

УДК 339.138

Кобець Д.Л.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Хмельницький національний університет

МАРКЕТИНГОВІ РІШЕННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті визначено, що характерною особливістю сучасного українського бізнесу є диверсифікація діяльності його суб'єктів, яка супроводжується збільшенням кількості варіантів можливих маркетингових рішень, розширенням кількості працівників, причетних до їх прийняття. Також розглянуті основні методи системного аналізу, що використовуються у стратегічному маркетингу. У процесі прийняття маркетингового рішення спочатку діагностується проблема, потім збирається зовнішня і внутрішня інформація, формуються критерії прийняття рішення, визначаються і обираються альтернативні стратегічні варіанти. Маркетингові рішення визначають потенційний ефект, який може бути отриманий за належної організації їх виконання і за сприятливих зовнішніх умов, а стратегічні рішення визначають потенційний розмір ефекту для підприємства. У статті розглянуті теоретичні аспекти оцінки економічної ефективності маркетингових рішень, визначено їх сильні та слабкі сторони та проаналізовано чинники, що впливають на кінцеву ефективність маркетингових рішень.

Ключові слова: маркетингова діяльність, маркетингові рішення, ефективність маркетингу, стратегічний маркетинг, стратегічне управління.

МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Кобець Д.Л.

В статье определено, что характерной особенностью современного украинского бизнеса является диверсификация деятельности его субъектов, сопровождающаяся ростом количества вариантов возможных маркетинговых решений, ростом числа работников, причастных к их принятию. Также рассмотрены основные методы системного анализа, применяющегося в стратегическом маркетинге. В процессе принятия маркетингового решения сначала диагностируется проблема, затем производится сбор внешней и внутренней информации, формируются критерии принятия решений, определяются альтернативные стратегические варианты. Маркетинговые решения определяют потенциальный эффект, который возможно получить при надлежащей организации их исполнения и при благоприятных внешних условиях, а стратегические решения определяют потенциальный размер эффекта для предприятия. В статье рассмотрены теоретические аспекты оценки экономической эффективности маркетинговых решений, определены их сильные и слабые стороны и проанализированы факторы, влияющие на конечную эффективность маркетинговых решений.

Ключевые слова: маркетинговая деятельность, маркетинговые решения, эффективность маркетинга, стратегический маркетинг, стратегическое управление.

MARKETING DECISIONS IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Kobets D.

The special feature of modern Ukrainian business is the diversification of its subjects' activities, which is accompanied by increasing of number of options for possible marketing decisions, expansion in quantity of employees, who involved in their decision – making, which exacerbates the discrepancy between the level of tasks complexity and qualification of certain individuals, who solve corresponding tasks. In the process of making the marketing decision, first the problem is diagnosed, then external and internal information is collected, criteria for decision – making are formed, alternate strategic options are determined and selected. The main methods of systems analysis, which are used in strategic marketing, are considered in the article. Marketing decisions determine potential effect, which can be achieved by proper organization of their implementation and with favourable external environment. Strategic decisions define the potential size of the effect for the companies. There are considered theoretical aspects of evaluation of marketing decisions effectiveness, defined their strengths and weaknesses in the article. Analyzed factors, which affect the final effectiveness of marketing decisions.

Keywords: marketing activity, marketing decisions, marketing efficiency, strategic marketing, strategic management.

Постановка проблеми. Зазвичай керівництво підприємства приходиться до прийняття стратегічних рішень поступово. Даний процес починається з формулювання у загальному вигляді концепції розвитку, поступово доповнюючи і корегуючи по мірі надхо-

дження інформації. Тим самим мінімізується ймовірність допущення критичної помилки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологія прийняття рішень є найбільш відповідальним елементом в теорії стратегічного управління, проте,

незважаючи на велику кількість наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців залишається до кінця не вирішеною.

Постановка завдання. Метою дослідження є дослідження основних методів системного аналізу, що використовуються у стратегічному маркетингу, визначення чинників, що впливають на кінцеву ефективність маркетингових рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виникнення терміну «маркетингові рішення» пов'язане з розширенням розуміння маркетингу як концепції управління, орієнтованої на споживача. У даному випадку маркетингові рішення можна розглядати як невід'ємний елемент управлінських рішень, оскільки вони охоплюють всі сфери діяльності підприємства. При цьому рішення у сфері маркетингу будуть частиною управлінських рішень.

В управлінні можна виділити ряд аспектів, пов'язаних з прийняттям рішень. В межах своєї компетенції частина рішень приймається менеджерами, наприклад, маркетинг-менеджер приймає рішення по широкому спектру проблем маркетинг-міксу. Однак, найбільш важливі для підприємства рішення приймаються керівником, при цьому маркетингологи беруть активну участь у підготовці та обговоренні цих рішень.

Управлінські рішення відрізняються від маркетингових рішень. Управлінські рішення частіше носять неформальний характер, вони випадкові і мають інноваційну, творчу основу. За своєю суттю вони є реакцією на зміну навколишнього середовища. Їх прийняття як правило пов'язане з інтуїцією менеджера, керівника. Управлінські рішення є гнучкими, високо адаптивними і чутливими. У своїй основі вони мають стратегічну спрямованість, хоча найчастіше є і короткостроковими.

Маркетингові рішення більш зважені, продумані. Вони базуються на всебічному, досконалому вивченні існуючої проблеми. Тому маркетингові рішення є більш послідовними і системно орієнтованими, дисциплінованими і структурованими.

У процесі прийняття маркетингового рішення спочатку діагностується проблема, потім збирається зовнішня і внутрішня інформація, формуються критерії прийняття рішення, визначаються і обираються альтернативні стратегічні варіанти [6]. Тобто мова йде про певний алгоритм – спочатку відбувається аналіз проблеми і потім приймається рішення. Задачею маркетинголога є підготовка рішення, а задачею менеджера – прийняття рішень.

На сучасному етапі розвитку маркетингової діяльності в Україні найважливішим завданням є розвиток методик і методологій прийняття рішень в умовах визначеності, ризику і невизначеності. Це пов'язано з тим, що, на відміну від бізнесу в розвинених 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 передбачувані. Р. Льюс і Х. Райфа [4] так трактують ці умови прийняття рішень:

– Вибір рішення в умовах визначеності передбачає, що результат кожної дії відомий.

– Вибір рішення в умовах ризику означає, що кожна дія приводить до одного з безлічі можливих результатів. При цьому кожен результат має відому ймовірність появи. Вважається, що особі, яка приймає рішення ці ймовірності відомі.

– Вибір рішення в умовах невизначеності відбувається в тому випадку, та чи інша дія призводить до безлічі можливих результатів, але ймовірності цих результатів невідомі.

До основних методів системного аналізу, що використовуються у стратегічному маркетингу відносяться метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, математичні методи.

Математичні методи привабливі з точки зору отримання однозначного кількісного результату. Найчастіше застосовуються такі методи як лінійне програмування, кореляційний аналіз, теорія масового обслуговування, теорія ігор і ймовірнісні моделі. В сучасних умовах особливого значення набули критеріальні ймовірнісні методи, що дозволяють обирати найкраще рішення в умовах невизначеності [5].

До недоліків математичних методів варто віднести обмежену кількість досліджуваних чинників, що впливають на прийняття рішення, і можливі помилки у прогнозі ймовірностей майбутніх подій. Помилки прогнозу залежать також від правильності обраної моделі для проведення розрахунків, від вибору вихідних даних, що впливають на характер тренду, від критеріїв обрання найкращого стратегічного варіанту.

Досить поширена думка, що для вирішення окремих завдань менеджменту і маркетингу формалізовані методи взагалі неприйнятні. Ми схильні до думки, що використання економіко-математичних методів і моделей є необхідним. Такий підхід забезпечує необхідну підтримку у прийнятті рішень у сфері маркетингу. Поряд із цим необхідно враховувати також дію факторів, які формалізувати вкрай складно. Все це призводить до того, що для прийняття рішень в маркетингу все більш широко застосовуються експертні та евристичні методи.

Метод експертної оцінки дозволяє кількісно оцінити привабливість того чи іншого стратегічного варіанту і отримав значне поширення як інструмент системного аналізу.

Одним з найбільш поширених методів експертної оцінки є метод Дельфі. Метод розроблений американською консалтинговою фірмою «РЕНД-Корпорейшен». Широку популярність здобув через 7-8 років після його застосування для потреб ВПС США. Суть методу полягає в тому, що прогнозні оцінки визначаються на основі висновків експертів, яким доручається аргументоване обґрунтування своєї точки зору про стан і розвиток того чи іншого ринку чи проблеми. Оцінки, отримані від експертів, обробляються і аналізуються за спеціальною методикою з допомогою програмного забезпечення відповідальними за прийняття рішення особами.

Досить поширеним методом експертних оцінок є «мозкова атака» або «мозковий штурм». Основою методу є вироблення рішення на основі спільного обговорення проблеми, поставленої експертами. В якості експертів, як правило, виступають не тільки фахівці з даної проблеми, а й люди, які є фахівцями в інших галузях знань. Дискусія будується за заздалегідь розробленим сценарієм.

На основі методу мозкового штурму У. Гордон в 1960 році запропонував метод синектики. Його основна відмінність від мозкового штурму полягає в тому, що в якості експертів виступає стабільна за складом

група, яка від штурму до штурму накопичує певний досвід. Крім того, використання методу синектики допускає критичні висловлювання.

Перевагою експертних методів є їх відносна простота і застосовність для прогнозування практично будь-яких ситуацій, в тому числі в умовах неповної інформації. Важливою особливістю цих методів є можливість прогнозувати якісні характеристики ринку, наприклад, зміну соціально-політичного становища на ринку або вплив екології на виробництво і споживання тих чи інших товарів.

Недоліками експертних методів є певний суб'єктивізм, що залежить від кваліфікації, рівня зацікавленості і методики, що застосовується експертом для оцінки альтернатив.

Ситуаційний аналіз – пошук оптимального рішення на підставі дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Для прийняття стратегічних рішень проводиться аналіз зовнішнього середовища, оцінка сильних і слабких сторін підприємства, виявляються найбільш важливі проблеми на основі минулого і реального досвіду, виконується прогноз розвитку подій в майбутньому. Недоліком ситуаційного аналізу можна вважати відсутність чітких рекомендацій по обсягу необхідної інформації і визначення того моменту, коли подальший її пошук потрібно припинити. Інформації може бути зібрано дуже багато, але це не є безумовною гарантією вибору правильного рішення.

Характерною особливістю сучасного українського бізнесу є диверсифікація діяльності його суб'єктів, яка супроводжується збільшенням кількості варіантів можливих маркетингових рішень, розширенням кількості працівників, причетних до їх прийняття, а це загострює невідповідність між рівнем складності завдань і кваліфікацією конкретних осіб, що вирішують відповідні завдання. В результаті процес вибору рішень сповільнюється, а імовірність помилок збільшується, що стає чинником зниження ефективності маркетингових заходів.

Неефективною є і сучасна практика передачі досвіду маркетингової діяльності від висококваліфікованих фахівців до нових працівників, які лише опановують ази маркетингу. Сучасна система навчання, підвищення кваліфікації дає знання певних базових основ, проте не може забезпечити інтерактивного задоволення потреб працівників у відповідних знаннях щодо практичного застосування маркетингових засобів в реальному режимі часу. Економічна література, маркетингова бізнес-періодика здебільшого вимагають від фахівця самостійного пошуку, опрацювання, виокремлення і систематизації актуальних для нього в даній конкретній ситуації варіантів рішень. Складність самого процесу знаходження відповідних ситуацій маркетингових рішень призводить до зниження оперативності і ефективності бізнесу.

Одним зі шляхів розв'язання зазначеної проблеми є проведення наукових робіт з класифікації маркетингових рішень, результативність яких в конкретних ситуаціях доведена практичним досвідом і створення відповідного довідника, що міг би стати у пригоді конкретним працівникам. Це могло би позитивно вплинути як на якість маркетингової роботи, так і на оперативність прийняття рішень.

Ефективним засобом підтримки прийняття маркетингових рішень повинно стати створення комп'ютерних баз знань, у склад яких входять переліки стандартизованих рішень стандартних ситуацій, що підтвердили на практиці свою ефективність. Абстрагування позитивного досвіду маркетингу від конкретних ситуацій, визначення певних стандартизованих рішень для типових ситуацій, знаходження класифікаційних ознак типових завдань, способів їх вирішення і створення на цій основі систематизованого переліку конкретних прийомів маркетингової діяльності значно прискорило б пошук необхідних рішень, підвищило ефективність роботи керівників і спеціалістів сфери маркетингу.

Важливість застосування таких баз знань або спрощених довідників маркетингових прийомів у практиці роботи підприємств зумовлюється необхідністю підвищення як якості, так і оперативності управління. Створення, систематичне поповнення і використання таких баз, особливо у комп'ютерному виконанні, може стати ефективним інструментом швидкого пошуку прийнятних маркетингових рішень, і, відповідно, фактором підвищення результативності маркетингової роботи [1].

Важливе місце в системі прийняття маркетингових рішень займає оцінка економічного ефекту маркетингу. Витрати на маркетинг за умовно сприятливих соціально-економічних умов мають тенденцію до зростання. Частка у витратах на маркетинг на підприємствах (по відношенню до загальних доходів) коливається в досить широких межах (від десятих часток відсотка до 20 і більше відсотків). Природно, що керівництво компанією повинно знати, чи окупаються ці витрати, чи приводить інтенсифікація маркетингової активності (а це вимагає додаткових витрат) до відповідного збільшення доходів і прибутку.

Аналіз спеціальної літератури дозволяє виділити кілька підходів до оцінки результативності маркетингу і ефективності витрат на цю діяльність.

Перший підхід, на нашу думку, полягає в спробах обґрунтувати набір показників, які доцільно використовувати для кількісного виміру економічного ефекту і ефективності маркетингу. Дані показники можна застосовувати для аналізу ефективності всієї маркетингової діяльності підприємства, а також для результативності виконання окремих функцій і завдань маркетингу [7].

В якості показника ефективності маркетингу найчастіше рекомендується використовувати різні показники прибутку.

У зв'язку зі зростанням наукового і практичного інтересу до вивчення впливу маркетингу на загальну ринкову вартість компаній і її окремих елементів існують спроби сформулювати показники для оцінки такого впливу [2]. Прагнення до визначення довгострокового, а не тільки поточного операційного ефекту маркетингу привело до використання показників грошових потоків, ринкової вартості компаній, вартості брендів та інших нематеріальних активів як індикаторів результативності маркетингової діяльності та її внеску в реалізацію довгострокових корпоративних цілей. Показники такого роду застосовуються, перш за все, для аудиту маркетингу і оцінки економічної ефективності довгострокових маркетингових рішень.

Згадані вище показники з певною точністю дають можливість визначити внесок маркетингу в економічні результати діяльності підприємства. Вони розраховуються на основі внутрішньої інформації підприємства, що полегшує їх практичне застосування. Проте оцінка на базі тільки внутрішніх індикаторів не дозволяє відповісти на одне з найважливіших питань, а саме: наскільки ефективний маркетинг на підприємстві у порівнянні з конкурентами?

Другий підхід в дослідженнях ефективності маркетингу можна назвати компаративним (порівняльним) або зовнішнім. Його суть полягає в управлінській оцінці ефективності маркетингової діяльності підприємства та його основних конкурентів. Для вирішення цього завдання пропонується використовувати набір порівняльних показників, що визначаються як відносні оцінки [3].

Даний підхід не варто протиставляти першому, оскільки вони добре доповнюють один одного, і їх спільне застосування дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку результативності маркетингової діяльності.

Варто звернути увагу на ще один напрямок дослідження ефективності маркетингу. Ще в 60-і рр минулого століття в США почали проводити PIMS-дослідження (PIMS – Profit Impact on Marketing Strategy – вплив маркетингової стратегії на прибуток). Основна мета PIMS-досліджень полягає в побудові моделей, що пов'язують стратегічні маркетингові рішення з прибутком підприємства. Подібні дослідження включають анкетні опитування підприємств і обробку зібраних даних, які дозволяють отримати оцінку впливу окремих елементів маркетингу на прибуток.

На основі аналізу кореляційних зв'язків між прибутком і стратегіями маркетингу робиться ряд висновків загального характеру. Незважаючи на те, що такі висновки отримані на основі минулої інформації, вони відображають досить стійкі тенденції і закономірності, тому їх можна і потрібно враховувати при розробці стратегічних планів маркетингу і окремих маркетингових проектів.

Більшість запропонованих методик призначені і використовуються для того, щоб відповісти на питання: чи була ефективна маркетингова діяльність (в цілому або її окремі елементи) в минулому періоді. Даний аспект проблеми, безумовно, вкрай важливий, він ста-

новить одне з основних завдань аудиту маркетингу в компанії. Проте ефективність маркетингової діяльності в минулому періоді представляє цінність тільки в тому випадку, якщо вона дозволяє досягнути кращих результатів в майбутньому, уникнути колишніх помилок.

Маркетингові рішення визначають потенційний ефект, який може бути отриманий при правильній організації їх виконання і за передбачуваних зовнішніх умов. Далі, для забезпечення ефективності маркетингу доцільно звернути основну увагу на процес розробки рішення, на якість обґрунтування його варіантів, процедуру вибору оптимального варіанта.

Рішення приймаються з різних питань маркетингової діяльності. Особливої уваги заслуговують рішення стратегічного характеру – а саме в частині видів діяльності, обґрунтування цільових ринків, позиціонування на них.

Стратегічні рішення визначають потенційний розмір ефекту для підприємства. Поточні рішення, наприклад щодо застосування інструментів маркетингу, можуть певним чином сприяти досягненню потенційного ефекту, що визначається прийнятими раніше стратегічними рішеннями.

Висновки з проведеного дослідження. Вибір маркетингових стратегій є найважливішим етапом реалізації стратегічних цілей. Аналіз основних методів прийняття рішень, відомих в теорії менеджменту, показав, що не існує абсолютно надійного підходу до прийняття рішення. Вибір стратегічного варіанту залежить як від стану зовнішнього середовища, так і від досвіду й інтуїції керівника або групи осіб, що відповідають за дану проблему.

Для прийняття маркетингових рішень крім інформації необхідні і певні базові знання, якими повинен володіти маркетинг-менеджер. Ці знання утворюються з кількох компонентів: освіта, досвід, мотивація. Необхідно використовувати і вивчати досвід інших фірм у вирішенні подібних проблем або знати, які методи для цього вони застосовують. Все це підвищує конкурентоспроможність підприємства і забезпечує необхідні йому конкурентні переваги.

У сучасному бізнесі прийняття маркетингових рішень може стати важливою конкурентною перевагою. Підприємства можуть випередити своїх конкурентів за рахунок: прийняття кращих рішень; швидшого прийняття рішень; більш ефективного впровадження прийнятих рішень.

1. Дайновський Ю. А. Актуальні проблеми теорії і практики вітчизняного маркетингу / Ю. А. Дайновський // Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 215–218.

2. Дойль П. Маркетинг, орієнтований на вартість / П. Дойль. – СПб.: Пітер, 2001. – 480 с.

3. Кук В. Дж. Маркетинг і фінанси. В пошуках конструктивного діалогу / Віктор Дж. Кук мол. – М.: Вершина, 2007. – 344 с.

4. Льюс Р. Іери і рішення / Р. Льюс, Х. Райфа. – М.: Вид-во іноземн. літ, 1961. – 642 с.

5. Мак-Дональд М. Стратегічне планування маркетингу / М. Мак-Дональд. – СПб.: Пітер, 2000. – 276 с.

6. Мескон М. Х. Основи менеджменту: Пер. з англійської / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедурі. – М.: Справа, 1992. – 701 с.

7. Прайснер А. Збалансована система показників в маркетингу і збуті / А. Прайснер. – М.: Гребенніков, 2009. – 308 с.

E-mail: asstejnki@gmail.com