

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розглянуто теоретичні і практичні аспекти організації прийняття маркетингових рішень на промисловому підприємстві. Досліджено поняття «маркетингові рішення», визначені основні етапи та їх характеристики в процесі прийняття маркетингових рішень на промислових підприємствах.

Ключові слова: маркетинг, маркетингові рішення, прийняття управлінських рішень, прийняття маркетингових рішень.

D. KOBETS
Khmelnitsky National University

FEATURES OF MARKETING DECISION MAKING IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article deals with the theoretical and practical aspects of making marketing decisions in industry. The concept "marketing decisions", highlights the main stages and their characteristics in making marketing decisions in industry.

Keywords: marketing, marketing decisions, decision making, making marketing decisions.

Постановка проблеми. В умовах нестабільності зовнішнього середовища в усіх його компонентах – від законодавства у сфері господарської діяльності та підприємництва до поведінки конкурентів, ухвалення ринкових рішень без опори на маркетингову політику – неможлива розробка та реалізація оперативних та стратегічних рішень підприємств. Від якості прийнятого рішення залежить ефективність досягнення стратегічної мети підприємства. Дослідження питань прийняття рішень в маркетингу значно стримується, з однієї сторони, відсутністю чіткого формулювання самого терміну «маркетинг», з іншої – неоднозначністю класифікації етапів прийняття рішення. Існування різних підходів до визначення маркетингу пояснюється відсутністю цілісного уявлення про його функції і внутрішню структуру, що обумовлює необхідність системного вивчення даних аспектів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значну увагу планування діяльності підприємств у системі маркетингу приділяли такі вітчизняні науковці, як І.М. Акімов, О.Д. Андрєва, Л.В. Балабанова, Н.В. Куденко, С.М. Ілляшенко, В.Я. Кардаш, Є.В. Крикавський, О.О. Шубін та зарубіжні: Ф. Котлер, В.М. Мак-Дональд, Х. Херджен, Р. Аккофф та інші.

Праці цих авторів торкаються фундаментальних питань концепції маркетингу в системі управління та напрямків підвищення його ефективності.

Водночас все ще залишаються недостатньо дослідженими питання прийняття маркетингових рішень на промислових підприємствах в умовах кризи.

Мета та завдання. Рішення в області маркетингу дозволяють скоординувати діяльність підприємства на збут продукції на певному ринку і, відповідно, на отримання максимального прибутку від збуту. Проте, обираючи той чи інший ринок, або орієнтуючись на повний контингент споживачів, підприємство ризикує понести величезні збитки або в найгіршому випадку повністю збанкрутувати. Тому прийняття маркетингових рішень стає дуже важливим аспектом в діяльності підприємства і покладає велику відповідальність на менеджера. Цим і пояснюється актуальність обраної теми. Мета даної статті прийняття маркетингових рішень. Завдання статті: дослідити поняття «маркетингове рішення», виділити етапи маркетингових рішень, розглянути особливості маркетингових рішень, виявити можливі негативні наслідки у випадку неправильного прийняття рішень.

Виклад основного матеріалу. Будь-яка управлінська діяльність, в тому числі й у сфері маркетингу, тісно пов'язана з прийняттям відповідних рішень.

Під рішенням розуміємо комплекс дій з боку особи, що приймає рішення на об'єкт управління, що дозволяє привести даний об'єкт в бажаний стан або досягнути поставленої мети.

В теорії розрізняють бінарне рішення, стандартне рішення, багатоальтернативне рішення, неперервне рішення, інноваційне рішення тощо. Всі ці види рішень диференціюються залежно від кількості альтернатив [3].

Прийняття рішення – це процес вибору найбільш прийняттого рішення із допустимої множини рішень або впорядкування множини рішень [1].

Прийняття рішень можливе на основі знань про об'єкт управління, про процеси, що в ньому відбуваються або які можуть відбутись з часом (тобто потрібна адекватна модель об'єкту), і за наявності множини показників (критеріїв), що характеризують ефективність (якість, оптимальність, тощо) прийнятого рішення (тобто потрібна також наявність моделі прийняття і оцінки прийнятого рішення).

Рішення у сфері маркетингу пов'язані з прийняттям рішень відповідно комбінації маркетинг-мікс, і спрямовані на розробку і реалізацію стратегій маркетингу та його елементів. Для прийняття рішення часто застосовуються добре відомі моделі: матриця «Продукт-Ринок», модель Портера, різні варіанти матриці «Бостон консалтинг груп», модель Артура Д. Літла тощо. На перший погляд ці моделі є досить схожими, проте вихідні умови в них різні, що визначає вибір моделі і кінцевий результат.

Поява терміну «маркетингові рішення» пов'язана з розширенням розуміння маркетингу як концепції управління, орієнтованої на споживача. В цьому випадку маркетингові рішення можна розглядати як невід'ємний елемент управлінських рішень, оскільки вони охоплюють всі сфери діяльності фірми. При цьому рішення у сфері маркетингу або логістики будуть частиною підприємницьких рішень. На рис. 1 наведено типологію підприємницьких рішень.

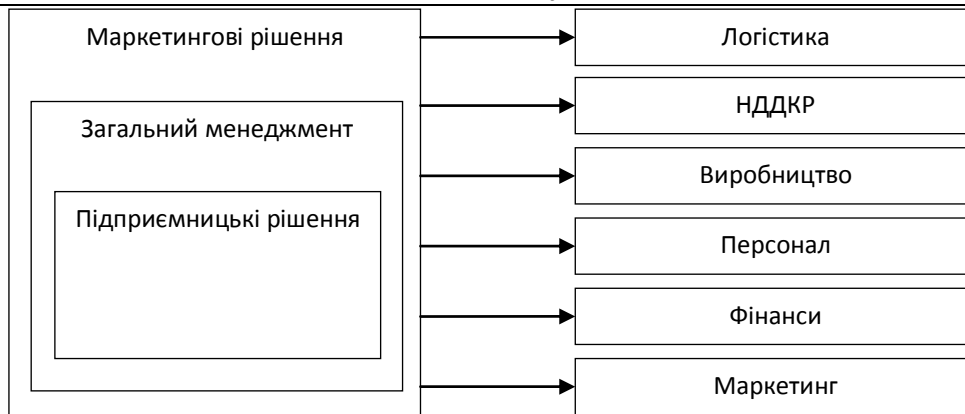


Рис. 1. Типологія підприємницьких рішень

В підприємстві можна виділити ряд аспектів, пов'язаних з прийняттям рішень. В межах своєї компетенції частина рішень приймається менеджерами, наприклад, маркетинг-менеджер приймає рішення з проблем маркетинг-мікса. Проте, найбільш значимі для підприємства рішення приймаються підприємцем, при цьому маркетингологи залучаються до підготовки і прийняття цих рішень.

Підприємницькі рішення відрізняються від маркетингових рішень так само, як підприємницьке управління відрізняється від маркетингового. Підприємницькі рішення зазвичай мають неформальний характер, вони випадкові і мають інноваційну, творчу основу. По своїй суті вони є реакцією на зміну оточуючого середовища. Їх прийняття значно пов'язане з інтуїцією менеджера, підприємця. Підприємницькі рішення є гнучкими та адаптивними. В своїй основі вони мають стратегічне спрямування, хоча зазвичай є короткостроковими [1].

Маркетингові рішення більш продумані. Вони базуються на всебічному, доскональному вивченні існуючої проблеми. Внаслідок цього маркетингові рішення є більш послідовними і системно орієнтованими, дисциплінованими і структурованими.

Прийняття маркетингових рішень, особливо на великих підприємствах – процес досить тривалий, що пов'язано з бюрократичною процедурою обговорення і узгодження, уточненням і отриманням додаткової інформації, а також організаційною структурою підприємства [2].

Таким чином, в процесі прийняття підприємницьких і маркетингових рішень можна виділити дві найважливіші проблеми: підготовка рішення і прийняття рішення. Завданням маркетинголога є підготовка рішення, а завданням менеджера, підприємця – прийняття рішення.

Дослідження маркетингу як системи передбачає виокремлення системоутворюючого чинника, який може виступити в ролі фільтра для включення до структури маркетингу тих чи інших елементів. А.М. Ніколаєв пропонує в якості такого чинника використовувати споживчу цінність, зміст якої формується на межі змісту потреб споживача (замовника) і змісту пропозиції постачальника, що включає в себе набір компонентів (товар, ціну, послуги, рекламні акції, тощо), які оцінюються замовником. Одночасно споживча цінність також може розглядатись в якості об'єкта управління процесу прийняття рішення в системі маркетингу, що передбачає необхідність подальшої деталізації і уточнення етапів прийняття рішення.

В.Г. Афанасьєв відмічає високий ступінь умовності прийнятих критеріїв класифікації стадій прийняття управлінських рішень, які можуть змінюватись в залежності від задач дослідження і рівнів деталізації. Так, зокрема, на думку Б. Гурнея, даний процес включає в себе чотири фази: зародження проекту, попередні переговори, обговорення проекту рішення в процесі підготовки, кінцевий вибір – прийняття рішення. М.П. Лебедєв розрізняє лише три стадії: підготовка рішення, прийняття рішення, оформлення рішення і передачу його виконавцю. Розгорнуте трактування представлено А.Г. Венделеним, який виділяє 13 стадій процесу прийняття рішень [4].

В маркетингу процеси прийняття рішень удосконалюються через системний підхід до вибору одного з варіантів. Системний підхід передбачає, що даний процес проходить в шість етапів: виявлення проблеми; виявлення чинників, що впливають на рішення; збір необхідної інформації; прийняття рішення; розробка і впровадження плану; оцінка результатів [5].

Перший етап – виявлення проблеми – включає чотири елементи: цілі, обмеження, допуски, критерії досягнення цілі.

Ціль представляє собою результат вирішення проблеми. Зазвичай в якості маркетингових цілей виступають зростання прибутку, підвищення рентабельності, випуск нового товару, зростання частки ринку, пошук цільового сегменту ринку.

Обмеження представлені умовами, що перешкоджають досягненню поставленої мети. Вони можуть бути тимчасовими, фінансовими або ж особистими. Наявність обмежень часто змушує менеджера робити припущення, що спрощують проблему і дозволяють вирішити її з урахуванням обмежень. Якщо є достатньо часу і фінансових ресурсів, то досліджуються самі припущення.

Критерії досягнення цілі представляють собою інструменти оцінки можливих рішень. Проведення маркетингових досліджень необхідне в тому випадку, коли різні результати досліджень призводять до різних маркетингових акцій. Якщо ж результати досліджень призводять до однакових дій, проводити їх недоцільно.

Якщо сформулювати проблему грамотно і точно, то можна вважати її вже наполовину вирішеною. Саме тому маркетингологи багато часу приділяють точному формулюванню проблеми і розробці відповідної документації.

Другий етап – виявлення чинників, що впливають на прийняття рішень, включає в себе визначення множини

альтернативних і випадкових змінних, комбінація яких формує результат прийняття рішення. Альтернативи є чинниками, які повністю контролюються і залежать від особи, що приймає рішення. Випадкові змінні – це чинники, на які неможливо впливати. Таким чином, особа, що приймає рішення детально аналізує основні підходи до вирішення проблеми, важливі випадкові події, що можуть вплинути на певні альтернативні варіанти, в результаті чого рішення може виявитись як правильним, так і неправильним. Зазвичай маркетологи пропонують декілька альтернативних рішень.

Третій етап – збір необхідно інформації для прийняття раціональних рішень. Для вирішення маркетингових проблем необхідні концепції, методи та дані.

Гіпотеза – співвідношення двох або більше чинників виникнення майбутньої ситуації, які є результатом маркетингових досліджень, технологічних досліджень, інформації з різних джерел тощо.

Концепція нового товару представляє собою опис товару або послуги, які підприємство планує випустити на ринок.

Методи є підходами, які можна використовувати для вирішення проблем. Для проведення маркетингових досліджень найчастіше використовуються методи документального аналізу, опитування споживачів, експертні оцінки, експериментальні та економіко-математичні методи обробки інформації (багатомірні методи, кореляційно-регресійний аналіз, імітаційні методи, методи статистичної теорії прийняття рішень тощо).

Четвертий етап – прийняття рішення – передбачає аналіз отриманих даних для вибору альтернативного варіанту, який найкраще відповідає критеріям досягнення цілі, а також найбільш повно вирішує поставлене завдання.

Експеримент є ідеальним засобом пошуку рішення маркетингових проблем, оскільки він дозволяє отримати однозначне співвідношення між причиною і наслідком. Експерименти дозволяють досліджувати деякі маркетингові змінні в реальних умовах, наприклад, тест-ринки. Перевагою такої ситуації є реалізм (споживачі дійсно витрачають свої кошти), недоліком – висока вартість, яка може окупитись тим, що невдалий товар, випущений у великій кількості, приніс би великі збитки.

П'ятий етап – розробка і впровадження плану – передбачає виконання певних дій, метою яких є ефективно планування і реалізація маркетингової програми, що включає весь комплекс маркетингу.

Шостий етап – оцінка результатів – передбачає оцінку отриманих результатів і процесу прийняття рішення [5].

Характерною особливістю діяльності у сфері маркетингу є ризик і невизначеність. Це пов'язано з тим, що на відміну від бізнесу в розвинутих країнах, бізнес в Україні менш формалізований і його розвиток відбувається в умовах неповної інформації, тобто умови розвитку бізнесу в нашій країні більш жорсткі, динамічні і менш прогнозовані. Основними ризиками в маркетинговій діяльності можна вважати: ризик випуску нового товару; ризик виходу на нові ринки; ризик зміни навколишнього середовища; соціальні ризики; ризик розробки комплексу маркетингу. За невизначеність приймемо таку невизначеність ринку, за якої неможливо виявити будь-які зрозумілі, переконливі і стійкі закономірності в поведінці ринку. Тому при розробці і прийнятті управлінських рішень дуже важливо відслідковувати тенденцію зміни нестійких сегментів ринку і, наскільки можливо, намагатись прогнозувати подальшу поведінку змінних. Також необхідно мінімізувати можливість ризику при прийнятті і реалізації рішення. Для цього потрібно точно визначити ситуацію на ринку і виявити можливі проблеми при реалізації рішення. В цілому поведінку ринку спрогнозувати неможливо, як і неможливо точно розрахувати якою буде вартість або попит на той чи інший продукт або послугу через певний проміжок часу. Тому, в умовах ринку, маркетингові рішення повинні відповідати такій вимозі, як можливість його подальшого корегування під впливом ринкової кон'юнктури без втрат часу, ресурсів і фінансів.

Висновки. В сучасному бізнесі прийняття маркетингових рішень може стати важливою конкурентною перевагою. Підприємства можуть випереджати своїх конкурентів за рахунок прийняття кращих рішень, більш швидкого прийняття рішень, більш ефективного впровадження прийнятих рішень, тим самим залучити більшу кількість потенційних споживачів і збільшити прибуток.

Література

1. Аренов И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренов, Е.Г. Багиев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/2.htm>
2. Баталова А.В. Разработка и принятие маркетинговых решений [Электронный ресурс] / А.В. Баталова, А.И. Буйная // Молодежь и наука : сборник материалов VIII Всероссийской научно-технической конф. студ., аспирантов и молодых ученых, посвященной 155-летию со дня рождения К.Э. Циолковского. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2012. – Режим доступа : <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-003.pdf>
3. Жданова О.С. Особенности формування маркетингової політики промислових підприємств / О.С. Жданова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6. Т. 3. – С. 65–67.
4. Николаев А.М. Организация процесса принятия управленческих решений в системе маркетинга промышленной предприятий / А.М. Николаев // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. – 2009. – Том 9, выпуск 4. – С. 84–89.
5. Полубояринова М.Н. Системный подход к принятию маркетинговых решений [Электронный ресурс] / М.Н. Полубояринова // Молодежь и наука : сборник материалов VIII Всероссийской научно-технической конф. студ., аспирантов и молодых ученых, посвященной 155-летию со дня рождения К.Э. Циолковского. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2012. – Режим доступа : <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-094.pdf>

References

1. Arenkov I.A. Benchmarking i marketingovye reshenija / I.A. Arenkov, E.G. Bagiev [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu : <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/2.htm>

2. Batalova A.V. Razrabotka i prinjatie marketingovyh reshenij [Elektronnij resurs] / A.V. Batalova, A.I. Bujnaja // Molodezh' i nauka : sbornik materialov VIII Vserossijskoj nauchno-tehnicheskoy konf. stud., aspirantov i molodyh uchenyh, posvjashhennoj 155-letiju so dnja rozhdenija K.Je. Ciolkovskogo. – Krasnojarsk : Sib. feder. un-t, 2012. – Rezhim dostupu : <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-003.pdf>

3. Zhdanova O.S. Osoblivosti formuvannja marketingovoї politiki promislovih pidpriemstv / O.S. Zhdanova // Visnik Hmel'nic'kogo nacional'nogo universitetu. – 2009. – № 6. Т. 3. – S. 65–67.

4. Nikolaev A.M. Organizacija processa prinjatija upravlencheskih reshenij v sisteme marketinga promyshlennyj predpriyatij / A.M. Nikolaev // Vestnik NGU. Serija: Social'no-jekonomichekije nauki. – 2009. – Tom 9, vypusk 4. – S. 84–89.

5. Polubojarinova M.N. Sistemnyj podhod k prinjatiju marketingovyh reshenij [Elektronnij resurs] / M.N. Polubojarinova // Molodezh' i nauka : sbornik materialov VIII Vserossijskoj nauchno-tehnicheskoy konf. stud., aspirantov i molodyh uchenyh, posvjashhennoj 155-letiju so dnja rozhdenija K.Je. Ciolkovskogo. – Krasnojarsk : Sib. feder. un-t, 2012. – Rezhim dostupu : <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-094.pdf>

Рецензія/Peer review : 7.7.2013 р. Надрукована/Printed :29.8.2013 р.

УДК 338

В.В. СПІВАК

Хмельницький національний університет

ОПТИМІЗАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено поняття оптимізації персоналу, основні види методів оптимізації кадрового менеджменту. Розглянуто концепції ефективності кадрового менеджменту (цільова, системна, концепція на основі «балансу інтересів», функціональна та композиційна концепція) та підходи до оцінки ефективності кадрового менеджменту (інтегральний, рівневий та часовий), виділено основні етапи проведення оптимізації персоналу промислових підприємств.

Ключові слова: ефективність, кадровий менеджмент, концепції, оцінка, методи, оптимізація, персонал, підходи, промислове підприємство.

V. SPIVAK

Khmelnitskyi National University

OPTIMIZATION OF STAFF AS A DIRECTION INCREASING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

In the article the concept of optimization of the personnel, the main types of methods of optimization of personnel management. Considered the concept of efficiency of personnel management (the target system concept based on a «balance of interests», functional and compositional concept and approaches to the estimation of efficiency of personnel management (integral, level and time), identifies the main stages of optimization of the personnel of industrial enterprises.

Keywords: efficiency, personnel management, concepts, assessment, methods, optimization, staff.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах становлення ринкової економіки в нашій країні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних засобів управління персоналом, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого підприємства. Одним з компонентів цього процесу є кадрове планування, важливою складовою частиною якого, у свою чергу, стає планування й оптимізація чисельності персоналу. Ефективне кадрове планування позитивно впливає на результати діяльності підприємства завдяки оптимізації використання персоналу, виявленню й продуктивному застосуванню професійного потенціалу співробітників, створенню основи для планомірного набору й відбору персоналу, скороченню загальних витрат на робочу силу за рахунок продуманої, послідовної й активної політики на ринку праці. Тому комплексне вивчення теоретичних і практичних основ кадрового планування й прогнозування потреби в персоналі є важливою основою нашої майбутньої діяльності. Також необхідно відзначити, що політика підприємства щодо відбору й набору персоналу, оптимізації його чисельності й структури є пріоритетною для підприємства, оскільки вона відіграє важливу роль для досягнення місії й цілей підприємства.

Аналіз досліджень та публікацій. Питання планування потреби підприємства в кадрах, методики обліку необхідного чисельності персоналу, ефективності заходів щодо планування були активно досліджені у роботах Весніна В.Р., Кибанова А.Я., Шекшкі С.В., Базарова Б.Л., Кобець Е.А., Данюка В.М. та ін. Так само питання кадрового планування знаходять своє відбиття в працях закордонних економістів, таких як Мескон і Десслер. Вони аналізували особливості протікання процесу звільнення, психологічні фактори та емоційний стан працівника при звільненні, формували програми планування та прогнозування персоналу.

Виділення невирішених раніше частин проблеми. Дана стаття полягає у розкритті актуальності проблем оптимізації чисельності персоналу в сучасних умовах і виявленні вимог, щодо них висувуються на даному етапі розвитку економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне планування чисельності персоналу позитивно впливає на результати діяльності підприємства. Термін оптимізація чисельності співробітників почав широко використовуватися в лексиконі управлінців у 90-х роках минулого сторіччя, коли спостерігалось зниження обсягів виробництва і погіршення фінансового становища багатьох великих і середніх підприємств промисловості (металургія, машинобудування, будівництво, транспорт). Тоді багато підприємств нашої країни були на межі повної зупинки, тому вони не тільки припиняли прийом нових працівників, а й проводили скорочення; основними вимогами були мінімізація чисельності персоналу і зниження витрат на його утримання.