

простое суммирование эффектов каждого средства в отдельности). Формализация синергетического эффекта сопряжена с определенными трудностями, однако анализируя статистическую информацию о предыдущих рекламных кампаниях, исследуя маркетинговый потенциал, предприятие может выявить основные направления возникновения синергетического эффекта на предприятии.

*О.М.Маклакова, ассистент,  
Данилович Н.С., УО «БГЭУ», (г. Минск)*

## ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ

Функции принятия управленческих решений стали предметом самостоятельно-го исследования с возникновением современной науки об управлении, в начале XX века. В этот период завершилось формирование организаций современного типа. Формирование новой парадигмы менеджмента, основанной на упрощении властных структур, возрастании многообразия рабочей силы и усилении функции лидерства требует наличие навыков принятия управленческих решений в том числе и у линейных исполнителей, что делает вопросы принятия управленческих решений еще более актуальными.

В узком определении управленческое решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. То есть решение есть выбор, осуществляемый из нескольких вариантов.

С функциональной точки зрения управленческое решение представляет собой как процесс выбора приемлемых мероприятий из заданного множества, так и процесс разработки мероприятий, ранее не заданных. Кроме того, процесс принятия решений включает сбор и обработку необходимой информации, согласование и утверждение мероприятий и т.д. Составными элементами теории принятия управленческих решений являются генерирование альтернативных вариантов решений, их исполнение, контроль и анализ результатов действий.

В широком смысле принятие управленческого решения понимается как весь процесс управления, состоящий из таких функций, как планирование, организация, лидерство и контроль.

Каждая ситуация принятия решения может быть охарактеризована с точки зрения доступности информации и вероятности неудачного выбора. Всего таких позиций четыре:

- уверенность — ЛПР обладает всей необходимой информацией;
- риск — ЛПР обладает достаточным объемом информации, но будущие результаты различных альтернатив могут изменяться;
- неуверенность — менеджеры четко осознают цели, к которым они стремятся, но информация о вариантах решений и будущих событиях недостаточна, не позволяет оценить риски и возможные последствия
- неопределенность — управленческая цель или проблема, которую необходимо устранить, неочевидны, идентифицировать альтернативные решения не удастся, а значительная часть информации недоступна.

Качество управленческого решения — это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конкретных потребителей) и обеспечи-

вающих реальность его реализации.

К параметрам качества управленческого решения относятся:

- показатель количественной неупорядоченности проблемы. Если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, то данный показатель приближается к нулю. Если все показатели проблемы выражены количественно, показатель приближается к единице;

- степень риска вложения инвестиций;

- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;

- степень адекватности (или степень точности прогноза, коэффициент аппроксимации) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.

Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются: применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация качественного решения и др.

Подходы, применяемые менеджерами для принятия управленческих решений, подразделяются на две модели, предложенные Гербертом Симоном: классическую и административную. Выбор модели определяется индивидуальными предпочтениями менеджера, программируемостью решения, а также степенями риска, неуверенности или неопределенности ситуации.

Классическая модель принятия решений основывается на соответствии управленческих решений экономическим интересам компании: проблемы определены и точно сформулированы; ЛПР стремится к определенности, получению всей необходимой информации, просчитываются все допустимые варианты и возможные последствия; известны критерии оценки альтернатив. Классическая модель считается нормативной, она определяет, как должен действовать осуществляющий выбор менеджер, но ничего не говорит о том, как на самом деле происходит принятие решений. Ценность модели состоит в том, что она побуждает менеджеров к рациональным решениям.

Распространенность классического подхода во многом связана с появлением различных количественных методов принятия решений с помощью компьютерной техники. Количественные методы включают в себя построение дерева решений, платежные матрицы, анализ точек безубыточности, линейное программирование, прогнозирование и модели операционной деятельности. Развитию классического подхода способствуют и корпоративные информационные системы.

Классическая модель наиболее адекватна программируемым решениям, ситуациям уверенности или риска, когда имеется доступ ко всей необходимой информации, что позволяет рассчитать вероятности исходов.

Административная модель описывает реальный процесс принятия решений в трудных ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности), когда менеджеры, даже если они захотят, не могут принять экономически рациональное решение.

Г. Симон вводит такие термины, как ограниченная рациональность и приемлемость. Ограниченная рациональность означает, что деятельность индивидов в организации лежит в пределах или границах допустимой рациональности. Менеджеры зачастую не имеют ни времени, ни возможностей для обработки всей необходимой для осознанного выбора информации. Поэтому принимаемые ими решения являются не

столько рациональными, сколько приемлемыми. Приемлемость означает, что лицо, принимающее решение, выбирает первый удовлетворяющий минимальному критерию допустимости вариант.

Административная модель более реалистична в плане принятия сложных, не программируемых решений. Цели решения, как правило, не отличаются определенностью, конфликтуют друг с другом. Менеджеры часто не подозревают о существующих в организации проблемах и возможностях. Рациональные процедуры используются далеко не всегда, а если используются, то ограничиваются упрощенным взглядом на проблему, не отражающим сложности реальных событий. Поиск менеджерами альтернативных решений ограничен ввиду существования человеческих, информационных и ресурсных ограничений. Большинство менеджеров довольствуются приемлемыми, нежели максимизирующими решениями. Отчасти это происходит из-за ограниченности имеющейся у них информации, отчасти — из-за нечеткости критериев максимизации.

Административная модель носит описательный характер, отражает реальный процесс принятия управленческих решений в сложных ситуациях, а не диктует, как следует принимать их в соответствии с теоретическим идеалом, в ней учитываются человеческие и иные ограничения, влияющие на рациональность выбора.

Управленческий цикл — это логическая последовательность действий, обобщенных в отдельные фазы, стадии или блоки, направленная на решение управленческой задачи. При этом решение управленческой задачи понимается достаточно широко и включает в себя не только поиск и выбор решения, но и его реализацию, т.е. практическое решение. Описанный как некоторый гибкий алгоритм, он, тем не менее, является циклической последовательностью, где цикличность определяется конкретной задачей или ситуацией.

В качестве примера можно привести описание управленческого цикла Ричарда Дафта, который выделяет 8 шагов или стадий принятия решения:

1. изучение окружающей обстановки;
2. формулировка проблемы;
3. постановка цели;
4. диагностика проблемы;
5. разработка альтернативных вариантов решения проблемы;
6. оценка альтернативных вариантов;
7. выбор лучшего варианта;
8. реализация выбранного варианта.

Первые четыре шага этой модели представляют собой стадию идентификации проблемы, вторые четыре — стадию принятия решения. Однако в модели Дафта отсутствует такой важный этап, как контроль и анализ результата.

Примером развернутой модели принятия решения может служить также «систематизированное решение проблем» Вудкова и Френсиса, выделяющих 7 шагов, которые должен совершить руководитель при решении управленческой проблемы:

1. настройка (оценка, понимание и распределение проблем);
2. цели (определение целей работы или решение проблем);
3. критерии успеха (определение показателей для измерения достижения целей);
4. информация (анализ информации, необходимой для решения проблемы);
5. планирование (принятие решения о том, что необходимо сделать и разработка плана действий);

6. действия (реализация плана и его коррекция по ходу выполнения);

7. анализ (анализ результата и анализ действий для их улучшения).

В этой схеме отдельно выделяется стадия анализа информации, необходимой для решения проблемы, но принятие решения объединено с разработкой плана реализации принятого решения, а формулировка критериев достижения целей рассматриваются дифференцированно.

Описание стратегического процесса, или последовательности действий по разработке стратегии организации, также представляют собой управленческий цикл. Различие между стратегическим процессом и управленческим циклом в более узком смысле заключается только в степени глобальности решаемых задач. В случае стратегического процесса – это глобальные или стратегические проблемы, в другом случае – любые управленческие задачи.

В качестве примера можно привести модель Ф. Котлера, включающую 8 этапов стратегического планирования бизнес-единицы:

1. миссия бизнес-единицы;
2. анализ внешней среды (SWOT-анализ);
3. анализ внутренней среды (SWOT-анализ);
4. формулирование цели;
5. формулирование стратегии;
6. формулирование программы;
7. реализация программы;
8. обратная связь и контроль.

При этом он расчленяет на две отдельные фазы стадию анализа (анализ внешней и внутренней среды), хотя для него используется один метод – SWOT-анализ, и стадию планирования (формулирование стратегии и формулирование программы), хотя в этом случае различия касаются лишь степени детализации плана.

Анализ представленных стратегических процессов, управленческих циклов и процессов принятия решения показывает, что в них с различной степенью дифференцированности представлены функции и соответствующие им действия, которые осуществляет менеджер при постановке и решении управленческих задач независимо от их глобальной сложности (стратегические и текущие задачи, самостоятельная постановка или исполнение задач, ставящихся руководителем, и т.д.).

Принятие решений возможно на основании знаний об объекте управления, о процессах объективное в нем протекающих и могущих произойти с течением времени (иначе говоря, требуется наличие адекватной модели объекта), и при наличии множества показателей (критериев), характеризующих эффективность (качество, оптимальность и т.д.) принятого решения (требуется также наличие модели принятия и оценки принятого решения).

Термин «маркетинговые решения» является более широким. Его появление связано с расширением понимания маркетинга как концепции управления, ориентированной на потребителя. В этом случае маркетинговые решения можно рассматривать как неотъемлемый элемент управленческих решений, т.к. они охватывают все сферы деятельности фирмы. При этом решения в сфере маркетинга или логистики будут частью предпринимательских решений.

Маркетинговые решения более взвешены, продуманы. Они базируются на всестороннем, доскональном изучении существующей проблемы. В следствии этого мар-

кетинговые решения являются более последовательными и системно ориентированными, и дисциплинированными и структурированными.

Маркетингово ориентированная концепция управления приходит на смену традиционной теории управления, что в значительной мере определяет необходимость разработки концептуальных основ принятия маркетинговых решений.

Для решения отдельных задач маркетинга формализованные методы не всегда приемлемы. Поэтому зачастую используется метод экспертной оценки.

Сущность метода состоит в том, что прогнозные оценки определяются на основе заключений экспертов, которым поручается аргументированное обоснование своей точки зрения о состоянии и развитии того или иного рынка или другой проблемы.

Достоинством экспертных методов является их относительная простота и применимость для прогнозирования практически любых ситуаций, в том числе в условиях неполной информации. Важной особенностью этих методов является возможность прогнозировать качественные характеристики рынка, например, изменение социально-политического положения на рынке или влияние экологии на производство и потребление тех или иных товаров.

К недостаткам экспертных методов относятся: субъективизм мнений экспертов, ограниченность их суждений.

Интересным направлением теории принятия решений является поведенческая теория (стимул - реакция). В соответствии с этой теорией структура стимулов (задание) S определяет структуру реакции R (решения). Использование этой теории исключительно важно в части изучения поведения конечных потребителей. Разновидностью этой теории является парадигма- СОР (стимул-организм-реакция).

При принятии маркетингового решения в первую очередь следует ориентироваться на главные цели и структурные элементы процесса принятия маркетинговых решений, основными из которых являются:

1. фаза побуждения и инициативы исследования, на которой выявляются и анализируются маркетинговые проблемы;
2. фаза поиска, в рамках которой определяются альтернативные маркетинговые мероприятия, обосновываются и формируются цели, а также составляется необходимый перечень данных о рынке;
3. фаза оптимизации, на которой выбираются наиболее благоприятные маркетинговые мероприятия на основе принятых альтернативных маркетинговых возможностей;
4. фаза реализации, которая предполагает передачу выбранных маркетинговых мероприятий для реализации;
5. фаза контроля, на которой осуществляется наблюдение за внедрением маркетинговых мероприятий и их результативностью.

При обнаружении отклонений между плановыми и контрольными значениями результативных показателей маркетинговых мероприятий информация, получаемая в результате ревизии, передается обратно лицу принимающему решение. Затем проводятся мероприятия по устранению обнаруженных отклонений, а при необходимости вырабатываются новые решения с учетом адаптации к требованиям окружающей среды. После фазы контроля процесс принятия решений закрывается и переходит к новому началу - к фазе побуждения и инициативы.

Все модели принятия маркетинговых решений можно разделить на:

- модели с динамической интерпретацией, которые меняют свою конфигурацию исходя из некоторых начальных условий. К таким моделям можно отнести модели, позволяющие оценивать (моделировать) синхронные и асинхронные динамические процессы. Достоинство этого класса моделей заключается в том, что они позволяют моделировать (и/или отображать) различные процессы, производить выбор решений из ранее определенного списка;

- модели аналитического типа. К данному классу можно отнести модели, которые на основании аналитических или эвристических методов производят оценку объекта маркетинга в пространстве многих критериев оценки, интерпретацию полученных оценок на основании установленных шкал оценок и формирование множества необходимых воздействий на объект. К достоинству этого класса моделей можно отнести их относительную гибкость, которая позволяет изменять состав множества критериев оценки, учитывать изменяющуюся систему приоритетов принятия решений.

Описанные типы моделей представляют собой различные подходы к процессу принятия решений и их применение обуславливается структурой и свойствами объекта маркетинга, возможностью формализации процесса принятия решений и знаний об объекте, типом решаемой маркетинговой информационной системой задачи принятия решений.

Для принятия маркетинговых решений кроме информации необходимы и определенные базовые знания, которыми должен обладать маркетер. Эти знания образуются из нескольких компонентов: образование, опыт, мотивация. Опыт - это не только стаж работы в области маркетинга, это необходимость использовать и изучать опыт других фирм в решении подобных проблем или знать, какие методы для этого они применяют. Бенчмаркинг подход все более широко проникает во все сферы бизнеса, маркетинга и менеджмента. Его применение способствует более обоснованному, взвешенному принятию маркетинговых решений. Коммуникативный процесс может развивать понимание внешнего и внутреннего рынка и информировать о том, что делают другие и как это может повлиять на работу фирмы. При этом следует также отмечать результаты работы организации в сравнении с эталонами и лучшими результатами в деятельности других фирм. Все это повышает конкурентоспособность фирмы и обеспечивает необходимые ей конкурентные преимущества.

*Л.Н.Маркусенко, канд.экон. наук, доцент, УО «БГЭУ» (г. Минск)*  
*О.А.Пашкевич, канд.экон. наук, Институт системных исследований*  
*в АПК НАН Беларуси, (г. Минск)*  
*В.А.Бондарь, студент, УО «БГЭУ» (г. Минск)*

## МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

В мировой экономике происходят значительные изменения в принципах и методах организации труда и производства, в стратегиях и методах управления. Такие изменения коснулись и вопросов поиска и подбора персонала, соответствующего требованиям современной экономики. Объясняется это тем, что высококвалифицированные специалисты всегда востребованы на рынке труда, потому как современные ком-