

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты организации принятия маркетинговых решений на промышленном предприятии, представлен авторский подход к описанию основных процессов, составляющих систему маркетинга, с учетом специфики функциональной структуры конкретного предприятия.

Ключевые слова: система маркетинга, принятие управленческих решений, информационные потоки, покупательская ценность, промышленное предприятие.

Исследование вопросов принятия управленческих решений в области маркетинга в значительной степени сдерживается, с одной стороны, размытостью границ самого понятия «маркетинг», с другой – неоднозначностью классификации этапов принятия решения. Существование различных подходов к определению маркетинга объясняется отсутствием целостного представления о его функциях и внутренней структуре, что обуславливает необходимость системного изучения данных аспектов. Исследование маркетинга как системы (СМ) предполагает выбор системообразующего фактора, который может послужить фильтром для включения в структуру маркетинга тех или иных элементов. В ряде работ [6; 7] автором была обоснована целесообразность использования в качестве такого фактора понятие покупательской ценности, содержание которой формируется на стыке содержания потребностей покупателя (далее заказчика) и содержания предложения поставщика (условно комплекса маркетинга), включающего в себя набор компонентов (товар, цену, услуги, рекламные акции и т. д.), оцениваемых заказчиком. Одновременно с этим покупательская ценность также может рассматриваться в качестве объекта управления процесса принятия решения (ПР) СМ, что предопределяет необходимость последующей детализации и уточнения этапов ПР.

Теоретическая основа принятия управленческих решений была заложена в середине прошлого века, однако, несмотря на достаточно глубокую проработку отдельных вопросов, многие из них до сих пор остаются дискуссионными. В связи с этим В. Г. Афанасьев отмечает высокую степень условности принятых критериев классификации стадий принятия управленческих решений, которые могут изменяться в зависимости от задач исследования и уровня детализации [1. С. 79]. Так, в частности, по мнению Б. Гурнея [4. С. 360–378] данный процесс включает в себя четыре фазы: зарождение проекта, предварительные переговоры, обсуждение проекта решения в процессе подготовки, конечный выбор – принятие решения. М. П. Лебедев различает только три стадии: подготовку решения, принятие решения, оформление решения и передачу его исполнителю [5. С. 76]. Развернутая трактовка представлена А. Г. Венделиным, который выделяет 13 стадий процесса принятия решений [2. С. 42].

Общим, и в то же время исходным, пунктом описания различных алгоритмов процесса ПР является постановка задачи перевода объекта управления из некоторого начального состояния в требуемое. С учетом этого начальное приближение к пониманию механизма ПР СМ может быть представлено в виде следующей схемы (рис. 1).

Принципиальное значение для последующей детализации процесса ПР имеет структурирование информационных потоков, обеспечивающих принятие решений СМ и одновременно связывающих ее с другими подсистемами предприятия [8] (рис. 2, табл. 1).

Представленные схемы (рис. 1, 2) отражают объективные стороны процесса ПР СМ, присущие хозяйственной деятельности любого промышленного предприятия. Последующее определение организационной основы принятия решений обуславливает необходимость идентификации основных субъектов управления, ответственных за реализацию отдельных стадий процесса ПР в рамках текущей функциональной структуры предприятия [9; 10]. С этой це-

лью дальнейший анализ предлагается проводить на уровне конкретного объекта исследования – условного промышленного предприятия, изготавливающего бортовое оборудование (БО) для авиационных комплексов (АК). В данном случае высокая степень зависимости параметров БО от тактико-технических (ТТ) характеристик самолета требует разработки комплексного предложения, включающего наряду с БО спектр услуг, оцениваемых заказчиком (табл. 2).

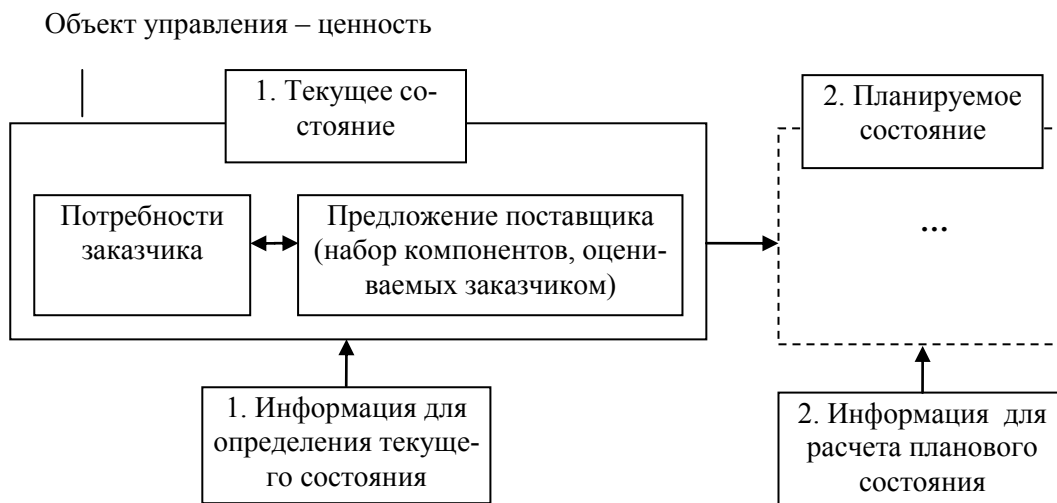


Рис. 1. Исходное и планируемое состояние ценности

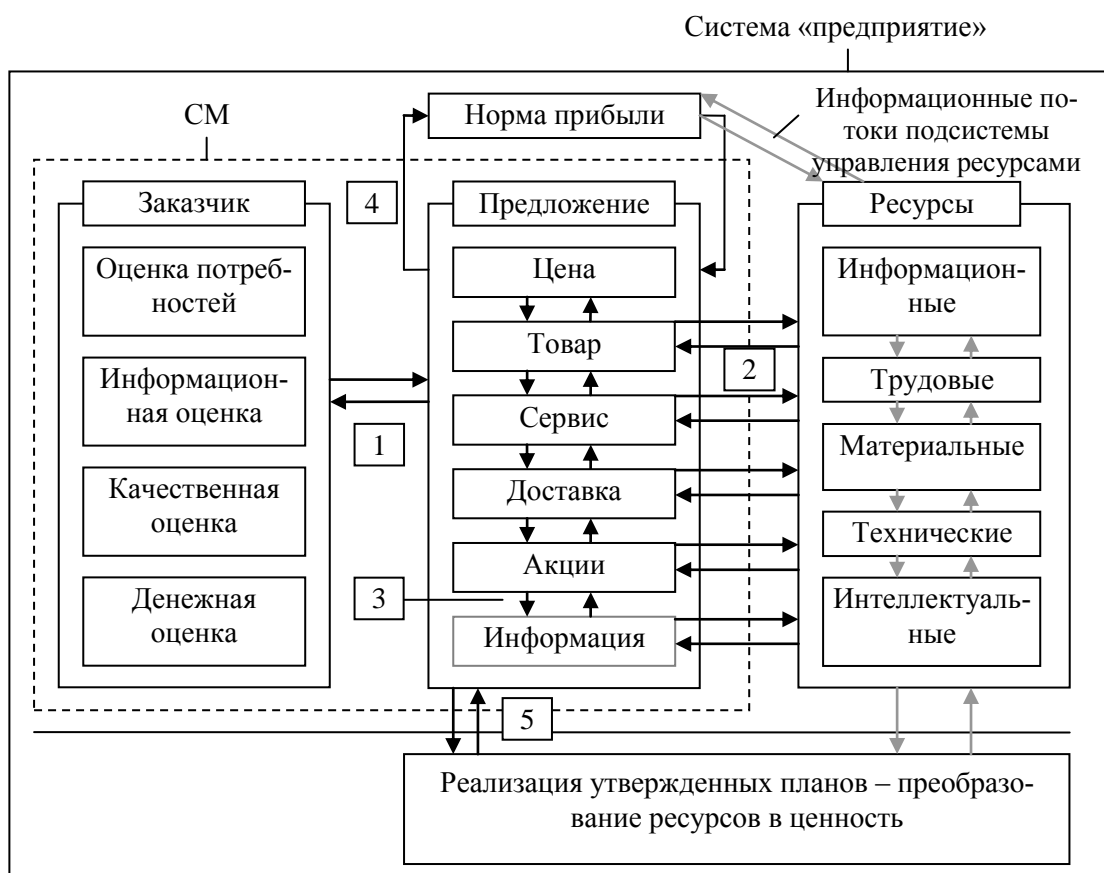


Рис. 2. Структура информационных потоков, обеспечивающих процесс ПР СМ

Таблица 1

Общая характеристика информационных потоков СМ

	Входящий поток	Выходящий поток
1.	Сбор и обработка информации о потребностях заказчиков, о факторах динамики ценности	Сбор информации о структуре товарного предложения, преобразование и предоставление информации заказчикам
2.	Информация о наличии необходимых ресурсов для создания j -компонента	Запрос на ресурсы для создания j -компонента
3.	Запрос на создание j -компонента с учетом ограничений по остальным компонентам	Сообщение о возможности создания j -компонента требуемого качества
4.	Получение информации относительно минимально необходимой цены на товар с учетом нормы прибыли для акционеров	Сообщение о максимально возможной цене, которые готовы заплатить заказчики (денежной оценки ценности), о планируемой структуре предложения в целом
5.	Сообщение о невозможности обеспечить заданный план в рамках текущих ограничений	Запрос на реализацию утвержденного плана ценности (мониторинг его выполнения)

Таблица 2

Составляющие предложения для заказчика

Предложение	
1. Товар	Бортовое оборудование для самолетов
2. Дополнительные услуги по адаптации БО к самолетам заказчика	Создание совместных центров НИОКР с целью адаптации БО к самолетам заказчика
3. Оперативность выполнения заказа	Обеспечение оперативности выполнения заказа за счет постоянного снижения цикла разработки изделий на основе передовых технологий
4. Проведение испытаний	Совместное проведение испытаний БО на летно-испытательной базе предприятия
5. Техническое и гарантийное обслуживание	Выезд специалистов на территорию заказчика, определение неисправностей БО на месте, устранение за счет предприятия, реализация запчастей для БО
6. Доставка	Доставка до судна без оплаты страховки – условия FOB
7. Структура контактов	Коммуникации на уровне менеджеров коммерческого отдела, генеральных директоров и их заместителей
8. Презентации и обучение	Подготовка и обучение специалистов заказчика, презентация БО, в том числе на выставках и форумах
9. Ценообразование и способ оплаты	гибкая ценовая политика с применением разнообразных форм расчетов, в том числе предоставление кредитов и отсрочек платежей

В соответствии с представленной схемой информационных потоков (см. рис. 2) начальный этап процесса ПР СМ требует проведения всестороннего анализа покупательской ценности (связь 1 – входящий поток), а также факторов, влияющих на ее динамику. Организация процессов сбора информации о потребностях заказчика означает комплексную увязку и согласование деятельности специалистов, осуществляющих контакты с заказчиком, распределение зон ответственности между ними. Так, в частности, первоначальная информация о потребностях заказчика, полученная менеджерами коммерческого отдела, будет постоянно конкретизироваться и дополняться сведениями, полученными в ходе переговоров между

техническими специалистами данного предприятия и специалистами заказчика. В случае высокой прибыльности проекта разумной будет постановка вопроса о проведении собственных маркетинговых исследований с целью детального изучения факторов, определяющих ценность продукции для заказчика. Организация работ в данном направлении [3] включает выбор объекта, целей и методов маркетинговых исследований, сроков их проведения, что находит свое документальное отражение в техническом задании (ТЗ). К проведению маркетинговых исследований могут быть привлечены специалисты отдела исследований (в общем случае отдела маркетинга), консультанты генерального директора, выполняющие штабные функции, либо специализированные маркетинговые агентства. Информационная непрозрачность авиапромышленного рынка ограничивает возможность получения первичной информации о структуре потребностей заказчика и преимуществах конкурентов в отношении данной продукции, поэтому приоритетной задачей будет являться сбор всей имеющейся вторичной информации о деятельности заказчика на этом рынке.

Последующая интерпретация собранных данных предполагает тесное сотрудничество специалистов, проводящих исследования, и специалистов, непосредственно использующих полученную информацию для принятия решений относительно структуры товарного предложения. Так, соответствие качества изготавливаемой продукции требованиям заказчика, сформулированным в техническом задании, обеспечивается за счет взаимного согласования действий менеджеров, осуществляющих переговоры, и специалистов, разрабатывающих проектную документацию. В рамках принятого подхода определение конструкции и тактико-технических характеристик изделия, а также структуры предложения в целом является составной частью процесса ПР СМ, который подразумевает установление начального и конечного состояния ценности, создаваемой для заказчика (см. рис. 1). Начальное состояние ценности, под которым понимается оценка заказчиком имеющейся в наличии модификации БО, в наибольшей степени соответствующей показателям ТЗ, очерчивает контур предстоящих научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Установление начального состояния предполагает демонстрацию заказчику имеющихся модификаций БО, составление технического предложения (связь 1 – выходящий поток), уточнение на основе этого комплекса инновационных направлений деятельности. В случае значительного объема работ может быть поставлен вопрос о необходимости создания совместных с заказчиком центров НИОКР, при этом также предусматривается подписание двух видов договоров: на выполнение научно-исследовательских работ – проведение исполнителем научных исследований, указанных в ТЗ, и на выполнение опытно-конструкторских работ – проектирование нового изделия, технологии и конструкторской документации.

Проектирование модульной конструкции БО предполагает координацию действий различных подразделений предприятия, специализирующихся на производстве отдельных комплекующих. Согласно приведенной ранее схеме данный тип взаимосвязей может быть представлен информационными потоками, объединяющими процессы создания компонентов товарного предложения (связь 3). Входящий поток содержит информацию о заданных технических параметрах отдельного модуля с учетом планируемой конструкции БО, а выходящий – информацию о возможности создания модуля такого типа.

Сбалансированность системы маркетинга с подсистемой управления ресурсами требует комплексной увязки планируемой структуры предложения с ресурсным потенциалом предприятия. Аналогичным образом взаимодействие между субъектами управления СМ и субъектами управления ресурсами предприятия осуществляется посредством информационного обмена между ними (связь 2): выходящий поток содержит информацию о конкретном компоненте предложения (запрос на ресурсы), входящий – о наличии, видах, и количестве ресурсов, используемых для создания данного компонента.

Определение СМ как системы управления ценностью, а также связанной с ней информацией обуславливает необходимость исключения из структуры системы процессов сбора и преобразования информации о ресурсах, в том числе их планирования, отнесение данных процессов к структуре подсистемы управления ресурсами. Детализация общего контура управления ресурсами позволяет выделить ключевые процессы данной подсистемы и соответствующих им субъектов управления: определение путей реконструкции и технического перевооружения действующего оборудования (главный инженер), установление количества

и качества материальных ресурсов, необходимых для создания БО (главный технолог), поиск поставщиков, предлагающих оптимальные условия (отдел материально-технического снабжения), подбор персонала (отдел кадров) и т. д. К структуре данной системы также следует отнести процессы сбора информации о поставщиках конкурентов, ресурсах, которые они используют (отдел МТС, отдел исследований, консультанты).

Предварительные расчеты технических показателей БО в рамках заданных ограничений формируют основу для последующего определения остальных компонентов предложения (см. табл. 2), комплексная взаимосвязь между которыми обуславливает постоянную корректировку одних составляющих при изменении других (связь 3). Так, различные модификации БО, условия поставки и хранения БО требуют детальной проработки вопросов относительно вида и качества упаковки, крепежных изделий, обеспечивающих сохранность груза и т. д. Такой подход предполагает тесное сотрудничество субъектов управления, ответственных за планирование отдельных составляющих предложения, высокую гибкость всей организационной структуры предприятия, которая во многом будет характеризовать текущий уровень развития СМ.

Рассматриваемые аспекты отражают механизм обеспечения качественного соотношения между планируемой для заказчиков ценностью и планируемой структурой ресурсов с учетом заданного стоимостного соотношения между ними. Установление такого соотношения осуществляется только на уровне надсистемы – предприятия в целом (см. рис. 2), объединяющей систему маркетинга и подсистему управления ресурсами, при этом базовым ограничением является заданная акционерами норма прибыли. Рассчитанная на основе планируемой нормы прибыли и стоимости ресурсов цена является базовым индикатором для СМ, отражающим минимально допустимый уровень денежной оценки ценности (цены, которую готов заплатить заказчик) (связь 4 – входящий поток). Выходящий поток, таким образом, будет содержать информацию о возможности достижения заданной цены, необходимости ее корректировки с учетом денежной оценки ценности для заказчика.

Исследуемая структура информационных потоков в рамках современной терминологии маркетинга может быть обозначена как система поддержки принятия маркетинговых решений (MDSS – Marketing Decision Support System), позволяющая сформировать множество альтернативных вариантов планируемой ценности. Данные варианты (либо единственный вариант – оптимальный с точки зрения СМ) могут рассматриваться в качестве результата процесса ПР СМ, который в соответствующей форме передается на уровень управления предприятием (связь 4 – выходящий поток), где производится выбор и утверждение окончательного решения с учетом дополнительных ограничений.

Представленная модель процесса ПР СМ, а также связанных с ним процессов ПР подсистемы управления ресурсами и предприятия в целом в совокупности образуют единый механизм управления создаваемой ценностью с учетом целей заказчиков, акционеров и персонала предприятия [11]. В силу циклического характера управления [12] обращение к процессу ПР СМ будет происходить постоянно, в том числе на этапе реализации первоначально принятого плана. Так, несоответствие технической документации эскизному проекту БО, выявленное на этапе реализации, требует пересмотра первоначально утвержденного плана (связь 5 – входящий поток), что означает повторную процедуру согласования компонентов предложения с потребностями заказчика и ресурсами предприятия в рамках заданной рентабельности проекта. Аналогично любые отклонения от утвержденного плана создания ценности (изменение потребностей заказчика, срыв поставок материалов, увольнение специалистов, сбой работы оборудования, обнаружение брака на этапе испытаний и т. д.) должны быть скорректированы в рамках процесса ПР СМ.

Таким образом, создаваемая для заказчика ценность не является инвариантной величиной, которая находит свое действительное значение в процессе принятия решения на всех этапах создания ценности (см. рис. 3).

Как следствие, эффективность системы маркетинга определяется глубиной проводимого анализа и планирования, количеством выявленных несоответствий планируемой ценности фактической, отражающих адекватность принимаемых решений.

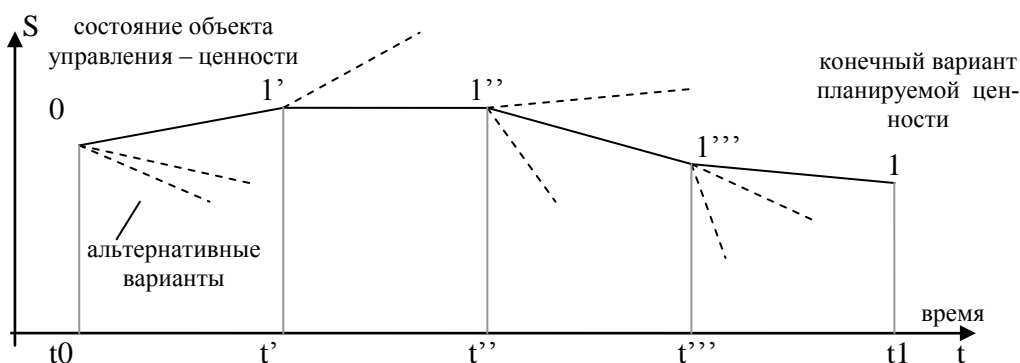


Рис. 3. Динамика планируемой ценности во времени

В рамках исследуемого проекта идентификация процессов, которые в соответствии с представленной моделью СМ (см. рис. 1, 2) должны быть включены в ее структуру, позволяет комплексно подойти к удовлетворению потребностей заказчика, выявить узкие места в структуре процессов создания ценности и на основе этого определить перспективные направления реструктуризации деятельности предприятия.

Список литературы

1. Афанасьев В. Г. Научное управление обществом. М.: Полит издат, 1968. 183 с.
2. Венделин А. Г. Процесс принятия решений. Таллин: Вагус, 1973. 216 с.
3. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М.: Изд-во «Финпресс», 2003. 496 с.
4. Гурней Б. Введение в науку управления. М.: Прогресс, 1969. 430 с.
5. Лебедев М. П. Государственные решения в системе управления социалистическим обществом. М.: Юрид. лит., 1974. 296 с.
6. Николаев А. М. Детерминация базовой функции системы маркетинга промышленного предприятия // РИСК. 2008. № 4. С. 23–28.
7. Николаев А. М. Структурирование и определение границ маркетинга на предприятии // Проблемы современной экономики. 2009. № 2. С. 263–268.
8. Николаев А. М. Начальный этап интеграции системы маркетинга на предприятии // РИСК. 2009. № 2. С. 48–52.
9. Николаев А. М. Внедрение и развитие системы маркетинга на предприятии // Сегодня и завтра российской экономики. 2008. № 22. С. 134–138.
10. Николаев А. М. Интеграция системы маркетинга в организационную структуру предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. 2009. № 2. С. 12–18.
11. Николаев А. М. Проектирование целевой модели системы маркетинга предприятия // РИСК. 2009. № 1. С. 44–50.
12. Николаев А. М. Рекурсивная модель управления // В мире научных открытий. 2009. № 3. С. 71–75.

Материал поступил в редколлегию 20.08.2009

A. M. Nikolaev

THE ORGANIZATION OF MANAGERIAL DECISION MAKING IN SYSTEM OF MARKETING OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

The article is concerned with theoretical and practical aspects of organization of marketing decision making at the industrial enterprise, the author's approach to the description of the basic processes of marketing system, in view of specificity of the enterprise's structure is shown.

Keywords: marketing system, managerial decision making, information streams, consumer value, industrial enterprise.