

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 12, 2020 | 24.12.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.103](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.103)

УДК 339.138:67/68/

О. В. Каут,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Національна металургійна академія України, м. Дніпро
ORCID ID: 0000-0002-0852-7769

Л. О. Аніщенко,
старший викладач кафедри менеджменту,
Національна металургійна академія України, м. Дніпро
ORCID ID: 0000-0003-2993-7828

І. П. Ясинський,
студент кафедри менеджменту,
Національна металургійна академія України, м. Дніпро
ORCID ID: 0000-0001-9021-4595

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ І ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ

O. Kaut
PhD in Economics, Associate Professor,
National Metallurgical Academy of Ukraine
L. Anishchenko
Senior Lecturer, National Metallurgical Academy of Ukraine
I. Yasinsky
Student, National Metallurgical Academy of Ukraine

FEATURES OF DEVELOPMENT AND ACCEPTANCE OF STRATEGIC MARKETING DECISIONS

У процесі дослідження розглянуто особливості прийняття стратегічних маркетингових рішень, етапи розробки маркетингових рішень розглянуто критерії прийняття рішень в умовах антикризового виду управління. У нестабільних умовах кожен маркетинговий інструмент повинен оцінюватися з точки зору його ефективності для подальшої коригування плану маркетингових дій і уникнення повторних помилок, що неприпустимо в кризових умовах. Особливу увагу приділено обзору алгоритму прийняття маркетингових стратегічних рішень, що відрізняється від такого ж алгоритму в простому управлінні стабільними системами наявністю додаткових етапів і пріоритетами до деяких напрямках діяльності. Алгоритм може застосовуватися організаціями незалежно від галузі та сфери діяльності, що діють в умовах антикризового та арбітражного керування. Він дозволяє мінімізувати ризики на виході, так як механізм його дії, закладений в програмно-цільовому підході, дозволяє оцінювати ризики на кожному етапі прийнятого маркетингового рішення, з урахуванням ресурсних обмежень.

The role of marketing as a strategic tool is growing significantly and the strategic marketing approach is becoming especially relevant in the management of the organization in the global financial and economic crisis. In the management of organizations, marketing tools have long established themselves as an effective way to increase the efficiency of the organization. Marketing decisions should cover the whole complex of marketing and show the relationship of the results of these decisions to each other and to other business processes of the organization. This will help to see the complex of anti-crisis marketing, its impact on the internal and external environment of the organization and identify interdependent performance indicators

At the same time, the marketing component in strategic management is practically not paid attention. In the course of research the peculiarities of making strategic marketing decisions are considered, the stages of development of marketing decisions are considered the criteria of decision making in the conditions of anti-crisis type of management. The use of marketing tools to improve the effectiveness of strategic management in today's market is relevant and of considerable interest for further theoretical study and practical implementation, which determined the relevance of the chosen research topic. In volatile conditions, each marketing tool must be evaluated in terms of its effectiveness to further adjust the marketing plan and avoid repeated mistakes, which is unacceptable in a crisis. Particular attention is paid to the review of the algorithm of marketing strategic decisions, which differs from the same algorithm in the simple management of stable systems with the presence of additional stages and priorities for some areas of activity. The algorithm can be applied by organizations regardless of the industry and field of activity, operating in crisis and arbitration management. It allows you to minimize the risks at the exit, as the mechanism of its action, laid down in the program-target approach, allows you to assess the risks at each stage of the marketing decision, taking into account resource constraints.

Ключові слова: маркетинг; прийняття рішень; стратегія; алгоритм; криза; ефективність.

Keywords: marketing; decision making; strategy; algorithm; crisis; efficiency.

Постановка проблеми. Роль маркетингу, як стратегічного інструменту, значно зростає і стратегічний маркетинговий підхід стає особливо актуальним при управлінні організацією в умовах глобальної фінансово-економічної кризи.

В ситуації падіння обсягів продажів і прибутку відбувається оптимізація витрат, і не дивлячись на необхідність маркетингової експертизи інвестиції в дослідження та просування значно скорочуються. Найчастіше це пов'язано з тим, що маркетологи не можуть довести вплив маркетингових інструментів на фінансові показники. Так, 52% організацій в умовах кризи скорочують бюджет на маркетингові комунікації в середньому на 43%. Використання маркетингових інструментів для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах сучасного ринку актуально і має значний інтерес для подальшого теоретичного вивчення і практичної реалізації, що визначило актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Маркетинговим дослідженням підприємств як в теоретичному, так і в практичному аспектах присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних авторів. Серед них роботи таких зарубіжних дослідників, як І. Ансофф, Г. Армстронг, В. Вонг, П. Діксон, Дж. Р. Еванс, Ф. Котлер, М. Портер, Д. Сондерса. Серед вітчизняних науковців цими питаннями опікувалися: С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчук, Н.П. Гончарова, А.П. Гречан, О.В. Зозульов, Є.В. Крикавський, І.В. Лилик, П.Г. Перерва, Т.О. Примак, Т.Б. Решетілова, А.О. Старостіна, Н.І. Чухрай, Ю.В. Яковець та багато інших вчених.

Вивчення питань впливу маркетингу на фінансові показники організації більшою мірою розглядаються зарубіжними авторами А. Дамодаран, П. Дойль, М. Джефрі, Р. Каплан, Дж.К. Левінсон, О.К. Ойнер, Т. Раст, Р. Срівастав, Д. Траут, Д. Ульріх, Г. Уоллард, У.Н. Філіппова, І.В. Христофорова.

Слід зазначити, що в управлінні організаціями маркетингові інструменти давно зарекомендували себе як ефективний спосіб підвищення ефективності організації. У той же час маркетингової складової в стратегічному управлінні увагу практично не приділяється.

Метою дослідження є розробка науково-методичних рекомендацій з використання маркетингових інструментів підвищення ефективності стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досвід успішних організацій показує, що новий спосіб розробки рішень, спрямованих на стимулювання прибуткового зростання продажів, є однією з можливостей

зростання ефективності стратегічного управління [1]. Рекомендації щодо прийняття маркетингових рішень в умовах відносної стабільності не працюють в умовах кризи. Спираючись на цілі, завдання та принципи маркетингу, необхідно застосовувати маркетингові інструменти в комплексі і використовувати всі можливі зовнішні і внутрішні ресурси.

По одному з визначень маркетингу, яке дав відомий маркетолог Ф. Котлер, «маркетинг - це система поглядів, функція координації різних аспектів комерційної діяльності, комплекс взаємопов'язаних елементів ділової активності, філософія бізнесу, мета якої - пом'якшення криз надвиробництва, нарешті, процес збалансування попиту і пропозиції» [2, с. 17].

Виходячи з даного визначення, маркетингові рішення повинні охоплювати весь комплекс маркетингу і показувати взаємозв'язок результатів цих рішень друг на друга і на інші бізнес-процеси організації. Це допоможе побачити комплекс антикризового маркетингу, його вплив на внутрішню і зовнішню середовища організації і виявити взаємозалежні показники оцінки ефективності.

В межах класичних теорій сучасний маркетинг може ефективно функціонувати в наступних умовах [3, с. 725]:

- глибоке насичення ринку, перевищення пропозиції над попитом;
- висока конкурентна обстановка; • вільні ринкові відносини, що дозволяють без жорстких адміністративних обмежень вибирати ринки збуту, встановлювати ціни і ін. ;
- самостійність організацій у визначенні цілей діяльності, витрачання наявних і залучених коштів та ін.

Однак в умовах кризи ці умови частково або повністю перестають виконуватися. Так, наприклад, в критичній точці, ситуації банкрутства, власник підприємства не може самостійно управляти грошовими потоками і визначати мету свого розвитку, так як необхідно отримувати дозвіл у кредиторів і арбітражного керуючого. Буває і зворотна ситуація, при якій всі умови дотримані, але хаос у внутрішній системі не дозволяє реалізувати весь потенціал використовуваних маркетингових інструментів. В обох ситуаціях основним інструментом прийняття управлінських рішень є теорія ймовірностей.

На думку вчених О.Н Асаула, І.П. Князя і Ю.В. Коротаєвої, процес прийняття управлінських рішень в антикризовому управлінні характеризується наступними проблемами [4, с. 75]: унікальність завдань; необхідність враховувати безліч факторів і складних, часто суперечать один одному, взаємозв'язків; достовірність кількісної інформації нижче середнього рівня; хаотичність всіх елементів системи; труднощі побудови причинно-наслідкових зв'язків маркетингових підрозділів з іншими в організації; труднощі «офіціалізації» етапів прийняття і розробки рішень.

Менеджер з маркетингу зазвичай планує діяльність в без кризових ситуаціях. Проте економічні цикли розвитку неминуче породжують появу проблем і відхилень. Маркетолог, будучи стратегічним менеджером, повинен вчитися виявляти і оцінювати можливі екстремальні хвилі і ситуації кризи. Цей антикризовий підхід, спрямований на виявлення майбутніх можливих кризових ситуацій заздалегідь, може сприяти впровадженню маркетингових інновацій, які мінімізують втрати від можливих флуктуацій внутрішнього і зовнішнього середовища, а також збільшити вартість організації в майбутньому.

Ухвалення комплексних рішень в сфері маркетингу і використання певних маркетингових інструментів пов'язане з розробкою елементів комплексу маркетингу (маркетинг-міксу) і направлено на розробку і реалізацію маркетингових стратегій. Застосовуються маркетингові інструменти, використовувані в товарній, ціновій, розподільчій та комунікаційній політиках, які формують елементи комплексу маркетингу, «4P» маркетингу. Для прийняття маркетингових рішень стратегічного характеру зазвичай використовуються прості і відомі моделі: матриця І. Ансоффа, модель М. Портера, всілякі варіанти матриці VCG, модель Артура Д. Літла [5] та ін. При цьому всі рішення повинні розроблятися і прийматися з урахуванням принципів антикризового маркетингу, представлених раніше. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах кризи залежать від безлічі факторів, які показані в таблиці 1.

На сучасному етапі розвитку економіки в науковій літературі не розглянуті етапи розробки маркетингових рішень в умовах глобальної кризи, а приділено увагу тільки алгоритмам прийняття стратегічних рішень. Так, російським ученим Е.М. Коротковим була описана така послідовність розробки рішень в управлінні кризою [6, с. 235]:

1. Розробка системи заходів відповідно до поточної кризової ситуацією в організації;
2. Збір додаткової інформації про внутрішню ситуацію (виділяються вузькі і слабкі місця);
3. Аналіз і оцінка зовнішнього середовища;
4. Пошук альтернативних рішень по уникненню або пом'якшенню кризи;
5. З'ясування того, чи існує сприятливий момент для превентивних антикризових заходів або висновку організації з кризової ситуації.

Таблиця 1.
Особливості прийняття комплексних рішень в умовах кризи

Параметри	Стан організації			
	стабільний	нестабільний		
		нестійкий	кризовий	неперборної кризи
Категорія проблем що вирішуються	стандартні, типові	евристичні	виживання	процедури в справах про банкрутство
Тип ситуації	визначеності	ризик	невизначеності	
Спосіб прийняття рішення	формально логічний	творчий	інтуїтивний	формальний (згідно законам і підзаконним актам)
Умови розробки рішень	стабільні, сприятливі	екстремальні	кризисні	в рамках Закону про банкрутство
Рівень наявності достовірної інформації	відносно достатній	недостатній	недостатній або надмірний	вкрай недостатній
Якість інформації	достовірна	не актуальна	псевдостовірна або не достовірна	достовірна

Видатними фахівцями в області антикризового управління А.Н. Асаул, І.П. Князем і Ю.В. Коротаєвої також була розроблена блок-схема, яка відображає процес розробки управлінського рішення в умовах внутрішньої кризи організації [4]. Даний алгоритм включає в себе три великомасштабних блоку, такі як розпізнавання стадії кризи, прийняття антикризової стратегії, розробка управлінських рішень в рамках обраної стратегії і оцінка ефективності прийнятих рішень. Вчені-економісти відзначають, що тактичний план дій повинен розроблятися виходячи з особливостей функціонування організації, обліку стадії її життєвого циклу та інших особливостей. При цьому для цілей управління нестійкою системою виділяються групи управлінських дій, класифіковані за групами показників діяльності організації, на які вони впливають: показники платоспроможності, показники структури капіталу, показники ефективності використання оборотного капіталу, показники ефективності використання необоротних капіталу та інвестиційної активності.

Для управління підприємством в умовах кризи роль маркетингу полягає в пошуку інформації для вирішення таких завдань, як: реалізації об'єктів невиробничої сфери, реалізації наднормативних запасів, інноваційного реформування і модернізації або зупинки нерентабельних другорядних виробництв. Відсутність опису конкретних методик щодо прийняття рішень в області маркетингу в умовах кризи вказує на необхідність їх подальшого наукового дослідження і опрацювання.

На думку Е.М. Короткова в управлінні нестабільністю найраціональнішими і ефективними є програмно-цільові підходи до прийняття управлінських рішень [6, с.78]. Програмно-цільові підходи планування і управління - це методи, при яких цілі плану за допомогою програм погоджуються з ресурсами.

Дані методи є застосування системного підходу до вирішення стратегічних завдань, що на думку М.А. Мітереву полягає в [7]: визначенні всіх складових проблеми з урахуванням їх взаємозв'язків; визначенні системи цілей, досягнення яких забезпечить вирішення поставлених завдань; створення механізмів управління ресурсами; створення єдиних систем управління реалізацією програми; розробці та контролі ефективної реалізації комплексу заходів, які спрямовані на вирішення зусиль щодо усунення проблем працівниками організації. Значить, в якості специфічних особливостей програмно-цільового підходу є спрямованість на досягнення конкретної мети або системи цілей, системність, послідовність і організаційна відособленість цільових програм.

На сьогоденній день серед розробок в цій області можна виділити методи і алгоритми, описані О.А. Кулагіна [8] і В.Б. Силовим [9]. Вчені вважають, що практичне значення має розробка моделі прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності або нестабільності. Це дозволить забезпечити пошук інформації для конкретної проблеми і вирішити проблему відсутніх даних. Як невизначеності вчені розуміють безліч можливих результатів в рамках реалізації альтернативних рішень.

Особливості управління кризою проявляються не тільки в послідовності кроків по розробці рішень, але і застосуванням специфічних робочих процесів, прийомів аналізу і оцінок, вибору альтернативних інструментів і т.п.

Крім унікальних проблем прийняття рішень в нестабільних системах наступною особливістю є мета комплексних рішень. В рамках ординарного виду управління маркетингові інструменти вирішують завдання максимізації прибутку в рамках мети щодо збільшення вартості активів організації. В умовах нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовища інструменти повинні працювати на завдання по уникненню банкрутства і стабілізації становища організації.

Особливості мають і критерії прийняття рішень в умовах антикризового виду управління. У простому вигляді управління ці особливості зводяться до досягнення стратегічних цілей і збільшення вартості активів організації. При переході економічної системи в кризовий стан довгострокова перспектива розвитку втрачає свою актуальність, так як практично неможливо спрогнозувати як будуть розвиватися події, а в короткостроковій перспективі розвитку критерієм стає максимізація або економія фінансових (грошових)

коштів. З огляду на всю специфіку розвитку нестабільних систем, особливостями прийняття комплексних управлінських рішень в умовах нестабільності є: сильна залежність від часового фактору; низька валідність інформації, використаної в прийнятті рішень; необхідність мобільності і динамічності реалізації рішень з урахуванням обмежених ресурсів; унікальні критерії для кожної організації в виборі альтернативних рішень; необхідність опрацювання альтернативних рішень і прогнозу їх наслідків заздалегідь; можливість отримання ефекту гістерезису (як позитивного, так і негативного). Для антикризового виду управління характерні нестандартні, екстремальні умови функціонування об'єкта управління, які вимагають термінових, несподіваних заходів. Підвищена невизначеність, істотні зміни середовища діяльності суб'єктів є причиною постійного виникнення нових управлінських проблем, що вимагають прийняття своєчасних рішень та їх оцінки в короткостроковій перспективі і планування для довгострокового розвитку системи.

В умовах нестабільності своєчасна і адекватна інформація є єдиним джерелом для ефективних комплексних рішень, тому запропоновані методики прийняття управлінських і маркетингових рішень мають бути уточнені. Так, головні особливості прийняття комплексних маркетингових рішень є ті, що аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища повинен проводитись безперервно, ставши базою всього процесу і одним з «постачальників» інформації за поточним впливом деяких тактичних дій на всю систему.

Невизначеність породжує ризик прийняття неефективних рішень, які не зможуть у підсумку привести до досягнення намічених цілей. Важлива особливість процесу прийняття рішень в нестабільній обстановці полягає в необхідності враховувати вплив невизначених факторів і розглядати всі можливі наслідки альтернатив. Це призводить до необхідності розробки алгоритму прийняття маркетингових рішень в управлінні нестабільними системами і методики оцінки ефективності маркетингових інструментів, які використовуються організацією для виходу з фінансово-економічної кризи, яка буде показувати взаємозв'язок результатів маркетингового процесу із загальною ефективністю діяльності організації.

Реалізація маркетингових інструментів для нестабільної системи будь-якого типу і розміру повинна базуватися насамперед на розробленій антикризовій маркетинговій стратегії, яка за оцінками А.І. Кочеткова передбачає [10]: глибокий аналіз ринкової ситуації і прогноз її розвитку (що склалися і очікуваних співвідношень між попитом і пропозицією); оцінку ступеня свободи у встановленні горизонтальних контактів (з організаціями, що співробітничать і конкурентами); визначення своєї власної позиції на ринку, комерційного та маркетингового ризику, пов'язаного зі зміною цієї позиції під впливом конкуренції; розробку самостійної організаційної, техніко-технологічної, цінової політики організації з метою зміни кон'юнктури; збір, обробку та аналіз інформації про фактори, які формують ринкове оточення; підготовку висококваліфікованих фахівців і керівників, здатних вести ділові переговори і практично реалізувати маркетингову програму від початку до кінця, або залучення надійних виконавців зі сторони.

Крім того, при розробці стратегій антикризового управління важливі і такі особливості, як:

- багатоваріантність - в результаті здійснення антикризового маркетингу має пропонуватися кілька варіантів розвитку організації або змін на ринку;
- перспективність - антикризовий маркетинг повинен не тільки давати можливість короткострокового поліпшення ситуації, але і містити в собі потенціал для майбутнього розвитку;
- стратегічне мислення - антикризові заходи повинні враховувати стратегічні цілі і концепцію окремих підприємств і регіону в цілому;
- креативність - необхідно не боятися виходити за рамки звичних шаблонів і знаходити нові способи вирішення завдань;
- облік усіх ризиків, що виникають в рамках реалізації стратегії і впливають на маркетингову діяльність, а також на діяльність організації в цілому;
- особливості російського законодавства про банкрутство;
- життєві цикли (галузі, організації, сегмента).

Найчастіше алгоритми розробки маркетингових рішень в існуючих підходах до антикризового маркетингу не враховують останні три особливості, що може привести до зниження ефективності прийнятих рішень.

Алгоритм прийняття маркетингових стратегічних рішень, проілюстрований на рисунку 1, відрізняється від такого ж алгоритму в простому управлінні стабільними системами наявністю додаткових етапів і пріоритетами до деяких напрямках діяльності.

Алгоритм прийняття маркетингових рішень в управлінні нестабільними системами включає 12 послідовних етапів (кроків) вибору і оцінки маркетингових інструментів, розділених на три узагальнених блоку: 1-й блок - підготовка - це підготовка інформації та затвердження цілей; 2-й блок - розробка і вибір - це розробка і вибір маркетингових рішень і інструментів з урахуванням принципів, запропонованих в таблиці 1.4; 3-й блок - оцінка - це оцінка обраних маркетингових інструментів з точки зору ефективності їх реалізації і впливу на загальну ефективність управління нестабільними системами.



Рис. 1. Алгоритм прийняття стратегічних маркетингових рішень

Висновки та перспективи подальших розвідок. Сучасному маркетологу, що працює в умовах фінансово-економічної кризи або інших проявів нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовища, необхідно дотримуватися додаткових принципів маркетингу, ставити перед собою додаткові цілі щодо стабілізації зовнішньої і внутрішньої середовища.

Огляд існуючих підходів до визначення маркетингу та його принципів в стабільних системах дозволив встановити два основних принципи маркетингу в умовах стабільності - принцип цінності для споживача і принцип комплексності та системності. Керуватися тільки цими принципами антикризового маркетологу недостатньо, тому ці принципи доповнені виходячи з накопиченого досвіду практиків і теоретиків антикризового управління. Додатково дотримуватися принципів маркетингу для нестабільних систем є універсальними для будь-якого стану організації в умовах нестабільності. Також додатково були запропоновані принципи для нестійкого стану організації (принцип перспективності) і стану непереборного кризи (терміновості результативності).

При нестабільному стані розвитку маркетологи стикаються зі зниженням рентабельності, нестабільністю грошових потоків. В рамках даної концепції більший акцент робиться на застосуванні результатуючих показників, таких як дохід від продажів, задоволеність клієнтів, частка ринку, а значить пріоритетними для розрахунку стають показники маркетингової рентабельності і результативності. У стані кризи і непереборного кризи пріоритетними аналізованими показниками для пошуку ефективних маркетингових рішень стають показники оборотності, здатні скоротити період оборотності грошових коштів. При розрахунку показників ефективності маркетолог може визначити взаємозв'язок впливу маркетингової і фінансової діяльності, що дозволить ефективніше вибрати маркетингові інструменти для управління організацією та сприятливо впливати на стабілізацію її розвитку.

Комплексне вивчення різних теорій прийняття рішень в простому і антикризовому управлінні показало необхідність розробки алгоритму прийняття маркетингових рішень в управлінні нестабільними системами. Існуючі розрізнені маркетингові підходи не можуть впоратися з обмеженнями, що виникають в різних станах нестабільності. Алгоритм включає 12 послідовних етапів (кроків) вибору і оцінки маркетингових інструментів, розділених на три блоки. Впроваджувати в управлінську систему організації даний алгоритм рекомендується на основі програмно-цільового підходу, який характеризується системністю і послідовністю. В рамках використання алгоритму особливо важливо враховувати методологію когнітивного моделювання, яка дозволяє максимально дослідити взаємозв'язок етапів всередині укрупнених блоків алгоритму. Алгоритм може застосовуватися організаціями незалежно від галузі та сфери діяльності, що діють в умовах антикризового та арбітражного керування. Він дозволяє мінімізувати ризики на виході, так як механізм його дії, закладений в

програмно-цільовому підході, дозволяє оцінювати ризики на кожному етапі прийнятого маркетингового рішення, з урахуванням ресурсних обмежень.

Література.

1. Качалов, И. По каким правилам играет кризис: прогноз на ближайшие десять лет / И. Качалов // Генеральный директор. - 2009. - № 10. - С. 50
2. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер, К.Л.Келлер. - СПб: Питер: Мир книг, 2007. – 480 с
3. Экономика России: Менеджмент и маркетинг / О.М. Особенков [и др.]. – М.: «Типография «Новости», 2010. - 922 с.
4. Асаул, А.Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева; под ред. засл. Строит. РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. – СПб: АНО «ИПЭВ», 2007. -224 с.
5. Бандурин, А.В. Стратегический менеджмент организации / А.В.Бандурин, Б. А. Чуб // Корпоративный менеджмент (сайт). [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/chub/03_1.shtml (дата обращения: 06.09.2014).
6. Коротков, Э.М. Антикризисное управление: учебник для бакалавров: [гриф УМО] / Э.М. Коротков. - Гос. ун-т управления. – М. : Юрайт, 2014. – 406 с.
7. Митерев, М. А. Программно-целевые методы планирования как инструмент государственного управления развитием социально экономических систем [Электронный ресурс] / М.А. Митерев //Электронное научное издание «Труды МЭЛИ: электронный журнал. – 2009. -№10. - Режим доступа: www.e-magazine.meli.ru/vipusk_10/128_v10_Miterev.doc
8. Кулагин, О.А. Принятие решений в организациях: учеб. пособие / О.А. Кулагин. - СПб., 2001. - 148 с.
9. Силов, В.Б. Принятие стратегических решений в нечеткой обстановке / В.Б. Силов. - М.: ИНПРО-РЕС, 1995. – 228 с.
10. Кочеткова, А.И. Основы управления в условия хаоса (неопределенности) / Кочеткова А.И. – М.: «Рид Групп», 2012. – 624 с.

References.

1. Kachalov, I. (2009), "By what rules does the crisis play: forecast for the next ten years", *General'nyj direktor*, vol. 10, p. 50
2. Kotler, F. and Keller, K.L. (2007), *Marketing menedzhment. Jekspress-kurs* [Marketing management. Express course], Piter: Mir knig, SPb., Russia. P. 480.
3. Osobekov, O.M. (2010), *Jekonomika Rossii: Menedzhment i marketing* [Economy of Russia: Management and Marketing], «Tipografija «Novosti», Moscow, Russia, P. 922.
4. Asaul, A.N. Knjaz', I. P. and Korotaeva, Ju. V. (2007), *Teorija i praktika prinjatija reshenij po vyhodu organizacij iz krizisa* [Theory and practice of decision-making on the exit of organizations from the crisis], ANO «IPJeV», SPb., Russia. P.224.
5. Bandurin, A.V. and Chub, B. A. "Strategic management of the organization", *Korporativnyj menedzhment*, [Online], available at: http://www.cfin.ru/management/chub/03_1.shtml (Accessed 6 Sept 2014).
6. Korotkov, Je.M. (2014), *Antikrizisnoe upravlenie: uchebnik dlja bakalavrov: [grif UMO]* [Anti-crisis management: textbook for bachelors], Gos. un-t upravlenija, Jurajt, Moscow, Russia, P. 406.
7. Miterev, M. A. (2009), "Target-oriented planning methods as a tool for state management of the development of social economic systems", *Jelektronnoe nauchnoe izdanie «Trudy MJeLI: jelektronnyj zhurnal*, vol. 10, [Online], available at: www.e-magazine.meli.ru/vipusk_10/128_v10_Miterev.doc
8. Kulagin, O.A. (2001), *Prinjatje reshenij v organizacijah: ucheb. posobie* [Decision making in organizations: textbook], SPb., Russia. P.148.
9. Silov, V.B. (1995), *Prinjatje strategicheskijh reshenij v nechetkoj obstanovke* [Adoption of strategic decisions in a fuzzy environment], INPRO-RES, 1995. – Moscow, Russia, P. 228.
10. Kochetkova, A.I. (2012), *Osnovy upravlenija v uslovija haosa (neopredelennosti)* [Fundamentals of control in conditions of chaos (uncertainty)], «Rid Grupp», Moscow, Russia, P. 624.

Стаття надійшла до редакції 07.12.2020 р.