

МРНТИ 06.81.55

<https://doi.org/10.26577/be1562202612>

А.О. Туреханова¹ , Ж.М. Дюсембекова^{1*} ,
М.Р. Смыкова² , Ш.К. Трипати³ 

¹Университет Нархоз, Алматы, Казахстан²Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан³Атмия Университет, Раджкот, Индия

*e-mail: zhanar.dyussembekova@narxoz.kz

ИНТЕГРАЦИЯ КРИТЕРИЕВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ МАЛОГО БИЗНЕСА КАЗАХСТАНА

Малый бизнес развивается в условиях обостряющейся конкуренции, ограниченности ресурсов и значительной рыночной неопределенности. В таких условиях возрастает потребность в аналитически обоснованных инструментах маркетингового управления. Цель исследования заключается в определении наиболее эффективных подходов к маркетинговому аудиту для малых предприятий Казахстана, работающих в нестабильной рыночной среде. Центральная идея исследования заключается в том, что интеграция формальных критериев принятия решений в условиях неопределенности в структуру маркетингового аудита повышает его стратегический и прогностический потенциал.

Научная значимость данной работы заключается в восполнении методологических пробелов в литературе, где маркетинговый аудит часто рассматривается в первую очередь как диагностический или контрольный инструмент. Методология исследования основана на концептуальном анализе и аналитическом моделировании с использованием критериев Лапласа, Максимакса, Вальда и Сэвиджа интегрированных в систему маркетингового аудита. В работе предложена расширенная интерпретация маркетингового аудита как инструмента поддержки управленческих решений в условиях неопределенности.

Результаты подтверждают, что интеграция количественных критериев принятия решений с показателями маркетинговой эффективности формирует более адаптивную и чувствительную к риску структуру по сравнению с традиционными подходами. Предложенная модель способствует повышению точности прогнозирования, рациональному распределению ресурсов и улучшает стратегические позиции малых предприятий.

Практическая значимость исследования заключается в разработке адаптивной модели маркетингового аудита, адаптированной для малых предприятий в странах, переживающих институциональные и рыночные трансформации. Полученные результаты предоставляют предпринимателям структурированный алгоритм проведения независимого аудита, что повышает качество управленческих решений и долгосрочную устойчивость.

Ключевые слова: малое предприятие, маркетинговый аудит, малый и средний бизнес, прогноз роста, принятие решений в условиях неопределенности.

A.O. Turekhanova¹, Zh.M. Dyussembekova^{1*},
M.R. Smykova², S.K. Tripathi³

¹Narxoz University, Almaty, Kazakhstan²Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan³Atmiya University, Rajkot, India

*e-mail: zhanar.dyussembekova@narxoz.kz

Integrating decision-making criteria into small business marketing

Small businesses operate in an environment of increased competition, limited resources, and high market uncertainty. In such circumstances, the need for structured and analytically sound marketing management tools becomes critically important. The purpose of this study is to determine which modern approaches to marketing audit are most effective for small businesses operating in unstable market conditions, taking into account the economic and institutional context of Kazakhstan. The central idea of the study is that the integration of formal decision-making criteria in the context of uncertainty into the structure of marketing audit increases its strategic and predictive potential.

The scientific significance of this work lies in eliminating methodological gaps in the literature, where marketing audit is often considered primarily as a diagnostic or control tool. The study suggests an expanded interpretation of marketing audit as an integrated decision support system combining performance diagnostics with quantitative assessment models. Methodologically, the study uses conceptual synthesis and analytical modeling, which include Laplace, Maximax, Wald and Savage criteria (minimax regret) in the marketing audit process and illustrate their application using the example of structured decision-making scenarios.

The results confirm that the combination of quantitative decision-making criteria with marketing performance indicators creates a more adaptive and risk-sensitive structure than traditional audit approaches applied independently of each other. The proposed model increases the accuracy of forecasting, promotes the rational allocation of resources and improves the strategic positioning of small enterprises.

The contribution of this research is to develop an adaptive marketing audit model adapted for small businesses operating in economies undergoing institutional and market transformation. From a practical point of view, the results obtained provide entrepreneurs with a structured algorithm for conducting an independent audit, which improves the quality of management decisions and long-term sustainability.

Keywords: small enterprise, marketing audit, small and medium-sized businesses, growth forecast, decision-making in conditions of uncertainty.

А.О. Туреханова¹, Ж.М. Дюсембекова^{1*},
М.Р. Смыкова², Ш.К. Трипати³

^{1,2} Нархоз Университеті, Алматы, Қазақстан

² Алматы Менеджмент Университеті, Алматы, Қазақстан

³ Атмия Университеті, Раджот, Үндістан

*e-mail: zhanar.dyussembekova@narхоз.kz

Шешім қабылдау критерийлерін шағын бизнестегі маркетингтік аудитке біріктіру

Шағын бизнес жоғары бәсекелестік, шектеулі ресурстар және нарықтық белгісіздіктің жоғары деңгейі жағдайында қызмет етеді. Мұндай жағдайда маркетингтік басқарудың құрылымдалған және аналитикалық құралдарына деген қажеттілік ерекше маңызға ие. Осы зерттеудің мақсаты – Қазақстанның экономикалық және институционалдық ерекшеліктерін ескере отырып, тұрақсыз нарықтық ортада жұмыс істейтін шағын бизнес үшін маркетингтік аудиттің қандай заманауи тәсілдері неғұрлым тиімді екенін анықтау. Зерттеудің негізгі идеясы маркетингтік аудит құрылымына белгісіздік жағдайында шешім қабылдаудың формалданған критерийлерін енгізу оның стратегиялық және болжамдық әлеуетін арттыратынына негізделген.

Жұмыстың ғылыми маңыздылығы маркетингтік аудит саласындағы әдіснамалық олқылықтарды толықтырумен байланысты, өйткені қолданыстағы әдебиеттерде маркетингтік аудит көбінесе диагностикалық немесе бақылау құралы ретінде ғана қарастырылады. Зерттеу маркетингтік аудитті тиімділікті диагностикалаудың сандық бағалау модельдерімен біріктірілген шешім қабылдауды қолдау жүйесі ретінде кеңейтілген тұрғыда түсіндіруді ұсынады. Әдіснамалық тұрғыдан зерттеуде маркетингтік аудит үдерісіне Лаплас, Максимакс, Вальд және Сэвидж (минимакс өкініш) критерийлерін енгізуге негізделген тұжырымдамалық синтез бен аналитикалық модельдеу қолданылған. Олардың практикалық қолданылуы құрылымдалған шешім қабылдау сценарийлері арқылы көрсетілген.

Зерттеу нәтижелері сандық шешім қабылдау критерийлерін маркетинг тиімділігінің көрсеткіштерімен үйлестіру дәстүрлі аудит тәсілдерін жеке-жеке қолдануға қарағанда икемдірек әрі тәуекелдерге сезімтал басқару құрылымын қалыптастыратынын дәлелдейді. Ұсынылған модель болжамдардың дәлдігін арттырып, ресурстарды тиімді бөлуге ықпал етеді және шағын бизнестің нарықтағы стратегиялық позициясын нығайтады.

Зерттеудің негізгі үлесі – институционалдық және нарықтық трансформация жағдайындағы елдердегі шағын бизнес субъектілеріне бейімделген маркетингтік аудиттің интеграцияланған моделін әзірлеу болып табылады. Практикалық тұрғыдан алғанда, алынған нәтижелер кәсіпкерлерге маркетингтік аудитті өз бетінше жүргізудің құрылымдалған алгоритмін ұсынады, бұл басқарушылық шешімдердің сапасын арттыруға және бизнестің ұзақ мерзімді тұрақтылығын қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Түйін сөздер: шағын бизнес, маркетингтік аудит, шағын және орта бизнес, өсу болжамы, белгісіздік жағдайында шешім қабылдау

Введение

В контексте текущей экономической политики Казахстана малые и средние предприятия (МСП) играют ключевую роль в обеспечении устойчивого экономического роста. Исследования показывают, что для перехода страны к развитой экономике доля МСП в валовом внутреннем продукте (ВВП) должна как правило превышать 50% (Ardic et al., 2011). В настоящее время этот показатель составляет примерно 39%, что свидетельствует о наличии серьезной проблемы (Бюро национальной статистики, 2025). Многие малые предприятия сталкиваются с ограниченностью ресурсов и нестабильностью рынка, что делает их особенно уязвимыми и требует научного анализа для выявления эффективных инструментов и методов.

Растущий интерес к развитию МСП в Казахстане подкрепляется инициативами правительства и острой необходимостью в инновационных методах повышения их эффективности в условиях глобальных экономических вызовов. Несмотря на внимание, уделяемое этой теме, многие вопросы, касающиеся взаимосвязи между маркетинговыми аудитами и результатами деятельности малых предприятий, остаются недостаточно изученными. Этот пробел создает как теоретическую, так и практическую значимость для дальнейшего изучения.

Основная цель данного исследования заключается в анализе влияния маркетингового аудита на эффективность малых предприятий в Казахстане. Существует необходимость в выявлении универсальных инструментов и методов, которые могут помочь малым и средним предприятиям адаптироваться и процветать в условиях экономической нестабильности.

Объектом исследования являются малые предприятия Казахстана, функционирующие в условиях рыночной неопределенности. Предметом исследования выступает интеграция критериев принятия решений в условиях неопределенности в систему маркетингового аудита малого бизнеса.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: изучить методы маркетингового аудита, используемые в настоящее время в малых предприятиях Казахстана; оценить влияние маркетингового аудита на финансовые и операционные показатели малых предприятий, а также предложить рекомендации по внедрению маркетинговых аудитов

для повышения устойчивости бизнеса. Методы исследования включают анализ научной работы, концептуальное моделирование и применение критериев принятия решений в условиях неопределенности к задачам маркетингового аудита малого бизнеса на основе результатов анкетного опроса предпринимателей. Систематическое проведение маркетинговых аудитов положительно повлияет на эффективность малых предприятий в условиях экономической нестабильности.

Обзор литературы

Определение маркетингового аудита начинается с 1950-х годов в отчетах Американской ассоциацией менеджмента. В формирование концепции маркетингового аудита значительный вклад внесли работы Шухмана (Shuchman, 1959), Сешнса (Sessions, 1959), Оксенфельдта (Oxenfeldt, 1959) и Криспа (Crisp, 1959). Оценка маркетинговой деятельности как маркетинговый аудит был определен как систематический беспристрастный обзор деятельности (Шухман, 1959). Ученые Нэйлор и Воод впервые определили связь между маркетинговым аудитом и финансовыми показателями бизнеса. Отсутствие необходимой информации и непонимание собственника бизнеса и аудитора были отмечены в работах Capella Sekely как основные проблемы при проведении маркетингового аудита.

Согласно Моква (Mokwa, 1986), маркетинговый аудит следует рассматривать как процедуру, выходящую за рамки традиционного маркетингового контроля: он предполагает не только оценку выполненных действий, но и возможность пересмотра маркетинговой политики организации, а также инициирования внутренних организационных изменений, включая внедрение новых управленческих механизмов. Ряд авторов подчеркивает, что методологически полноценный аудит должен включать внешнюю перспективу – анализ клиентов и потенциальных клиентов, конкурентной среды и системы распределения и иных элементов рынка. При этом получение беспристрастных выводов в значительной степени связано с независимостью аудитора; в литературе отмечается, что привлечение внешних специалистов повышает объективность результатов (Boyd & Walker, 1990). В условиях интернационализации рынков особую актуальность приобретает глобальное измерение маркетингового аудита; в работах James T. Rothe

и Michael G. Harvey отдельно акцентируется необходимость тщательной оценки внутренней среды как составляющей адекватной аудиторской диагностики (Rothe & Jackson, 1997).

В научной и прикладной плоскости маркетинговый аудит выступает инструментом, поддерживающим обоснованный выбор стратегии маркетинговых действий и обеспечивающим системную диагностику маркетинговой результативности организации. В отличие от маркетингового контроля, который преимущественно сопоставляет результаты с плановыми показателями и оценивает исполнение стратегических решений, маркетинговый аудит имеет более широкий аналитический охват. Он предполагает обследование не только стратегий, но и целей, процессов и используемых практик, а также анализ внешней среды и внутренних возможностей компании, что позволяет выявлять причины отклонений, скрытые ограничения и перспективные направления развития.

Систематизация исследований, посвященных маркетинговому аудиту с конца 1950-х годов до настоящего времени, демонстрирует расширение функционального содержания данного инструмента и постепенный переход от узких контрольных процедур к комплексным диагностическим моделям. При этом применимость конкретных концепций определяется контекстом организации: уровнем ресурсов, стратегическими приоритетами, рыночной позицией и особенностями управленческой системы. Для малых предприятий целесообразно рассматривать маркетинговый аудит прежде всего через призму процессов и тактических маркетинговых функций, поскольку именно они формируют повседневную эффективность, скорость реакции на рынок и устойчивость к неопределенности, тогда как размер организации сам по себе не является достаточным объяснительным параметром.

Дополнительно методология маркетингового аудита должна учитывать макро контекст: тип страны, культурные особенности и уровень экономического развития, поскольку эти факторы влияют как на выбор методов, так и на интерпретацию результатов. Существенное значение имеет анализ нематериальных активов – деловой репутации, клиентской лояльности и качества сервиса (Lusch & Harvey, 1994; Hekimian & Jones, 1967), а также устойчивости взаимоотношений с ключевыми контрагентами, включая поставщиков и покупателей (Brummet

et al., 1968). В литературе также подчеркивается, что регулярность аудита повышает качество управленческих решений и способствует успешной реализации стратегии, поскольку позволяет своевременно фиксировать изменения среды и корректировать маркетинговые действия (Hall, 1993; Taghian & Shaw, 2008).

Для малого бизнеса, ориентированного на укрепление позиций на рынке, первостепенное значение имеет диагностика собственной маркетинговой функции, при этом ключевая роль, как правило, принадлежит собственнику или руководителю. В условиях динамичной трансформации маркетинга и постоянного появления новых практик и каналов продвижения способность адаптироваться к изменениям становится не дополнительным преимуществом, а необходимым условием конкурентоспособности.

Методология

Центральный исследовательский вопрос в основе данного исследования звучит таким образом: какие современные подходы и методы маркетингового аудита наиболее эффективны для малых предприятий, функционирующих в условиях рыночной неопределенности, с учетом специфики Казахстана?

Гипотеза заключается в том, что интеграция количественных критериев принятия решений (критерий Лапласа, критерий максимакса или оптимизма, критерий Сэвиджа или минимакса (критерий потерь), критерий Вальда (Брюс & Брюс, 2018) (Андрианова & Хабибуллин, 2015) (Вентцель, 1972) с диагностическими инструментами для показателей маркетинговой эффективности обеспечивает более надежную и адаптируемую основу для малых предприятий, чем традиционные методы аудита в отдельности. Ожидается, что эта комбинированная методология повысит точность прогнозирования, снизит риски и улучшит стратегическое позиционирование предприятий на конкурентных рынках.

В рамках проведенного анализа ключевой акцент делается на том, что маркетинговый аудит выступает одним из наиболее результативных инструментов повышения эффективности малого бизнеса: он позволяет выявлять точки улучшения и корректировать маркетинговую деятельность при относительно низких издержках, обеспечивая заметный управленческий эффект. В этом контексте владельцы и руководители малых предприятий могут проводить аудит соб-

ственными силами, интерпретировать полученные данные и на их основе формировать решения, направленные на рост, усиление рыночных позиций и повышение итоговых показателей за счёт более рационального планирования и реализации маркетинговых мероприятий.

Поскольку малые предприятия функционируют в условиях ресурсных ограничений, особое значение приобретает уровень компетентности собственника или управляющего. Наличие базовых и прикладных знаний в маркетинге, а также навыков диагностики и оценки результативности маркетинговых действий становится необходимым условием для самостоятельного и методически корректного проведения маркетингового аудита.

Применение количественных критериев принятия решений на примере малого бизнеса в Казахстане. Рассмотрим условный пример малого торгового предприятия Казахстана, осуществляющего розничную реализацию потребительских товаров. Из-за неопределенности спрос может быть слабым, и товар может остаться на складе, что ухудшит финансовые результаты. В то же время задержка увеличивает риск того, что конкуренты заберут деньги быстрее, что приведет к потере продаж и прибыли. Если несколько релевантных вариантов сходятся в одной позиции, это можно считать наиболее разумным; в случае расхождений следует полагаться на ожидаемое значение и/или дополнительную проверку. Прогнозирование прибыльности требует междисциплинарного набора компетенций: маркетинга, статистики, теории вероятностей, эконометрики и правовых основ.

Критерий Лапласа часто применяется при прогнозировании в условиях неопределенности, предполагая равновероятность состояний рынка. Собственники малых предприятий могут использовать его для оценки стратегических альтернатив, применяя предварительные знания рынка. Стоит отметить, что результаты остаются гипотетическими, поскольку стабильность рынка не может быть гарантирована в будущих условиях.

Критерий основан на принципе равновероятности состояний среды и предполагает выбор альтернативы по среднему ожидаемому результату при отсутствии достоверной информации о вероятностях. Соответствующее выражение представлено в формуле (1) – критерий Лапласа (Богоявленский, 2014)

$$L_i = \frac{\sum_{j=1}^M a_{ij}}{M} \quad (1)$$

где:

L_i – среднее ожидаемое значение результата по стратегии i ;

M – вероятность j -ого наступления

i – число стратегий;

a_{ij} – результат при i -ой стратегии при j состоянии рынка.

Критерий Максимакса, часто называемый критерием оптимизма, используется при прогнозировании сценариев, предполагающих исключительно благоприятные рыночные условия. Он направлен на поиск стратегии, приносящей максимально возможную прибыль, что отражает предпринимательский принцип, согласно которому больший риск может привести к большему вознаграждению. В рамках этой концепции предприниматели определяют приоритеты наиболее выгодного использования имеющихся ресурсов и управленческих факторов, исходя из того, что рыночная среда является оптимально благоприятной:

$$M_i = \max(x_{ij}), j = 1 \dots M \quad (2)$$

где:

M_i – максимальное значение результата по стратегии i ;

x_{ij} – результат стратегии i при состоянии рынка j .

В соответствии с критерием Максимакса предпочтение отдается тому варианту, который обеспечивает наибольший возможный финансовый результат. Однако данный подход характеризуется повышенным уровнем риска, поскольку при выборе не принимаются во внимание альтернативные сценарии развития событий. В связи с этим его применение требует взвешенного и осторожного подхода.

Критерий Вальда, часто называемый пессимистическим подходом, является методологической противоположностью принципа Максимакса. Он выбирает наиболее благоприятный исход из наименее благоприятных альтернатив, обеспечивая тем самым максимальную безопасность в неблагоприятных условиях. Например, при определении нескольких вариантов выхода на рынок – немедленного, краткосрочного или долгосрочного. Каждый из этих сценариев рассматривается с учетом изменений рынка (положительных, нейтральных, отрицательных). Для

каждой альтернативы определяются минимальные значения прибыли, и выбирается стратегия с наибольшим из этих минимумов. Такой подход обеспечивает надежную связь для малого бизнеса, особенно когда предприниматели предпочитают минимизировать риск и придерживаются консервативного подхода к принятию решений в условиях неопределенности.

$$W_i = \min(x_{ij}), j = 1 \dots M, \quad (3)$$

где:

W_i – максимальный гарантированный результат по стратегии i .

Пример применения критерий Вальда для малого бизнеса у которого есть два проекта X1, X2 и необходимо оставить самый лучший для реализации в бизнесе. С учетом условия рынка, где есть также развития три разных сценария и соответственно будет три разных итога по прибыли бизнеса. Имея данные малого бизнеса, предпринимателю необходимо выбрать тот проект, который максимально будет выгодным бизнесу по критерию Вальда (таблица 1).

Таблица 1

Выбор проекта по критерию Вальда

Проекты	Состояние рынка на определенный период: альтернативные варианты финансового результата		
	1	2	3
X1	35	15	40
X2	10	50	15

Примечание: составлена авторами на основе источника (Богоявленский, 2014)

Данные таблицы 1 показывают, что два проекта для предпринимателя выглядят одинаково привлекательно, поэтому выбор чтобы был аналитически правильно рассчитан, необходимо применить критерий Вальда, критерий с минимальным риском при получении максимальной прибыли от проекта. Первым шагом вычисляем минимальные для каждого проекта

$W1 = \min(x_{1j}), j = 1, 2, 3; W1 = \min(35, 15, 40) = 15;$

$W2 = \min(x_{2j}), j = 1, 2, 3; W2 = \min(10, 50, 15) = 10$

$W1 = 15$ и $W2 = 10$. Сравниваем их и получаем, $W1 > W2$, необходимо выбрать проект 1,

поскольку прибыль при самом плохом сценарии будет выше, данный критерий еще называют критерием гарантированного результата.

Следующий критерий для предпринимателей называется еще «матрица рисков» -критерий Сэвиджа, делается расчет упущенной прибыли и выбирается проект где риск недополучения прибыли минимален.

$$\Delta k_{ij} = \max_i k_{ij} - k_{ij} \quad (4)$$

$$K(a_i) = \max_j \Delta k_{ij} \quad (5)$$

$$K_{opt} = \min_i (\max_j \Delta k_{ij}) \quad (6)$$

где:

Δk_{ij} – величина упущенной прибыли;

$K(a_i)$ – максимальная упущенная выгода по стратегии i ;

K_{opt} – минимально из максимально упущенной выгоды.

Используя критерий Сэвиджа проанализируем с выбором проекта используя данные таблицы 1. С учетом знаний трех разных состояний рынка находим максимальное значение.

$y_1 = \max(x_{11}, x_{21}) = \max(35, 10) = 35;$

$y_2 = \max(x_{12}, x_{22}) = \max(15, 50) = 50;$

$y_3 = \max(x_{13}, x_{23}) = \max(40, 15) = 40.$

Находя отклонения от лучших результатов, вычисляем недополученную прибыль при всех сценариях.

Для проекта X1:

$35-35=0$

$50-15=35$

$40-40=0$

Для проекта X2:

$35-10=25$

$50-50=0$

$40-15=25$

Полученные данные представлены в таблице 2.

Таблица 2

Матрица упущенной прибыли

Проекты	Состояние рынка на определенный период			Максимальная упущенная прибыль
	1	2	3	
X1	0	35	0	35
X2	25	0	25	25

Примечание: составлена авторами на основе источника (Богоявленский, 2014)

Сравнивая результаты по данным таблицы 2, предприниматель выбирает тот проект, где потеря упущенной прибыли будет минимальной.

Максимально упущенная прибыль по проектам $X_1=35$, $X_2=25$, так как $X_1 > X_2$, значит бизнесу лучше проект 2, так как там меньше упущенной прибыли.

Применяя вышеописанный концептуальный подход малый бизнес минимизирует риски, улучшает финансовые показатели за счет сохранения ресурсов рассчитав с математической точностью возможные потери ресурсов при различных сценариях рынка. Данный подход маркетингового аудита является синтезом математических и маркетинговых инструментов по прогнозированию и анализу, является современным и адаптированным под реалии малого бизнеса.

Результаты и обсуждение

Малые предприятия функционируют в среде, характеризующейся усилением конкурентного давления, дефицитом ресурсов и значительной рыночной неопределенностью. Снижение негативного влияния указанных факторов во многом возможно при корректном применении инструментов маркетингового управления, в том числе маркетингового аудита как диагностической и профилактической процедуры. Поскольку малый бизнес, как правило, ограничен в возможностях проведения систематических маркетинговых исследований и не располагает специализированным маркетинговым подразделением, критически важным становится уровень маркетинговой компетентности собственника и/или руководителя. В этой связи возрастает потребность в универсальном и практико-ориентированном алгоритме самостоятельного проведения маркетингового аудита – наборе диагностических вопросов и шагов, позволяющих выявлять проблемные зоны и определять направления корректировок на перспективу. Маркетинговый аудит целесообразно рассматривать как регулярный элемент процесса маркетингового планирования, учитывающий специфические особенности малых фирм, определяющие их рыночное поведение и характер маркетинговой активности.

Для повышения практической применимости предложенного подхода была проведена аналитическая апробация модели на примере типовой ситуации малого торгового предпри-

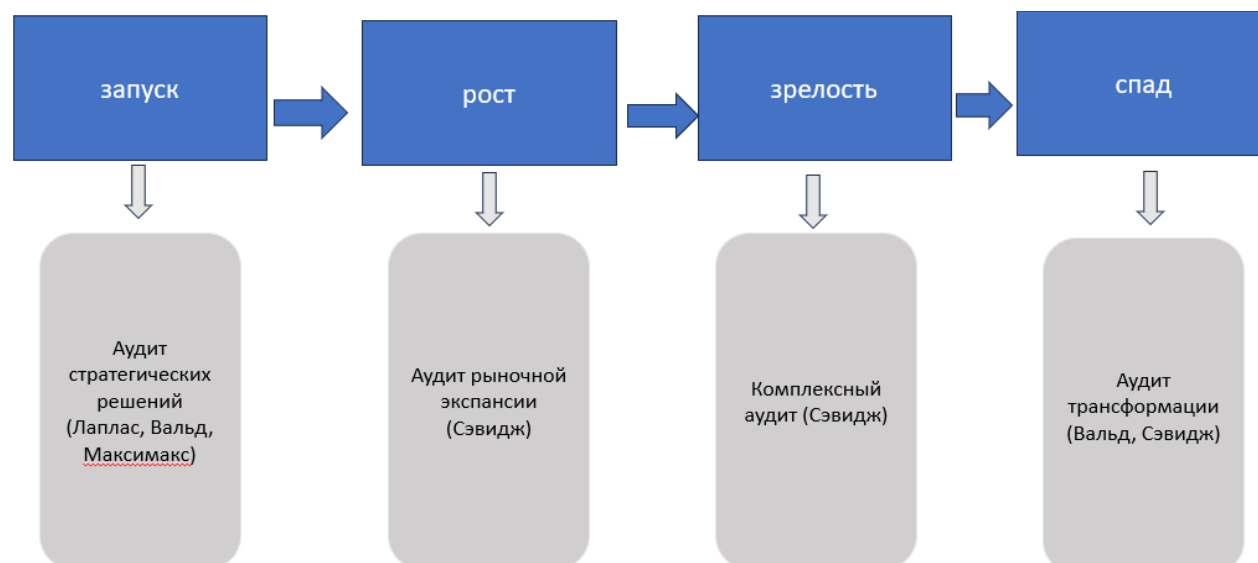
ятия Казахстана. Моделирование показало, что использование критериев принятия решений позволяет предпринимателям структурировать выбор стратегических альтернатив в условиях неопределенности спроса и ограниченности ресурсов. Полученные результаты демонстрируют возможность применения интегрированной модели маркетингового аудита в практической деятельности малых предприятий, особенно при планировании вывода новых продуктов, распределении маркетингового бюджета и оценке рисков рыночных изменений.

При этом проведение маркетингового аудита в малых организациях характеризуется рядом специфических факторов, которые систематизированы и представлены далее (рисунок 1). Представленная адаптивная модель маркетингового аудита основывается на предположении о том, что на различных стадиях жизненного цикла предприятия изменяются уровень рыночной неопределенности, степень ресурсных ограничений, интенсивность конкурентного давления и приоритеты управленческих решений.

На этапе запуска предприятия доминирующее значение приобретают критерии, ориентированные на поиск потенциальных возможностей роста и допустимого уровня риска, в частности критерии Лапласа и Максимакса. На стадии роста возрастает значение оценки рыночной устойчивости и эффективности маркетинговых решений. Для стадии зрелости характерна ориентация на поддержание стабильности рыночных позиций и минимизацию стратегических потерь. В условиях спада или снижения эффективности деятельности предприятия возрастает необходимость применения более консервативных подходов к принятию решений, включая критерии Вальда и Сэвиджа, позволяющие минимизировать возможные потери и корректировать стратегию развития.

Предложенная модель также учитывает такие факторы, как ограниченность маркетингового бюджета, уровень аналитической компетентности собственника бизнеса, нестабильность спроса, изменение конкурентной среды и необходимость оперативной адаптации маркетинговых решений.

Таким образом, маркетинговый аудит в рамках предложенной модели рассматривается не только как инструмент контроля, но и как механизм поддержки адаптивного управленческого решения в условиях нестабильной рыночной среды.

Рисунок 1*Адаптивная модель маркетингового аудита**Примечание: составлен авторами*

Несмотря на значительный объем публикаций по маркетинговому аудиту, в научной литературе сохраняются заметные методологические разрывы: многие работы описывают отдельные элементы аудита, однако не всегда предлагают целостный и корректно выстроенный подход к его проведению, особенно применительно к малым предприятиям.

Поскольку конечной целью предпринимательской деятельности выступает получение прибыли, первичный этап анализа опирается на базовые показатели, позволяющие определить текущую финансово-экономическую состоятельность компании. Далее исследовательский фокус смещается к установлению факторов и переменных, которые формируют наблюдаемый результат и объясняют его устойчивость или уязвимость. Проведенный маркетинговый аудит позволяет объективно зафиксировать реальную рыночную позицию предприятия, оценить достаточность и структуру ресурсов, а также определить направления их укрепления и более эффективного использования в последующем периоде.

Целью данного исследования было определение того, какие современные подходы и методы маркетингового аудита наиболее эффективны для малых предприятий, работающих в условиях нестабильной рыночной конъюнктуры, с учетом экономического и институциональ-

ного контекста Казахстана. Основная задача заключалась не только в обзоре существующих методов аудита, но и в оценке того, повышает ли интеграция количественных критериев принятия решений в систему маркетингового аудита ее стратегический и прогностический потенциал в контексте малого бизнеса.

Полученные результаты подтверждают гипотезу о том, что сочетание формальных критериев принятия решений, таких как подходы Лапласа, Максимакса, Вальда и Сэвиджа (минимальное сожаление), с диагностическими показателями эффективности маркетинга создает более надежную и адаптируемую методологическую основу, чем традиционные аудиторские процедуры, применяемые по отдельности. Когда маркетинговый аудит включает структурированные модели принятия решений в условиях неопределенности, он трансформируется из преимущественно оценочного инструмента в перспективный стратегический инструмент, способный направлять распределение ресурсов и управление рисками.

Срок запуска новых продуктов, демонстрирует практическую значимость этой методологической интеграции. В условиях, когда неопределенность спроса и динамика конкуренции приводят к множеству возможных результатов, различные критерии принятия решений дают четкие стратегические рекомендации в зависимости от склонности предпринимателя к риску.

Критерий Лапласа обеспечивает нейтральную оценку при неизвестных вероятностях на основе средних ожидаемых результатов. Критерий Максимума отражает агрессивную, ориентированную на рост позицию при выборе альтернативы с наибольшей потенциальной доходностью, хотя это подвергает компанию большему риску сокращения. Напротив, критерий Вальда ставит во главу угла безопасность, максимизируя минимально возможную доходность и предлагая консервативную стратегию, подходящую для собственников бизнеса, принимающих решения с осторожностью. Критерий Сэвиджа, основанный на минимизации потенциальных последствий, особенно эффективен при оценке корректировок портфеля или конкурентного позиционирования на рынках с динамичной реакцией конкурентов. Эти результаты показывают, что маркетинговые аудиты, помимо своей традиционной диагностической функции, могут служить интегрированной системой поддержки принятия решений. Вместо простого выявления слабых сторон маркетинговой деятельности, маркетинговый аудит становится механизмом оценки стратегических альтернатив с использованием различных сценариев рынка и возможностей бизнеса.

В исследовании также подчеркивается, что на разных этапах развития компании могут потребоваться различные доминирующие критерии. Предприятия на ранних стадиях развития, сталкивающиеся с высокой степенью неопределенности, могут воспользоваться подходами Лапласа или Максимума при изучении возможностей роста, в то время как зрелые компании, стремящиеся к стабильности, могут больше полагаться на логику Сэвиджа для защиты накопленной стоимости. Поэтому интеграцию критериев принятия решений в маркетинговый аудит следует рассматривать не как статичную, а как динамичную структуру, которая адаптируется к этапу жизненного цикла и изменчивости окружающей среды.

В целом, исследование показывает, что предложенная комбинированная методология повышает точность прогнозирования и стратегическую согласованность маркетинговых аудитов в малом бизнесе. Внедрение формальных инструментов оценки рисков в маркетинговую диагностику позволяет малым предприятиям лучше прогнозировать потенциальные убытки, оптимизировать сроки инвестирования и улучшить свои конкурентные позиции. Такой подход способствует устойчивому развитию, позволяя более эффективно распределять ограниченные

ресурсы и снижая риск предотвратимых стратегических ошибок.

Заключение

На основе проведенного исследования теоретический обзор был сведен в единое методологическое предложение: маркетинговый аудит для малого и среднего бизнеса может быть усовершенствован путем дополнения диагностической оценки четкими критериями принятия решения. Соответственно, исследование объединило концептуальный анализ литературы по маркетинговому аудиту с формальной интеграцией правил Лапласа, Максимума, Вальда и Сэвиджа в логику аудита. Анализ был сосредоточен на совместном использовании этих критериев и показателей эффективности маркетинга для принятия управленческих решений в условиях ограниченных ресурсов и нестабильности рынка. Предложенная структура была проиллюстрирована с помощью аналитического моделирования стратегических альтернатив, в частности, в отношении сроков запуска продукта и оценки сценариев в условиях неопределенного спроса.

Результаты подтверждают обоснованность первоначальной гипотезы. Интеграция формальных критериев принятия решений с инструментами маркетинговой диагностики создает более стабильную и адаптируемую методологическую основу, чем использование только традиционных процедур маркетингового аудита. Когда маркетинговый аудит выходит за рамки своей традиционной оценочной функции и интегрируется в структурированные модели принятия решений, он превращается в комплексный стратегический инструмент. Вместо того чтобы служить исключительно механизмом выявления слабых мест в маркетинговой деятельности, он становится интегрированной системой, способной оценивать альтернативные варианты в различных рыночных сценариях.

Результаты показывают, что малые предприятия работают в среде, характеризующейся повышенным конкурентным давлением, ограниченными финансовыми и аналитическими ресурсами и повышенной подверженностью колебаниям спроса. В таких условиях опора на интуитивные или чисто описательные методы аудита повышает стратегическую уязвимость. Включение количественных критериев позволяет предпринимателям формализовать альтернативные стратегии и оценивать их, используя

последовательные аналитические принципы, отражающие различные степени толерантности к риску. Критерий Лапласа предлагает нейтральный подход, когда вероятности неизвестны; критерий Максимакса поддерживает агрессивные стратегии роста; критерий Вальда обеспечивает безопасность при пессимистических предположениях; а критерий Сэвиджа минимизирует потенциальные сожаления в конкурентной среде. Каждый критерий представляет собой отдельную стратегическую точку зрения, а их совместное применение повышает надежность принятия решений.

Важно отметить, что исследование показывает, что актуальность конкретных критериев принятия решений зависит от стадии развития предприятия. Компании на ранней стадии развития, испытывающие высокую степень неопределенности, могут извлечь выгоду из более ориентированных на исследования или возможности подходов, в то время как зрелые предприятия, отдающие приоритет стабильности, могут придерживаться более консервативной логики, направленной на снижение рисков. Таким образом, интеграция критериев принятия решений в маркетинговый аудит должна пониматься как динамичная и адаптивная структура, соответствующая жизненному циклу компании и изменчивости внешней среды.

Еще один важный вывод касается управленческой компетентности. Учитывая, что малые предприятия часто не имеют специализированных маркетинговых отделов, эффективность маркетингового аудита во многом зависит от аналитических способностей владельца или менеджера. Исследование подчеркивает необходимость структурированных, ориентированных на практику алгоритмов аудита, которые могут быть реализованы самостоятельно. Такие инструменты повышают способность предпринимателя диагностировать рыночные условия, оценивать распределение ресурсов и определять корректирующие действия без чрезмерных затрат на внешние консультации. В этом отношении маркетинговый аудит становится не только диагностической процедурой, но и образовательным механизмом, укрепляющим стратегическое мышление менеджеров.

Данное исследование также вносит вклад в существующий объем знаний, устраняя выявленные пробелы в литературе. Хотя предыдущие исследования часто описывают компоненты маркетингового аудита, они не всегда предоставляют интегрированную структуру,

адаптированную к специфическим условиям малых предприятий в странах, переживающих институциональные и рыночные трансформации. Синтезируя маркетинговую диагностику с формальным моделированием неопределенности, настоящее исследование предлагает более всестороннюю интерпретацию маркетингового аудита как архитектуры поддержки принятия решений, а не просто инструмента контроля.

С практической точки зрения, предложенная модель открывает четкие возможности для внедрения. Малые предприятия могут включать количественные матрицы в периодические маркетинговые аудиты для оценки стратегических инициатив, запуска новых продуктов и сроков выхода на рынок. Такой структурированный подход повышает точность прогнозирования, способствует рациональному распределению ресурсов и снижает риск предотвратимых стратегических потерь. Кроме того, результаты исследования подчеркивают важность институциональных механизмов поддержки, направленных на повышение маркетинговой грамотности владельцев малых предприятий, особенно в странах с развивающейся экономикой.

С точки зрения будущих исследований, рекомендуется провести эмпирическую проверку предложенной интегрированной модели на более широкой выборке предприятий. Количественная оценка результатов деятельности предприятия, таких как повышение прибыльности, снижение рисков и стабильная доля рынка, позволит глубже оценить его долгосрочную эффективность. Сравнительные исследования в различных национальных контекстах также могут прояснить, как институциональная среда влияет на применимость интегрированных систем маркетингового аудита.

В заключение, данное исследование демонстрирует, что включение формальных критериев принятия решений в маркетинговый аудит значительно повышает его аналитическую глубину, стратегическую согласованность и практическую ценность для малых предприятий, работающих в условиях неопределенности. Интеграция математической логики принятия решений с маркетинговой диагностикой является значительным расширением существующей теории и обеспечивает структурированный способ повышения устойчивости и конкурентоспособности малых предприятий на нестабильном рынке.

Ограничением данного исследования является преимущественно концептуальный характер

предложенной модели и отсутствие масштабной эмпирической апробации на выборке предприятий различных отраслей экономики. В исследовании использовалось аналитическое моделирование и теоретическая интеграция критериев принятия решений в систему маркетингового аудита, что требует дальнейшей количественной проверки в реальных условиях функционирования предприятий.

В дальнейшем представляется целесообразным проведение прикладных исследований с использованием эмпирических данных малых предприятий Казахстана для оценки влияния интегрированного подхода на показатели прибыльности, устойчивости бизнеса, эффективности маркетинговых решений и уровня стратегических рисков.

Перспективным направлением дальнейших исследований также является адаптация предложенной модели для различных отраслей эко-

номики с учетом специфики цифрового маркетинга, электронной коммерции и изменения потребительского поведения в условиях высокой рыночной неопределенности.

Благодарность и конфликт интересов

Авторы заявляют, что с данным исследованием отсутствуют конфликты интересов.

Вклад авторов

ТАО: разработка концепции исследования, методологии, разработка плана исследования, анализ данных и написание основного текста рукописи.

ДЖМ: рецензирование рукописи и окончательное утверждение версии для публикации.

СМР: обзор литературы и интерпретация результатов.

ТСК: вклад в теоретическую основу и обоснование логики исследования.

Литература

- Ardic, O. P., Mylenko, N., & Saltane, V. (2011). Small and medium enterprises: A cross-country analysis with a new data set (Policy Research Working Paper No. 5538). World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-5538>.
- Boyd, W., & Walker, O. (1990). *Marketing management: A strategic approach*. Richard D. Irwin.
- Brummet, R., Flamholtz, E., & Pyle, W. (1968). Human resource measurement: A challenge for accountants. *The Accounting Review*, 43(2), 217–224.
- Capella, L. M., & Sekely, W. S. (1978). The marketing audit: Methods, problems and perspectives. *Akron Business and Economic Review*, 9(3), 37–41.
- Castle, D. (1988). How to make sure your marketing is on the mark. *Electronic Business*, 14, 83–85.
- Hall, R. (1993). *A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607–618. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140804>
- Mokwa, M. P. (1986). The strategic marketing audit: An adoption/utilization perspective. *Journal of Business Strategy*, 6(2), 88–95. <https://doi.org/10.1108/eb039150>
- Rothe, J. T., Harvey, M. G., & Jackson, C. E. (1997). The marketing audit: Five decades later. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 1–16.
- Sessions, R. (1959). What a soundly conducted marketing audit can accomplish. In *Analyzing and improving marketing performance: Marketing audits in theory and practice* (p. 20). American Management Association.
- Shuchman, A. (1959.) *The marketing audit: Its nature, purposes, and problems* (Report No. 32). American Management Association.
- Taghian, M., & Shaw, R. (2008). The marketing audit and organizational performance: *An empirical profiling*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16, 341–349. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679160406>
- Андрианова, А. А., & Хабибуллин, Р. Ф. (2015). *Принятие решений в условиях неопределенности: учебно-методическое пособие*. Казанский университет.
- Богоявленский, С. Б. (2014). *Теоретические и практические аспекты принятия решений в условиях неопределенности и риска*. СПбГЭУ.
- Брюс, П., & Брюс, Э. (2018). *Практическая статистика для специалистов Data Science: учебник*. БХВ-Петербург.
- Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. (2025). *Малое и среднее предпринимательство (январь–сентябрь 2024 года)*. <https://stat.gov.kz>

References

- Andrianova, A. A., & Khabibullin, R. F. (2015). *Prinyatie reshenii v usloviyakh neopredelennosti: uchebno-metodicheskoe posobie* [Decision-making under uncertainty: A teaching and methodological manual]. Kazanskii universitet.
- Ardic, O. P., Mylenko, N., & Saltane, V. (2011). Small and medium enterprises: A cross-country analysis with a new data set (Policy Research Working Paper No. 5538). World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-5538>

- Bogoyavlenskii, S. B. (2014). Teoreticheskie i prakticheskie aspekty prinyatiya reshenii v usloviyakh neopredelennosti i riska [Theoretical and practical aspects of decision-making under uncertainty and risk]. SPbGEU
- Boyd, W., & Walker, O. (1990). Marketing management: A strategic approach. Richard D. Irwin.
- Bruce, P., & Bruce, A. (2018). Prakticheskaya statistika dlya spetsialistov Data Science: uchebnik [Practical statistics for data scientists: Textbook]. BKhV-Peterburg.
- Brummet, R., Flamholtz, E., & Pyle, W. (1968). Human resource measurement: A challenge for accountants. The Accounting Review, 43(2), 217–224.
- Byuro natsional'noi statistiki Agentstva po strategicheskomu planirovaniyu i reformam Respubliki Kazakhstan. (2025). Maloe i srednee predprinimatel'stvo (yanvar–sentyabr 2024 goda) [Small and medium-sized entrepreneurship, January–September 2024]. <https://stat.gov.kz>
- Capella, L. M., & Sekely, W. S. (1978). The marketing audit: Methods, problems and perspectives. Akron Business and Economic Review, 9(3), 37–41.
- Castle, D. (1988). How to make sure your marketing is on the mark. Electronic Business, 14, 83–85.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. Strategic Management Journal, 14(8), 607–618. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140804>
- Mokwa, M. P. (1986). The strategic marketing audit: An adoption/utilization perspective. Journal of Business Strategy, 6(2), 88–95. <https://doi.org/10.1108/eb039150>
- Rothe, J. T., Harvey, M. G., & Jackson, C. E. (1997). The marketing audit: Five decades later. Journal of Marketing Theory and Practice, 5(3), 1–16.
- Sessions, R. (1959). What a soundly conducted marketing audit can accomplish. In Analyzing and improving marketing performance: Marketing audits in theory and practice (p. 20). American Management Association.
- Shuchman, A. (1959). The marketing audit: Its nature, purposes, and problems (Report No. 32). American Management Association.
- Taghian, M., & Shaw, R. (2008). The marketing audit and organizational performance: An empirical profiling. Journal of Marketing Theory and Practice, 16(4), 341–349. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679160406>

Сведения об авторах:

Туреханова Алия Омаровна – PhD, ассистент-профессор ОП «Маркетинг» Университета Нархоз (Алматы, Казахстан, e-mail: aliya.turekhanova@narхоз.kz).

Дюсембекова Жанар Маратовна (корреспондирующий автор) – кандидат экономических наук, профессор ОП «Маркетинг» Университета Нархоз (Алматы, Казахстан, e-mail: zhanar.dyussebekova@narхоз.kz)

Смыкова Мадина Раисовна – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор Алматы Менеджмент Университет (Алматы, Казахстан, e-mail: mraisoyna@mail.ru).

Шив К. Трипати – PhD, профессор Атмия Университета (Раджкот, Индия, e-mail: shivktripathi@hotmail.com).

Авторлар туралы мәлімет:

Туреханова Алия Омаровна – PhD, Нархоз университетінің «Маркетинг» білім беру бағдарламасының ассистент-профессоры (Алматы, Қазақстан, e-mail: aliya.turekhanova@narхоз.kz).

Дюсембекова Жанар Маратовна (корреспонденттік автор) – экономика ғылымдарының кандидаты, Нархоз университетінің «Маркетинг» білім беру бағдарламасының профессоры (Алматы, Қазақстан, e-mail: zhanar.dyussebekova@narхоз.kz).

Смыкова Мадина Раисовна – экономика ғылымдарының кандидаты, Алматы Менеджмент Университетінің қауымдастырылған профессоры (Алматы, Қазақстан, e-mail: mraisoyna@mail.ru).

Шив К. Трипати – PhD, Атмия университетінің профессоры (Раджкот, Үндістан, e-mail: shivktripathi@hotmail.com).

Information about the authors:

Aliya Omarovna Turekhanova – PhD, Assistant Professor, Marketing Department, Narхоз University (Almaty, Kazakhstan, e-mail: aliya.turekhanova@narхоз.kz).

Zhanar Maratovna Dyussebekova (corresponding author) – PhD, Professor Marketing Department, Narхоз University (Almaty, Kazakhstan, e-mail: zhanar.dyussebekova@narхоз.kz).

Madina Raisovna Smykova – PhD, Associate Professor, Almaty Management University (Almaty, Kazakhstan, e-mail: mraisoyna@mail.ru).

Shiv K. Tripathi – PhD, Professor, Atmiya University (Rajkot, India, e-mail: shivktripathi@hotmail.com).

Поступила: 26 февраля 2026 год

Принята: 20 июня 2026 год