продуктов, которые могут стать основой возрождения отечественного птицеводства:

- вертикально-интегрированные системы (ВИС), в том числе и с зарубежным капиталом;
- финансово-промышленные группы (ФПГ);
- предприятия, вырабатывающие продукцию из закупаемой потрошеной птицы;
- цеха (участки) полуфабрикатов в крупных торговых комплексах.

Таким образом, под влиянием изменений, которые происходят в мировой российской экономике, многие самостоятельные птицефабрики включаются в процесс создания интегрированных структур и ассоциативных форм деятельности, которые рассматриваются как эффективное средство повышения их конкурентоспособности на основе повышения качества продукции и расширения ассортимента.

Список литературы:

1. Гущин В.В. Влияние производственных стадий на качество птицепродуктов //Доклады Четвертой международной НТК «Пища. Экология. Человек». – М.: МГУПБ, 2001. – С. 24-30.

2. Гущин В.В. Взаимоотношение птицеводческих компаний с фермерами США // Птицеводство. – 1999. – № 3. – С. 33-34.

3. Торгово-промышленный капитал скупает все, что не работает // Финансовая Россия. – 2001. – Май. – С. 15-19.

4. Гущин В.В. Мясо птицы в России: настоящее и будущее // Сфера. – 2003. – № 9. – С. 12-14.

5. Исследование: Российский рынок мяса птицы. – М.: ИКАР, 2010. – 64 с.

6. Новые игроки на российском рынке мяса и мясопродуктов // Ведомости. – 2002. – Июнь.

7. http://www.cherkizovo-group.ru.

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В МАРКЕТИНГЕ

© Глухих Л.В.♣, Величко О.Ю.

Кубанский государственный аграрный университет, г. Краснодар

Конкурентный этап развития российской экономики с неизбежностью требует от предприятий эффективного менеджмента, основанного на стратегическом мышлении с применением передовых достижений науки управления, маркетинга и психологии. Тогда личные интересы руководителей бу-

♣ Доцент кафедры Управления и маркетинга, кандидат экономических наук, доцент.

дут органически исходить из экономических интересов предприятий, необходимости их развития на основе эффективного управления. При этом выживаемость предприятий в условиях жесткой рыночной конкуренции, их успех на рынке будут поставлены в прямую зависимость от оптимальности и адекватности конкретным ситуациям принимаемых руководителями управленческих решений [4, с. 137].

В процессе подготовки и принятия стратегических решений руководители предприятий вынуждены учитывать целый комплекс факторов таких, как:

- особенности корпоративной миссии предприятия;
- результаты стратегического планирования;
- особенности стратегии маркетинга предприятия;
- факторы внешней среды маркетинга предприятия;
- факторы внутренней среды маркетинга предприятия.

Корпоративная миссия предприятия или концепция бизнеса, характеризует возможность заниматься данным видом бизнеса, на который предприятие ориентируется с учетом рыночных потребностей, типологии потребителей, особенностей своей продукции и наличия конкурентных преимуществ. Корпоративная миссия служит идеологической базой создания предприятия [2, с. 204].

Главным результатом стратегического планирования деятельности предприятия является распределение его потенциала (трудовых, материальных и финансовых ресурсов) по основным направлениям деятельности и стратегическим единицам бизнеса.

Стратегия маркетинга предприятия представляет собой логическое построение, определяющее пути достижения перспективных целей таких, как завоевание определенной доли рынка, получение определенной суммы прибыли, победа в конкурентной борьбе и т.п. Стратегия маркетинга показывает, чем конкретно, где, когда и как будет заниматься предприятие [2, с. 242].

Внутренняя среда маркетинга предприятия включает его организационную структуру, отдельные подразделения, взаимосвязи между ними, систему управления, систему информации, систему планирования и т.д.

Внешняя среда маркетинга предприятия складывается из факторов:

- макросреды (правовых, экономических, демографических, природных, политических, культурных);
- микросреды (покупателей, поставщиков, посредников, конкурентов, контактных аудиторий).

Совокупность факторов, не поддающихся влиянию со стороны предприятия – неуправляемых факторов (например, правовая база, природно-климатические условия, общая экономическая ситуация в стране и т.п.), порождает информационную неопределенность, в условиях которой принимаются решения.

Принятие решений в условиях неопределенности всегда сопряжено с риском. Процесс принятия решений в маркетинге начинается с возникновения проблемной ситуации и заканчивается действиями по устранению про-

блемы. Под проблемой при этом будем понимать несоответствие состояния управляемого объекта целям, поставленным управляющим субъектом (руководителем). Перевод управляемого объекта в желаемое состояние (управление) производится с целью устранения возникшей проблемы.

Маркетинговая проблемная ситуация – это состояние внутренней и внешней маркетинговой среды предприятия на определенный фиксированный момент времени, не соответствующее его целям и требующее принятия маркетинговых решений (стратегических, тактических или оперативных).

Центральной проблемой в разработке теории принятия решений явилось формирование методологии и технологии генерации основных элементов задачи принятия решений (ЗПР).

В своей практической деятельности менеджеры по маркетингу сталкиваются с бесконечным множеством проблемных рыночных и других ситуаций, требующих разрешения. Эти ситуации характеризуются некоторым набором переменных величин (объем и структура спроса и предложения товаров на рынке, уровень цен, конъюнктура и емкость рынка, уровень конкуренции и т.д.) Все они определенным образом взаимосвязаны, что позволяет рассматривать маркетинговую проблемную ситуацию как некую экономическую систему, применяя при этом такие принципы системного анализа, как, например, подчиненность локальных целей глобальной, стоящей перед системой в целом.

Задача принятия решений должна быть направлена на определение оптимального (наилучшего) способа действия при достижении стоящей перед предприятием цели (целей).

Маркетинговое решение – руководство к действию в маркетинговой проблемной ситуации, формирование которого предполагает ответы на вопросы: Что именно делать, кому, как, где, когда? Поскольку выбранное решение должно приводить к конкретному действию, ЛПР формирует его через борьбу побудительных мотивов и выработку установки (состояние готовности к действию).

Допустимое маркетинговое решение – такое решение, которое удовлетворяет ограничивающим факторам внутренней и внешней среды маркетинга предприятия [1, с. 62].

Оптимальное маркетинговое решение – это решение, обеспечивающее экстремум (максимум либо минимум) критерия выбора решения индивидуальным ЛПР или удовлетворяющее выбранному принципу согласования мнений в случае группового ЛПР.

Эффективность маркетингового решения определяется эффектом от принятого решения (степенью достижения цели), отнесенным к затратам на достижение цели. Так например, критерий эффективности маркетингового решения может быть, в частности, определен следующим образом, где:

K – критерий эффективности принятого решения;

$П1$ – прибыль до принятия решения;

$П2$ – прибыль, полученная в результате принятия решения;

$И$ – издержки, связанные с реализацией принятого решения.

Критерий эффективности решения задается ЛПР в зависимости от конкретной маркетинговой ситуации [2, с. 258].

Функция предпочтения ЛПР – комплексная оценка положительных (либо отрицательных) последствий решения, характеризующая его эффективность и качество, учитывающая все существенные факторы. Функция предпочтения зависит от психологии, опыта и компетентности ЛПР и отражает обобщенную характеристику руководителя или группы экспертов как измерительного прибора при субъективной оценке решений. Для иллюстрации сущности функции предпочтения с определенными допущениями упрощенно ее можно изобразить графически [1, с. 68]. На рис. 1 изображены графики типовых функций предпочтения трех условных ЛПР. По горизонтальной оси отложен объективно измеряемый параметр Y ($Y > 0$ – положительный результат, $Y < 0$ –отрицательный результат), по вертикальной оси – значения функции предпочтения $f(y)$, характеризующей субъективное понимание ЛПР ценности значений параметра Y ($f(y) > 0$ – полезность, $f(y) < 0$ – бесполезность результата произведенных действий).

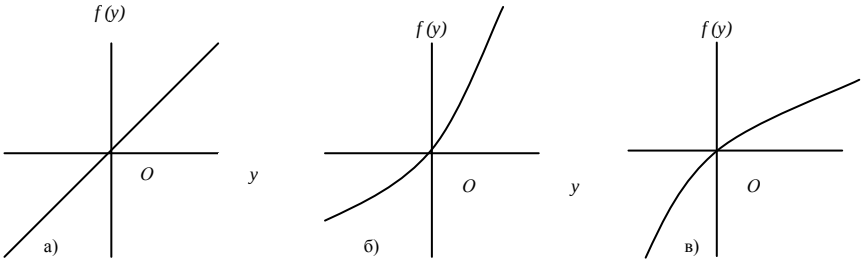


Рис. 1. Примеры типов функций предпочтения ЛПР

График а) соответствует так называемому объективному ЛПР, которое считает, что полезность пропорциональна параметру Y, т.е. $f(y) = y$. Такое ЛПР является абсолютной абстракцией, поскольку реальное ЛПР такой функции предпочтения иметь не может; но этот график необходим для понимания следующих двух.

График б) соответствует оперативному ЛПР, которое с увеличением эффекта присваивает ему значительно большую ценность, т.е. преувеличивает полезность решения, а при отрицательных значениях Y (промахах) – приуменьшает неполезность, безразлично реагируя на потери.

На графике в) изображена функция предпочтения осторожного ЛПР, которое уделяет особое внимание предупреждению больших потерь и недооценивает полезность полученного эффекта.

Подготовка и принятие маркетинговых решений осуществляется в несколько этапов, главными из которых являются следующие:

– анализ маркетинговой ситуации и формулирование проблемы;

– определение глобальной и локальных целей принятия решения;
– выбор критерия эффективности принимаемого решения;
– определение круга ограничивающих факторов;
– определение альтернативных линий поведения ЛПР при принятии решения;
– формулирование постановки задачи принятия решения;
– принятие решения и доведение его до исполнителей;
– контроль за исполнением решения;
– анализ результатов.

ЗПР, являясь по своей сущности конкретизацией функции предпочтения, в общем виде может быть описана следующим выражением [2, с. 22]:

$$<SO, T, QчS, A, B, Y, f, K, Y^*> \quad (1)$$

где SO – маркетинговая проблемная ситуация;
T – время, отведенное на принятие маркетингового решения;
Q – ресурсы, необходимые для принятия решения;
S = (S1 ... Sn) – множество альтернативных ситуаций, дополняющих проблемную ситуацию SO до полной группы событий, где Pi – вероятность i-го события. Ситуации из множества S являются независимыми (взаимоисключающими). Такое дополнение проблемной ситуации возможно в условиях неопределенности (когда маркетинговая проблемная ситуация определена неполностью) для ее сокращения, если затраты на это оправдываются результатами;
A = (A1 ... Ак) – множество целей принятия решения;
B = (B1 ... Bp) – множество ограничивающих факторов;
Y = (Y1 ... Ym) – множество альтернативных вариантов решения (линий поведения ЛПР);
f(A, S, Y) – функция предпочтения ЛПР;
K – критерий выбора оптимального решения;
Y* – оптимальное (наилучшее) решение.

В формуле (1) слева от вертикальной черты расположены исходные данные, справа – данные, которые необходимо определить в процессе решения ЗПР. Функция предпочтения f(A, S, y) может описывать абсолютную или относительную оценку маркетинговых решений. Абсолютная оценка на практике может осуществляться лишь в крайне редких случаях, относительная – в подавляющем большинстве реальных маркетинговых задач. Такая оценка может быть либо качественной (тогда все альтернативные варианты решения У упорядочиваются по убыванию предпочтений), либо количественной (тогда производится сравнение, во сколько раз (на сколько %) одно решение лучше или хуже другого). Выбор оптимального (наилучшего) решения Y* производится по критерию К, сформулированному ЛПР [2, с. 24].

Подводя краткий итог вышеизложенному, можно сделать следующие основные выводы:

- в условиях конкурентной экономики успех деятельности предприятия на рынке ставится в прямую зависимость от эффективности и научной обоснованности управления.
- использование методологи и методических подходов теории принятия решений в сочетании с принципами менеджмента и маркетинга позволяет сократить степень информационной неопределенности при принятии решений и вероятный ущерб, поскольку правильно сформулированная и решенная ЗПР дает возможность руководителям предприятий применить наилучший способ действия при достижении поставленной цели.
- от принятия именно маркетинговых решений, их эффективности во многом зависит успех или неудача предприятия на современном рынке, независимо от сферы его деятельности, величины, формы собственности и юридического статуса.

Список литературы:

1. Абдрахимов Д., Иоффин А. Информационно-аналитические технологии и выбор решений // Банковские технологии. – 2005. – № 5. – 90 с.

2. Андреев С.И. Принятие решений в маркетинговых ситуациях // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 11. – 68 с.

3. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. – М., 2006. – 510 с.

4. Карпов А.В. Концептуальная основа разработки теории принятия решения в управленческой деятельности // Проблемы психологии и эргономики. – 2003. – 236 с.

ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕННОСТО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В КОНЦЕПЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

© Депутатова Л.Н.[♣], Широнина Е.М.[♦]

Пермский национальный исследовательский политехнический университет, г. Пермь

Достижения в области технологий и управления сегодня не позволяют добиваться долговременных преимуществ по причине их легкой имитируемости конкурентами, потому внимание бизнес-организаций всё больше переносится на организационную культуру как на фактор повышения эффективности и конкурентоспособности.

[♣] Ассистент кафедры Экономики и управления на предприятии.

[♦] Старший преподаватель кафедры Экономики и управления на предприятии.