

**В. Л. Корінєв**  
*академік АЕН України*  
*м. Запоріжжя*

## **КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ В УМОВАХ МАРКЕТИНГУ**

**Постановка проблеми.** На сьогодні ефективне функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта не можливе б чіткої концепції його управління. Саме безперервний процес взаємоузгодження взаємодії елементів даного процесу дозволяє підприємствам активно розвиватись, конкуруючи на ринку в умовах вітчизняного ринку. Однак, до сих пір залишається недостатньо розробленою проблема функціонування підприємств на засадах концепції маркетингу, яка є провідною в теперішніх умовах функціонування.

У зв'язку з цим ця проблема при виборі керівником рішення є однією з найважливіших у процесі реалізації продукції підприємства на ринку. Вона припускає необхідність всебічної оцінки самим керівником конкретної обстановки і самостійність прийняття їм одного з де-

кількох варіантів можливих рішень. Тому удосконалення концептуального підходу до управління підприємством за рахунок впровадження концепції маркетингу в його діяльність, розкриття основної суті структурних елементів даного процесу та їх взаємодії потребує уточнення технології формування та прийняття управлінського рішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ефективне функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта не можливе без чіткого механізму його управління. Саме безперервний процес взаємоузгодження та взаємодії елементів механізму прийняття рішення в умовах маркетингу дозволяє підприємствам активно розвиватись та конкурувати на ринку на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки.

Сучасний стиль маркетингу повинен бути зорієнтованим на перспективу. Враховуючи це, процес планування та прогнозування маркетингу повинен бути зорієнтованим на те, щоб краще зрозуміти споживача та врахувати його вимоги до продукції й особливостей її реалізації, в також передбачати зміни ринку і вчасно вживати необхідних заходів у сфері виробництва. Враховуючи, що кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, метою управлінської діяльності з позиції маркетингу є використання таких форм, методів, засобів і інструментів, що могли б сприяти досягненню оптимального результату в конкретних умовах і обставинах.

Незважаючи на те, що на сьогодні існує чимало концептуальних підходів до прийняття підприємством управлінського рішення, які висвітлених в роботах провідних економістів В. Гейця, В. Дорофійенка [1], М. Круглова [3], М. Мескона [4], Р. Фатхутдінова [5]. Ф. Тейлора та інших науковців, до сих пір залишається недостатньо розкритою проблема прийняття підприємством управлінського рішення на засадах концепції маркетингу, яка є провідною в сучасних умовах.

**Метою статті** є обґрунтування концептуального підходу до прийняття управлінського рішення підприємством в умовах маркетингової діяльності при реалізації його продукції на конкурентному ринку.

**Виклад основного матеріалу.** По своїй суті управлінське рішення є результатом конкретної управлінської діяльності підприємства. Прийняття його слугує основою процесу управління. Самі управлінські рішення повинні бути обґрунтованими й прийнятими на основі економічного аналізу та різнобічного розрахунку.

У зв'язку з цим прийняті рішення повинні базуватися на достовірній, поточній і прогнозованій інформації й аналізі усіх чинників, що чинять вплив на процес маркетингової діяльності підприємства, та з урахуванням передбачення його можливих наслідків. Досліджуючи процес прийняття управлінського рішення встановлено, що він повинен включати в себе:

- загальне керівництво прийняття рішення;
- правила прийняття рішення;
- плани в прийнятті рішення;
- процес прийняття двосторонніх рішень керівниками одного рівня на основі індивідуальної взаємодії;
- цільові групи з визначенням їх ролі у прийнятті рішення (групова взаємодія на рівних рівнях);
- матричний тип взаємодії.

Перші три складові забезпечують вертикальний взаємозв'язок між рівнями керування, останні три являють собою горизонтальні зв'язки в координації прийнятих рішень. Підприємство може використовувати як простий, так і складний механізм взаємодії в менеджменті, що залежить від складності прийнятих рішень і можливостей їхньої реалізації.

Загальне керівництво прийняттям рішень припускає, що цей процес знаходиться в руках одного лінійного (загального) керівника, який підлеглий у свою чергу керівництву підприємства. Тут створюється ієрархія в прийнятті рішень по лінійних посадах. Кожен менеджер вирішує свої проблеми зі своїм безпосереднім, а не з вищестоящим керівником. Такий механізм характерний для сучасного менеджменту. В даному разі лінійні керівники несуть персональну відповідальність за свою

роботу, одержуючи право розпоряджатися матеріальними і трудовими ресурсами, необхідними для одержання очікуваних результатів. При цьому права та відповідальність повинні бути рівними.

Керівники функціональних підрозділів надають допомогу лінійним керівникам як експерти та звітують перед ними. Вони не наділяються правами і відповідальністю, що має лінійний керівник. Загальний керівник до ухвалення рішення звичайно приймає пропозиції і вислуховує думки не тільки підлеглих, але й окремих працівників, що надають йому висновки колективних договорів.

Правила прийняття рішень розробляються керівництвом підприємства. У них формулюються дії, що необхідні для реалізації прийнятих рішень відповідно до умов реалізації продукції підприємства на ринку. Ці правила мають на меті здійснення координації між різними підрозділами і поділяються на оперативні, стратегічні, організаційні.

Оперативні правила формулюються в середній управлінській ланці у виді різних інструкцій. Стратегічні правила, що визначають маркетингову політику підприємства, включають такі види рішень як визначення виду продукції, що випускається, типу послуг, кількості замовників, організації діяльності збутової мережі, способу встановлення цін, умов і гарантій при реалізації товарів тощо. Стратегічні правила формулюються на вищому рівні управління при участі середньої ланки і не мають тимчасових обмежень.

Організаційні правила формулюються з урахуванням місцевого чи державного законодавства. Вони стосуються таких питань, як визначення мети та характеру маркетингової діяльності підприємства, його відносин з державними установами, правової форми та статуту. Ці правила встановлюються керівництвом підприємства з урахуванням їхнього права та відповідальності, а також розміру дивідендів, рівня заробітної плати і преміальних виплат, схеми посадових окладів, лімітів капіталовкладень, у межах яких керівники можуть розпоряджатися фінансовими засобами підприємства.

Плани є засобом координації діяльності різних підрозділів при прийнятті управлінських рішень. У планах визначаються наявні ресурси, необхідні для досягнення намічених маркетингових цілей у межах конкретного періоду реалізації продукції. Плани охоплюють діяльність виробничих та маркетингових підрозділів підприємства. Тому процес прийняття управлінських рішень здійснюється в рамках маркетингових планів.

Перевага маркетингових планів перед правилами полягає в тому, що вони є більш гнучкими і їхній легше пристосувати до умов, що змінилися. За умови підвищення ефективності маркетингової діяльності плани є найважливішим інструментом координації діяльності великих підприємств з метою ув'язування стратегічного, тактичного й оперативного управління.

Звичайний річний плановий цикл на великих підприємствах починається з визначення вищим керівництвом орієнтирів плану для маркетингового підрозділу або стратегічного центра господарювання, що є центром формування доходу при реалізації продукції [3]. При цьому цей підрозділ разом з виробничим підрозділом являють собою на підприємстві низовий рівень відповідальності за закінчений цикл господарської діяльності, тобто за розробку, виробництво, збут відповідної продукції і послуг.

Плановими показниками для них є обсяг продажу продукції та дохід від її реалізації. Відповідно до цього на підприємстві розробляється детальний річний план, що містить прогноз за такими показниками, як обсяг реалізації кожного виду виробу, доходи від нових виробів, витрати виробництва, прибуток, рівень зайнятості, капіталовкладення. Варіант плану обговорюється керівниками виробничого та маркетингового підрозділів з керівництвом підприємства. Після чого згідно остаточного варіанту приймається рішення, що стає обов'язковим до виконання.

Результати виконання плану періодично оцінюються керівником маркетингового підрозділу. За підсумками оцінки приймаються рішення про необхідність внесення коректив у планові показники або застосування конкретних мір. При будь-яких суттєвих відхиленнях від плану керівництво маркетингового підрозділу зобов'язано інформувати керівництво підприємства про це та може приймати необхідні власні рішення стосовно реалізації маркетингового планового завдання [2].

Прийняття двосторонніх рішень керівниками виробничого та маркетингового підрозділів, які є підрозділами одного рівня, повинно відбуватися на основі індивідуальної взаємодії без узгодження з керівництвом підприємства. У даному разі реалізується горизонтальний спосіб координації з прийняття рішень у рамках затверджених правил і планів.

З метою координації дій досить часто назначають спеціальних осіб, які знаходяться на одному рівні управлінської структури виробничого та маркетингового підрозділів [5]. На деяких підприємствах функції координатора виконує керівник проекту, відповідальний за здійснення конкретного комплексу робіт і отримують повноваження прийняття відповідних рішень.

Досить часто на підприємствах в якості координаторів для прийняття рішень призначаються керівники, що відповідають за випуск конкретної продукції. Найчастіше це відноситься до розробки нових видів продукції або випуску виробів, частини і компоненти яких виготовляються в різних виробничих відділеннях. У таких випадках координатор виконує функції керівника, що відповідає за випуск кінцевого продукту, і має право приймати рішення з питань технології, організації виробництва і збуту продукції. Він має право обговорювати проекти прийнятих рішень з керівниками інших функціональних підрозділів, але він не має адміністративної влади, яку одержують лінійні керівники.

Цільові групи діють на основі групової взаємодії і приймають рішення, що стосуються конкретних питань спільної діяльності для досягнення встановлених цілей. Цільові групи можуть створюватися на часовий або на постійній основі та мати у своєму складі представників різних функціональних підрозділів підприємства. На чолі групи призначається керівник (голова), що наділяється правом приймати рішення без узгодження з вищим керівництвом фірми або загальним керівником. Разом з тим члени групи продовжують перебувати в підпорядкуванні у свого керівника.

У матричних структурах, на відміну від двох попередніх горизонтальних механізмів, керівникові проекту надаються лінійні права, аналогічні тим, що даються керівникам функціональних підрозділів. Виникає мережна структура, що дозволяє приймати рішення в більш

складних умовах, що стосуються усе більш складних проблем маркетингової діяльності підприємства при реалізації продукції на конкурентному ринку в умовах кон'юнктурної ситуації, що постійно змінюється [2].

У цілому, управління підприємством на засада маркетингу треба розуміти як складову загальної системи управління підприємством, яка на основі обраної організації управління маркетингової цілі щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції, а також досягнення лідерства на ринку чи його сегменті шляхом використання наявного потенціалу підприємства забезпечує реалізацію концепції маркетингу та призводить до задоволення потреб і запитів споживачів [1]. З урахуванням цього запропоновано концептуальний підхід до прийняття управлінського рішення в умовах маркетингу (рис. 1).

Виходячи з даної концепції прийняття управлінського рішення стосовно маркетингової діяльності удосконалено механізм маркетингового менеджменту, який включає в себе цільову, керуючу, забезпечуючу та керовану підсистеми. Зупинимося більш детально на прояву кожної з них при формулюванні управлінського рішення в маркетингу.

Цілі та завдання підприємства представляє собою цільова підсистема. В якості основної цілі підприємства, що керується концепцією маркетингу, є лідерство на ринку (сегменті чи ніші). Основним інструментом забезпечення цієї мети є маркетинговий інструментарій. При цьому визначені підприємством маркетингові цілі та завдання є основними орієнтирами діяльності керуючої системи.

Керуюча підсистема представлена органами управління підприємства, які визначені організаційною структурою управління, у відповідності до якої вони виконують покладені на них функції з метою досягнення маркетингових цілей підприємства, а також взаємозв'язки між всіма структурними підрозділами підприємства.

Керуюча підсистема через забезпечуючу підсистему впливає на керовану підсистему. До складу забезпечуючої підсистеми входять методи управління маркетингом та ресурси управління, які необхідні для реалізації методів з метою реалізації місії підприємства та основної мети підприємства.

Об'єкт управління та взаємозв'язки його елементів являє собою керовану підсистему. Об'єктом управління



Рис. 1. Концептуальний підхід до прийняття управлінського рішення в умовах маркетингу

виступає господарська діяльність підприємства, складовими якої є виробнича та комерційна діяльності. Основними елементами цих діяльностей, на які відбувається найбільший вплив є маркетингова діяльність. Адже саме її активну реалізацію і передбачає концепція маркетингу.

Механізм управління маркетинговою діяльністю повинен будуватися з урахуванням взаємозв'язків елементів об'єкту, до яких відносяться:

- процеси взаємоузгодження між різними видами діяльностей підприємства;
- вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на маркетингову діяльність;
- вплив самої маркетингової діяльності підприємства на внутрішні та зовнішні чинники.

Одним із головних завдань керуючої підсистеми є приведення у відповідність зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Це потребує проведення постійного аналізу та розробки нових підходів до забезпечення виконання поставленого завдання.

Ураховуючи вище викладене, слід відмітити, що механізм управління підприємством, який функціонує на засадах маркетингу представляє собою комплекс чотирьох підсистем, які містять в собі елементи та їх взаємозв'язки. Він повинен бути направлений на виконання основної маркетингової місії підприємства, що спрямована на задоволення потреб і запитів споживачів. Цей механізм управління повинен базуватися на реалізації механізмів стратегічного та оперативного управління. До складу основних завдань механізму стратегічного управління відносяться визначення місії підприємства, розробка корпоративної та функціональних його стратегій [5].

Визначення місії підприємства полягає у встановленні головної мети діяльності підприємства. Місією підприємства, що функціонує на засадах маркетингу є задоволення нових та недостатньо задоволених потреб і запитів споживачів. Вона виходить з економічної суті концепції маркетингу.

Визначення потреб та запитів споживачів, а також обґрунтування шляхів їх задоволення визначається корпоративною стратегією підприємства. Як уже відмічалося, основною метою підприємства, що визначається концепцією маркетингу, є його лідерство на ринку. Саме задля цього воно розробляє продуктово-технологічні дії та використовує маркетингові інструменти, що є суттєвим аргументом в ринкових умовах стосовно досягнення переважних конкурентних позицій на ринку.

Функціональна стратегія визначає основний напрям діяльності підприємства по досягненню намічених цілей та завдань у розрізі його функціональних підрозділів. У відповідності до концепції маркетингу основними функціональними стратегіями підприємства є стратегії, що забезпечують активну його позицію на конкурентному ринку.

Логічним продовженням стратегічного управління маркетингом є тактичне та оперативне управління. Механізм оперативного управління маркетингом підприємством включає до себе:

- розробку маркетингової програми діяльності підприємства, які представляють собою опис шляхів досягнення визначених стратегічних завдань підприємства при реалізації продукції;
- розробку проектів для реалізації маркетингових програм. Саме ці проекти є тими основним інструмен-

тами, які дозволяють більш якісно та ефективно реалізувати діяльність підприємства;

— управління та моніторинг проектів, що являє собою процес управління проектами та постійний моніторинг їх проміжних та кінцевих результатів.

Враховуючи основні принципи концепції маркетингу, варто зауважити, що процес реалізації маркетингових програм має відбуватись шляхом реалізації проектів, які і є основою даної концепції. Відповідним чином процес прийняття управлінських рішень в маркетингу в залежності від характеру цілей та завдань підприємства доцільно розглядати на чотирьох рівнях (загальний, стратегічний, тактичний та оперативний) з урахуванням зв'язку між ними (рис. 2).

Як вже зазначалось раніше, підприємство є відкритою системою і тому постійно контактує з зовнішнім середовищем. В процесі цього відбуваються постійні зміни як в окремих проектах, так і в цілому в діяльності підприємства. Тому аналіз проблем та причин відхилень проміжних результатів від запланованих та прийняття відповідних рішень є одним з найважливіших завдань в рамках механізму оперативного управління.

Окремої уваги потребує визначення основних суб'єктів та об'єктів управління маркетингом в межах кожної з складових загального механізму управління та прийняття управлінського рішення. Основними суб'єктами управління на стратегічному рівні є вище керівництво підприємства та керівники функціональних підрозділів. Однак, останні, в свою чергу, поряд з керівниками проектів також є суб'єктами управління на оперативному рівні.

Це пов'язано з тим, що середня ланка органів управління підприємством виступає в якості сполучної ланки між вищим керівництвом підприємства та його нижньою ланкою. І встановити, до якого саме рівня управління вони відносяться майже неможливо, адже поряд з завданнями стратегічного направлення (формування маркетингової стратегії підприємства), вони виконують також завдання оперативного призначення, що знаходиться своє відображення в розробці маркетингових програм.

Варто зазначити, що відмінністю механізму прийняття управлінських рішень на засадах маркетингу

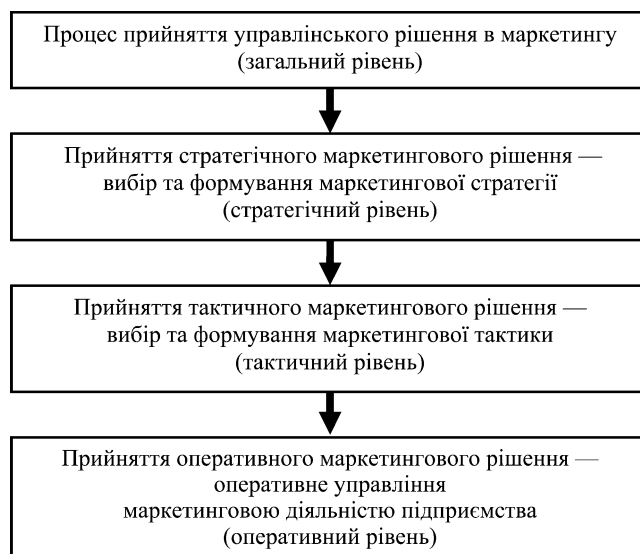


Рис. 2. Рівні прийняття управлінського рішення стосовно маркетингової діяльності підприємства на ринку

від існуючих є його основні елементи об'єкту впливу, а саме виробнича та маркетингова діяльність, а також інтегративна функція, яка реалізує процес взаємоузгодження цих складових. Досягнення поставлених цілей та завдань підприємства повинне реалізуватися через систему управлінських рішень, що передбачає розробку та реалізацію відповідних проектів і є сполучною ланкою між виробничою та маркетинговою діяльністю.

**Висновки.** В результаті проведеного дослідження розроблено концептуальний підхід до прийняття управлінського рішення в маркетингу, враховуючи всі рівні управлінської діяльності підприємства при реалізації його продукції на конкурентному ринку. При цьому для впровадження концепції маркетингу при прийнятті управлінського рішення вітчизняним підприємством значна увага повинна приділятися формуванню інформаційної та критеріальної бази. Це значною мірою сприятиме підвищенню ефективності процесу при-

йняття управлінського рішення в процесі маркетингової діяльності підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Дорофиев В. В. Рынок инноваций / В. В. Дорофиев, С. В. Кадинович, Я. И. Жеребьева. — Мексика : ДонНАСА, 2006. — 360 с.
2. Імітаційні системи прийняття економічних рішень / під ред. К. А. Багриновського, В. С. Прокопова. — М. : Наука, 2009. — 473 с.
3. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. — М. : Русская деловая литература, 2008. — 767 с.
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. — М. : «Дело», 1992. — 702 с.
5. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : учебник / Р. А. Фатхутдинов. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : 2002. — 314 с.