

БАНК РІШЕНЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ У БІЗНЕСІ

© Дайновський Ю.А., 2001

Розглянуто проблеми, пов'язані зі створенням інформаційного банку бізнес-рішень. Наведено структуру реально створеного банку. Обґрунтовано необхідність широкого використання банків рішень під час управління.

Daynovsky Y. A. Bank of Solutions as an Element of Management Perfection in Business. The problems connected with creation of information bank of business - solution are considered. The structure of the really created bank is enclosed. The necessity of wide adaptation of banks of solutions to management is justified.

Розвиток ринку супроводжується диверсифікацією сфер діяльності підприємств і відповідним збільшенням кількості можливих варіантів управлінських рішень, які приймаються конкретними спеціалістами. Одночасно суттєво розширюється контингент працівників, причетних до формування і прийняття рішень, що загострює невідповідність між складністю завдань практичної діяльності і кваліфікацією осіб, які їх вирішують. Зазначене ускладнює і сповільнює обґрунтування і вибір рішень в конкретних ситуаціях, збільшує імовірність помилок, що є одним з найвагоміших факторів низької ефективності сучасного бізнесу.

Перспективним напрямом розв'язання цієї проблеми є розробка і практичне застосування наукових підходів до формування управлінських рішень на основі їх всебічного аналізу, класифікації, стандартизації, оцінки ефективності і створення відповідного інформаційного банку, який міг би використовуватися керівниками для вибору найефективніших заходів і стратегій. Важливість застосування у практиці бізнесу такого банку полягає у тому, що:

1) внаслідок наявності для кожної предметної сфери діяльності заздалегідь сформованих альтернатив рішень, прийнятність яких засвідчена попереднім досвідом, зменшиться кількість помилкових рішень і пов'язаних з ними сум нераціональних витрат або недоодержаних доходів;

2) підвищиться оперативність пошуку можливих рішень, що у багатьох випадках створює вирішальні передумови ефективності ринкових заходів;

3) зменшиться кваліфікаційний розрив між досвідченими фахівцями і початківцями, спроститься освоєння спеціалістами прикладних аспектів управління новими сферами діяльності.

Створення централізованого комп'ютерного банку рішень можна вважати новим видом інформаційного забезпечення управління. Такий банк являтиме собою нову, досконалішу порівняно з наявними організаційну форму акумуляції досвіду висококваліфікованих фахівців у різних сферах діяльності, широке застосування якої сприятиме підвищенню ефективності управління.

Основою створення банку рішень повинна бути систематизація можливих варіантів рішень, визначення стандартизованих рішень для типових ситуацій, знаходження класифікаційних ознак типових задач і способів їх вирішення.

Поняття стандартизації переважно використовується у вузькому сенсі – стосовно системи нормативних документів (стандартів), що регламентують різноманітні види діяльності. У широкому розумінні стандартизація тлумачиться як діяльність, що полягає у знаходженні рішень повторюваних задач у сфері науки, техніки та економіки, спрямована на підвищення ступеня впорядкування у певній галузі. Загальноприйняті напрями стандартизації, такі, як типізація (створення типових зразків), уніфікація (раціональне скорочення кількості типів), агрегування (створення складних об'єктів з окремих уніфікованих елементів) можуть мати змістовне тлумачення у сфері прийняття рішень і сприяти підвищенню їх ефективності. Оскільки у бізнесі можна спостерігати велику кількість ситуацій, що періодично повторюються у різних варіантах, цілком правомірно говорити про доцільність стандартизації бізнес-рішень. Під стандартизацією рішень розуміють зведення усього можливого різноманіття рішень до певної кількості стандартизованих варіантів, ефективність яких доведена практикою. Стандартизоване рішення вказує на можливий напрям дій, спільний для певної групи ситуацій, і не виключає можливості його конкретизації і адаптації у реальних ситуаціях.

У літературі з питань прийняття рішень досить часто фактично припинюється роль етапу генерації альтернатив і переважно зосереджується увага на математичному апараті оцінки критеріїв, ризиків, обмежень, переваг окремих варіантів рішень. Найменш дослідженою стадією прийняття управлінських рішень є саме процедура їх формування, яка може здійснюватися на основі використання заздалегідь розроблених стандартизованих елементів і полягати у комбонуванні з них необхідних рішень з наданням останнім певної форми відповідно до реальної ситуації.

Оскільки реальна практика бізнесу часто накладає обмеження стосовно термінів прийняття рішень, трапляється багато ситуацій, коли відшукування оптимальних рішень або кращих серед численних альтернативних стає нереальним, а головним виявляється оперативний вибір будь-якого прийняттого рішення, не гіршого від очевидних. Отже, необхідні ефективні інструменти швидкого пошуку прийнятних рішень у різних сферах бізнесу. Такий пошук можна здійснювати на основі аналізу банку стандартизованих рішень (прийомів), систематичне поповнення і використання якого повинно стати невід'ємним етапом управління.

Основним принципом формування банку може бути групування прийомів за найзагальнішими класифікаційними ознаками, пов'язаними з функціональною спрямованістю і ефективністю застосування прийомів (мета і сфера використання, характер і спосіб отриманого корисного результату, стадії виробничих, торговельних та інших господарських процесів тощо). Доцільність використання саме цих класифікаційних ознак як таких, що визначають структуру банку, пов'язана з його суто практичною спрямованістю і орієнтацією на реального користувача. Сукупності класифікаційних ознак та їх реальних значень є відкритими системами, які дозволяють розширення кооптуванням нових значень наявних ознак, а також ієрархічним розгалуженням задіяних або введенням нових класифікаційних ознак.

Прийоми маркетингового спрямування у реально створеному банку розподілені на групи, що стосуються окремих маркетингових сфер. Загальні прийоми маркетингу спрямовані на створення мотивації покупців до здійснення покупки, пошук і вибір фірмою свого місця на ринку, а також на визначення шляхів стратегічного розвитку фірм. Прийоми, пов'язані зі спілкуванням під час купівлі-продажу, ґрунтуються на відомих закономірностях людської поведінки і дають можливість поєднати об'єктивну товарну пропозицію з суто психологічними ефектами її сприйняття. Прийоми вдосконалення товарів орієнтують виробників на розширення функціональних властивостей товарів, створення певних додат-

кових зручностей, підвищення оригінальності, надійності отримання корисного результату. Цінові прийоми пов'язані зі способами встановлення цін, варіантами цінових знижок, психологією сприйняття цін покупцями, засобами підвищення адаптивності цін стосовно реальних умов, прихованими елементами корегування дохідності. Прийоми, пов'язані з товарними і фірмовими назвами і асортиментом, в межах якого здійснюється бізнес, орієнтують на вибір назв, що є легкими, інформативними, викликають довіру, наводять на висновки про високу якість товарів, забезпечують підпорядкування пропонованого асортименту загальній стратегії діяльності фірми. Рекламні прийоми мають три основні спрямування: формування перспективних рекламних стратегій, визначення способів розповсюдження рекламної інформації і підвищення інтенсивності привертання уваги потенційних покупців до змісту рекламних звернень.

Другою складовою банку є прийоми, що стосуються фінансових взаємовідносин суб'єктів бізнесу. Серед прийомів залучення та інвестування капіталу найважливішими є такі, що конкретизують напрями і особливості інвестування, способи взаємодії партнерів у цьому процесі, варіанти позичання і напрями підвищення ефективності використання позичених ресурсів, шляхи зменшення ризикованості позичання та інвестування, деталізують можливі тактики діяльності операторів фондового ринку, варіанти ефективного застосування цінних паперів. Прийоми, пов'язані з розрахунками між суб'єктами бізнесу, забезпечують зручність, оперативність перерахувань коштів, сприяють підвищенню гарантованості дотримання інтересів сторін. Група прийомів, пов'язаних з податками, містить такі, що спрямовані на створення раціональної системи оподаткування, а також прийоми, які можуть застосовуватися суб'єктами бізнесу для легального зменшення сум сплати податків.

В окрему частину банку об'єднані прийоми організаційно-управлінської діяльності. Серед безпосередньо управлінських прийомів виділені такі, що стосуються створення загальних основ ефективної системи управління, технології управління, включаючи планування і організаційні аспекти, активізації творчого підходу до роботи з боку виконавців, їх морального стимулювання, створення передумов для найкращої реалізації здібностей. До прийомів матеріального стимулювання належать такі, що спрямовані на формування сприятливих умов і раціональної організації стимулювання, диференціацію підходів до оплати праці різних категорій працівників, вибір шкал стимулювання, на підставі яких розраховуються величини стимулів залежно від значень оціночних показників. Серед прийомів, пов'язаних з організацією праці, виділені такі, що стосуються формування загальних умов і внутрішньовиробничої організації робіт, а також організації взаємодії сторін під час діяльності. Прийоми, які підвищують ефективність праці конкретної людини незалежно від її фаху, складаються з таких, що покращують організацію власної праці спеціалістів і прийомів психологічного характеру, спрямованих на налагодження плідних безконфліктних взаємовідносин у колективі.

Подальше розширення банку прийомів може змінювати його структуру, адже нагромадження певної кількості прийомів, подібних за своїм спрямуванням, зумовлюватиме доцільність їх виділення як окремої групи чи підгрупи. З огляду на практичне використання банку найочевиднішими напрями його розвитку є введення нових цільових сфер та виділення як окремої класифікаційної ознаки ресурсів, необхідних для здійснення певних заходів. Для розширення можливостей синтезу нових прийомів перспективною є реструктуризація банку за елементами рішень і конкретними значеннями цих елементів з подальшою евристичною генерацією прийомів шляхом морфологічного синтезу.

Реальна практика бізнесу переважно не містить прийоми у явному і зручному для подальшого використання вигляді. Сформулювати прийом – це значить узагальнити суть наявного ефективного способу вирішення певного завдання так, щоб розширити можливість його використання як у аналогічних обставинах, так і в ситуаціях, подібність яких не є очевидною. Робота з прийомами пов'язана з розширеним розумінням аналогічності, з вмінням виділяти узагальнену суть прийому і абстрагуватися від конкретних умов і сфери його застосування в минулому. Чим вищим є рівень узагальнення, використаний при формулюванні прийому, тим ширша сфера, у межах якої можна знайти інші способи його ефективного застосування.

У структурній моделі прийому доцільно виділити п'ять основних елементів: суб'єкт (окремі індивіди, колективи, підприємства, соціальні групи, які ініціюють застосування прийому), мету суб'єкта (бажаний для суб'єкта власний стан, стан інструмента, об'єкта або взаємодії з об'єктом), об'єкт (індивіди, колективи, підприємства, соціальні групи, а також матеріальні предмети, процеси, системи, на які суб'єкт намагається вплинути або які він намагається змінити, застосувавши прийом), інструмент (те, за допомогою чого суб'єкт прагне змінити стан об'єкта – реклама, ціни, тарифи, податки, певні правила, вимоги, умови, документи тощо) і власне дію (основний зміст того впливу чи тих перетворень, які використовуються для досягнення бажаної мети).

Хоча кінцевою метою дій суб'єктів бізнесу завжди є певний вплив на об'єкти, їх безпосередня мета може обмежуватись вдосконаленням інструмента або своєї внутрішньої організації. Тому під час моделювання доцільно виділяти прийоми з неповним структурним складом, в яких безпосереднім об'єктом стає не кінцевий об'єкт впливу (покупець, виконавець, партнер), а певний проміжний об'єкт, в ролі якого може виступати інструмент (прийом типу "об'єкт-інструмент"), або певна складова самого суб'єкта (прийом типу "об'єкт-суб'єкт").

Найзагальнішим оператором у межах довільного прийому слід вважати дію "змінити", оскільки прийняття рішення починається з усвідомлення потреби в зміні певної ситуації внаслідок її невідповідності певним вимогам. Подальша конкретизація варіантів значень оператору "змінити" дала можливість не тільки на основі емпіричного матеріалу, але і суто логічним шляхом визначити такі базові дії, як "збільшення/зменшення", "додавання/віднімання", "створення/ліквідація", "перерозподіл", "передача", "заміна". Деталізація і комбінація цих базових дій дала змогу отримати такі варіанти видозмін, як "об'єднання/роздрібнення", "концентрація/розосередження", "приєднання/відділення", "узгодження/розузгодження", "структуризація". Часто комбінація окремих з цих варіантів перетворення з типовими об'єктами перетворень або сферами застосування утворює дії, які можуть бути точніше визначені окремими конкретнішими термінами (збільшення/зменшення відстані = наближення/віддалення; створення/ліквідація рухомості = динамізація/стабілізація; об'єднання/роздрібнення функцій = комплексність/спеціалізація тощо).

У результаті проведеної класифікації складений перелік дій, на основі яких формуються прийоми, а також деталізована номенклатура різновидів цих дій. Різна частота застосування окремих дій не повинна однозначно сприйматись як ознака їх різної цінності, адже рідкість використання певної дії може свідчити про вищий ступінь її оригінальності та імовірність знаходження нетрадиційних рішень. Виявлення і формулювання типових дій та їх основних особливостей дає можливість науково обгрунтовано генерувати нові прийоми і знаходити варіанти реалізації відомих рішень у нових сферах, створює підстави для розвитку банку.

Використовуючи банк прийомів практично, доцільно виділяти три рівні. *Перший* рівень – це рівень користувача, який підбирає прийоми з наявного банку для їх безпосереднього застосування при вирішенні поставлених завдань, тобто банк прийомів використовується як довідник. Методами пошуку прийомів у банку можуть бути: пошук на основі аналізу дерев цілей діяльності підприємств, тематичний аналіз банку прийомів, а також пошук за ключовими словами.

Другий рівень орієнтований на спеціаліста, здатного модифікувати знайдені у банку прийоми, на основі певних аналогій і узагальнень знаходити ефективні заходи за межами безпосередньо наведених у банку прикладів. Етапами цієї роботи повинні бути аналіз ситуацій за допомогою навідних питань, оцінка доцільності використання окремих дій та їх особливостей, визначення варіантів еволюції та розподілу дій у часі і у просторі. Найрезультативнішим методом пошуку конкретних рішень є аналіз матриць комбінацій дій та їх особливостей.

Третій рівень – це рівень спеціаліста, який може генерувати нові рішення. Принциповою відмінністю третього і другого рівнів є те, що другий рівень передбачає пошук рішень методом дедукції (конкретизація наявних прийомів стосовно реальної ситуації), а третій рівень – методом індукції, від аналізу емпіричного матеріалу до формулювання узагальнених висновків (формування нових рішень).

При оцінці ефективності застосування прийомів доцільно розрізнити поняття ланцюгової та базисної ефективності, тобто ефективності на окремій конкретній стадії господарського процесу і всього процесу загалом. Якщо кінцевий результат отриманий внаслідок сукупності послідовних заходів, то виявлення його частини, яка зумовлена застосуванням окремого конкретного прийому, переважно неможливе. Відповідно зміни у складі використовуваних прийомів не дають змоги спрогнозувати ефективність майбутньої діяльності за результатами попереднього досвіду. Необхідність досліджень щодо вимірювання ланцюгової ефективності конкретних прийомів полягає у отриманні надійніших результатів, придатних для прогнозних оцінок доцільності використання як окремих прийомів, так і нових їх комбінацій.

Для вимірювання ефективності застосування окремих прийомів доцільно використовувати не тільки такі загальні показники, як прибуток, обсяги продажу чи частка ринку, але специфічніші, які відображають окремі сторони ринкової діяльності. Прикладами можуть бути показники частки постійних клієнтів у загальній кількості клієнтів фірми, частки обороту, що забезпечується постійними клієнтами, частки постійних клієнтів, які належать до бажаного для фірми цільового контингенту, частки обороту фірми, що забезпечується за рахунок діяльності, яка відповідає ніші фірми на ринку.

Конкретні показники і методики, що можуть бути використані для оцінки ефективності, треба вибирати, виходячи з сутності прийомів. Проведені дослідження ілюструють різноманітність способів такої оцінки. Ефективність рухомої реклами доведена експериментом, який засвідчив, що рекламні стенди зі зміною трьох зображень через кожні 20 секунд у 2,13 рази ефективніші для замовників порівняно зі стаціонарними. Виявлено, що врахування певних психологічних діапазонів сприйняття цін може зумовлювати 3–6 кратне зростання еластичності попиту. Індекси ефективності витрат на різні варіанти розміщення оголошень у друкованих виданнях коливалися від 3,2 до 12,3, що свідчить про значний діапазон результативності застосування окремих прийомів. Ефективність прийомів, спрямованих на підтримання іміджу фірми, рівня якості товарів оцінена коефіцієнтом

тяжіння клієнтів до магазинів, які пропонують якісні вироби; середнє значення цього коефіцієнта виявилось досить високим – 44,8 %. Результати досліджень, що містять різноманітні кількісні показники ефективності застосування окремих прийомів, повинні вводитися у банк як довідкова інформація, яка полегшуватиме вибір конкретних рішень.

Використання банку прийомів має стати загальноприйнятим етапом управління, широко застосовуваною формою акумуляції досвіду ефективного бізнесу, відкритою для регулярного поповнення і доступною для застосування через систему розповсюдження постійно оновлюваних комп'ютерних версій. Перспективним напрямом розвитку банку є відгалуження вузькопрофесійних банків, які міститимуть прийоми, що стосуються техніки здійснення окремих видів діяльності з врахуванням розвитку законодавчої бази. Централізований банк прийомів повинен мати певний державний статус з організацією чіткої системи його функціонування, що включатиме експертизу нових прийомів, стимулювання їх авторів, координацію порядку поповнення і розповсюдження банку.

УДК 659.012

Н.А. Держак, А.В. Андрєєв

Східноукраїнський національний університет, м. Луганськ

ОБҐРУНТУВАННЯ ПЛАНІВ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© Держак Н.А., Андрєєв А.В., 2001

Розглянуто питання формування і обґрунтування бюджетів на маркетингові комунікаційні заходи, що здійснюються підприємством на різних цільових ринках, а також прогнозування прибутків від продажу.

The forming questions in article are examined and budgets basing on marketing communicational arrangements, effectuated by enterprise on different markets of special purpose, and besides prognostication of incomes from sales.

Одним із найважливіших питань тактичного маркетингового планування є розроблення обґрунтованого комплексу комунікаційних заходів для впливу на споживчий ринок залежно від ситуації на ньому.

Планування комунікаційних заходів є невід'ємною частиною всього циклу планування маркетингового комплексу. На першому етапі планування комунікаційного впливу визначають його цілі, виходячи зі стратегії маркетингу. Визначивши цілі ринкової діяльності, ставлять конкретні завдання, які повинна виконати реклама. Цілі реклами повинні бути конкретними. Крім того, рекламні цілі залежать від життєвого циклу товару або загальних маркетингових цілей підприємства. На другому етапі визначається цільова аудиторія, на котру необхідно впливати. Необхідно відрізнити цільову аудиторію від цільового ринку. Цільовий ринок – це сукупність ринкових сегментів, на які орієнтована маркетингова діяльність. На відміну від цільового ринку, цільова аудиторія – це конкретна група людей, на яких націлене рекламне звертання. Визначаючи цільову аудиторію, важливо враховувати не тільки тих, хто стане кінцевими користувачами, але і тих, хто приймає рішення купити або впливає на прийняття такого рішення.