



О. В. Кучер,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування
Подільського державного аграрно-технічного університету
(м. Кам'янець-Подільський)

УДК 631.1.027:338.439.5

СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА

Проведено обґрунтування маркетингових рішень та їх роль в управлінні підприємством. Розглянуто основні види рішень, що застосовуються в маркетинговій діяльності. Визначено особливості маркетингових рішень.

Ключові слова: управління, маркетингова діяльність, маркетингові рішення.

Процес управління маркетинговою діяльністю підприємства вимагає від менеджерів різних рівнів прийняття управлінських рішень. Управлінське рішення є кінцевим результатом роботи керівника. Прийняття управлінських рішень є досить складною процедурою, що включає збір, аналіз, обробку великої кількості різного типу інформації. Особливість цього процесу зумовлена наявністю певної кількості альтернативних рішень, а складність — вибором одного із них. Поряд з цим вміння скоординувати дії підлеглих, сформувати напрямок діяльності фірми, вчасно реагувати на зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища через прийняття управлінського рішення можна назвати “мистецтвом” роботи менеджера. Саме від рішення керівника залежить ефективність роботи як окремого відділу, так і організації у цілому.

Проблемами прийняття управлінських рішень займаються вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких значний теоретичний внесок зробили П. М. Григоров, О. Д. Гудзинський, В. В. Кондратьєв, Л. В. Мельниченко, А. С. Соснин, Р. А. Фатхутдинов та інші. Проте формування оптимізації процесу прийняття управлінських рішень у маркетинговій діяльності підприємства залишається недостатньо дослідженою.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне застосування маркетингових рішень у процесі управління підприємствами.

У теорії і практиці менеджменту застосовується значна кількість різних наукових підходів щодо організації управління, кожен з яких відображає або характеризує один з аспектів менеджменту. Одним з них є маркетинговий підхід, що базується на концепції маркетингу, яка передбачає орієнтацію управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства на задоволення потреб споживача.

Концепція маркетингу пов'язана з прийняттям рішень у всіх сферах діяльності підприємства з позиції забезпечення загального успіху на ринку, що відображається в різноманітних видах управлінської роботи.

Маркетингові рішення органічно пов'язані з іншими рішеннями, що приймаються для регулювання діяльності всього підприємства й окремих його сфер. Цей зв'язок досягається за рахунок ухвалення загальних корпоративних завдань і стратегій, встановлення порядку узгодження ухвалення рішень на різних рівнях управління й розподілу ресурсів, необхідних для їх реалізації [1]. Рішення у сфері маркетингу пов'язані з їх прийняттям щодо комбінації комплексу маркетингу і спрямовані на розробку та реалізацію стратегій маркетингу і його елементів.



Термін “маркетингові рішення” пов’язаний з розширенням розуміння маркетингу як концепції управління, орієнтованої на споживача. У цьому випадку маркетингові рішення можна розглядати як невід’ємний елемент управлінських рішень, оскільки вони охоплюють усі сфери діяльності підприємства. Це стосується ключових питань фірми, а саме товарної політики, політики ціноутворення, системи збуту продукту та засобів його просування як інформаційного зв’язку з споживачем.

Маркетингове рішення — одна або декілька альтернатив із множини можливих варіантів здійснення одного або сукупності маркетингових заходів, необхідних для стійкого формування, розвитку й задоволення попиту на товари або послуги споживачів [2]. Взагалі, під рішенням розуміється набір дій з боку особи, яка приймає рішення стосовно об’єкта управління, що дозволяє привести цей об’єкт у бажаний стан або досягти поставленої перед ним мети. Прийняття рішень — це процес вибору найбільш ефективного рішення з наявної кількості рішень або їх порядкування.

Під управлінським рішенням будемо розуміти результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору з деякої множини варіантів тієї альтернативи, яка приведе до досягнення конкретної мети системи управління [3]. 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 [4].

Управлінське рішення характеризується як свідомо та цілеспрямована діяльність, яку здійснює уповноважена особа, поведінка, заснована на фактах і ціннісних орієнтаціях, процес взаємодії членів організації, вибір альтернативи; частина загального процесу управління, неминуча частина щоденної роботи менеджера; форма здійснення управління. Для прикладу конкретних рішень у сфері маркетингу можна навести ухвалення рішення про вибір каналу збуту, торговельну марку, ціни, способу просування товару. Менеджери маркетингових служб, відповідно до своїх повноважень, зазвичай приймають організаційні, інтуїтивні, засновані на міркуваннях і раціональні рішення.

Організаційні рішення — результат реалізації визначеної послідовності кроків і дій. Це найскладніший і відповідальний вид рішень. Такі рішення можна розділити на три групи: запрограмовані, незапрограмовані і компроміси.

Запрограмовані рішення приймаються найчастіше для повторюваних, тобто стандартних ситуацій. Ці рішення мають відносно меншу кількість альтернатив і, звичайно, закладені в правила, норми, процедури, інструкції, технології робіт, що дозволяє більш ефективно керувати поточними процесами діяльності фірми, заощаджувати час, ресурси і створювати плавність, ритмічність у роботі. Прикладом такого рішення є фінансове планування на фірмі, де вибір альтернатив повинен бути в межах напрямів, заданих можливостями організації. Виділення класу запрограмованих рішень дозволяє розробити стандартні процедури і програмувати рішення під ситуації, що повторюються з визначеною регулярністю. Чим більше запрограмованих рішень, тим легше керувати фірмою, але у цьому випадку існує недолік — прагнення до консерватизму і стримування ініціативи, що розвивають тенденцію бюрократизації фірми.

У ситуаціях, які не передбачені у правилах, нормах, процедурах фірми, керівнику необхідно приймати нестандартні або незапрограмовані рішення. До незапрограмованих рішень можна віднести рішення про те, як удосконалити організаційну структуру підприємства або підсилити мотивацію підлеглих в умовах, що змінилися, як підвищити якість продукції для забезпечення її конкурентоздатності тощо. Для таких ситуацій, можливо, існують методи вирішення завдань, але при цьому існує безліч різних варіантів, кожний з яких, у свою чергу, залежить від факторів та ситуацій, що змінюються. Ці рішення вимагають твердого



регламенту часу, оскільки необхідно прорахувати максимально велике число альтернатив і прийняти оптимальний варіант. Уміння творчо застосовувати рішення в нестандартних ситуаціях — це мистецтво менеджера.

До третьої групи організаційних рішень належать компроміси. Компроміси — це взаємні поступки, закладені в рішення, коли немає можливості, виходячи з різних фактів і ситуацій, прийняти оптимально вигідне рішення. В управлінській діяльності компроміси приймаються у трьох варіантах:

1. Змушений компроміс — це змушена поступка, коли фірма несе втрати, але не має іншого виходу;

2. Прорахований компроміс — прорахована поступка, при якій прораховуються варіанти втрат, коли по одних напрямках фірма несе збитки, а по інших — одержує вигоду (в економічному, моральному чи соціальному аспекті);

3. Стратегічний компроміс полягає у тому, щоб у кінцевому рахунку реалізувати свою стратегію відповідно до поставленої мети.

Запрограмованість рішень збільшується в міру просування по вертикалі управління зверху вниз. Тому вищій ланці управління доводиться мати справу в основному зі слабоструктурованими рішеннями. На середньому рівні характер проблем, що виникають, вимагає прийняття як запрограмованих, так і незапрограмованих рішень. У низовій ланці переважають рішення, прийняття яких здійснюється за заздалегідь розробленими правилами і процедурою.

Способи, що використовують керівники для прийняття рішень, варіюються від спонтанних до високологічних. При цьому керівники знаходяться під впливом таких психологічних факторів, як соціальні установки, накопичений досвід і особистісні цінності. Розрізняють інтуїтивні, засновані на міркуваннях і раціональні рішення.

Інтуїтивне рішення базується на інтуїції особи, що приймає рішення. Такі рішення ґрунтуються не на міркуваннях, не на свідомому зіставленні варіантів, а на “шостому” відчутті. Таке відчуття формується підсвідомістю, активним прагненням до пошуків шляхів виходу із ситуації, що склалася. Інтуїтивні рішення — це вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний, на інтуїції або на базі своїх почуттів, емоцій, особливостей характеру. Ці рішення пов’язані з ризиком і, з погляду статистики, шанси на правильність у цього способу невеликі. Ставлячи за мету розв’язання проблеми, у керівника несвідомо спрацьовують механізми пошуку, порівняння, відбору рішень, що дозволяють впоратися з проблемою.

Рішення засновані на міркуваннях — це вибір, обумовлений знаннями і накопиченим досвідом. Очевидно, що судження як основа організаційного рішення корисні при повторюваних ситуаціях і мають такі переваги, як швидкість і низькі витрати пов’язані з ухваленням рішення. Однак у складній ситуації судження може не підійти як спосіб ухвалення рішення, оскільки у ньому є багато факторів, що неможливо охопити “неозброєним оком”. Тоді використовується спосіб раціонального рішення [5].

Витоком рішень, заснованих на міркуваннях осіб, які виробляють і приймають ці рішення, є системний аналіз і системний підхід. Такі рішення є науково обґрунтованими, якщо у процесі їх підготовки використовуються наукові методи, вживається апарат моделювання дії рішення на керовану систему. Такі рішення, відображають думку, що базується на знаннях і досвіді особи, а також її інтуїцію, уявлення і переконання.

Раціональне управлінське рішення — це вибір альтернативи за допомогою об’єктивного аналітичного процесу. До аналітичного процесу належать діагностика проблем, формування критеріїв обмежень, скорочення кількості альтернатив, оцінка альтернатив та вибір альтернатив. Раціональне рішення засноване на об’єктивному багатоаспектному аналізі проблеми. Це вибір альтернативи, що дозволяє фірмі знайти



проблему і визначити шляхи її рішення на найбільш раціональному економічному, соціальному і моральному рівні.

У процесі своєї діяльності маркетолог змушений ухвалювати різні управлінські рішення, зокрема, у сфері аналізу сильних і слабких сторін компанії, ринків, можливостей та загроз маркетингового середовища, аналізу маркетингових заходів; розробки маркетингових планів як складової частини стратегічних планів; реалізації маркетингових планів; вимірювання й оцінки реалізації маркетингових планів (контролю їх виконання); розробки й реалізації коригувальних впливів.

Можна виокремити такі особливості маркетингових рішень:

1. Високий рівень відповідальності особи, яка приймає рішення, оскільки маркетингові рішення безпосередньо впливають на реалізацію товарів (послуг), отже, і кінцевий фінансовий результат діяльності компанії;

2. Індивідуальний, а не рутинний підхід до прийняття маркетингових рішень;

3. Облік соціальної відповідальності держави і вимог етики після ухвалення рішень;

4. Можливість часткової автоматизації маркетингових рішень;

5. Особлива важливість обліку тимчасових обмежень;

6. Ризиковий, ймовірний характер результатів виконання рішень.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що маркетинг як спеціальна функція управління тісно пов'язана з прийняттям управлінських рішень. Таку функцію можна розглядати як невід'ємну складову управлінських рішень, оскільки вони охоплюють усі сфери діяльності підприємства. У подальшому виникає необхідність у визначенні основних факторів, що впливають на прийняття маркетингових рішень.

Список використаних джерел

1. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения [Текст] : [учебн.] / Р. А. Фатхутдинов. — [5-е изд., перераб. и доп]. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 314 с.
2. Маркетинговое решение // Экономический словарь [Электронный ресурс] Мир словарей. — URL : http://mirslovari.com/content_eco/marketingovoe-reshenie-55582.html.
3. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя [Текст] / под ред. В. В. Кондратьева. — [7-е изд., перераб. и доп.]. — М. : ЭКСМО, 2008. — 976 с.
4. Григорук, П. М. Механізм управління процесом прийняття маркетингових рішень [Текст] / П. М. Григорук // Економіст. — 2011. — № 6. — С. 57–60.
5. Соснин, А. С. Основы теории и практики менеджмента [Текст] : консп. лекц. / А. С. Соснин, Л. В. Мельниченко. — [4-е изд.]. — К. : Европейск. ун-т, 2002. — 211 с.

*Рекомендовано до друку кафедрою менеджменту й адміністрування
Подільського державного аграрно-технічного університету
(протокол № 8 від 6 березня 2013 року)*

Надійшла до редакції 12.03.2013

Кучер О. В. Сущность и содержание управленческих решений компании

Проведено обоснование маркетинговых решений и их роль в управлении предприятием. Рассмотрены основные виды решений, применяемых в маркетинговой деятельности. Определены особенности маркетинговых решений.

Ключевые слова: управление, маркетинговая деятельность, маркетинговые решения.

Kucher, O. V. Nature and Content Management Decisions of the Company

This article presents the rationale marketing solutions and their role in enterprise management. The main types of solutions used in marketing activities have been considered. The features of marketing decisions have been defined.

Keywords: governance, marketing activities, marketing decision.