

УДК 658.8:339.1307

# МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СКЛАДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ

**АНДРІЙ ФЕДОРЧЕНКО,**  
к.е.н., доцент кафедри маркетингу  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

**Анотація.** Статтю присвячено розгляду теоретичних аспектів прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності ринкового середовища з позицій застосування системного аналізу складних економічних систем. Визначено перспективні напрямки розвитку маркетингової теорії у контексті управління інформаційними потоками в управлінні такими системами та прийняття відповідних маркетингових рішень.

**Ключові слова:** система управління, маркетингові рішення, системний аналіз, ринкова невизначеність, ризик, цикл управління, система маркетингових досліджень

## Вступ.

Сьогодні не викликає сумніву теза про те, що основою для прийняття широкого кола управлінських рішень виступає маркетингова система. Водночас, у її межах виокремилася система маркетингових досліджень, повнокровне існування якої виступає інформаційним базисом, здатним підвищити ймовірність прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах ринкової невизначеності. Складність розвитку відповідних бізнес-процесів, розмаїття ринкових тенденцій та окремих показників змушують ускладнювати підходи до їх вивчення, поступово відмовляючись від традиційної парадигми дослідження економічних процесів.

## Постановка проблеми.

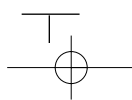
У спеціальній літературі існує узгоджена думка з приводу того, що складні економічні системи мають здатність до саморозвитку, основою для чого виступають інформаційні потоки. Звідси зароджується загальна невизначеність їх функціонування. Невизначеність у соціально-економічній системі зумовлена не стільки суб'єктивною обмеженістю наших знань про об'єкт дослідження в певний момент часу, скільки

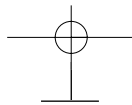
об'єктивною неможливістю вичерпно описати його адекватною мовою. Тобто спонтанний характер процесів, які відбуваються в складній системі, внутрішньо притаманний їй і є однією із суттєвих системоутворюючих її властивостей [1, с. 12]. З іншого боку, фундаментальна невизначеність також ототожнюється із інноваційною діяльністю, тобто із невизначеністю щодо її результатів. Велика кількість невдач інноваційних розробок у галузі маркетингової товарної політики сьогодні може виступати достатньою ілюстрацією на підтвердження такої думки.

Тому можливо говорити про обмеженість у застосуванні щодо аналізу реальних економічних систем традиційного критерію оптимальності. При цьому моделі, за допомогою яких вчені досить довго намагалися пояснити ринкові явища, мали лінійний характер, що значно спрощувало тенденції розвитку їх головних параметрів та часто було джерелом хибних припущень. Як наслідок, ми ставимо перед собою завдання дослідити особливості прийняття маркетингових управлінських рішень з позицій застосування системного підходу для вивчення складних економічних систем.

## Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Методологічні аспекти проведення маркетингових досліджень знаходяться у центрі уваги багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед останніх публікацій з даної тематики окремо слід виділити роботи Н.К. Малхотри, Кр. Уеста, Г.А. Черчилля, Ж.-Ж. Ламбена, а також А.В. Войчака, С.О. Старостіної, С.С. Гаркавенко, С.В. Скибінського. Слід також зазначити, що проведений нами аналіз публікацій показав певний розрив між маркетинговою теорією та теорією управління складними економічними системами, якими сьогодні виступають сучасні підприємства. У більшості із них робиться наголос на методологічній складовій проведення маркетингових досліджень (тобто на питанні збору первинної маркетингової інформації), а не на питаннях прийняття управлінських рішень у таких складних економічних системах. Серед публікацій представників даного напрямку варто навести роботи Д. Кліланда, В. Кінга, М. Месаровича, Д. Мако, І. Такахари, Е. Петерса, Р.А. Фатхутдінова, Г.Л. Багієва, а також В.І. Мухіна, В.Н. Спицнадея, Ф.І. Перегудова, В.М. Варганяна та ін.





### Виклад основного матеріалу.

Вихідним моментом для нашого дослідження виступає думка, яку досить останнім часом досить часто можливо зустріти у спеціальній літературі. Йдеться про обмеженість у застосуванні щодо аналізу реальних економічних систем традиційного критерію оптимальності. Показовою з даного приводу є позиція Едгара Петерса, який на прикладі аналізу надзвичайно динамічних фінансових ринків доводить необхідність відходу від традиційного передбачення економічних процесів, що досить довго домінувало в економічній науці і базувалося на лінійній парадигмі [2, с. 21]. Він наводить три класичні концепції, які сьогодні потребують свого подальшого розвитку та вдосконалення у контексті посилення динамізму протікання ринкових процесів.

По-перше, концепція ринкової рівноваги. Насправді ринок – це система, що постійно еволюціонує та саморозвивається, тому спроби насильного її урівноваження (наприклад, з боку держави) у динамічних системах ринкового типу можуть приносити бажаний результат лише за певних умов (наприклад, в умовах різноманітних кризових явищ). По-друге, концепція «ефективного ринку» (англ. – Efficient Market Hypothesis – ЕМН): це ринок, на якому усі активи справедливо оцінюються у відповідності із доступною на даний момент інформацією, а покупці та продавці діють виключно раціонально. Натомість здоровий ринок – це нестабільний ринок, на якому справедливі ціни не є необхідною умовою, а повна інформація далеко не завжди є доступною для економічних суб'єктів. По-третє, економічна концепція часу протікання економічних процесів, через яку часто нівелюються якісні аспекти розвитку ринку, пов'язані із тим, що ключова фігура усіх ринкових процесів – людина – повинна приймати рішення виключно на основі попе-

реднього досвіду, знань та суб'єктивних оцінок.

Внаслідок цього до економічної науки уводиться поняття ризику: «Ризик – це економічна категорія, яка відображає характерні особливості сприйняття заінтересованими суб'єктами економічних відносин об'єктивних невизначеності та конфліктності, іманентних процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами та невикористаними можливостями. Оцінка ризику – багатомірною величиною, що характеризує можливі відхилення від цілей, бажаного результату, можливу невдачу з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих чинників – прямих і зворотних зв'язків» [1, с. 25; 3, с. 412].

Як видно, особливими сутнісними рисами ризику слід вважати об'єктивну невизначеність оточуючого середовища та конфліктність цілей, що одночасно постають перед економічним суб'єктом при даних його ресурсних обмеженнях. Тому невизначеність відрізняється тим, що їй властивий певний діапазон можливих множин умов середовища, які здатні породити більш, ніж один стан

природи [4, с. 73; 5, с. 458]. І особливо актуальною дана обставина виступає для розвитку маркетингової теорії і практики. Адже, наприклад, питання ефективності прийняття маркетингових рішень, а також використання окремих маркетингових інструментів та формування відповідних бюджетів на сьогодні є предметом гострих дискусій представників різних маркетингових шкіл. Тому відомий російський вчений Г.Л. Багієв переважно більшість маркетингових рішень цілком обґрунтовано відносить до класу складних управлінських рішень, що зумовлено наступними головними чинниками:

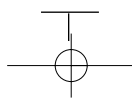
- ♦ їх прийняття може призводити до неоднозначних результатів;
- ♦ їх оптимізація виконується із застосуванням безлічі критеріїв оптимальності, адже маркетингові рішення є багатоцільовими;
- ♦ у більшості випадків вони носять міждисциплінарний характер;
- ♦ зв'язки, які повинні бути формалізовані при прийнятті рішення, є детермінованими, стохастичними і частково невизначеними;

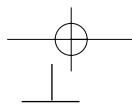
Таблиця 1

Характеристики процесу прийняття маркетингових рішень

Назва етапу	Характеристика операцій	Відповідальна особа, що приймає рішення
1. Підготовчий: усвідомлення проблеми; формулювання наукової концепції її вирішення	Експрес-діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища фірми. Постановка цілей і завдань вирішення проблеми; оцінка можливих альтернатив	Підприємець, менеджер
2. Підготовка рішення	Збирання, аналіз, обробка даних. Бенчмаркінг та виявлення можливих стратегій. Оцінка відповідності стратегій поставленим цілям	Економіст-маркетолог
3. Прийняття рішення	Вибір варіанту стратегії дії та його реалізація	Підприємець, менеджер
4. Контроль за реалізацією ухваленого рішення	Оцінка змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі фірми. Аналіз ходу реалізації стратегії, її корегування (при необхідності)	Менеджер-маркетолог, економіст-маркетолог

Джерело: [6, с. 59]





маркетингові дослідження

Таблиця 2

Класифікація маркетингових рішень

Ознака класифікації	Різновид маркетингових рішень	Коротка характеристика
За рівнем ієрархії	Стратегічні	Стосуються зовнішньої орієнтації компанії, визначають основний зміст стосунків між фірмою та її оточуючим середовищем.
	Тактичні	Формують головні напрямки реакції на зміни в оточуючому бізнес-середовищі
	Оперативні	Віднімають найбільшу кількість ресурсів компанії. Їх ціль – підвищення ефективності використання ресурсів та максимізація ефективності поточних операцій або процесів.
За ступенем структурованості досліджуваної проблеми	Добре структуровані	Приймаються у найпростіших ситуаціях, коли чітко відомі головні причинно-наслідкові зв'язки між її елементами. Широко використовуються формалізовані процедури пошуку оптимального рішення
	Погано структуровані	Значна частина елементів системи залишається невідомою, а причинно-наслідкові зв'язки мало досліджені або їх важко дослідити взагалі. Використовуються як формалізовані, так і неформалізовані процедури пошуку оптимального рішення, включаючи експертні оцінки
	Неструктуровані	Найскладніший клас ситуацій, які характеризуються низьким ступенем передбачуваності. Тому усі рішення приймаються переважно експертним шляхом
За кількістю етапів реалізації рішення	Статичні (однозначні)	Окремі різновиди задач оперативного змісту
	Динамічні (багатозначні)	Являють собою єдину цілісну сукупність рішень, об'єднаних у певну ієрархію. В її основі – певна черговість прийняття рішення та домінування стратегічних рішень над тактичними і оперативними.
За рівнем поінформованості про стан проблеми	В умовах визначеності	Наявна детермінована інформація, що повністю виключає невизначеність. Надає можливість повної ідентифікації об'єкта та його властивостей. Відповідні рішення мають високу ефективність і при цьому використовуються формалізовані методи аналізу
	В умовах ризику	Наявна імовірна інформація, зібрана у ході різних маркетингових досліджень, що є найпоширенішою практикою в маркетингу. Ризик прийняття рішення визначається імовірнісними характеристиками інформації внаслідок застосування при її зборі вибіркових методів.
	В умовах невизначеності	Маркетолог не в змозі трактувати наявну інформацію або вона представлена у вигляді проміжку значень без зазначення ступеню імовірності кожного з них у даних межах. На перший план виходить підприємницька інтуїція та теорія ігор.
За кількістю задіяних осіб	Один учасник	Одноосібний варіант прийняття рішення.
	Багато учасників	Ситуація можливого виникнення конфліктів між учасниками процесу прийняття рішення

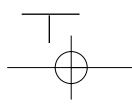
- ♦ розробка і прийняття рішень здійснюється в умовах обмеженості ресурсів;
- ♦ результат прийняття рішень, як правило, виявляється не відразу, що не дозволяє вжити оперативні заходи з усунення можливих помилок;
- ♦ у процесі розробки рішення потрібно обробляти величезні масиви інформації і застосовувати для цього складні формалізовані процедури.

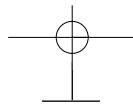
Внаслідок цього маркетинговій діяльності притаманна одночасно і циклічність роботи, і її безперервність (як філософії бізнесу). Вона уособлюється у конкретних маркетингових та інших управлінських рішеннях. Основні характеристики процесу прийняття маркетингових рішень представлені у табл. 1.

Таким чином, маркетингові рішення слід розглядати у якості елементів складної системи управлінських рішень. Водночас, кожне маркетингове рішення також може вважатися системою, що складається з цілої низки власних складових елементів: «Маркетингове рішення являє собою сукупність маркетингових дій на суб'єкти і об'єкти певної маркетингової системи задля досягнення поставлених перед організацією цілей, спрямованих на посилення її конкурентних переваг» [7, с. 12]. Узагальнена класифікація таких рішень нами представлена у табл. 2.

Тому ми вбачаємо за необхідне виділити у згаданих процесах роль та значення маркетингових досліджень, які розглядають у якості «...набору формалізованих засобів отримання інформації, необхідної для використання у процесах прийняття маркетингових рішень» [8, с. 5; 9, с. 23]. Виходячи з цих позицій, їх загальну мету можливо ми пропонуємо сформулювати як по-можливості повне виключення із маркетингової діяльності неточних оцінок, зменшення міри невизначеності та ризикованості прийняття управлінських рішень, які здатні істотним чином вплинути на нерациональне використання наявних ресурсів.

Джерело: [систематизоване автором]





Узагальнюючи усе наведене можливо зробити наступні висновки:

- ♦ чим більшим є ступінь невизначеності досліджуваної проблеми, тим складнішими повинні бути процедури аналізу та обґрунтування прийняття відповідних управлінських рішень (а не лише суто маркетингових);
- ♦ глибше опрацювання досліджуваної проблеми виявляється у збільшенні рівня обізнаності про неї, реальним проявом чого виступає рівень інформаційного забезпечення прийняття відповідних рішень;
- ♦ більший рівень обізнаності про конкретну проблему почасти зменшує потребу суб'єкта у нових масивах інформації про неї.

Завдяки цьому у багатьох економіко-математичних моделях вводиться поняття багатокритеріальності. На рівні окремого економічного суб'єкта вона ототожнюється, з одного боку, із багатьма цілями, що одночасно постають перед ним і мають різні ступені важливості, на досягнення яких повинне спрямовуватися конкретне управлінське рішення. З іншого боку, кожна конкретна проблема може мати різну кількість альтернативних варіантів свого вирішення, серед яких повинен бути присутнім оптимальний. У теорії систем та системному аналізі цей постулат покладено в основу функціонування системи прийняття рішень. Особливість полягає у тому, що для їх оцінки неможливо застосовувати детерміновані чи імовірнісні критерії [10, с. 152; 11, с. 141]. До визначальних рис таких систем відносять наступні:

1. Наявність у системі управління менеджерів, які здійснюють управління на основі суб'єктивних моделей, що зумовлює велику різноманітність поведінки системи в цілому.
2. Алгоритм управління часто буде сама система управління, переслідуючи при цьому власні цілі, що не завжди співпадають із зовнішніми.
3. На етапі оцінки ситуації у ряді випадків виходять не із фактичної

ситуації, а із тієї моделі, якою користується менеджер при управлінні об'єктом.

4. У процесі прийняття рішення велику роль відіграють логічні міркування менеджера, що не піддаються формалізації класичними методами.
5. При виборі керуючого впливу менеджер може оперувати нечіткими поняттями, відносинами і висловлюваннями.
6. У великому класі задач управління такими системами відсутні об'єктивні критерії оцінювання досягнення цільового і поточного станів об'єкта управління, а також статистика, достатня для побудови відповідних імовірнісних розподілів для конкретного прийнятого рішення.

Як наслідок, вітчизняний вчений-математик П.І. Верченко виділяє три класи управлінських задач [1, с. 22]:

1. Структуровані – це задачі, які кількісно сформульовано та для яких відомо функціональні залежності для параметрів і фазових координат (або їх можна описати традиційними математичними методами).
2. Для неструктурованих задач характерні наступні особливості:
  - ♦ відсутність алгоритму розв'язання або неможливість його використання через обмеженість часових або інших ресурсів;
  - ♦ неможливість описати цільову функцію в точних термінах;
  - ♦ подання задачі в символічній (тобто у якісній, а не у кількісній) формі.
3. Для слабоструктурованих задач характерне невиконання хоча б однієї із зазначених умов.

Як бачимо, переважну більшість маркетингових задач слід віднести до класу неструктурованих або слабоструктурованих. Це є наслідком принципової неможливості або складності формалізації таких важливих для маркетингу параметрів, як, наприклад, споживча мотивація та лояльність, рівень сприйняття окремих торгових марок, їх образів, тощо. Навіть такі параметри, як рівень споживчої задоволеності чи незадоволеності та-

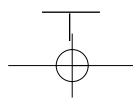
кож нечасто можливо виразити виключно у числовому форматі. Водночас, саме вони становлять принципово важливий для маркетингу інформаційний базис для прийняття відповідних управлінських рішень. Таким чином ми маємо можливість описати головні відмітні характеристики більшості маркетингових управлінських задач:

По-перше, вони пов'язані із описовими характеристиками поведінки досліджуваних об'єктів, їх окремими характеристиками чи розвитком відповідних процесів. При цьому значна їх кількість може бути отриманою шляхом збору якісної інформації або експертних опитувань. По-друге, їм притаманна неможливість точної кількісної характеристики внаслідок різного роду ресурсних обмежень на тлі високого ступеню важливості прийняття відповідних рішень. По-третє, кожна із таких задач, як правило, є унікальною чи особливою у порівнянні із попередніми, не зважаючи на досить уніфіковані процедури її оцінки та вирішення (наприклад, не зважаючи на стандартні методики збору та інтерпретації якісної маркетингової інформації).

У теорії систем та системному аналізі подібні проблеми нерозривно пов'язані із поняттям циклу управління (див. рис. 1). Водночас ми обстоюємо думку про те, що зазначена комплексність функцій циклу управління системою може досягатися лише за умови організації належного інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття відповідних управлінських рішень у їх комплексі та із урахуванням збуджуючих впливів зовнішнього середовища. Окрім цього, не зважаючи на цілісну структуру наведеної системи, у ній поза увагою залишилися два принципових, з точки зору маркетингового менеджменту, аспекти.

З цієї позиції усі функції управління системою складають три головні групи [10, с. 11]:

1. Прийняття рішення як перетворення змісту інформації про об'єкт



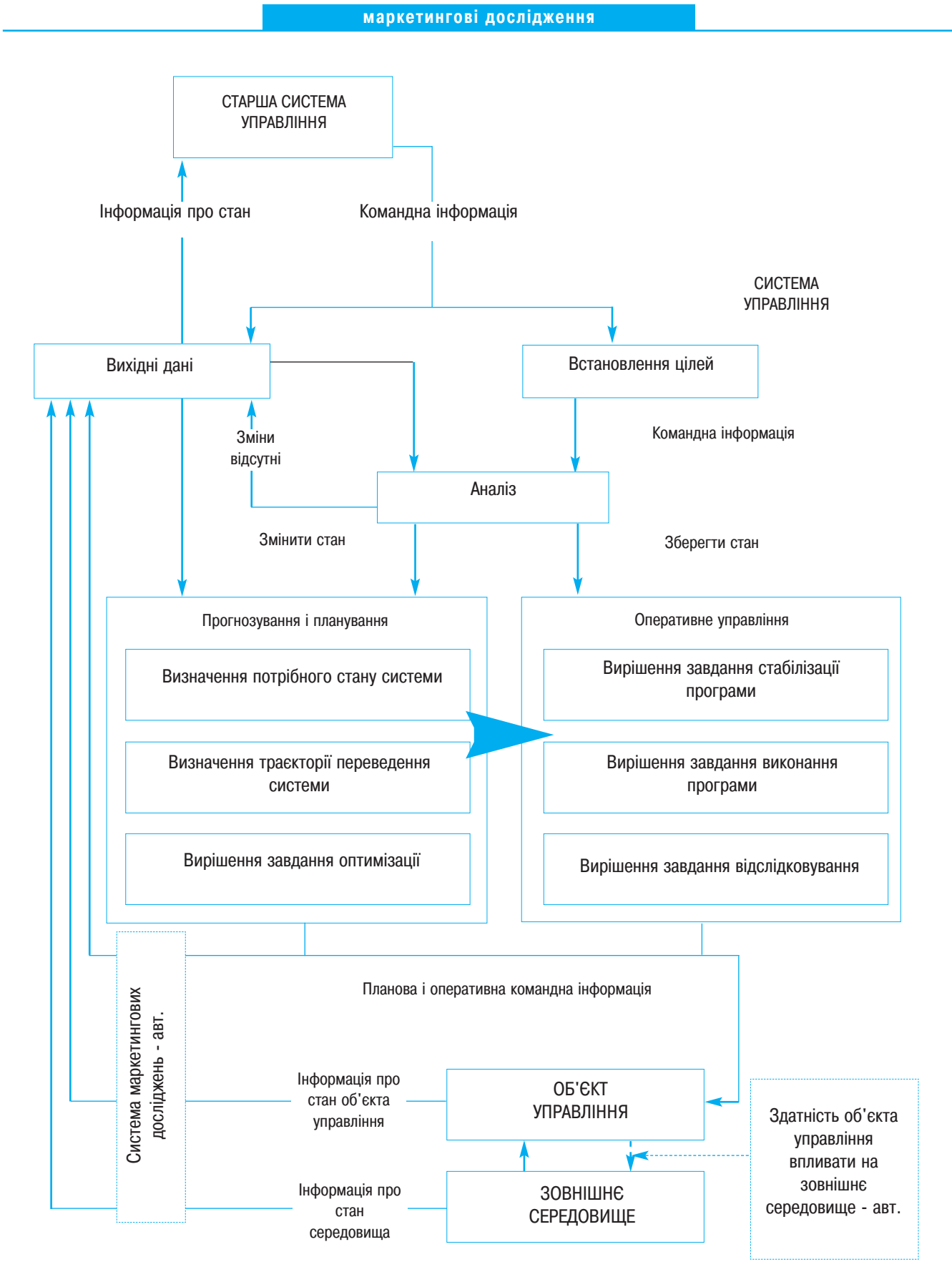
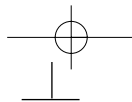
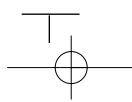
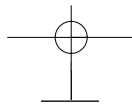


Рис. 1. Узагальнений цикл управління в економічній системі





управління та зовнішнє середовище системи. Являє собою інформаційний вплив з метою переведення системи із існуючого стану до бажаного.

2. Рутинні функції постійної обробки інформації: збирання, накопичення, пошук та інші функції представлення потрібної інформації.
3. Функції обміну інформацією між структурними елементами системи та її зовнішнім середовищем. Результатом такого інформаційного впливу є створення бажаної реакції зовнішнього середовища системи через її об'єкти управління.

Як видно, виконуючи цикл за циклом управління, система намагається досягти поставленої мети або бажаного стану. Альтернативи при цьому лише дві: підтримка заданих параметрів стану системи (оперативне управління) або переведення її у новий стан шляхом корегування поставлених цілей (планування та прогнозування). Усе це стає можливим завдяки моніторингу відхилень реального від бажаного стану системи. Тому некоректно говорити про єдиний можливий чи спільний критерій ефективності щодо прийняття управлінських рішень у складних економічних системах, які функціонують в умовах ринкової невизначеності.

Наше перше вдосконалення виходить із переконання щодо дієвості об'єкта управління (особливо відділу маркетингу) у контексті здатності формування бажаної реакції зовнішнього середовища, а не лише оперативного, проте пасивного реагування на його зміни. Адже у протилежному випадку ставиться під сумнів і сама доцільність формування маркетингових бюджетів, необхідних для забезпечення використання конкретних інструментів маркетингового впливу.

Друге вдосконалення стосується необхідності повноцінної інтеграції системи маркетингових досліджень в усі без винятку процеси прийняття управлінських рішень та її перепідпорядкування вищому керівництву даної системи управління. На нашу

думку, система маркетингових досліджень повинна охоплювати усі без винятку інформаційні потоки (як внутрішні, так і зовнішні), що проходять через систему управління будь-яким економічним суб'єктом. При цьому йдеться не лише про рутинні функції збору первинної чи вторинної маркетингової інформації, але й про усі інші види його дослідницької діяльності.

На користь запропонованих нами вдосконалень ми можемо навести класичне розуміння моделі загальної задачі прийняття рішення з позицій застосування системного аналізу в управлінні складними економічними системами. Згідно з ним основу будь-якого процесу прийняття рішення складає якісне перетворення змісту інформації у процесах оцінки можливих його альтернатив, а тому процес прийняття таких рішень формалізується в термінах теорії прийняття рішень.

### Висновки.

Проведений нами аналіз засвідчив необхідність більш широкого застосування у теорії та практиці маркетингу і маркетингових досліджень теорії систем та системного аналізу, зорієнтованих на прийняття обґрунтованих управлінських рішень у складних сучасних економічних системах відкритого типу. Проте на сьогодні реалізація поставленого завдання знаходиться у безпосередній залежності від функціонування системи маркетингових досліджень підприємства. Остання, у свою чергу, повинна інтегруватися до найвищих рівнів управління і охоплювати усі без винятку інформаційні потоки, які надходять із внутрішнього та зовнішнього його середовищ. При цьому більше уваги повинно приділятися не методологічній складовій, а загально управлінській – прийняттю обґрунтованих та своєчасних управлінських рішень в умовах невизначеності ринкового середовища.

### Джерела:

1. Верченко П.І. Багатокритеріальність і динаміка економічного розвитку (моделі та методи): Монографія [Текст] / П.І. Верченко. – К.: КНЕУ, 2006. – 272 с.
2. Петерс Э. Хаос и порядок на рынках капитала. Новый аналитический взгляд на циклы, цены и изменчивость рынка [Текст] / Э. Петерс: Пер. с англ. – М.: Мир, 2000. – 333 с.
3. Drury C. Management & Cost Accounting: 5-th edition [Text] / Colin Drury. – London: Thomson Learning, 2000. – 1194 p.
4. Клиланд Д. Системный анализ и целевое управление [Текст] / Д. Клиланд, В. Кинг; Пер с англ. М.М. Горяинова, А.В. Горбунова; Под ред. И.М. Верещагина. – М.: Советское радио, 1974. – 280 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640с.
6. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов [Текст] / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 2001. – 703 с.
7. Светульников С.Г. Методы маркетинговых исследований [Текст] / С.Г. Светульников. – СПб.: ДНК. – 2003. – 352 с.
8. Tull, Donald S. Marketing Research. Measurement and Method: A Text with Cases, 3-rd edition [Text] / D.S. Tull. – New York: MacMillan, 1984. – 794 p.
9. Скибінський С.В. Маркетинг: Навч. посібник у схемах і таблицях [Текст] / С.В. Скибінський, В.П. Штуль. – К.: КНЕУ, 2007. – 224 с.
10. Анфилов В.С. Системный анализ в управлении: Учеб. пособие [Текст] / В.С. Анфилов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин; Под ред. А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
11. Перегудов Ф.И. Введение в системный анализ: Учеб. пособие для вузов [Текст] / Ф.И. Перегудов, Ф.П. Тарасенко. – М.: Высшая школа, 1989. – 367 с.

