

## РАЗРАБОТКА И ОЦЕНКА МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ СОСТОЯНИЙ НЕСТАБИЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

### ELABORATION AND EVALUATION MARKETING DECISION WITHIN VARIOUS CONDITIONS OF INSTABILITY

*Y. Chupina*

#### Annotation

The article describes methodic of managerial decision-making process in conditions of instability that takes into account additional restrictions imposed by the new conditions in the market. The author proposed the description of goals, targets and principles of marketing for different forms of instability in organization. The analysis of marketing and financial indicators lead to the chain of indicators which increases the financial stability of the company with the aims of marketing.

**Keywords:** marketing decisions, crisis marketing, the chain of marketing and financial indicators, algorithm of marketing decisions' implementation in conditions of instability.

*Чупина Яна Владиленовна*

*Аспирант,*

*Финансовый университет  
при Правительстве РФ, Москва*

#### Аннотация

В работе рассматривается методика принятия маркетинговых решений в условиях нестабильности, которая учитывает дополнительные ограничения, накладываемые новыми условиями функционирования организации на рынке. Предложено описание целей, задач и принципов маркетинга для различных нестабильных состояний организации. Проанализированы маркетинговые и финансовые показатели организации, на основе которых предложена цепочка маркетингово-финансовых показателей для целей повышения финансовой стабильности организации при помощи маркетинга.

#### Ключевые слова:

Маркетинговые решения, антикризисный маркетинг, цепочка маркетингово-финансовых показателей, алгоритм разработки маркетинговых решений в условиях нестабильности.

**В**торая волна кризиса в России, начавшаяся в конце 2014 года, усилила состояние нестабильности на российских рынках.

Возросшая энтропия в 2014–2015 гг. и 2008–2009 гг. привела маркетологов к ситуации, в которой стандартные маркетинговые подходы не работают, а времени на разработку эффективной и продуманной стратегии бизнеса, и маркетинга в частности, не хватает: решения необходимо принимать в сжатые сроки, а внешняя и внутренняя среда постоянно меняется.

Необходимо переосмысливать цели и задачи маркетинговых отделов, а также следовать новым принципам при выборе инструментов и реализации маркетинговых решений. Актуальными направлениями для изучения в текущих условиях является разработка новой методики по принятию антикризисных маркетинговых решений и их оценки в рамках антикризисного управления.

*С точки зрения устойчивости внешних и внутренних процессов организации могут пребывать в трех состояниях [6, с. 26]:*

- ◆ в стабильном;

- ◆ неустойчивом (посткризисном или предкризисном);
- ◆ кризисном.

Все эти состояния соответствуют фазе ординарного или антикризисного менеджмента. Однако антикризисное управление уже не способно решить задачи организации, чьи предприятия участвуют в процедурах в деле о банкротстве. Это состояние можно назвать как состояние непреодолимого кризиса, а фазой управления, соответствующая ему, фазой арбитражного управления. Арбитражное управление – это система методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с осуществлением процедур, применяемых в рамках законодательства о несостоятельности (банкротстве) [1, с. 258]. Управленческие задачи и уровень хаоса отличаются в зависимости от этих состояний.

В научной литературе пока не представлены подходы к определению принципов маркетингов для условий нестабильности. Объединив принципы антикризисного управления и современного маркетинга, можно получить систему принципов антикризисного маркетинга, адаптивную под разные уровни нестабильности.

Таблица 1.

Принципы маркетинга для различных состояний организации.

№	Принцип	Состояние организации
1	Ценности для потребителя	Любое
2	Комплексности и системности	
3	Срочности реагирования	Любое нестабильное
4	Адекватности реагирования на степень реальной угрозы его финансовому и рыночному положению	
5	Многовариантности и креативности	
6	Гибкости и адаптивности	
7	Перспективности	Неустойчивое состояние
8	Срочной результативности	Кризисное, состояние непреодолимого кризиса

Из приведенных принципов маркетинга наиболее важными с точки зрения управления нестабильными системами являются принцип срочности реагирования, гибкости и адаптивности.

*Принцип срочности* реагирования заключается в том, что кризис не только имеет тенденцию к расширению, но и порождает дополнительные трудности в работе организации. Поэтому маркетинговые решения должны быть оперативными не только по степени их принятия, но и по степени их реализации. Это особенно актуально для арбитражного управления, когда процедуры в делах о банкротстве вводятся на определенный период времени.

*Принцип гибкости и адаптивности* является дополнением принципа многовариантности: все маркетинговые инструменты должны быть способными к изменению без появления дополнительных издержек.

Цели маркетинга должны быть согласованы с целями общей стратегии организации. На стадии антикризисного управления главной целью является предотвращение или минимизация негативных последствий кризиса.

Необходимо учитывать, что цели маркетинга на стадии антикризисного управления более динамичны и подвластны корректировке[5, с.132].

*Для этой стадии целями маркетинга являются:*

- ◆ поиск новых рыночных возможностей;
- ◆ поддержание уровня продаж;
- ◆ сохранение доли рынка;
- ◆ сохранение доли лояльных покупателей и др.

Основной целью маркетинга в фазе арбитражного управления является минимизация потерь и увеличение доходов от управления или продажи активов.

Задачи также отличаются в зависимости от уровня нестабильности, так как меняются условия функционирования компании. Определение уровня спроса очень важно, так как от этого зависят денежные потоки и ликвидность активов. Разделение задач маркетинга в зависимости от состояния спроса и характеристика стадий управления приведены в **табл. 2**.

*Задачи маркетинга в управлении нестабильными системами также описаны в работах российского ученого Галеева А.Г. [3, с. 215]:*

1. диагностика положения организации – признание кризиса, оценка угрозы, объемов кризиса, оценка потенциальных последствий сложившейся ситуации;

Таблица 2.

Задачи маркетинга в зависимости от состояния спроса.

Состояние спроса	Стадия управления	Задачи маркетинга
негативный	Антикризисное, арбитражное управление	создать спрос
нет	Антикризисное, арбитражное управление	стимулировать спрос
потенциальный	Управление стабильными системами; Антикризисное управление	развить спрос
снижение спроса	Антикризисное управление	повысить спрос
колеблющийся	Управление стабильными системами; Антикризисное управление	сбалансировать спрос
полный	Управление стабильными системами	поддерживать спрос
чрезмерный	Антикризисное управление; Управление стабильными системами	снизить спрос
иррациональный	Антикризисное управление; Управление стабильными системами	ликвидировать спрос

2. определение целей – ближайших задач, перспективных целей, планов развития бизнеса;

3. определение путей достижения целей – маркетинг-микс, ценовые стратегии, повышение имиджа, продвижение, организация сбыта; расширение отдела маркетинга;

4. оценка эффективности – тестирование предлагаемых мер, степень выполнения задач, оценка эффективности выполненных мер.

Видно, что в рамках антикризисного и арбитражного управления большее внимание уделяется финансовой составляющей. Успешность стратегии бизнеса, и маркетинга в частности, выражается в положительном влиянии на финансовый результат.

Современные маркетологи зачастую не могут доказать влияние маркетинговых инструментов на финансовых результат, а значит не могут доказать эффективность их работы в рамках всей организации в принципе.

Есть много западных исследований, подтверждающих эту взаимосвязь: бренды, не разрабатывающие комплекс маркетинга, выделяются наименьшими значениями показателей финансово-экономической деятельности [2, с.38–40].

*Исходя из специфики состояния организации в зависимости от фазы управления можно выделить следующие особенности при анализе взаимосвязи показателей эффективности маркетинговых инструментов:*

- ◆ не все маркетинговые результаты связаны напрямую с большинством финансовых результатов организации;
- ◆ очень трудно оценить интеграцию стратегического и операционного уровня маркетинга;
- ◆ оценка маркетинга должна давать информацию для прогнозирования будущих решений.

В российской практике используется большое количество показателей, которые отображают эффективность финансово-экономической деятельности организации. Список этих показателей меняется в зависимости от отрасли и других факторов. Для анализа использовались рекомендуемые показатели, рассчитываемые в соответствии с правилами финансового анализа\*.

\* Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 N367 "Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа".

Сила взаимосвязи показателей может варьироваться в каждой компании и в рамках отдельных предприятий, также как и набор показателей. Для оценки взаимосвязи

между этими показателями был проведен корреляционный анализ на основе финансовых и маркетинговых показателей ОАО "ВымпелКом" за 2007–2014 гг.

Анализ показателей охватил восемь периодов, включая два кризисных: кризис 2008–2009 гг., а также кризис 2014 года. Данная компания была выбрана в связи с тем, что находится в условиях сильной внешней и внутренней нестабильности на протяжении последних многих лет, поэтому хорошо отражает динамику различных показателей и их взаимосвязь для целей анализа. Это выражается в нестабильной или отрицательной динамике показателей неплатежеспособности и рентабельности, падающей доли рынка (внутренняя нестабильность), а так-

же изменениями в законодательной базе: введением закона о переносимости мобильных номеров в России или как его называют на международной арене MNP, Mobile Number Portability, а также нестабильной политической обстановкой (внешняя нестабильность).

Основные результаты приведены в табл. 3.

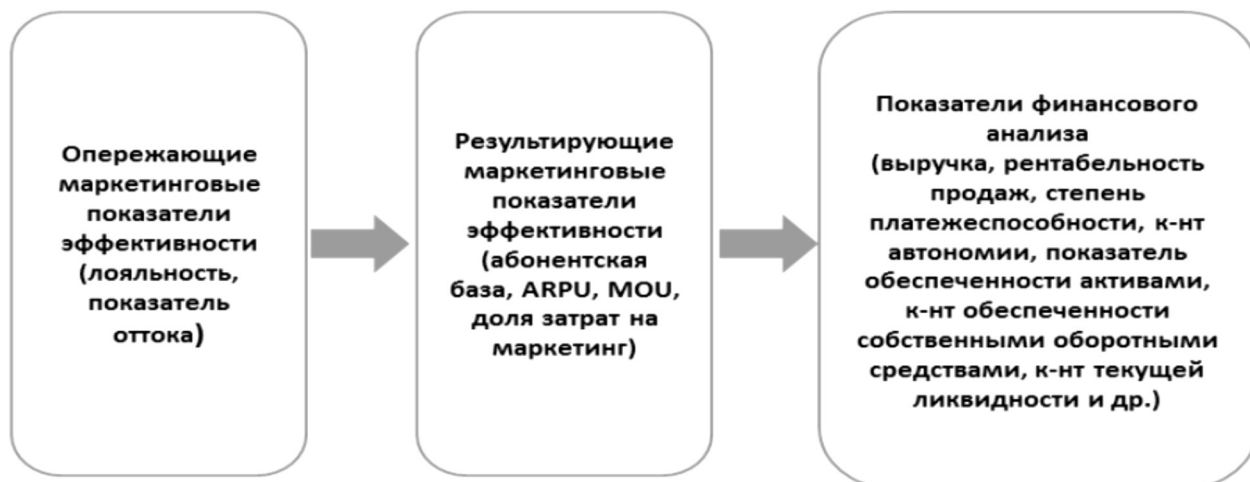
Данные корреляционного анализа подтверждаются экспертными оценками.

Полученные данные использовались при создании цепочки маркетинговых и финансовых показателей (рис. 1).

Таблица 3.

Взаимосвязь маркетинговых и финансовых показателей через коэффициенты корреляции  
(Годовые отчеты ОАО "ВымпелКом", данные TNS, ESPAR).

Маркетинговый показатель	Финансовый показатель	К-нт корреляции
Абонентская база	Выручка	0,95
	Рентабельность продаж	-0,93
	К-нт оборачиваемости оборотного капитала	0,82
	К-нт оборачиваемости дебиторской задолженности	0,76
	К-нт оборачиваемости капитала	0,72
MROS	Рентабельность продаж	0,92
	К-нт автономии	0,90
	Показатель обеспеченности активами	0,86
	К-нт обеспеченности собственными оборотными средствами	0,70
	Норма чистой прибыли	0,75
	Рентабельность продаж	0,92
Churn rate	Рентабельность продаж	-0,93
	К-нт обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,73
	К-нт автономии	-0,86
	Показатель обеспеченности активами	-0,83
	К-нт текущей ликвидности	-0,74
NMC	Выручка	0,99
	К-нт оборачиваемости оборотного капитала	0,72
MOU	Выручка	0,94
ARPU	К-нт оборачиваемости оборотного капитала	0,79
MROI	Степень платежеспособности	0,79



**Рисунок 1.** Цепочка маркетинговых показателей, влияющих на финансовый результат в управлении нестабильными системами.

В рамках анализа были выделены опережающие и результирующие маркетинговые показатели, а также показатели финансового анализа.

Опережающие маркетинговые показатели не имеют прямой связи с финансовыми, но влияли на результирующие показатели маркетинга. Они в свою очередь прямо влияли на финансовый результат. Так, например, связь между показателем оттока и финансовыми показателями была гораздо ниже (в среднем  $-0,79$ ), чем уровень взаимосвязи между показателем оттока рентабельностью, в том числе маркетинговой ( $-0,93$  и  $-0,96$ ). Это подтверждают бизнес-наблюдения: привлекать новых пользователей всегда дороже, чем повышать прибыльность существующим, предлагая расширить им пакет используемых услуг. Так, для бренда Билайн лояльность хорошо сказывается на текущей удовлетворенности абонентов, но не приводит к быстрым финансовым результатам.

Оперируя блоками цепочки маркетинговых показателей, можно построить новую стратегию маркетинга с новыми целями и задачами маркетинга в условиях нестабильности.

Единого подхода к разработке среднесрочной стратегии маркетинга в антикризисном управлении нет, так как маркетинг обычно рассматривается как один из инструментов антикризисного управления, а не как самостоятельный бизнес-процесс.

При разработке планов антикризисного маркетинга важны и такие особенности, как:

- ◆ многовариантность;
- ◆ перспективность;

- ◆ особенности российского законодательства о банкротстве (в случае арбитражного управления или риска перехода в эту фазу управления);
- ◆ стратегическое мышление (кроме арбитражного управления);
- ◆ креативность;
- ◆ учет всех рисков, возникающих в рамках реализации стратегии и влияющих на маркетинговую деятельность, а также не деятельность организации в целом;
- ◆ жизненные циклы (отрасли, организации, сегмента).

Разработка маркетинговых решений на практике не учитывают некоторые факторы, что приводит к снижению результативности маркетинга.

Процесс разработки маркетинговых решений в управлении нестабильными системами должен быть унифицирован и отвечать современным концепциям бизнеса, должен подходить для организаций любой отрасли и размера. Для этого необходимо предложить новый алгоритм, основанный на методиках создания маркетинговой стратегии в стабильных условиях, а также учитывающий особенности целей, задач и принципов антикризисного маркетинга. Руководствуясь таким алгоритмом, а также цепочкой маркетинговых и финансовых показателей маркетолог способен составить новый эффективный маркетинговый план, завязанный на финансовый результат и максимально учитывающий все риски и ограничения (рис. 2).

Алгоритм включает в себя двенадцать последовательных этапов принятия и оценки маркетинговых реше-



**Рисунок 2.** Алгоритм совершения последовательных маркетинговых действий на стадиях антикризисного или арбитражного управления.

ний, разделенные на три укрупненных блока: подготовка информации и утверждение целей, разработка и выбор маркетинговых решений и инструментов по их реализации и оценка выбранных инструментов с точки зрения эффективности их реализации, а также их влияния на общую эффективность управления нестабильными системами.

На первых двух этапах маркетологи и финансисты

проводят анализ внешней и внутренней среды для описания степени нестабильности и кризиса в организации или внешней среде. Далее подробно описываются особенности кризисных процессов для конкретной организации: причины дестабилизации, оценка продолжительности кризиса, характеристика жизненного цикла организации и ее ассортимента в разрезе продуктовых линий, регионов итд. На основе полученных данных, можно дать рекомендации и сформировать стратегию стабилизации и

направления на повышение эффективности управление нестабильной системой для компании в целом. Исходя из сформированной стратегии на 4 этапе, определяются цели и задачи маркетинга, соответствующие особенностям антикризисного или арбитражного управления. Затем определяются возможные ограничения, такие как сроки реализации, правовые возможности, ресурсные или другие ограничения, накладываемые рынком.

Далее на шестом этапе формируется список альтернативных маркетинговых решений и инструментов, необходимых для их реализации в рамках выбранной стратегии. Выбор маркетинговых решений должен составляться на основе принципов антикризисного маркетинга. Эти инструменты затем оцениваются с точки зрения возможных маркетинговых и имиджевых рисков, что помогает заранее прогнозировать их последствия и подготовить действия по адаптации к новой ситуации. Если какое-либо маркетинговое решение обладает высоким риском, то оно вычеркивается из списка альтернатив. На восьмом этапе маркетолог с помощью финансового отдела оценивает влияние разработанных маркетинговых решений на денежные потоки организации, чтобы оценить насколько маркетинговый план решает поставленные задачи по увеличению доходов. В случае, если решение в значительной мере повышает отток денежных средств и в среднесрочной перспективе не способно повысить приток денежных средств, то от решения или инструмента необходимо отказаться. После чего формируется список выбранных маркетинговых решений на основе мето-

да экспертных оценок и метода исключений, применяемого на предыдущих этапах. По сути на данном этапе и формируется среднесрочный план маркетинга.

На десятом этапе для оценки эффективности маркетинга определяются оцениваемые показатели эффективности и их планируемая количественная оценка для каждого маркетингового решения и инструмента. Если организация не располагает возможностями по расчету необходимых показателей для оценки решения или инструмента, то необходимо отказаться от его реализации.

Для каждого маркетингового исследования также должны быть определены стандарты действий, которые отображают последующий план принятия управленческих решений, исходя из полученной информации. На 11 этапе реализуемые маркетинговые инструменты оцениваются в рамках принятой системы показателей маркетинга. На основе этих данных на завершающей стадии оценивается влияние маркетинговых инструментов на эффективность общей стратегии. По итогам этой оценки, а также адаптированного состояния организаций, общая стратегия стабилизации может корректироваться.

Видно, что антикризисный маркетинг является довольно молодым научным направлением, требующим дальнейшего изучения. Необходимо и дальше изучать взаимосвязь маркетинга с финансовыми показателями на основе текущей бизнес-практики и зарубежных научных разработок.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Бойкова А.В., Экономическое содержание арбитражного управления, Четвертая ежегодная всероссийская с международным участием научно-практическая конференция "Актуальные проблемы экономики и управления в современном обществе": материалы научно-практической конференции. 28 октября 2010 г. / Под ред. Е.В. Ожгибесовой – Пермь: АНО ВПО "Пермский институт экономики и финансов", 2010
2. Браверман А. Маркетинг для прибыльности среднего бизнеса. М.: Издательство Экономика, 2006. С. 38–40
3. Галеев А. Г. Маркетинг в антикризисном управлении, Экономические аспекты развития современного общества в начале XXI века, Омск: Изд.: ОмГПУ, 2010, С. 215
4. Годовые финансовые отчеты ОАО "ВымпелКом" за 2007–2014гг.
5. Дорофеев В.Д., Левин Д.Н., Сенаторов Д.В., Чернецов А.В., Антикризисное управление: Учебное пособие, Изд.: Пензенского института экономического развития и антикризисного управления, 2006, С. 132
6. Кован С.Е., Мокрова Л. П., Ряховская А. Н. Теория антикризисного управления предприятием –. – Учебное пособие, Изд.: "Кнорус", 2009
7. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 N367 "Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа").

© Я.В. Чупина, ( Yana.vladilenovna@gmail.com ), Журнал «Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики».

