

УДК 339.138

# Особенности разработки и принятия комплексных маркетинговых решений в системах управления нестабильными системами

**КАРПОВА СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВНА**, доктор экономических наук, заведующая кафедрой «Маркетинг и логистика» Финансового университета  
E-mail: svetik160966@rambler.ru

**ЧУПИНА ЯНА ВЛАДИЛЕНОВНА**, аспирант кафедры «Маркетинг и логистика» Финансового университета  
E-mail: yana.vladilenovna@gmail.com

**Аннотация.** Опыт российских организаций, переживших кризисы 2008–2009 гг. и 2014–2015 гг., показал невозможность использования стандартных подходов к принятию решений в условиях повышенной нестабильности. В работе рассматривается специфика принятия управленческих решений в условиях кризиса, которая учитывает дополнительные ограничения, накладываемые новыми условиями функционирования организации на рынке. Приведены особенности принятия маркетинговых решений в организации в условиях кризиса, вызванные различными факторами. Рассмотрены основные методики разработки решений в рамках ординарного менеджмента и в условиях нестабильности, приведены современные подходы к формированию алгоритма принятия управленческих решений в сфере маркетинга и предложены направления их адаптации для целей управления в условиях нестабильности. Технология антикризисного управления характеризуется не только последовательностью этапов разработки управленческих решений, но и использованием определенных приемов анализа и оценки, организации работы, выбора альтернатив и т.д. В работе описываются различия в целях комплексных маркетинговых решений в зависимости от стадии нестабильности в организации. Критерии принятия решений в условиях антикризисного управления также имеют специфические особенности: в рамках управления в условиях стабильности эти критерии можно свести к достижению стратегических целей развития, увеличению стоимости организации в долгосрочной перспективе и максимизации прибыли в краткосрочной перспективе. Управление нестабильной системой предполагает и оптимизацию расходов, в том числе за счет сокращения некоторых непрофильных подразделений и бизнес-процессов. Потери в стоимости активов или прибыли неизбежны, поэтому необходимо построить такую систему последовательных решений, которая в определенный момент времени выведет развитие организации на новый уровень. Отмечено, что в рамках нестабильности повышается необходимость профессионального управления гистерезисом. В маркетинге под этим феноменом имеется в виду, что временное изменение одного фактора или процесса приводит к длительному изменению другого фактора, а изменение этих факторов может продолжаться и после прекращения воздействия первопричины.

**Ключевые слова:** маркетинговые решения, долгосрочные маркетинговые решения, антикризисный маркетинг, банкротство.

## Peculiarities of elaborating and making complex marketing decisions in unsteady management systems

**KARPOVA SVETLANA V.**, Doctor of Economics, the head of the department „Marketing and Logistics”, Finance University  
E-mail: svetik160966@rambler.ru

**CHUPINA YANA V.**, postgraduate of the department „Marketing and Logistics”, Finance University  
E-mail: yana.vladilenovna@gmail.com

**Abstract.** The experience of Russian companies which passed crises of 2008–2009 and 2014–2015, demonstrated the impossibility of using the standard approach for decision-making process under conditions of increased instability. The article deals with the specifics of managerial decision-making process in a crisis that takes into account additional restrictions imposed by the new conditions in the market. Peculiarities of marketing decision-making in the organization during crisis caused by various factors have been quoted. The basic techniques for solution development within the ordinary management and in conditions of instability are analyzed. The article includes approaches to the development of the algorithm of management decisions in the field of marketing and directions of their adaptations for management purposes in conditions of instability. The methodic is characterized not only by crisis management in the sequence of stages of development management decisions, but also by the use of certain methods of analysis and evaluation, organization of work, choose of alternatives, etc. The paper describes the differences in integrated marketing solutions depending on the stage of instability in the organization. Criteria for decision-making in terms of crisis management also have specific features: in the framework of stability these criteria is to achieve the strategic aims of the organization and increasing the value of companion a long term basis and maximize profits in the short term period. Managing unstable economic system implies optimizing costs, including reducing some non-core units and business processes. Losses in the value of assets or income are inevitable, so it is necessary to build a system of implementing successive decisions which at any given time will lead the development of the organization to a new level. It is noted that in the framework of the instability the need for professional hysteresis management increases. In marketing this phenomenon is known as a temporary change in one factor or process which leads to long-term changes in other factors.

**Keywords:** marketing decisions, long-term marketing impact, crisis marketing, bankruptcy.

Опыт компаний, которые благополучно преодолели кризис, показывает, что одним из инструментов роста эффективности управления нестабильной системой является новый способ подготовки решений, направленных на повышение прибыльного роста продаж [1]. Рекомендации по принятию решений в ординарном менеджменте не работают в нестабильных, кризисных системах, так как не учитываются изменения свойств системы. Опираясь на принципы маркетинга в нестабильных системах, необходимо разрабатывать комплексные маркетинговые решения и использовать максимум внешних и внутренних ресурсов.

В рамках классических теорий современный маркетинг, ориентированный на рынок, может эффективно функционировать в следующих условиях [2, с. 119]:

- глубокое насыщение рынка, превышение предложения над спросом;
- высокая конкурентная обстановка;
- свободные рыночные отношения, позволяющие без жестких административных ограничений выбирать рынки сбыта, устанавливать цены и др.;
- самостоятельность организаций в определении целей деятельности, расходовании имеющихся и привлеченных средства и др.

Однако в период нестабильности организации эти условия частично или полностью перестают выполняться. Так, в критической точке, ситуации банкротства, собственник предприятия не может самостоятельно управлять денежными потоками и определять цели развития, так как необходимо получить разрешение у кредиторов и арбитражного управляющего. Бывает и обратная ситуация, при которой все условия соблюдены, но хаос во внутренней системе не позволяет реализовать весь потенциал. В обеих ситуациях одним из основных инструментов принятия решений становится теория вероятностей.

Современный маркетолог часто готовится планировать свою деятельность в относительно стабильных системах. Однако цикличность развития рынков, организаций и продуктов неизбежно порождает непредвиденные проблемы и турбулентные отклонения. Маркетолог как стратег должен уметь оценивать и прогнозировать возможные экстремальные скачки и кризисы. Такое антикризисное развитие, направленное на предупреждение будущих возможных кризисных ситуаций, должно отстраивать инновации, которые позволят минимизировать ущерб от возможных катаклизмов и увеличить стоимость организации в долгосрочной перспективе.

Принятие решений в сфере маркетинга связано с разработкой решения в отношении комбинации маркетинг-микса, и направлено на разработку и реализацию стратегий маркетинга и его элементов. Для принятия решения часто применяются хорошо известные модели: матрица Ансоффа, модель Портера, различные варианты матрицы БКГ, модель Артура Д. Литла и т.д. Особенности принятия управленческих решений в нестабильных системах зависят от множества факторов, которые показаны в *таблице*.

Изучив различные модели и алгоритмы принятия решений российских и зарубежных специалистов, авторами данной статьи были выделены и обобщены четыре основных последовательных этапа при принятии решений в управлении стабильными системами.

1. Анализ ситуации (внешней и внутренней среды).
2. Разработка альтернативных стратегий и постановка целей, задач.
3. Реализация одной из стратегий.
4. Контроль и оценка.

Управленческие решения для этапов управления маркетингом группируются по следующим направлениям:

- 1) анализ рыночных возможностей (маркетинговые исследования и информация, маркетинговая среда и рынки потребителей);

- 2) отбор целевых рынков (измерение спроса, сегментирование рынка и позиционирование товара на рынке);

- 3) создание комплекса маркетинга (разработка товара, ценообразование, методы товародвижения и продвижение товара);

- 4) стратегия, планирование и контроль маркетинговых мероприятий.

На сегодняшний день в российской и зарубежной научной литературе практически не рассмотрены этапы разработки управленческих решений в антикризисном управлении, тем более не предложен алгоритм принятия управленческого решения в маркетинге в условиях нестабильности. Так, российским ученым Э.М. Коротковым была предложена следующая последовательность разработки решений в антикризисном управлении [3, с. 257–259].

5. Разработка системы мер в соответствии с текущей кризисной ситуацией в организации.

6. Сбор дополнительной информации о ситуации в организации (на данном этапе выделяются узкие и слабые места).

7. Анализ и оценка внутренней и внешней среды.

8. Поиск альтернативных решений по избежанию или смягчению кризиса, если это возможно, или выводу организации из кризиса.

9. Выяснение того, существует ли благоприятный момент для превентивных антикризисных

### Особенности принятия комплексных решений в условиях нестабильности

Параметр	Особенности принятия решений		
	стабильное	нестабильное	
		неустойчивое	кризисное
Категория решаемых проблем	Стандартные, типовые	Эвристические	Выживание
Тип ситуации	Определенность	Риск	Неопределенность
Способ принятия решения	Формально-логический	Творческий	Интуитивный, озарение
Условия разработки решений	Относительно стабильные, благоприятные	Экстремальные	Кризисные
Достаточность информации	Относительно достаточная	Недостаточная	Избыточная
Достоверность информации	Достоверная	Относительно достоверная, но не актуальная	Псевдодостоверная или недостоверная

мер или вывода организации из кризисной ситуации.

Видными специалистами в области антикризисного управления (А.Н. Асаулом, И.П. Князем и Ю.В. Коротяевой) также была разработана блок-схема, отображающая процесс разработки управленческого решения в условиях внутреннего кризиса в организации. Данный алгоритм включает в себя три крупномасштабных блока: 1) распознавание стадии кризиса, принятие антикризисной стратегии; 2) разработка управленческих решений в рамках выбранной стратегии; 3) оценка эффективности принятых решений. Согласно данному подходу выделяют четыре этапа разработки управленческого решения в условиях кризиса.

1. Разработка стратегического проекта.
2. Разработка сценариев развития ситуации.
3. Выбор основных вариантов управляющих воздействий.
4. Реализация антикризисных управляющих воздействий.

Ученые отмечают, что тактический план действий должен разрабатываться исходя из особенностей функционирования организации и учета стадии жизненного цикла и др. При этом для целей управления неустойчивой системой выделяются группы управленческих действий, классифицированные по группам показателей деятельности фирмы, на которые они влияют:

- показатели платежеспособности;
- показатели структуры капитала;
- показатели эффективности использования оборотного капитала;
- показатели эффективности использования внеоборотного капитала и инвестиционной активности.

В условиях нестабильности, когда своевременная и адекватная информация является единственным источником для эффективных комплексных решений, последовательность этапов принятия маркетинговых решений должна быть перестроена. Так, главной особенностью принятия комплексных маркетинговых решений является то, что анализ внешней и внутренней среды должен проводиться непрерывно, став базой всего процесса и одним из «поставщиков» информации по текущему влиянию некоторых тактических действий на всю систему. Неопределенность порождает риск принятия неэффективных решений,

которые в итоге не смогут привести к решению намеченных целей. Важная особенность процесса принятия решений в нестабильной обстановке заключается в необходимости учитывать влияние неопределенных факторов и рассматривать все возможные последствия альтернатив.

По мнению Э.М. Короткова, в технологии управления в рамках нестабильности наиболее приемлемыми и рациональными являются программно-целевые подходы к принятию управленческих решений [3, с. 25–30]. В широком смысле программно-целевые подходы планирования и управления — это методы, при которых цели плана увязываются с ресурсами с помощью программ. Данные методы представляют собой применение системного подхода к решению стратегически важной задачи и заключаются в следующем [4]:

- в определении всех компонентов проблемы и их взаимосвязей;
- в определении системы целей, достижение которых позволит обеспечить решение проблемы;
- в создании механизмов распределения ресурсов;
- в создании организационных систем управления реализацией программы;
- в разработке, реализации и контроле эффективности полного комплекса мероприятий, направленных на решение проблемы участниками системы.

Таким образом, основными особенностями программно-целевого подхода являются системность, направленность на достижение конкретной цели или системы целей, последовательность и организационная обособленность целевых программ.

Одними из лучших в этой области являются методы и алгоритмы, разработанные В.Б. Силовым и О.А. Кулагиным [5], согласно которым большое практическое значение имеет разработка модели принятия решений в условиях неопределенности, что позволит обеспечить обработку информации для конкретной проблемы и восполнить нехватку данных. Под неопределенностью в данном случае следует понимать нескольких возможных результатов исполнения каждой из альтернатив.

Технология антикризисного управления характеризуется не только последовательностью этапов разработки управленческих решений, но и использованием определенных приемов анализа

и оценки, организации работы, выбора альтернатив и т.д.

Научное направление, лежащее в основе исследования слабоструктурированных и нестабильных систем, — методология когнитивного моделирования [6]. В рамках когнитивной модели информация о системе представляется в виде набора понятий (факторов) и связывающей их причинно-следственной сети, называемой когнитивной картой, которая является отражением субъективных представлений эксперта о законах и закономерностях, присущих моделируемой системе. К когнитивной карте применяются методы аналитической обработки, ориентированные на исследование структуры системы и получение прогнозов ее поведения при различных управляющих воздействиях, с целью синтеза эффективных стратегий управления.

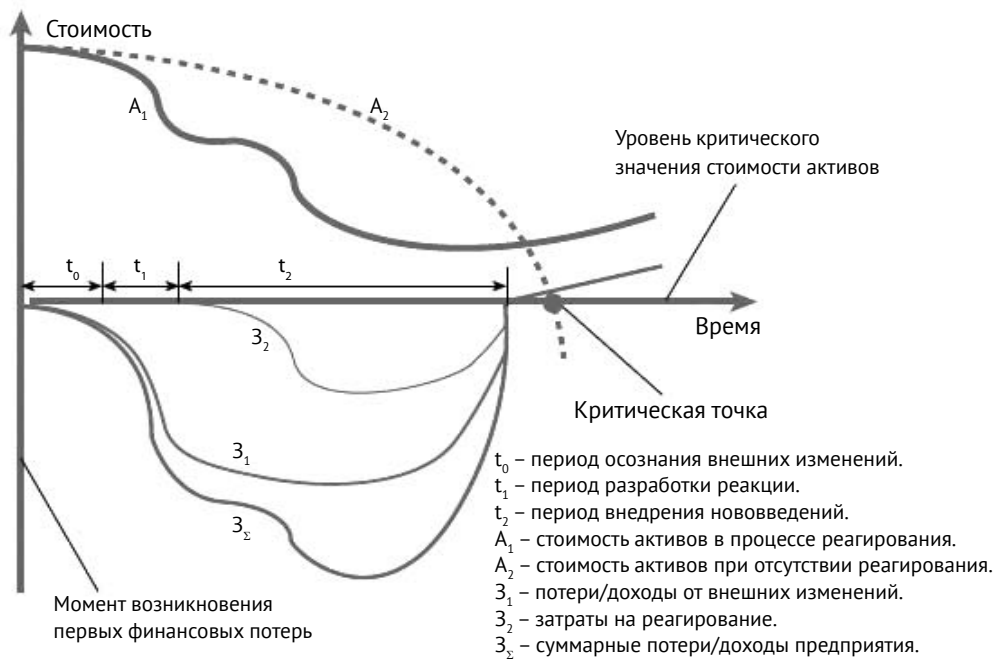
Помимо своеобразных проблем особенностью принятия решений в нестабильных системах является цель комплексного решения. Если в стабильной системе комплекс маркетинга направлен на максимизацию прибыли, увеличение стоимости в среднесрочной перспективе, завоевание новых рынков, то в условиях нестабильности решения должны быть направлены или на вариант избежания кризиса, банкротства, или на пути вывода организации из состояния нестабильности. Эти цели зависят от стадии жизненного цикла кризиса в организации. Если же на стадии анализа ситуации выяснилось, что кризисная (внешняя или внутренняя) обстановка оказала предельно негативное воздействие на деятельность организации и ее дальнейшее функционирование на рынке невозможно, тогда необходимость самостоятельных маркетинговых решений уходит на второй план: теряется автономность организации, большая часть принимаемых решений связана с оценкой и продажей активов, в рамках некоторых процедур банкротства принятие решений должно быть согласовано с кредиторами и арбитражным управляющим.

Так как антикризисное управление в большей мере характеризуется недостаточностью ресурсов, необходимо особое внимание уделять альтернативным решениям. Следует учитывать как внутренние, так и внешние ресурсы. Внешние ресурсы зачастую оказываются значительно дешевле внутренних, однако увеличение доли задействованных ресурсов повышает риски и снижает степень самостоятельности в принятии решений.

Критерии принятия решений в условиях антикризисного управления также имеют специфические особенности. В рамках обычного управления эти критерии можно свести к достижению стратегических целей развития и увеличения стоимости предприятия в долгосрочной перспективе и максимизация прибыли в краткосрочной перспективе. При переходе предприятия в кризисное состояние долгосрочный аспект теряет свою актуальность, так как практически невозможно предугадать как будут развиваться события, а в краткосрочном аспекте критерием становится максимизация или экономия денежных средств.

При этом максимизация денежных средств может и должна осуществляться мерами, не всегда приемлемыми с позиций обычного управления. Управление нестабильной системой предполагает оптимизацию расходов, в том числе за счет сокращения некоторых непрофильных подразделений и бизнес-процессов. Потери в стоимости или в прибыли неизбежны, поэтому необходимо построить такую систему последовательных решений, которые в определенный момент времени выведут развитие предприятия на положительную динамику, пусть и большими затратами в текущий момент (см. рисунок). Однако такой подход не будет работать в случае большой вероятности банкротства в связи с нехваткой временных ресурсов. Управление таким кризисным предприятием допускает текущие и потенциальные потери в будущем, ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня [7].

В рамках нестабильности повышается необходимость профессионального управления гистерезисом [8]. Данный термин был введен впервые в 1881 г. физиком Д. А. Ивнингом. Но уже в 1934 г. экономисты рассматривали гистерезис как феномен бизнеса. Большинство из них отождествляли гистерезис с устойчивостью привычек и подчеркивали его широкую применимость, утверждая, что социальное поведение не может быть объяснено без понятия гистерезиса [9]. В маркетинге под этим феноменом имеется в виду, что временное изменение одного фактора или процесса приводит к длительному изменению другого фактора (факторов), причем изменение этих факторов может продолжаться даже после прекращения воздействия «возбудителя» [10].



### Влияние принимаемых решений на стоимость активов [7]

Управление этим феноменом кажется еще более значимым, если помнить, что кризис — это не только разрушение, но и новые возможности. Однако при учете гистерезиса в принятии комплексных решений могут возникнуть основные трудности, так как параметры оказываются неопределенными и они же сильно влияют на результаты принимаемых решений. Инициировать гистерезис может только комплексное маркетинговое решение. Необходимо также отметить, что еще одной переменной гистерезиса является замедленная реакция конкурентов, что может позволить временному конкурентному преимуществу трансформироваться в стабильную лидирующую позицию на рынке и ликвидировать нестабильность.

Учитывая все нюансы нестабильных систем, особенностями принятия комплексных решений в условиях нестабильности являются:

- существенная зависимость от фактора времени (временные ресурсы);
- неопределенность и слабая структуризация информации, используемой при принятии решений;
- необходимость мобильности и динамичности принятия решений при использовании ограниченных ресурсов;

- специфические критерии при выборе вариантов решения (минимизация потерь, учет факторов риска, предотвращение тяжелых последствий и др.);
- необходимость предварительной проработки вариантов управленческих решений и оценки их последствий;
- возможность получения эффекта гистерезиса (как положительного, так и негативного).

В целом можно сделать вывод о том, что для антикризисного управления характерны нестандартные, экстремальные условия функционирования объекта управления, требующие срочных, вынужденных мер. Повышенная непредсказуемость ситуации, существенные изменения среды деятельности субъектов — причины постоянного возникновения новых маркетинговых проблем, требующих принятия срочных решений и оценки их эффективности в краткосрочной перспективе с заделом на долгосрочное развитие системы.

### Литература

1. Качалов И. По каким правилам играет кризис: прогноз на ближайшие десять лет // Генеральный директор. 2009. № 10. С. 50.
2. Особенков О.М., Щегорцов В.А., Таран В.А., Щегорцов М.В. Экономика России: Менед-

- жмент и маркетинг. М.: Типография «Новости», 2010. 924 с.
3. *Коротков Э.М.* Антикризисное управление: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2014. 406 с.
  4. *Митерев М.А.* Программно-целевые методы планирования как инструмент государственного управления развитием социально-экономических систем // Тр. МЭЛИ: электрон. науч. изд. 2009. URL: [www.e-magazine.meli.ru/vipusk\\_10/128\\_v10\\_Miterev.doc](http://www.e-magazine.meli.ru/vipusk_10/128_v10_Miterev.doc) (дата обращения: 12.02.2015).
  5. *Кочеткова А.И.* Основы управления в условиях неопределенности (хаоса). М.: Рид Групп, 2012. С. 73–80.
  6. *Авдеева З.К., Коврига С.В., Макаренко Д.И.* Когнитивное моделирование для решения задач управления слабоструктурированными системами (ситуациями) // Управление большими системами. Вып. 16. М.: ИПУ РАН, 2007. С. 55–58.
  7. *Айвазян З., Кириченко В.* Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Менеджмент и Маркетинг. 1999. № 4. С. 94–100.
  8. *Hermann Simon.* Hysteresis in Marketing — A New Phenomenon? // Management Review. Spring 1997. P. 39–48.
  9. *Михайлова Е.А.* Гистерезис в маркетинге: миф или реальность? // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 2. С. 4–6.
  10. *Hanssens Dominique M.* Ouyang Ming Hysteresis in Market Response: When is marketing spending an investment? // Review of Marketing Science WP No. 419. 2001. P. 327–346.

## References

1. *Kachalov I.* By what rules does business play? *Generalni director*. 2009, No. 10, pp. 50 (in Russian).
2. *Osobekov O.M., Tshegortsev V.A., Taran V.A.* Russia economy: management and marketing. Moscow, 2010. 924 p. (in Russian).
3. *Korotkov E.M.* Anti-crisis management: bachelor textbook. Moscow, 2014, 406 p. (in Russian).
4. *Miterev M.A.* Special-purpose programs as a state management tool of social and economic systems development. URL: [www.e-magazine.meli.ru/vipusk\\_10/128\\_v10\\_Miterev.doc](http://www.e-magazine.meli.ru/vipusk_10/128_v10_Miterev.doc) (accessed date: 12.02.2015). (in Russian).
5. *Kochetkova A.I.* Basic management under uncertainty (chaos) conditions. Moscow, 2012, pp. 73–80 (in Russian).
6. *Avdeyeva Z.K., Kovriga S.V., Makarenko D.I.* Cognitive modeling for solving the tasks of poor structured systems (situations) management. Issue 16. Moscow, 2007, pp. 55–58 (in Russian).
7. *Aivazyan Z., Kirichenko V.* Anti-crisis management: decision-making on the razor's edge. *Menejment i marketing*. 1999, No. 4, pp. 94–100 (in Russian).
8. *Hermann Simon.* Hysteresis in Marketing — A New Phenomenon? // Management Review. Spring 1997. P. 39–48 (in English).
9. *Mihailova E.A.* Hysteresis in marketing: a myth or reality? *Marketing v Rosii i za rubezhom*. 2000, No.2, pp. 4–6 (in Russian).
10. *Hanssens Dominique M.* Ouyang Ming Hysteresis in Market Response: When is marketing spending an investment? // Review of Marketing Science WP No. 419. 2001. P. 327–346 (in English).