

УДК 005.519.816:339.138

П. М. ГРИГОРУК
Хмельницький національний університет

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРИЙНЯТТЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ

P. M. GRYGORUK
Khmelnitsky national university

MANAGEMENT MECHANISM BY PROCESS OF MARKETING DECISION-MAKING

Анотація. В статті досліджено структуру процесу прийняття маркетингового рішення, встановлено зміст та порядок взаємодії його основних елементів. Визначено та обґрунтовано складові механізму управління процесом прийняття маркетингового рішення і побудовано його організаційну структуру.

Summary. This article investigated the structure of process of marketing decision-making, defined content and order of the interaction of its basic elements. Defined and justified components of the management mechanism by process of marketing decision-making, its organizational structure is built.

Ключові слова: процес прийняття маркетингового рішення, механізм управління, модельний базис прийняття рішення.

Keywords: PROCESS OF MARKETING DECISION-MAKING, MANAGEMENT MECHANISM, MODEL BASIS FOR DECISION-MAKING.

Сучасні умови господарювання змушують підприємства швидко реагувати на різноманітні виклики у середовищі їх функціонування, такі як: коливання цін, зміну кредитних ставок, податкового законодавства, митних тарифів тощо, а також приймати рішення, що пов'язані з ризиками і, переважно, за умов відсутності повної та достовірної інформації.

Значущість та місце процесу прийняття управлінських рішень в системі управління підприємствами, а також природа та сутність цього явища, склад його елементів, класифікація управлінських рішень за різними ознаками тощо з достатньою повнотою висвітлені в працях М. Альберта, Ст. Біра, В. І. Варфоломєєва, В. Р. Весніна, Д. М. Гвішиані, Дж. Гібсона, Р. Дафта, Д. Дерлоу, О. С. Кузьміна, О. І. Ларічева, М. Мескона, Х. Райфи, А. Файоля, А. В. Шегди, М. Еддоуза. Істотний внесок у розробку механізмів ухвалення та реалізації управлінських рішень і їх окремих складових здійснили Р. Акофф, С. Н. Воробйов, В. Я. Заруба, Р. М. Лепа, Б. Г. Літвак, В. М. Мішин, Е. О. Смірнов, Р. А. Фатхутдінов, Дж. Форрестер, М. Г. Чумаченко і багато інших вітчизняних та закордонних вчених.

Дослідженню проблем, які пов'язані з розробкою та впровадженням маркетингових рішень присвячені праці таких науковців, як: І. О. Аренков, Г. Л. Багієв, Р. Баззел, А. В. Войчак, А. В. Вовчак, С. П. Голубков, Ф. Котлер, А. О. Старостіна, Г. Черчилль. Однак, питання створення ефективних механізмів управління процесом прийняття маркетингових рішень в достатньому обсязі у науковій літературі не вивчені, що спонукає до продовження наукових досліджень у цій царині. **Метою статті є** розробка і обґрунтування складових та організаційної структури механізму управління процесом прийняття маркетингового рішення.

У сучасній економічній літературі існують різні трактування суті і змісту поняття «маркетинг». Проте, як свідчать результати дослідження, більшість науковців схиляється до думки, що «маркетинг» - це явище, так чи інакше пов'язане з ринком, ринковими процесами та ринковою діяльністю [1].

На даний час маркетинг можна тлумачити, по-перше, як принцип дії підприємства, який полягає в послідовному спрямуванні всіх рішень на вимоги і потреби споживачів і покупців (маркетинг як принцип управління підприємством); по-друге, маркетинг направлений на отримання конкурентних переваг за допомогою комплексу спеціальних ринкових заходів (маркетинг як засіб); по-третє, маркетинг можна розглядати як комплекс дій, направлених на ухвалення управлінських рішень (маркетинг як метод) [2].

Використання концепції маркетингу дозволяє активно пристосовувати виробництво до змінюваних вимог ринку, забезпечувати збут товарів, отримувати прибуток за рахунок збільшення обсягів продажів і дії на споживчу поведінку.

Пріоритет в плануванні підприємницької діяльності взагалі, і маркетингової особливо, слід надавати стратегічному підходу, де на перше місце виводяться орієнтація на глобальні цілі, перспективний потенційний попит, на стратегічні можливості і довготривалі конкурентні переваги. Це дозволяє здійснити прогнозування змін мікро- і макросередовища, стратегічну сегментацію ринку, задіяти моделювання різних ринкових ситуацій для вибору перспективних цілей підприємства і основних шляхів їх досягнення. Ефективність управління залежить від комплексного застосування багатьох чинників і, не в останню чергу, від процедури ухвалення рішень та їх практичного втілення в життя.

Під управлінським рішенням будемо розуміти результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору з деякої множини варіантів тієї альтернативи, що приведе до досягнення конкретної мети системи управління [3]. В теорії і практиці менеджменту застосовується значна кількість різних наукових підходів щодо організації управління, кожен з яких відображає або характеризує один з аспектів менеджменту [4]. Одним з них є маркетинговий підхід, який передбачає орієнтацію управління при вирішенні будь-яких завдань на споживача. Маркетингові рішення органічно пов'язані з іншими рішеннями, що приймаються для регулювання діяльності всього підприємства і окремих його сфер. Цей зв'язок досягається за рахунок ухвалення загальних корпоративних цілей і стратегій, встановлення порядку узгодження ухвалення рішень на різних рівнях управління і розподілу ресурсів, необхідних для їх реалізації. Отже, їх можна розглядати як невід'ємну складову управлінських рішень, оскільки вони охоплюють усі сфери діяльності підприємства.

Маркетингове рішення являє собою одну або декілька альтернатив з множини можливих варіантів здійснення одного або сукупності маркетингових заходів, необхідних для стійкого формування, розвитку і задоволення попиту на товари або послуги споживачів [5].

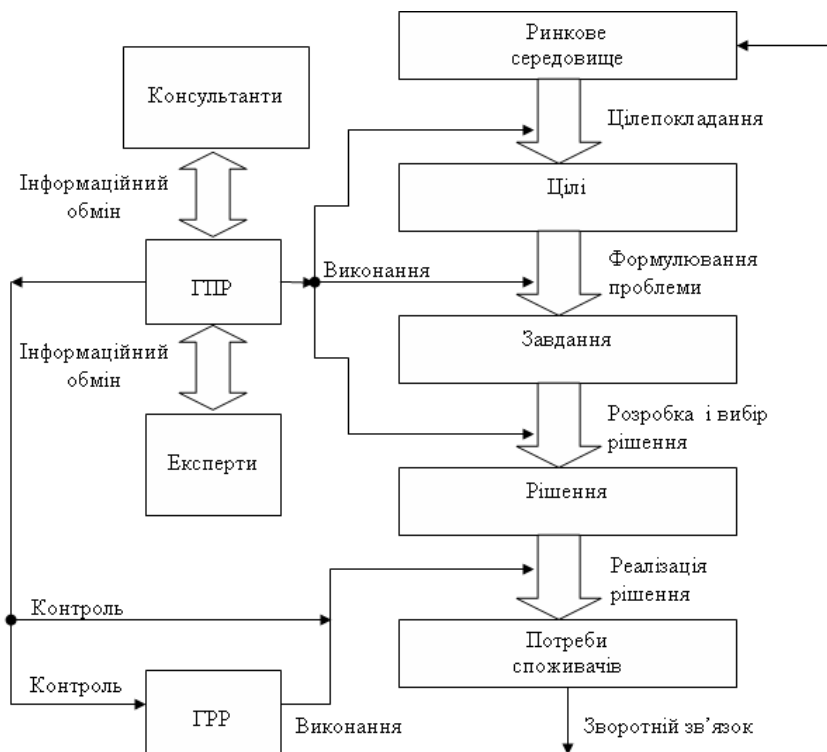
Процес прийняття маркетингового рішення далі нами буде розглядатись в широкому сенсі і містити стадії підготовки рішення, власне його прийняття і реалізації рішення. Його структура та взаємодія складових подана на рис. 1.

Слід наголосити на тому, що ініціатором необхідності розробки, прийняття та реалізації маркетингового рішення є ринкове середовище. Саме ринок з його конкурентною боротьбою є джерелом незадоволених та появи нових потреб споживачів і, як наслідок, вимагає вирішення відповідних завдань. Структура маркетингу містить чотири елементи, за якими розробляються та приймаються рішення: продукт, ціна, доведення продукту до споживача і просування продукту [6]. Їх поєднання утворює концепцію маркетинг-міксу. Ретельне опрацювання ринкового середовища крізь призму складових цієї концепції є основою формування маркетингового рішення і призводить до генерування його цільових установок. Отже, **процес цілепокладання є початковим при формуванні маркетингового рішення і фактично він задає напрям, у якому буде розроблятися рішення.**

В ході цілепокладання також визначаються критерії, на основі яких буде оцінюватись якість та ефективність рішення. Зазвичай цілі, для досягнення яких розробляється рішення, повинні мати кількісне вимірювання, щоб оцінити ступінь їх досяжності. В маркетинговій діяльності цілі часто можуть мати якісний аспект, що ускладнює як вибір критеріїв ефективності, так і проведення розрахунків за ними.

Аналіз цілей дозволяє сформулювати об'єкт та предмет рішення, які в свою чергу визначають конкретні завдання, що необхідно вирішити шляхом його реалізації. Процес формулювання проблеми також включає аналіз впливу зовнішнього та внутрішнього середовища і виявлення показників, що сформують інформаційне забезпечення, визначення необхідного ресурсного забезпечення, побудову обмежень і допущень.

Рис. 1. Схема взаємодії складових процесу прийняття маркетингового рішення



Процес власне розробки рішення є складним і багатограним. Зазвичай виділяють такі етапи цього процесу [7]:

1. Збір необхідних даних та одержання з них корисної інформації.
2. Побудова оцінок, що характеризують фактори ризику та невизначеності зовнішнього середовища.
3. Вибір модельного інструментарію підготовки рішення.
4. Підготовка альтернатив рішення та оцінювання їх якості і ступеня відповідності поставленим цілям. Крім того, на цьому етапі здійснюється також розробка та оцінювання сценаріїв у рамках кожної альтернативи.
5. Ухвалення рішення.

На кожному з етапів група прийняття рішень (ГПР) повинна опрацювати великі обсяги інформації, пов'язані з характеристиками внутрішнього та зовнішнього середовища. Одні і ті ж дані можуть бути джерелом різної інформації, тому важливу роль відіграє вибір адекватних методів їх

опрацювання. Слід особливо врахувати фактори невизначеності та ризику, пов'язані з відсутністю повної або достовірної інформації про ринкове середовище, дії конкурентів, очікуваний споживчий попит тощо. Зростання ступеня впливу невизначеності на маркетингову діяльність пов'язано з швидкою мінливістю економічної ситуації і кон'юнктури на товарних та інвестиційних ринках, появою нових виробничих технологій і іншими чинниками. Одним із методів зниження впливу невизначеності на процес розробки маркетингового рішення є збір додаткових даних. Однак, це пов'язано з додатковими матеріальними та часовими витратами, що знижує ефективність процесу прийняття рішення. Іншим способом є залучення експертів та консультантів з досліджуваних проблем.

Скоординовані заходи щодо реалізації окремих елементів комплексу маркетинг-міксу, виходячи із завдань досягнення цілей маркетингової діяльності, включаються до складу маркетингового рішення. До групи реалізації рішення (ГРР) в залежності від його масштабності можуть входити окремі особи, колективи так і підприємства в цілому. Важливу роль при цьому відіграє контроль за виконанням рішення, який передбачає не лише відстеження ходу виконання рішення, але і внесення за необхідності коректив у цей процес, поведінку виконавців у випадку виникнення нештатних ситуацій тощо. Також на цьому етапі здійснюється оцінювання ефективності прийнятого рішення за обраними критеріями на основі показників, що характеризують його результативність.

Задоволення потреб споживачів призводить до змін у ринковому середовищі, а тому породжує нові потреби, що тягне за собою створення нових проблемних ситуацій і розробку нових маркетингових рішень.

Отже, **прийняття рішення – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, спрямованої на усунення цієї проблемної ситуації. Для того, щоб управлінське рішення було ефективним, потрібно мати дієвий механізм управління цим процесом.**

Він дозволить скоординувати та оптимізувати зусилля ГПР по розробці рішення, узгодити протікання всіх процесів, що мають місце при розробці рішення, зменшити витрати ресурсів та часу, здійснити своєчасне надходження інформації, обрати раціональні та засоби її опрацювання, знизити вплив невизначеності та ризику.

Механізм управління являє собою сукупність цілей управління, методів, засобів, принципів та важелів, які забезпечують діяльність виконавчих структур [8]. Він призначений для спрямування об'єкта управління у потрібному напрямку і досягнення потрібних цілей.

В контексті даної роботи об'єктом управління є власне процес прийняття маркетингового рішення. Разом з тим, відповідно до рис. 1 можна також виділити часткові об'єкти, на які буде спрямована дія механізму управління: процеси цілепокладання, формулювання проблеми, розробки і вибору рішення та реалізації рішення. Також слід відзначити і процес інформаційного обміну між ГПР, експертами та консультантами. Суб'єктом управління, який здійснює керуючі дії механізму, є ГПР.

Стосовно визначеного вище об'єкту управління, механізм управління процесом прийняття маркетингового рішення (МУППМР) являє собою сукупність цілей управління, методів, засобів, принципів, інструментів та важелів, які спрямовані на забезпечення розробки, прийняття і реалізації ефективного рішення стосовно задоволення споживацького попиту на певні товари або послуги.

Основними управлінськими функціями МУППМР є:

- управління підпроцесами, які є складовими процесу підготовки прийняття маркетингового рішення (відповідно до рис. 1) та їх взаємодією;
- управління взаємодією із зовнішнім середовищем стосовно збору даних, врахування невизначеності та ризику, організацію зворотного зв'язку шляхом оцінювання реакції зовнішнього середовища на виконання рішення;

- управління інформаційним обміном між підпроцесами з одного боку та ГПР, консультантами і експертами з іншого.

МУППМР має забезпечити виконання наступних завдань:

- виявлення і діагностику проблем, що виникають внаслідок аналізу зовнішнього середовища;
- зіставлення цілей маркетингового рішення з оперативними та стратегічними завданнями підприємства;

- отримання і аналіз наявної інформації та управління на її основі підготовкою альтернативних рішень;

- вибір найкращої альтернативи стосовно заданих критеріїв ефективності;

- забезпечення процесу реалізації рішення та контролю за його виконанням.

Визначимо та обгрунтуємо складові МУППМР стосовно зазначеного вище об'єкту управління.

Головною метою управління, в даному випадку, є прийняття ефективного маркетингового рішення. При цьому можуть також досягатись і супутні цілі, такі як: підвищення іміджу підприємства, посилення його конкурентних переваг, покращення інвестиційної привабливості тощо.

Під методами управління будемо розуміти систему прийомів і способів і дії на процес прийняття маркетингового рішення. В ролі таких методів можуть використовуватись методи збору, зберігання та опрацювання даних, прогнозування, оцінювання альтернатив, підтримки прийняття рішень тощо.

Засобами управління є інструментарій, набір конкретних і частіше за все уречевлених предметів, що використовуються в процесі управління. Вони можуть бути технічними (засоби праці), інформаційними (директиви), комунікаційними (засоби зв'язку), електронними (засоби обчислювальної техніки) тощо.

Принципи управління – це основні правила, що визначають побудову і функціонування системи управління; найважливіші вимоги, дотримання яких забезпечує ефективність управління. Вони містять як загальні принципи стосовно організації управління, серед яких варто відзначити принципи науковості, системності, ефективності, зворотного зв'язку тощо, так специфічні, що притаманні концепції маркетингу [9].

Важелі управління прийняттям рішення являють собою засоби зміни стану об'єкта управління. До них можна віднести авторитет, інтуїцію, досвід та знання осіб, що входять до складу ГПР, інформаційне та ресурсне забезпечення процесу прийняття рішення. Окремо слід відзначити додаткові важелі впливу на ГПР при управлінні процесом реалізації рішення, до яких можна віднести адміністративні, мотиваційні та фінансові чинники.

МУППМР має інтегруватися у загальну систему управління підприємством, а тому повинен враховувати підходи щодо вибору схеми такого управління. **Модельний базис механізму, який відображає складові управління з позиції різних аспектів організації цього процесу, фактично визначає інструменти, на яких ґрунтується робота МУППМР (рис. 2).**

Важливе місце в цьому базисі займають концептуальні моделі менеджменту, які описують управління підприємством в цілому, а, отже і прийняття управлінських рішень. На даний час існує досить велика кількість таких моделей [10], серед яких можна відзначити:

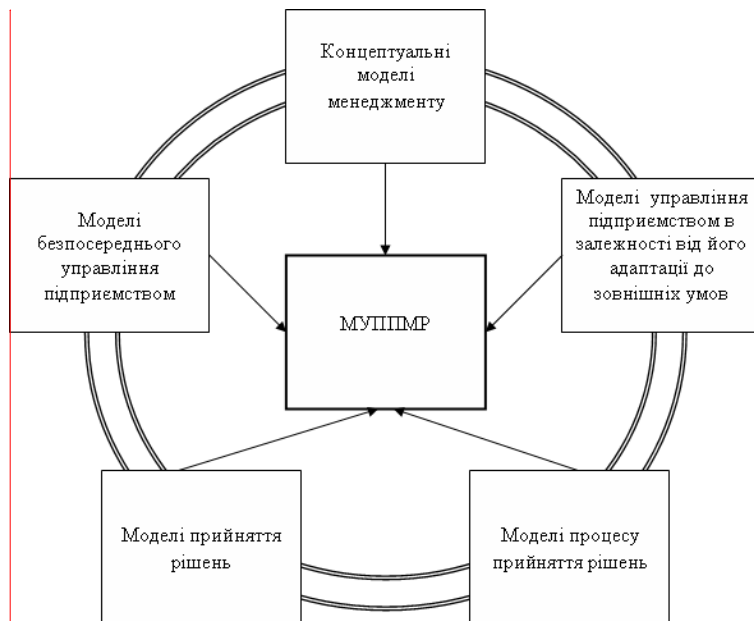
- модель «організація-машина»;
- модель «природної» організації;
- соціотехнічна модель;
- інституціональна модель

та багато інших. Саме вони визначають тип управління в залежності від моделі внутрішньої структури підприємства, і, як наслідок, здійснюють істотний вплив на процеси прийняття рішень.

Оскільки процес прийняття рішення базується на щільній взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, необхідна його максимальна адаптація до зміни цього середовища з метою зниження невизначеності та ризиків. Це призводить до необхідності вибору моделі управління підприємством в

залежності від його адаптації до зовнішніх умов [11], серед яких виділяють органістичну та механістичну моделі.

Рис. 2. Модельний базис МУППМР



Примечание [A1]: Моделі управління процесом прийняття рішень

Моделі безпосереднього управління підприємством описують різні підходи щодо відображення взаємозв'язку організаційних заходів з формування і використання його ресурсного забезпечення з метою реалізації намічених завдань і досягнення оперативних і стратегічних цілей [11]. Можна виділити органічну, неорганічну, процесну, проблемну та інші моделі. Вони в тому чи іншому ступені відображають закони розвитку суспільства в цілому.

Моделі процесу прийняття рішень дозволяють описати властивості та параметри процесу прийняття рішення з метою прогнозування шляхів його розвитку у майбутньому. В залежності від способу побудови моделей та її функціонального призначення виділяють індуктивні та дедуктивні моделі; нормативні і дескриптивні моделі, одно цільові та багатоцільові моделі тощо [12].

Моделі прийняття рішень дозволяють більш швидко отримати альтернативні варіанти рішень і здійснити кількісне оцінювання їх результативності та ефективності навіть за умови наявності якісних критеріїв. Вони основані на використанні математичного інструментарію: теорії ймовірностей, математичного програмування, теорії ігор, мережевого планування, моделей управління запасами тощо [13]. Вибір конкретного напрямку застосування економіко-математичного моделювання має враховувати такі елементи, як:

- напрямок, в якому передбачається прийняття рішення;
- час, необхідний для прийняття рішення;
- необхідні та наявні ресурси;
- система контрольованих та неконтрольованих чинників;
- система взаємозв'язків між чинниками;

- альтернативи рішення та методи їх аналізу і відбору;
- система критеріїв ефективності рішення та числові показники ефективності і якості.

Отже, використання економіко-математичного моделювання дозволяє поєднати досвід, знання та інтуїцію ГПР з сучасними науковими підходами щодо розробки та прийняття рішення. Це дозволить зекономити час і ресурси підприємства і підвищить оперативність і надійність цього процесу.

Організаційна структура механізму управління процесом прийняття маркетингового рішення подана на рис. 3.

Рис. 3. Структурна схема МУППМР



Таким чином, в основі механізму управління процесом прийняття маркетингового рішення лежить сукупність принципів менеджменту і маркетингу, що визначають його управлінські функції та завдання. Структурними елементами МУППМР є сукупність цілей управління, методів, засобів, принципів, інструментів та важелів, які спрямовані на забезпечення розробки, прийняття і реалізації ефективного рішення. Він є рушійною силою процесу прийняття маркетингових рішень, які ґрунтуються на взаємообумовленості та взаємодії основних складових цього процесу: цілепокладання, формулювання проблеми, розробка і вибір рішення, реалізація рішення. Практичне застосування МУППМР сприяє підвищенню ефективності управління процесом прийняття маркетингових рішень відповідно до потреб ринку та цілей підприємства.

Висновки. У ході дослідження нами розглянуто зміст та зазначено порядок взаємодії основних елементів процесу прийняття маркетингового рішення та встановлено його структуру. Це дозволило визначити та обґрунтувати складові механізму управління процесом прийняття маркетингового рішення і побудувати його структурну схему. Практичне значення МУППМР полягає у можливості його застосування у роботі підприємств різних галузей економіки, що сприятиме оптимізації процесів прийняття управлінських рішень та підвищенню результативності їх маркетингової діяльності.

Літэратура

1. Аренков И. А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И. А. Аренков, Е. Г. Багиев.– СПб.: СПбУЭФ, 2007.– 56 с.
2. Дихтль Е. Практический маркетинг. Учебное пособие / Е. Дихтль, Х. Хершген. Пер. с нем. / Под ред. И.С. Минко. – М.: Высш. шк., Инфра–М, 1996.– 255 с.
3. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя / [Под. ред. В. В. Кондратьева]– 7-е изд., перераб. и доп.– М.: ЭКСМО, 2008.– 976 с.– ISBN 978–5–699–22708–2.
4. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник / Р. А. Фатхутдинов.– [5-е изд., перераб. и доп].– М.: ИНФРА-М, 2002.– 314 с.– (Серия "Высшее образование").– ISBN 5–16–001127–7
5. Экономический словарь [Электронный ресурс].– Режим доступа: http://mirslovarei.com/content_eco/marketingovoe-reshenie-55582.html.– Назва з экрану.
6. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков.– М.: Издательство «Финпресс», 1998.– 416 с.– ISBN 5–08001–0003–9.
7. Романов А. А. Системный подход к принятию маркетинговых решений [Электронный ресурс] / А. А. Романов.– Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/2010/11/08/pri-niatije-marketingovykh-reshenijj.html>
8. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие / В. М. Колпаков.– 2-е изд., перераб. и доп.– К.: МАУП, 2004.–504 с.: ил.–ISBN 966–608–357–4.
9. Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филип Котлер/ Ф. Котлер / [Пер. с англ.].– М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2006.– 224 с.– ISBN 5-9693-0077-2
10. Франчук В.И. Основы современной теории организаций / В. И. Франчук / Акад. организац. наук; Ин-т организац. систем.– М.: ИОС, 1995.– 75 с.
11. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: учебник / Б. Г. Литвак.– 3-е изд., испр.– М.: Дело, 2002.– 392 с.– ISBN 5-7749-0099-1
12. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений / Я. Р. Рейльян.– М.: Финансы и статистика, 1989.– 206 с.– ISBN: 5-279-00211-9
13. Эддоус М. Методы принятия решений / М. Эддоус, Р. Стэнсфилд / Пер. с англ. под ред. член-корр. РАН И.И. Елисеевой.– М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.– 590 с.– ISBN 0-85121-832-6 (англ.), ISBN 5-85177-027-9 (русск.)