# чтоб «дело» медом не казалось...

## концепция ограниченной рациональности для принятия стратегических маркетинговых решений

*Стратегическое маркетинговое решение представляет собой определённую процедуру выбора наилучшего варианта достижения стратегической цели из возможных альтернатив. По сравнению с другими функциональными областями деятельности предприятия, маркетинг – это сфера принятия рискованных решений, поскольку при выборе стратегий нужно учитывать множество независимых и взаимозависимых внешних и внутренних факторов.*

***Наумов В.Н.***
*канд. техн. наук, доцент кафедры маркетинга Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов*

Обычно руководство компании приближается к выработке главных стратегических решений постепенно, шаг за шагом, часто начиная с формулирования в самом общем виде исходной концепции, а затем дополняя её по мере накопления информации. Как считает А. Томпсон, тем самым достигается минимальный уровень совершения серьезной ошибки [15]. Это обусловлено тем, что ни одна из технологий принятия решений не обеспечивает идеального хода реализации стратегии.

Методология принятия решений является наиболее ответственным элементом в теории стра-тегического управления и, несмотря на большое число научных работ, выполненных в этой области зарубежными и отечественными исследователями (Ансофф И., Багиев Г.Л., Минцберг Г., Мескон М., Саймон Г. и мн. др.), остаётся до конца не проработанной.

На наличие проблемы принятия решений в маркетинге указывает американский специалист П. Диксон [4]: «Фирмы часто не разрабатывают на бумаге четких и ясных операционных процедур принятия решений и планирования, хотя было доказано, что надежность марке-

тинговых планов увеличивается при наличии соответствующих правил и процедур, разработанных при широком участии специалистов». В процессе принятия структурированного решения сначала диагностируется проблема, затем собирается внешняя и внутренняя информация, формулируются критерии принятия решения, определяются и выбираются альтернативные стратегические варианты [10]. Следовательно, речь идёт о некотором алгоритме – рациональном подходе к решению поставленной цели, состоящем из двух этапов: системном анализе проблемы и принятии решения. К основным методам системного анализа, используемым в стратегическом маркетинге, относятся:

– метод экспертной оценки;
– ситуационный анализ;
– математические методы.

*Метод экспертной оценки,* позволяющий количественно оценить привлекательность того или иного стратегического варианта, получил очень широкое распространение как инструмент системного анализа [3, 5, 7, 8]. Недостатком метода является определённый субъективизм, зависящий от квалификации, уровня вовлечённости и методики, применяемой экспертом для оценки альтернатив.

*Ситуационный анализ* – поиск оптимального решения на основании исследования внешней и внутренней среды предприятия. Данный метод является самым распространённым при выборе маркетинговых стратегий, используемый многими исследователями [2, 5, 6, 7, 9, 15]. Для принятия стратегических решений проводится анализ внешней среды, оценка сильных и слабых сторон компании, выявляются наиболее важные проблемы на основе прошлого и настоящего опыта, выполняется прогноз развития событий в будущем.

Недостатком ситуационного анализа является отсутствие чётких рекомендаций по объёму необходимой информации и определения того момента, когда дальнейший её поиск нужно прекратить. Информации может быть собрано очень много, но это не является безу-

***ни одна из технологий принятия решений не обеспечивает идеального хода реализации стратегии***

словной гарантией выбора правильного решения. Как сказал Рассел Акофф, «руководители часто некорректно предполагают, что больше информации – обязательно лучше» [1].

*Математические методы* являются привлекательными с точки зрения получения однозначного количественного результата. Чаще всего применяются такие математические методы, как линейное программирование, корреляционный анализ, теория массового обслуживания, теория игр и вероятностные модели. В современных условиях особое значение приобрели критериальные вероятностные методы, позволяющие выбрать наилучшее решение в условиях неопределённости [8].

К недостаткам математических моделей следует отнести ограниченное число рассматриваемых факторов, влияющих на принятие решения, и возможные ошибки в прогнозе вероятностей будущих событий. Ошибки прогноза зависят также от корректности принятой модели для проведения расчётов, от выбора исходных данных, влияющих на характер тренда, от критериев выбора наилучшего стратегического варианта.

Проведя анализ методов принятия решений и практики их применения, можно выделить две основные точки зрения на данную проблему. Первая представляет собой классическую модель принятия решения, основанную на системном подходе, предусматривающем тщательный анализ внешних и внутренних факторов, выявление проблемы, постановку стратегической цели с последующей её декомпозицией и, наконец, формулирование всех возможных альтернатив решения проблемы. Данная модель, представленная в работах И. Ансоффа, А. Томпсона и др., отражает основной тезис экономической теории об «объективной рациональности», когда «экономический человек» принимает решения на основе сознательного выбора из нескольких альтернатив по однозначно выбранному критерию.

Другая точка зрения, основанная на поведенческой теории, высказана Г. Саймоном, согласно которой решения принимаются в условиях

***не максимальная прибыль, а удовлетворенность при разумном уровне прибыли является одним из самых важных мотивов в принятии решений собственника компании***

ограниченной рациональности [12]. Если в экономической теории цель принятия решения всегда рациональна – это максимизация прибыли, то Г. Саймон утверждает, что не максимальная прибыль, а удовлетворенность при разумном уровне прибыли является одним из самых важных мотивов в принятии решений собственника компании. Г. Саймон первым включил психологические факторы в теорию принятия решений, тогда как классическая экономическая теория не принимает в расчёт эти важные аспекты человеческого поведения. Аналогичной точки зрения в отношении роли личности в управлении придерживается и Г. Минцберг. Он отмечает, что менеджеры погружены в «беспорядочную реальность» и не являются по этой причине рассудительными аналитиками [8]. Заслугой Г. Минцберга является создание аналоговой модели выбора стратегии (выбор стратегии напоминает работу гончара, когда он лепит из глины сосуд на основании ощущений формы, а не на основании мыслительного анализа).

М. Мескон отмечает, что «принимать решения, как правило, легко. Трудно принять хорошее решение» [10]. Также он обращает внимание на то, что принятие решения – это психологический процесс, основанный как на логике, так и на чувствах. Следовательно, целесообразно выделить основные психологические характеристики менеджера, которые в наибольшей степени оказывают влияние на принятие важных решений:

– жизненные ценности и установки;
– характер личности (осторожность или, наоборот, склонность к риску, решительность);
– тип восприятия информации;
– склад мыслительной деятельности;
– стили управления – авторитарный (решения принимает самостоятельно) или демократический (решение обсуждается с коллегами).

Следуя концепции ограниченной рациональности, руководитель, принимающий решение, может поступить следующим образом:

– выбрать стратегию, при которой рентабельность и риск будут наименьшими;

***Литература***


1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Сирин, 2002. – 256 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
3. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг. Учебник. – СПб.: Питер, 2007. – 736 с.
4. Диксон П. Управление маркетингом. - М.: Бином, 1998. – 560 с.
5. Дэй Дж. Стратегический маркетинг. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2002. – 640 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. - СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
7. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
8. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. – NY.: Harper & Row, 1973. – 298 p.
9. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2000. – 267 с.
10. Мескон М.и др. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. – 701 с.
11. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. - СПб. : Питер, 2001. – 864 с.
12. Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении. / Вехи экономической мысли. Теория потребительского поведения и спроса. Т.1. Под ред. В.М.Гальперина.- СПб.: Экономическая школа. 1999. – 380 с.

***Литература***

13. Стратегии бизнеса: аналитический справочник. / Под общей ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО,1998. – 496 с.
14. Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. – М.: Наука, 1990. – 199 с.
15. Томпсон А.А. и др. Стратегический менеджмент. - М.: Вильямс, 2007. – 924 с.

– разработать вариант, дающий некоторое среднее значение рентабельности, одновременно предусмотрев меры по снижению риска;
– принять решение, полагаясь на свою интуицию и некоторые суждения.

Таким образом, методология принятия стратегических решений состоит из этапа подготовки решения с использованием системного подхода и самой процедуры принятия решения, основанной на теории ограниченной рациональности, включающая в себя психологические особенности лица, принимающего решение, его интуицию и суждения.

Выбор маркетинговых стратегий является важнейшим этапом реализации стратегических целей. Анализ основных методов принятия решений, известных в теории менеджмента, показал, что не существует абсолютно надёжного подхода к принятию решения. Выбор стратегического варианта зависит как от состояния внешней среды, так и от опыта и интуиции руководителя или группы лиц, отвечающих за данную проблему. Следовательно, для принятия важных решений наиболее целесообразен комплексный подход, основанный на системном анализе и теории ограниченной рациональности, учитывающей психологические характеристики лица, принимающего решение.

***pn***

***V. N. Naumov***
*Candidate of Technical Science, assistant professor of Marketing department of Saint-Petersburg State University of Economics and Finances*

**C**oncept of limited rationality for making strategic marketing decisions

*The article considers one of the important stages of strategic marketing planning – making a decision. The analysis was made on how to apply the most popular meth-ods, which validate approaches to decision making, in strategic marketing. It was demonstrated that methodological basis for marketing strategies selection is the lim-ited rationality theory, which includes analytical and intuitive approaches. Using this concept, the author proposes to consider possible risks that might occur in strategy realization.*