

U.D.C. 338.2+334.025

CORRELATION BETWEEN THE MARKETING-MANAGEMENT OF COMPANY PERSONNEL AND MANAGERIAL DECISIONS OF THE HEAD

L.I. Moroz, Candidate of Economics, Senior Scientific Researcher,
Associate Professor
National University of "Lviv Polytechnic", Ukraine

The correlation of marketing-management of personnel of the company is considered in this paper on the basis of analysis and systematisation of functional responsibilities of the administrative staff. As a result, the steps of the algorithm and the head's mistakes in the process of making managerial decisions are identified. The stages of the algorithms of the process of making the effective economic decisions using the network method are offered for their selection, specification and evaluation of existing alternatives.

Keywords: marketing-management of personnel, enterprise, managerial staff, administrative decision of a head, algorithm.

Conference participant,
National championship in scientific analytics,
Open European and Asian research analytics championship

УДК 338.2+334.025


ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ

Мороз Л.И., канд. экон. наук, ст. науч. сотр., доцент
Национальный университет "Львовская политехника",
Украина

В статье рассмотрено взаимодействие маркетинг-менеджмента персонала предприятия на основе анализа и систематизации функциональных обязанностей управленческого персонала, в результате определены шаги алгоритма и ошибки в процессе принятия руководителем управленческих решений, а также для их отбора, уточнения и оценки существующих альтернатив предложены этапы алгоритмов процесса принятия оптимальных экономических решений с использованием метода сеток.

Ключевые слова: маркетинг-менеджмент персонала, предприятие, управленческий персонал, управленческое решение руководителя, алгоритм.

Участник конференции,
Национального первенства по научной аналитике,
Открытого Европейско-Азиатского первенства по научной аналитике

 Digital Object Identification: <http://dx.doi.org/10.18007/gisap.ejm.v0i13.1626>

В условиях острой необходимости выхода из социально-политического и экономического кризиса отечественной промышленности руководство любого предприятия должно повышать существующий уровень своего управления, который определяется качеством плановых и оперативных решений, быстрыми темпами предоставления необходимой информации в различные подразделения предприятия.

Сложность же новых задач, стоящих перед предприятиями, например, в системе маркетинга, определяется необходимостью в принципиально иной управленческой подготовке промышленно-производственного персонала [1, 2], что предусматривает изучение ошибок и накопленного опыта принятых управленческими решениями в различных производственных ситуациях [3-5]. Так, взаимодействие менеджеров-маркетологов с поставщиками позволяет оперативно и точно оценить стоимость заказа конкретного товара для определённого потребителя с учетом технологического процесса специально разработанного для выполнения этого заказа [6]. Примером эффективных взаимоотношений менеджеров и маркетологов

является получение дополнительного срочного заказа, когда на предприятии уже сформирована и действует производственная программа (Рис. 1).

При всей привлекательности для предприятия и маркетологов нового заказа, он может привести к несвоевременному выполнению ранее принятых заказов и возможных финансовых потерь. В этом случае к решению вопроса о принятии управленческого решения о новых заказах привлекается менеджмент персонала, принимается решение о целесообразности новой разработки, а основным источником поступления новых идей

выступают существующие и потенциальные клиенты, специалисты сферы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, патентоведы, изобретатели. Маркетолог, принимающий заказ, может не знать о специфике технологического процесса и отдельных операций, а также о специфике используемых материалов и полуфабрикатов, необходимых для изготовления нового изделия, но он должен принять заказ и определить его стоимость. Взаимосвязь и синхронизация деятельности менеджеров и маркетологов с требованиями покупателей обеспечивают спо-

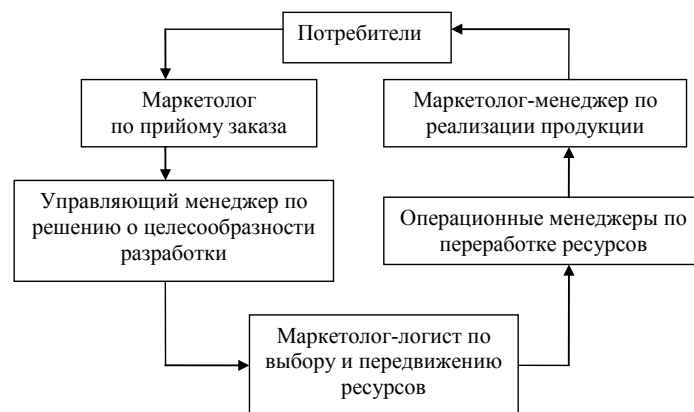


Рис. 1. Общая схема взаимодействия маркетинг-менеджмента персонала предприятия и потребителей продукции

способность оперативного выявления преимуществ свойств продукции, на которую поступил заказ. Маркетологи принимают решения о выборе товаров и рынков сбыта, но эти решения изолированы от производственных подразделений, поэтому деятельность как менеджеров, так и маркетологов требует взаимодействия с плановыми и производственными подразделениями.

Задача всех подразделений предприятия – это понимать потребности покупателей с необходимостью создания спроса на выпускаемую продукцию. Управление производством, продажа и обслуживание покупателей должны выполняться в соответствующих подразделениях, но при условии, что менеджеры-маркетологи имеют соответствующие знания и опыт по всей цепи производства и реализации продукции. Менеджеры должны постоянно решать проблемы эффективного управления и оптимального сочетания всех составляющих, избегая бесцельных затрат, которых может не быть при наличии качественной информации на всех уровнях управления предприятием.

Достичь эффективных результатов возможно также тогда, когда целенаправленно развивать у руководства умение управлять как производственным процессом, так и управлять людьми, объективно относиться к внедрению новых методов деятельности предприятия, где все работники должны чувствовать себя членами единой команды. Так, при принятии правильного решения операционный менеджер должен знать, что в этой системе четко реализуется операционная функция, то есть совокупность действий по переработке ресурсов, которые получают из внешней среды, чему способствовала деятельность маркетологов-логистов и последняя функция – это реализация продукции и оказание услуг покупателям во внешней среде, где вновь подключаются маркетологи. Они проводят анализ внешней среды предприятия, в частности, социальных потребностей населения, что требует внимательно отслеживания процессов, которые там происходят, а также оценки факторов и установления связей между

ними как в начале производственного процесса, так и при реализации продукции.

Традиционные производственные подразделения тратят мало времени на взаимодействие, например, с планово-экономическим отделом или с конструкторским отделом, который отвечает за создание новых образцов товаров для потребителей. Поэтому в современных условиях задача всего персонала и подразделений предприятия – производить только ту продукцию, которая пользуется их спросом. Таким образом, создается среда предприятия, где новые идеи и новые изделия становятся взаимосвязанными составляющими, влияющими на положительный имидж предприятия.

Новые требования потребителей нарушают установленный ритм производственного процесса, заставляют руководство предприятия учитывать потребительские свойства продукции, что дает им значительные преимущества как в выборе новой продукции, так и в выборе новых перспективных рынков сбыта, т.е. каждый этап и соответствующее действие руководителя требуют принятия определенного управленческого решения.

Анализ решений руководителей, а также систематизация их функциональных обязанностей позволили выявить основные ошибки в принятии управленческих решений и предложить авторский подход к алгоритмам выбора оптимальных экономических решений [7]. Основными ошибками и недостатками в принятии управленческих решений руководителя следует считать:

- отсутствие системного подхода к принятию решения;
- принятие одностороннего решения;
- влияние эмоций на принятие решения;
- отдача предпочтения “привычной” альтернативе;
- рассмотрение положительных вариантов без учета возможного риска;
- отсутствие достоверной информации;
- неправильное толкование фактов;
- поспешность или импульсивность при принятии решения.

Такие ошибки руководителя могут быть исправлены, если он к принятию управленческого решения подходит систематизировано, причем предпочтение он должен отдавать простым алгоритмам, в состав основных шагов которых входят следующие позиции:

- определение сущности рассматриваемой проблемы;
- причины ее возникновения;
- принятие необходимых мер и анализ их последствий;
- принятие конечного управленческого решения.

Более подробно аналитический процесс принятия управленческих решений имеет такую последовательность:

- краткая дефиниция темы, в отношении которой принимается решение;
- определение цели принятия решения;
- выявление наличия необходимых средств для осуществления решения;
- анализ возможных и желаемых альтернативных вариантов осуществления решения;
- выработка соответствующих альтернативных вариантов решений;
- оценка негативных последствий альтернативного решения с расчетом возможных затрат их устранения;
- принятие окончательного управленческого решения.

Следует отметить, что система критериев оценки управленческих решений наиболее полно разработана для структурированных проблем, которые позволяют применять экономико-математические методы [5, 8], например, для определения эффективных управленческих решений по параметрам: срок окупаемости капиталовложений, прирост доходов, минимизация текущих расходов и т.д. В современных условиях кризисной экономики критерием выбора управленческих решений является фактор времени. Задержка в принятии решения или выбор его с длительным процессом реализации могут снизить ожидаемые результаты. Поэтому на этапе разработки решения менеджер должен проанализировать значительное количество возможных вариантов.

Предлагается руководствоваться моделью процесса принятия руководителем оптимального экономического решения, которое рассмотрим на конкретном примере. Пусть имеем некоторую совокупность потенциально выполняемых организационно-технических мероприятий, каждому из которых соответствуют определенные характеристики, в частности, содержание, исходные результаты, затраты на осуществление, срок реализации. Целью проведения организационно-технических мероприятий является укрепление позиций предприятия на рынке путем снижения себестоимости продукции.

В связи с этим задача выбора оптимальных экономических решений заключается в нахождении метода результативного использования имеющихся средств, ассигнованных на проведение работ и направленных на

повышение эффективности производства, к чему стремится каждое предприятие. Для каждого (i -го) мероприятия известны: возможный момент внедрения (t_i); единовременные затраты на проведение (Z_i); ожидаемое уменьшение расходов до конца текущего года (C_i).

Необходимо установить состав оргтехмероприятий, которые обеспечат максимальное снижение себестоимости продукции в соответствии с заданным моментом (t), при условии, что суммарные единовременные затраты на внедрение сформированного комплекса мероприятий не превысят величину заданного лимита (A). В таблице 1 предлагаются этапы процесса принятия оптимального экономического решения и их содержание.

На практике, в условиях существующей неопределенности и риска, этот процесс более сложный и пред-

полагает не только последовательность, но и параллельность выполнения процедур, что позволяет значительно сократить время принятия решений. Эффективность процесса принятия решений руководителем зависит также от методов, которыми он оперирует при выполнении необходимых видов управленческих работ.

Рассмотрим один из возможных методов выбора руководителем лучших альтернатив в виде шагов алгоритма на основе метода сеток, применение которого целесообразно при решении экономических и неэкономических проблем:

Шаг 1. Формирование альтернатив, где необходимо четко определить отличие одной альтернативы от другой, с указанием их сильных и слабых сторон.

Шаг 2. Определение достаточно полной системы критериев с установ-

Табл. 1.

Этапы и содержание процесса принятия оптимального экономического решения

Этапы принятия решения	Содержание этапов
1. Формирование конкурсной группы оргтехмероприятий (G_o).	Осуществляется исключением из заданной совокупности позиций, у которых потенциально возможный момент внедрения наступает позже, чем регламентированный срок (t), $t_i > t$. В результате создается конкурсная группа мероприятий (G_o), состоящая из позиций D_p , $i = \overline{1, n}$: $G_o = \langle D_1; D_2; D_3; \dots D_n \rangle$.
2. Определение суммы недостаточного финансирования для внедрения оргтехмероприятий.	Суммируя единовременные затраты на внедрение каждого оргтехмероприятия, включенного в конкурсную группу (G_o), определяем общую потребность в финансировании для их реализации (A_o). Очевидно, что эта сумма превышает регламентированный лимит, т.е. $A < A_o$. Оценив разность величин ($A_o - A$), определяем дефицит финансирования для конкурсной группы мероприятий (G_o).
3. Поиск вариантов устранения дефицита финансирования	Из позиций группы (G_o) выбираем мероприятия, единовременные затраты на внедрение которых компенсируют дефицит средств ($A_o - A$), то есть сумма которых не менее разности ($A_o - A$), и вместе с тем близка к ней. Составляем перечень (спецификацию) таких наборов.
4. Оценка эффективности вариантов устранения дефицита финансирования.	Определяем величину убытка (E) в снижении себестоимости продукции текущего года, что соответствует каждому из наборов мероприятий, специфицированных в пункте 3.
5. Выбор наиболее благоприятного варианта.	Сопоставляя рассчитанное значение "убытка" (E), находим минимальное среди них. Мероприятия, которые имеют минимальное значение признака (G_o), являются наиболее благоприятными для исключения из конкурсной группы (G_o) с точки зрения критерия оптимальности установленного для рассматриваемой задачи.
6. Определение состава искомой совокупности мероприятий.	Исключая из группы (G_o) мероприятия, идентифицированные в пункте 5, формируем состав искомой совокупности оргтехмероприятий.
7. Оценка ожидаемого влияния сформированной совокупности мероприятий на себестоимость продукции.	Суммируя показатели ожидаемого снижения себестоимости продукции предприятия в текущем году из сформированной совокупности мероприятий (пункт 6), определяем максимум возможного сокращения издержек производства с учетом ограничений, указанных в условиях типовой задачи.

лением требований, характеристик и свойств альтернатив.

Шаг 3. Выбор однонаправленной шкалы с выставлением оценок (номинальных, ранжированных, метрических) по каждому критерию.

Шаг 4. Вычеркивание критериев по принципу, если все альтернативы имеют одинаковые оценки, тогда критерий не рассматривается и изымается из сетки принятия решений.

Шаг 5. Отсев альтернатив по Парето, если альтернатива по всем критериям не лучше других, а хотя бы по одному хуже, тогда она отвергается.

Шаг 6. Нормирование оценок по всем критериям, которые приводятся к одному типу шкал.

Нумерация шкалы возможна от 0 до 100, где 0 означает абсолютно недопустимую оценку при отсутствии соответствующих свойств, невыполнении требований и т.д. Лучшая оценка – 100 означает полное соответствие требованиям, а промежуточная оценка – определенный процент выполнения требований.

Шаг 7. При отсутствии оснований для выбора одного важного критерия для определения лучших альтернатив суммируются все оценки по критериям и определяются максимальные суммы. При неоднозначности критериев – осуществляется переход к следующему шагу.

Шаг 8. Для учета важности каждому критерию присваивается значение “удельный вес”, что в сумме дает 1 или 100. Далее оценки умножаются на “вес” критериев и добавляются по альтернативам. Наибольшая сумма соответствует лучшей альтернативе:

$$\max(A_j = W_i V_{ij} = W_1 V_{1j} + W_2 V_{2j} + \dots + W_k V_{kj}),$$

где, A_j – общая оценка j -й альтернативы; k – количество критериев; W_i – удельный вес i -го критерия; V_{ij} – оценка альтернативы j по критерию i .

Шаг 9. Если разность лучших суммарных оценок не превышает погрешности метода, тогда выбор между альтернативами должен осуществляться другим способом.

Считается, что принятие решений не может быть выбором альтернативы, но бывают случаи, когда именно предложенные альтернативы дают

возможность руководителю выйти на правильный ответ. Так, для проведения сравнительного анализа управленческих решений предлагается несколько пар альтернатив взаимодействия руководителя с подчиненными [9]:

1. Если подчиненный не согласен с руководителем, то руководитель должен:

а) перейти к рассмотрению следующих позиций с целью поддержания диалога сотрудничества;

б) проследить, чтобы подчиненный выполнил приказ.

2. Если подчиненный предлагает идею, которая противоречит взглядам руководителя, то руководитель должен:

а) выслушать ее, но не принимать во внимание;

б) дать понять подчиненному, что в случае необходимости его идея будет принята во внимание.

3. Если у подчиненного при выполнении задания возникли трудности, то руководитель должен:

а) поддержать подчиненного, который должен знать, что на руководителя можно положиться;

б) проработать данную проблему с подчиненным для того, чтобы прийти к единому решению и скорректировать все трудности на будущее.

4. Лучших результатов добивается тот руководитель, который дает явно понять подчиненным, чего он от них ожидает:

а) и придерживается этой линии поведения;

б) однако понимает, что люди все-таки не оправдают его ожидания.

5. При возникновении разногласий между руководителем и подчиненными руководитель должен:

а) не решать конфликт с позиции силы, поскольку он перерастет в кризис;

б) вынести конфликт на всеобщее рассмотрение и попробовать добиться взаимопонимания и согласия.


Когда возникает необходимость вмешательства в ход деятельности организации, т.е. принять и реализовать управленческое решение, следует иметь в виду, что рациональные решения должны соответствовать конкретным требованиям, научной

обоснованности, целеустремленности, количественной и качественной определенности, правомерности, оптимальности. Основная же цель деятельности современного руководителя (менеджера) заключается в направлении поведения и действий подчиненных на достижение целей организации. Это должны быть не традиционные методы руководства и приказы, а сотрудничество, взаимопонимание и взаимодействие с подчиненными, включающие организационно-экономические, производственно-технические и социально-психологические аспекты.

Рассмотренные подходы к процессам и методам принятия руководителями предприятий управленческих решений помогут персоналу формировать альтернативы для принятия именно оптимального решения и последовательной его реализации в практике предпринимательства или повышении эффективности производства.

References:

1. Moroz L.I. Socio-economic and psychological aspects of administrative activity of enterprise managers., L.I. Moroz., Global International Scientific Analytical Project. International Academy of Science and Higher Education (London, UK), Collective Monograph “The dominant of the humanism principle in modern social concepts and the civilized practice of public relations”. Peer-reviewed materials digest published following the results of the International Research and Practice Conference and I stage of the Championship in Economics and Management, Jurisprudence, Sociological, Political and Military Sciences (London, April 2015). – London., Published by IASHE, 2015., pp. 22-25 (80 P.).

 <https://doi.org/10.18007/gisap:ejm.v0i8.1156>

2. Moroz L.I. Refleksivni aspekti marketingovih rishen' v upravlinni virobniho-komercijnoju dijaj'nistju, L.I. Moroz., Materiali IX Mizhnarodnoï naukoivo-praktichnoï konferencii “Marketing ta logistika v sistemi

menedzhmentu” (8-10 listopada 2012 r., Lviv, Nacional’nij universitet “L’viv’ska politehnika”) [Reflexive aspects of marketing decisions in management of industrial and commercial activities of enterprises., L.I. Moroz., Materials of the IX International Scientific and Practical Conference “Marketing and logistics in the management system” (November 8-10, 2012, Lviv, National University “Lviv Polytechnic”). – Lviv., NU LP, 2012., pp. 291-293.

3. Kardanskaja N.L. Osnovy priinjatija upravlencheskih reshenij. Uch. pos., [Fundamentals of managerial decision making. Manual]., N.L. Kardanskaya – Moskva., Russkaja Delovaja Literatura [Russian business literature]., 1998. – 288 p.

4. Fathutdinov R.A. Razrabotka upravlencheskogo reshenija: Uch. pos. [Development of a managerial decision: Manual]., R.A. Fathutdinov. – Moskva., ZAO “Biznes-shkola” – “Intel-Sintez”, 1999. – 240 p.

5. Petrunja Ju.S., Govoruha V.B., Litovchenko B.V. Prijnjattja upravlins’kih rishen’. Nach. posib., za red. Ju.E. Petruni [Making managerial decisions. Textbook edited by Y.E. Petrunya]. – 2nd Issue. – Kiev., Centr uchbovoi literaturi [Centre for Educational Literature]., 2011. – 216 p.

6. Moroz L.I. Vzaemodija marketing-menedzhmentu personalu z seredovishhem pidpriemstva., L.I. Moroz., Tezi dopovidej X Mizhnarodnoi naukovo-praktichnoi konferencii “Marketing ta logistika v sistemi menedzhmentu” (6-8 listopada 2014 roku, Nacional’nij universitet “L’viv’ska politehnika”, m. L’viv) [Interaction between the marketing management of personnel with the company environment., L.I. Moroz., Proceedings of X International Scientific and Practical Conference “Marketing and logistics in the management system” (November 6-8, 2014, National University “Lviv Polytechnic”, Lviv)]. – L’viv., Vid-vo Nacional’nogo universitetu “L’viv’ska politehnika” [Publishing house of the National University “Lviv Polytechnic”], 2014., pp. 247-248.

7. Moroz L.I. Vibir procesiv


ta metodiv priinjattja optimal’nih ekonomichnih rishen’ [Selection of processes and methods of making effective economic decisions]., L.I. Moroz., Visnik NU “L’viv’ska politehnika” “Problemi ekonomiki ta upravlinnja” [Bulletin of the National University “Lviv Polytechnic” “Problems of Economics and Management”]. – L’viv., Vidavnistvo Nacional’nogo universitetu “L’viv’ska politehnika” [Publishing house of the National University “Lviv Polytechnic”]., No. 363 – 1999., pp. 149-153.

8. Zhdanov S.A. Jekonomicheskie modeli i metody v upravlenii [Economic models and methods in management]., S.A. Zhdanov. – Moscow, Izdatelstvo “Delo i Servis” [Publishing house “Business and Service”]., 1998. – 176 p.

9. Dmitrenko G.A. Ocenka urovnja kul’tury personala: Uchebn.-prak. Posobie [Assessment of the level of culture of personnel: tutorial]., G.A. Dmitrenko, E.A. Doroshenko. – Kiev., MAUP., 1998. – 88 p.

Литература:

1. Moroz L.I. Socio-economic and psychological aspects of administrative activity of enterprise managers., L.I. Moroz // Global International Scientific Analytical Project. International Academy of Science and Higher Education (London, UK), Collective Monograph “The dominant of the humanism principle in modern social concepts and the civilized practice of public relations”. Peer-reviewed materials digest published following the results of the International Research and Practice Conference and I stage of the Championship in Economics and Management, Jurisprudence, Sociological, Political and Military Sciences (London, April 2015). – Published by IASHE, London, 2015., pp. 22-25 (80 P).

 <https://doi.org/10.18007/gisap:ejm.v0i8.1156>

2. Мороз Л.І. Рефлексивні аспекти маркетингових рішень в управлінні виробничо-комерційною діяльністю підприємств., Л.І.Мороз., Матеріали

IX Міжнародної науково-практичної конференції “Маркетинг та логістика в системі менеджменту” (8-10 листопада 2012 р., м. Львів, Національний університет “Львівська політехніка”). – Львів., НУ ЛП, 2012., С. 291-293.

3. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. Уч. пос., Н.Л. Карданская. – М., Русск. Делов. Лит-ра, 1998. – 288 с.

4. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Уч. пос. / Р.А. Фатхутдинов. – М., ЗАО “Бизнес-школа” – “Интел-Синтез”, 1999. – 240 с.

5. Петруня Ю.С., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. Прийняття управлінських рішень. Нач. посіб., за ред. Ю.С. Петруні. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.

6. Мороз Л.І. Взаємодія маркетинг-менеджменту персоналу з середовищем підприємства., Л.І. Мороз., Тези доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції “Маркетинг та логістика в системі менеджменту” (6-8 листопада 2014 року, Національний університет “Львівська політехніка”, м. Львів). – Львів., Вид-во Національного університету “Львівська політехніка”, 2014., С. 247-248.

7. Мороз Л.І. Вибір процесів та методів прийняття оптимальних економічних рішень / Л.І. Мороз., Вісник НУ “Львівська політехніка” “Проблеми економіки та управління”. – Львів. Вид-во НУ ЛП, № 363 – 1999., С. 149-153.

8. Жданов С.А. Экономические модели и методы в управлении., С.А. Жданов. – М., Изд-во “Дело и Сервис”, 1998. – 176 с.

9. Дмитренко Г.А. Оценка уровня культуры персонала: Учебн.-прак. Пособие., Г.А. Дмитренко, Е.А. Дорошенко. – К., МАУП. – 1998. – 88 с.

Information about author:

Lyudmila Moroz – Candidate of Economics, Senior Scientific Researcher, Associate Professor, National University of “Lviv Polytechnic”; address: Ukraine, Lviv city; e-mail: limor2008@mail.ru