0,05	0,24	5,21			
A3	0,20	3,00	1,00	0,33	0,33	0,08	0,44	5,28			
A4	0,33	3,00	3,00	1,00	0,33	0,14	0,77	5,36			
A5	0,20	5,00	3,00	3,00	1,00	0,22	1,23	5,51			
$\Sigma$						1,00		26,89			

Джерело: розроблено авторами

$0,09 \leq 0,112$ , тому матриця парних порівнянь альтернатив узгоджена.

Після підрахунків отримаємо, що всі матриці парних порівнянь альтернатив за всіма критеріями є узгодженими. Далі будемо узагальнену матрицю з оцінками та знаходимо зважену оцінку альтернатив (табл. 6).

Таблиця 6

### Узагальнена матриця

	A1	A2	A3	A4	A5	Вага
ГК	0,50	0,05	0,08	0,14	0,22	0,22
ПВП	0,05	0,50	0,14	0,08	0,22	0,04
КПК	0,15	0,05	0,43	0,08	0,29	0,19
ЄС	0,29	0,06	0,32	0,10	0,23	0,09
ДКЗ	0,62	0,15	0,04	0,15	0,04	0,07
СС	0,05	0,17	0,13	0,52	0,13	0,10
Е	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,02
Т	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,27
Оцінка	0,297	0,1558	0,2319	0,203	0,231	

Джерело: розроблено авторами

Упорядкування альтернатив виглядатиме наступним чином:  
A1→A3→A5→A4→A2.

Отже, за допомогою методу багатокритеріального аналізу альтернатив Саати було визначено, що найбільш переважною альтернативою є перша, тобто обираємо виробників гумового покриття та безшовного покриття (стадіони, бігові доріжки і т.д.) як цільовий ринок компанії при виведенні інноваційного продукту.

### **Список використаних джерел:**

1. Армстронг Г. Маркетинг [навчальний посібник] / Г. Армстронг, Ф. Котлер – Загальний курс, 5-те видання.: пер. з англ.: – М.: Видавничий дім «Вільямс», 2001. – 608 с.
2. Крикавський Є., Чухрай Н. Промисловий маркетинг: Підручник. 2-ге вид. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. – 472 с.
3. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем. Пер. с англ. под ред. И.А.Ушакова. – М.: Радио и связь. – 1991. – 224 с.
4. Хруцкий В. Е. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка [Учеб. пособие] / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 560 с.

**Гнедаш Є.Ю.**

*магістр,*

*Науковий керівник: Луценко К.О.*

*кандидат педагогічних наук, доцент,*

*Університет «КРОК» м. Київ*

## **ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ОДИН ІЗ ГОЛОВНИХ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**

Сьогодні в Україні відбуваються зміни в усіх галузях. Вітчизняна економіка зазнала трансформаційних змін і нажалі багато установ опинились у критичному стані через недосконалу систему управлінських, організаційних, економічних та механізмів господарювання, які потребують відповідних змін з метою забезпечення ефективного функціонування господарюючих суб'єктів. Актуальною залишається проблема покращення економічного становища для якого необхідна коректне прийняття управлінських рішень. Нині забезпечення результативного функціонування організації потребує здійснення перетворень, приведення її у відповідність до міжнародних стандартів.

У контексті дослідження вагомий інтерес мають наукові праці М. Виноградського, А. Кібанова, О. Крушельницької, Ф. Хміля, П. Щьокіна та інших. Питанню управлінських рішень як основного змісту процесу управління і важливого інструменту керування присвячені праці В. Рудьова, С. Гуткевича.