

На правах рукописи

Смирнова Дарья Владимировна

**АДАПТАЦИЯ МЕТОДОВ ПЛАНИРОВАНИЯ И
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ К
ИЗМЕНЕНИЯМ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

Специальность 08.00.05 — Экономика и управление народным
хозяйством (маркетинг)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2021

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

Научный руководитель — доктор экономических наук, профессор,
Маслова Татьяна Дмитриевна

Официальные оппоненты: **Мусатов Борис Владимирович**,
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г.В. Плеханова»,
профессор кафедры маркетинга

Пономарева Елена Васильевна,
кандидат экономических наук, доцент,
ФГАОУ ВО «Национальный
исследовательский университет ИТМО»,
преподаватель (квалификационная
категория «преподаватель практики»)
Института международного развития и
партнерства

Ведущая организация — ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский
государственный технологический
институт (технический университет)»

Защита диссертации состоится «25» мая 2021 года в 15:00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.354.20 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, ул. Садовая, д.21, ауд. 3033.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <http://www.unecon.ru/dis-sovety> Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

Автореферат разослан « ____ » _____ 2021 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Медынская И.В.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования подтверждается следующим: в условиях высокой скорости изменений, отличающих современное хозяйство, важнейшей задачей становится сохранение целостности эколого-социально-экономических (социально-биологических) систем на различных уровнях управления — от государства до индивидуума. Динамичность внешней среды является основной проблемой планирования, в том числе маркетингового, и приводит к сложной достижимости целей планов: часто наблюдается либо ухудшение комплекса мероприятий, либо перерасход бюджета подразделением маркетинга, либо констатация постановки труднодостижимых целей маркетинга с учетом ограничений высшего руководства.

Современные потребители становятся более избирательными в условиях неопределенности развития экономики России: потребительский спрос продолжает замедляться при около нулевом росте реальных доходов; экономия на покупках непродовольственных товаров приводит к снижению темпов роста оборота розничной торговли с 2,8% до 1,5% во II квартале 2019 по сравнению с 2018 годом¹. 2020 год начался с шокирующих новостей, касающихся пандемии коронавируса, к которым потребителям необходимо приспособиться. Образ жизни, поведение, предпочтения потребителей изменяются с развитием Интернета, смартфонов, с повышением компьютерной грамотности. Решения о покупках часто принимаются под воздействием новых инструментов маркетинга в цифровой экономике: социальных сетей, вебинаров, блогов, онлайн-обучения, другого. Непредсказуемость поведения потребителей взаимно влияет на неопределенность условий развития бизнеса и сложность планирования на долгосрочную перспективу. Выходом, в отличие от стабильных условий развития с четким планированием, является формирование дорожных карт с комплексом мероприятий и необходимыми ресурсами по преодолению трудностей и маркетинговому развитию организации в среднесрочной и краткосрочной перспективе.

В управлении маркетинговой деятельностью наблюдается существенный отрицательный разрыв конечных результатов от желаемых значений. По результатам глобального опроса Project Management Institute более 5500 руководителей и сотрудников в 2018–2019 годах у 43% проектов перерасходован бюджет, не достигнуты

¹ Министерство экономического развития РФ. Картина экономики . Июль 2019. 7 августа 2019. С.5. URL: https://economy.gov.ru/material/news/kartina_ekonomiki_iyul_2019_goda.html (дата обращения: 15.12.2019).

запланированные цели у около трети проектов, что привело к 27% потерь из-за некачественного управления².

Маркетинговая деятельность, рассматриваемая автором как специфическая функция организации (Далее — МД), отличается многозадачностью и сложностью, что требует обоснованности принятия решения о комплексе маркетинга и результативных методов управления, соответствующих условиям динамичности среды. В этой ситуации традиционные методы планирования и бюджетирования МД адаптируются к изменениям внешней среды. На первый план выходят сетевые методы, изначально ориентированные на управление внутренними изменениями, но все еще недостаточно применяемые в МД.

В диссертации исследуется проблема преодоления существенного отрицательного разрыва конечных результатов МД хозяйствующих субъектов (коммерческих организаций) от желаемых (целевых) значений, возникающего при использовании традиционных методов планирования (бюджета) МД в условиях динамичности внешней среды (далее — Разрыва конечных результатов МД). Адаптация методов планирования и бюджетирования МД к динамичности внешней среды при последовательном выборе и реализации комплекса методов, соответствующих существующим внутренним изменениям, в зависимости от организации планирования МД является актуальной для теории и практики российского маркетинга.

Степень разработанности проблемы исследования. Вопросы «изменений» и «развития» раскрыты в научных трудах российских ученых Р.Л. ди Бартини, П.Г. Кузнецова, Б.Е. Большакова, С.П. Никанорова, А.Г. Теслинова, Е.В. Корчагиной и зарубежных ученых Хакена Г., Пригожина И., Стенгерс И., других. Исследование понятий помогло раскрыть их сущность, уточнить «маркетинговые изменения», «галопирующие изменения» и принцип адаптивности к изменениям.

К родоначальникам сетевых методов и моделей автор относит зарубежных ученых Метрополиса Н., Алама С. (1949 г.), Уолкера М., Келли Д. (1956 г.), Элия М. Гольдратт (1997 г.), а также отечественных ученых Авдеева Ю. (1963 г.), Поспелова Г., Теймана А. (1963 г.), Зухавицкого С., Радчика И. (1965 г.), Буркова В. (1989 г.), Воропаева В.И., Любкина С.М., Голенко-Гинзбург Д.И. (1999 г.) и других, чьи работы были изучены автором на предмет выявления соответствия сетевых методов изменениям среды и применимости к управлению комплексом мероприятий и бюджетом маркетинга.

Планирование МД активно развивается в России с 1990-х годов. Теория планирования МД исследована зарубежными учеными:

² PMI HQ Pulse of the Profession. 2019. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse> (дата обращения 01.12.2019).

Йеннером Т., Даулингом Г.Р., Котлером Ф., Вудом М., Вествудом Дж., МакДональдом М., Хибингом Р., Купером С., Ламбенем Ж., Акоффом Р.Л., О'Шонесси Дж. и др., и российскими учеными: Беляевым А.Н., Багиевым Г.Л., Овечкиной Е.А., Завгородней А.В., Ямпольской Д.О., Божук С.Г., Ковалик Л.Н., Масловой Т.Д., Розовой Н.К., Теор Т.Р., Мусатовым Б.В., Мусатовой Ж.Б., Манном И.Б., Мининым А.А. и другими, но исследователи до сих пор не могут прийти к общему мнению о сущности, организации, алгоритме, методах и месте планирования МД в системе корпоративных планов, которые помогают унифицировать работу маркетолога по управлению внутренними изменениями. Вопросы планирования бюджета МД рассматриваются одновременно в трудах тех же авторов, которые посвятили свои исследования планированию маркетинга, управлению маркетингом, маркетингу как специфической функции управления и виду человеческой деятельности, но недостаточно широко и глубоко: наблюдается сужение предмета исследования до определенной отрасли и/или одного элемента комплекса маркетинга.

Соответствие традиционных методов планирования МД условиям динамичности среды недостаточно исследовано в работах ученых, а именно: автор не обнаружил четких рекомендаций по сокращению разрыва конечных результатов МД от желаемых значений в условиях динамичности внешней среды. Чтобы восполнить этот пробел, в диссертации исследованы методы планирования комплекса мероприятий маркетинга и бюджета МД в зависимости от организации и решаемых задач планирования МД, а результаты исследования (согласно апробациям) позволяют применять научно обоснованный комплексный подход к планированию МД (относительно структурных элементов подхода) с последовательным выбором методов в условиях изменений.

Целью диссертационной работы является разработка теоретических положений и методических рекомендаций по адаптации планирования и бюджетирования МД к изменениям внешней среды.

Гипотезы:

1. Планирование МД является наиболее значимой функцией управления МД в зависимости от затрат ресурсов в стоимостном выражении и масштаба корректировок. 2. Традиционные методы планирования (бюджета) МД не в полной мере соответствуют условиям динамичности внешней среды; 3. Тактические и оперативные планы МД подвергаются наибольшему влиянию изменений относительно скорости и масштаба корректировок; 4. Применение комплексного подхода к планированию МД на основе сетевого моделирования (далее — КППМД) в условиях динамичности среды способствует сокращению разрыва конечных результатов МД от желаемых значений (основная гипотеза).

Задачи:

1. Провести анализ современного состояния внешней среды; определить роль и место планирования (бюджета) МД в управленческой функции МД; выявить причины возникновения разрыва конечных результатов от желаемых значений МД;

2. Исследовать в части соответствия условиям динамичности внешней среды и уточнить понятийно-терминологический аппарат диссертации, а именно: «планирование МД»; обосновать новое понятие «галопирующие маркетинговые изменения»;

3. Исследовать традиционные методы планирования МД, результативность и ограниченность их применения в условиях галопирующих изменений внешней среды;

4. Обосновать результативность КППМД в условиях галопирующих изменений;

5. Разработать структурные элементы КППМД: принципы и классификации;

6. Разработать методику, алгоритм реализации КППМД в зависимости от организации планирования МД; дополнить по ранее неучтенным признакам классификацию методов планирования МД; разработать алгоритм выбора комплекса методов для достижения целей МД в условиях галопирующих изменений.

7. Провести апробацию реализации КППМД, показать сокращение разрыва конечных результатов МД от желаемых значений по сравнению с использованием традиционных методов планирования МД.

Объектом исследования являются методы, модели и алгоритмы планирования МД, в том числе бюджета МД. **Предметом исследования** являются процессы адаптации методов планирования и бюджетирования МД к изменениям внешней среды.

Теоретическая и методологическая основа исследования. В основе диссертационного исследования лежит методология системного подхода, общенаучные принципы и методы исследования (анализ, синтез, абстрагирование, конкретизация, сравнение, дедукция, индукция, обобщение, формализация, аналогия, сетевое моделирование).

Теоретической основой исследования послужили результаты анализа трудов российских и зарубежных ученых по управлению маркетингом, планированию маркетинга, планированию бюджета МД, сетевым методам планирования, управлению изменениями.

Методология эмпирического анализа реализуется с применением методов глубинного интервью, экспертных оценок, письменного опроса экспертов (в том числе методом Делфи). Результаты исследования обработаны с использованием таких пакетов прикладных программ как OmniPlan 3, Google Forms, Google Drawing, MS Excel.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили данные проведенных автором эмпирических исследований: 8 экспертных интервью с руководителями брендов, отделов маркетинга, департаментов, включая 8 экспертных оценок по затратам ресурсов в стоимостном выражении и масштабу корректировок функций управления МД; письменного опроса 24 экспертов по вопросам влияния контактных аудиторий на составление и утверждение бюджета МД; письменного опроса 5 экспертов методом Делфи в ходе реализации сетевого моделирования плана МД в ООО «Котел добра»; модельного эксперимента возникновения разрыва конечных результатов МД из-за задержки сроков реализации оказывающих наибольшее влияние на конечные результаты МД критических работ сетевой модели плана МД ООО «Котел добра» в 2019 году при применении традиционных методов планирования МД), также данные Росстата, ВЦИОМ, исследовательских компаний (Project Management Institute, Russel Reynolds Associates) и открытые данные российских и международных компаний.

Обоснованность и достоверность результатов обеспечивается за счет критического анализа автором обширной релевантной базы научной и научно-практической литературы с использованием непротиворечивых, корректных теоретических и эмпирических методов относительно цели и задач исследования; за счет дополнения полученной информации результатами эмпирических исследований, проведенных автором; за счет публикаций в научных рецензируемых журналах; за счет апробаций результатов исследования на российских и международных научно-практических конференциях; за счет внедрения в учебный процесс и практическую деятельность российских предприятий.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Диссертация соответствует Паспорту научной специальности 08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг) п. 9.3. Управление маркетинговой деятельностью, направления и формы организации маркетинга и их адаптация к изменяющимся рыночным условиям в экономике России и на глобальных рынках и п. 9.2. Методологические основы, содержание, формы и методы стратегического и операционного маркетинга.

Научная новизна исследования заключается в разработке теоретических положений и методических рекомендаций по адаптации методов планирования и бюджетирования МД к изменениям внешней среды при реализации обоснованного авторского КППМД.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем:

1. Уточнено понятие «планирование МД», которое отличается от общепринятых — *направленностью на адаптацию к изменениям*

внешней среды для повышения результативности МД; предложено ввести и обосновано новое понятие «галопирующие изменения» в результате разработки классификации маркетинговых изменений в зависимости от неучтенного ранее признака — *масштаба корректировки плана МД на разных горизонтах планирования*: незаметные, почти незаметные, малозаметные, средне заметные, *галопирующие*, критичные.

2. Разработан комплексный подход к планированию МД (КППМД) на основе сетевого моделирования как *совокупность знаний по адаптации планов МД к галопирующим изменениям*, включающих уточненные понятия, расширенные принципы, выделенные классификационные признаки и разработанные классификации важнейших элементов КППМД в зависимости от организации планирования МД. КППМД отличается *методологическим подходом, применимым в условиях динамичности внешней среды*, и реализацией комплекса методов планирования МД (объединяющего традиционные методы расчета бюджета МД и *сетевой метод управления внутренними изменениями*) в зависимости от организации планирования МД для повышения результативности МД в современных условиях.

3. Разработана классификация сетевых методов планирования (бюджета) МД с добавлением ранее неучтенного классификационного признака «*возможных изменений объектов плана МД*», которая позволяет осуществить обоснованный выбор подходящего к условиям изменений внешней среды сетевого метода в зависимости от ранга предпочтений по возможностям адаптации планирования МД к галопирующим изменениям (по мере возрастания): от методов Гантта, критического пути, Монте-Карло, оценки и пересмотра планов ПЕРТ, критической цепи до метода графической оценки и анализа GERT.

4. Разработаны *методика и алгоритм* реализации КППМД, способствующие повышению результативности МД и позволяющие принимать решения о предпочтительном комплексе мероприятий маркетинга в зависимости от затрат ресурсов в стоимостном выражении с учетом потребностей целевых аудиторий в рамках ограничения бюджета МД высшим руководством согласно выбранной организации планирования МД.

5. Обоснованы оригинальными классификациями методов планирования МД по мотивам принятия решений и разработаны алгоритмы выбора *метода расчета* (ограничения и/или возможности выделения) *бюджета МД* высшим руководством для достижения его сбалансированности с целями МД и *сетевого метода обоснования бюджета* наиболее предпочтительным комплексом мероприятий маркетинга для удержания бюджета и качества комплекса маркетинга.

Теоретическая значимость исследования. Результаты диссертационного исследования дополняют, развивают научные основы по планированию и бюджетированию МД, организации планирования МД, использованию сетевых методов планирования МД в условиях галопирующих изменений.

Практическая значимость исследования. Результаты диссертационного исследования возможно применять при планировании МД в условиях галопирующих изменений, а также в случае цифровизации рассмотренных процессов, что способствует сохранению целостности организации и повышению результативности МД.

Апробация результатов работы. Отдельные результаты работы были представлены и одобрены на научно-практических конференциях, в том числе международного уровня: Научно-практической конференции ФЭиФ РАНХиГС «Цифровая экономика: стратегические цели и перспективы в современной России» (Санкт-Петербург, 2019 год, диплом за лучшую научную статью в рамках конференции); Научной конференции аспирантов «Проблемы экономики, науки и образования в контексте реализации мультидисциплинарного подхода» (Санкт-Петербург, СПбГЭУ, 2019); Научно-практической конференции «Современные проблемы менеджмента» (Санкт-Петербург, ЛЭТИ, 2019 и 2020); Международной научно-практической конференции «Управление инновационными и инвестиционными процессами и изменениями в условиях цифровой экономики» (Санкт-Петербург, СПбГЭУ, 2019). Отдельные предложения и разработки внедрены и успешно используются в коммерческих структурах (ООО «Специализированное тоннельное строительство», ООО «Котел добра»).

Публикации результатов исследования. Основные результаты диссертационного исследования опубликованы в 9 научных публикациях общим объемом 5,7 п.л. (вклад автора — 3,99 п.л.), в том числе в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ: 4 статьи, общим объемом 3,33 п.л. (вклад автора — 2,33 п.л.).

Структура и логика диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы, включающего 188 источников. Общий объем — 222 стр., включая 26 формул, 32 таблицы и 12 рисунков. **В первой главе** исследованы современное состояние, характеризующееся галопирующими изменениями, и методологические основы управления внутренними изменениями. Обоснованы три гипотезы: поиск методов рассматривается на тактическом и оперативном горизонтах планирования МД; не в полной мере соответствие современным условиям традиционных методов планирования МД. **Во второй главе** обоснована результативность, определено понятие КППМД, расширены принципы,

выделены и разработаны классификации, а также методика, организационный механизм, алгоритм реализации КППМД. В третьей главе предложен и обоснован алгоритм выбора комплекса методов планирования МД; в ходе апробации в коммерческих организациях доказана результативность КППМД.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Исследовано и уточнено понятие «планирование МД» в части адаптации к изменениям внешней среды и обосновано новое понятие: «галопирующие маркетинговые изменения».

Автор проанализировал определения и сущность понятий планирования маркетинга российских и зарубежных ученых и выделил два подхода: планирование МД с ориентацией *на процесс* (разнятся мнения по этапам, учету ориентации на будущий период времени с выделением комплекса маркетинга как специфики процесса) и планирование МД с ориентацией *на результат* путем выделения важности сбалансированности ресурсов с целями МД и рассмотрения комплекса маркетинга как способа достижения желаемых результатов. Автор предлагает комплексный подход к планированию МД, рассматриваемому и как процесс принятия решения о комплексе мероприятий и бюджете маркетинга, и как способ достижения целевого результата, сбалансированного с ресурсами МД и достигаемого с помощью управления внутренними изменениями.

Из-за влияния на процесс и результат планирования МД динамичности внешней среды, выявленной в ходе анализа современного состояния, автором в сентябре-декабре 2018 были дополнительно проведены глубинные интервью с 8 труднодоступными экспертами (руководителями брендов, отделов маркетинга или департаментов с высшим образованием и стажем работы более 7 лет в МД) на деликатную тему влияния изменений на планирование МД, в том числе бюджета МД.

В результате уточнено понятие «*планирование МД*» как процесс и результат, как целостная система *возможностей адаптации к будущим изменениям* и целенаправленного поиска, оценки, выбора альтернативных решений по комплексу стратегий и мероприятий маркетинга, сбалансированному по ресурсам с помощью *гибких к изменениям методов и механизмов*, обеспечивающих достижение целей МД, которое отличается от общепринятых — направленностью на *управление внутренними изменениям* (реализуя роль планирования МД).

Чтобы научиться адаптировать планы МД к динамичности внешней среды, обоснована исследованием понятий «изменений» и «развития», результатами интервью количественная характеристика масштаба маркетинговых изменений: разработана классификация маркетинговых

изменений в зависимости от неучтенных ранее признаков «масштаба корректировки планов МД, на разных горизонтах планирования, влияющего на маркетинговый план организации» (Таблица 1):

Таблица 1. Классификация маркетинговых изменений в зависимости от масштаба корректировки планов МД на разных горизонтах планирования³

Масштаб (интенсивность) корректировки планов МД, влияющий на маркетинговый план						Маркетинговые изменения
Обобщенная характеристика	Оперативный план МД	Тактический план МД	Стратегический план МД	Стратегический план СБЕ	Стратегический план корпорации	
Практически отсутствуют	(+/-) нет корректировок	-	-	-	-	Незаметные
Очень редкие	реже, чем раз в месяц	-	-	-	-	Почти незаметные
Редкие	реже, чем раз в месяц	раз в 6-12 месяцев	реже, чем раз в год	-	-	Малозаметные
Средняя частота	раз в 1-4 недели	раз в 3-6 месяцев	раз в 6-12 месяцев	реже, чем раз в год	-	Среднезаметные
Частые	раз в 1-4 недели	раз в 1-3 месяца	раз в 3-6 месяцев	раз в 6-12 месяцев	не чаще раз, чем раз в год	Сильно заметные
Очень частые	раз в 2-7 дней	раз в 1-4 недели	раз в 1-3 месяца	раз в 3-6 месяцев	раз в 6-12 месяцев	Галопирующие
Критически частые	раз в 2-7 дней, иногда каждый день	раз в 1-4 недели, иногда чаще	чаще, чем раз в месяц	чаще, чем раз в 3 месяца	чаще, чем раз в 6 месяцев	Критические

Согласно Таблице 1 выявлено и предложено новое понятие — «галопирующие изменения», характеризующие современное состояние внешней среды МД, которое влечет очень частые корректировки планов МД в организации. Предложенная классификация, логический анализ, подтвержденный 8 экспертными оценками затрат ресурсов в стоимостном выражении и масштаба изменений функций управления МД (полученными в ходе глубинного интервью), позволили сфокусироваться на поиске методов тактического и оперативного планирования МД (1-я, 3-я гипотезы обоснованы). Автор выдвинул 7 требований к гибкости методов планирования МД, которым традиционные методы соответствуют не в полной мере (2-я гипотеза обоснована), а сетевые методы, напротив, позволяют адаптировать план (бюджета) МД к галопирующим изменениям (подробнее в пп. 2.3 и 2.5).

2. Предложен КППМД и разработаны структурные элементы подхода: понятия, принципы, классификации.

Разработан КППМД на основе группы сетевых методов (Рисунок 1) как совокупность знаний по адаптации планов МД к галопирующим изменениям, включающих уточненные понятия, расширенные принципы, выделенные классификационные признаки и разработанные классификации важнейших элементов подхода в зависимости от

³ Данный раздел построен на статье автора: Маслова Т.Д., Божук С.Г., Смирнова Д.В. Управление маркетинговыми изменениями путем маркетингового планирования // Дискурс. 2019. Т.5. N 1. С. 55–66.

организации планирования МД. Разработанные автором методика и алгоритм реализации КППМД и выявленный организационный механизм планирования МД позволяют повысить результативность МД в современных условиях.

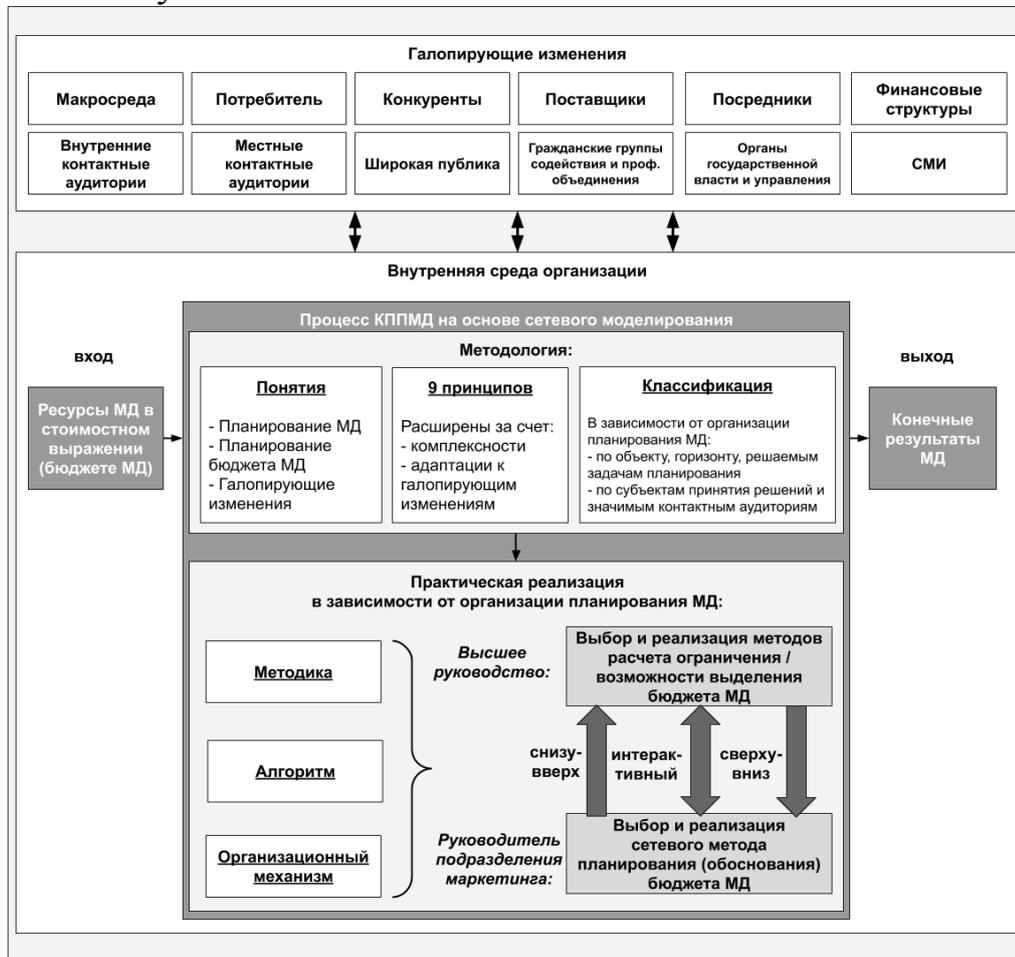


Рисунок 1. КППМД на основе сетевого моделирования

Элементы на Рисунке 1 образуют целостную систему принятия решений о комплексе мероприятий и бюджете маркетинга в условиях галопирующих изменений, отличающуюся *методологическим (комплексным) подходом относительно структурных элементов, применением сетевого метода управления внутренними изменениями* в комплексе с методами расчета бюджета МД в зависимости от организации планирования МД, которые позволяют приблизить конечные результаты МД к желаемым значениям.

Единое понимание входящих в КППМД процессов и возможных результатов обеспечивает его результативность. Уточнен перечень принципов КППМД: к списку уже существующих, проанализированных, дополненных ранее существенных признаков планирования МД (системности, процессности, этапности, ориентации на будущий период времени, целенаправленности, сбалансированности ресурсов с конечными результатами МД, комплекса маркетинга как объекта планирования) добавлены *принципы комплексности и адаптивности к*

галопирующим изменениям. Важно учитывать изменения в процессе принятия решений по МД, так и в достижении целевого результата МД: предвидеть будущие изменения и быть готовым к возможным корректировкам элементов плана МД за счет выбора гибкого к изменениям сетевого метода планирования МД.

Предложенные принципы позволили выделить классификационные признаки (объект, горизонт, решаемые задачи) маркетингового планирования и сфокусироваться на объекте — МД. Глубинного интервью (описанного в п. 2.1), позволившего раскрыть особенности планирования МД и предложить *оригинальные классификационные признаки методов планирования МД как «значимые факторы и характеристики цели»*, было недостаточно для определения мотивов принятия решений по МД. Дополнительно проведен письменный экспертный опрос, состоящий из 10 закрытых вопросов по выявлению *значимых общепринятых контактных аудиторий* для разных субъектов принятия решений по МД (далее — СПР) и вопросов по выбору метода расчета бюджета МД, в котором участвовали 24 теоретика и практика-управленца по маркетингу в 1-ом квартале 2020. На результаты обоснования бюджета МД руководителем подразделения маркетинга влияют потребители, основные поставщики, посредники, конкуренты, широкая аудитория и СМИ. На расчет ограничения или возможного выделения бюджета МД вышестоящим руководителем влияют разные контактные аудитории в зависимости от наиболее значимого фактора достижимости целей МД, раскрытые позже в п. 2.5.

3. Разработана классификация сетевых методов планирования МД по возможным изменениям объектов плана МД.

В целях создания алгоритма выбора гибкого к изменениям комплекса методов планирования МД в ходе реализации КППМД разработана классификация сетевых методов планирования МД (метода критического пути (далее МКП), метода критической цепи (далее МКЦ), метода Монте-Карло (далее ММК), метода оценки и пересмотра планов ПЕРТ (далее ПЕРТ), метода графической оценки и анализа GERT (далее GERT)) с предложением классификационного признака *«возможных изменений объектов плана МД»*, что позволяет сохранить качество комплекса мероприятий и удержать бюджет МД (Таблица 2).

Таблица 2. Классификация сетевых методов планирования МД по возможным изменениям объектов плана МД

Классификационные признаки		Объект классификации	
Объекты плана МД	Возможные изменения	Сетевой метод	Особенность метода, способствующая гибкости к изменениям
Ресурсы МД во временном (сроках) и стоимостном выражении на	Неизвестность затрат ресурсов во временном и стоимостном выражении на работы	ММК	Полный перебор вариантов внутри определенных экспертами пределов.
		ПЕРТ	Средневзвешенная пессимистическая,
		GERT	оптимистическая и наиболее вероятная экспертная оценка.

выполнение работы	Увеличение сроков и стоимости работ	МКП	Буфер сроков и буфер непредвиденных затрат ресурсов (в стоимостном выражении) после каждой работы.
		МКЦ	Буфер сроков и буфер непредвиденных затрат ресурсов (в стоимостном выражении): в конце отчетного периода и питающий.
		ММК	Резервы ресурсов во временном и стоимостном выражении, возникающие при стохастическом определении экспертами пределов, внутри которых идет полный перебор вариантов.
		ПЕРТ GERT	Резервы ресурсов во временном и стоимостном выражении, возникающие при средневзвешенной пессимистической, оптимистической и наиболее вероятной экспертной оценке.
	Изменение важности работ (уменьшение резерва времени на выполнение работы вплоть до его отсутствия)	МКП МКЦ ПЕРТ ММК GERT	Критические точки на критическом пути / цепи.
Состав, содержание, последовательность, взаимосвязи, взаимозависимости работ	Изменение состава, содержания, последовательности, взаимосвязей и взаимозависимостей работ, в том числе отказ от выполнения	GERT	Петли в стохастических сетях (возвращение к предыдущим работам для повторного тестирования и реконструкции); резервы ресурсов во временном и стоимостном выражении (за счет стохастичности).

Классификация в Таблице 2 (разработанная на основе исследования трудов по сетевому планированию) позволяет осуществить обоснованный выбор подходящего к условиям изменений внешней среды сетевого метода в зависимости от ранга предпочтений по возможностям адаптации планирования МД к галопирующим изменениям: от методов Гантта, МКП, ММК, ПЕРТ, МКЦ до GERT.

4. Разработаны методика и алгоритм реализации КППМД с предложением комплекса методов расчета бюджета на основе гибкой к изменениям сетевой модели в зависимости от организации планирования МД для повышения результативности МД.

Разработана методика принятия решения о бюджете МД в 2 этапа, последовательность которых зависит от СПР и организации планирования МД. Во-первых, выбирается предпочтительный комплекс мероприятий в зависимости от бюджета МД с помощью сетевого моделирования, которое приведет к желаемым целям МД в условиях галопирующих изменений. Во-вторых, принимается решение по ограничению/возможности выделения бюджета МД внутри отчетного периода высшим руководством, которое выступает в качестве дополнительного условия сетевой модели и в случае необходимости корректировки плана МД может поменять метод организации планирования «снизу вверх»/«сверху вниз» на интерактивный. Организационный механизм зависит от специфики, направления деятельности и другого. Организационный механизм управления системой МД реализуется с помощью метода организации планирования

МД, входящего в комплекс методов КППМД, и отражается в цифровой архитектуре управления МД. Методика и организационный механизм раскрыты в алгоритме реализации КППМД на Рисунках 2 и 3.

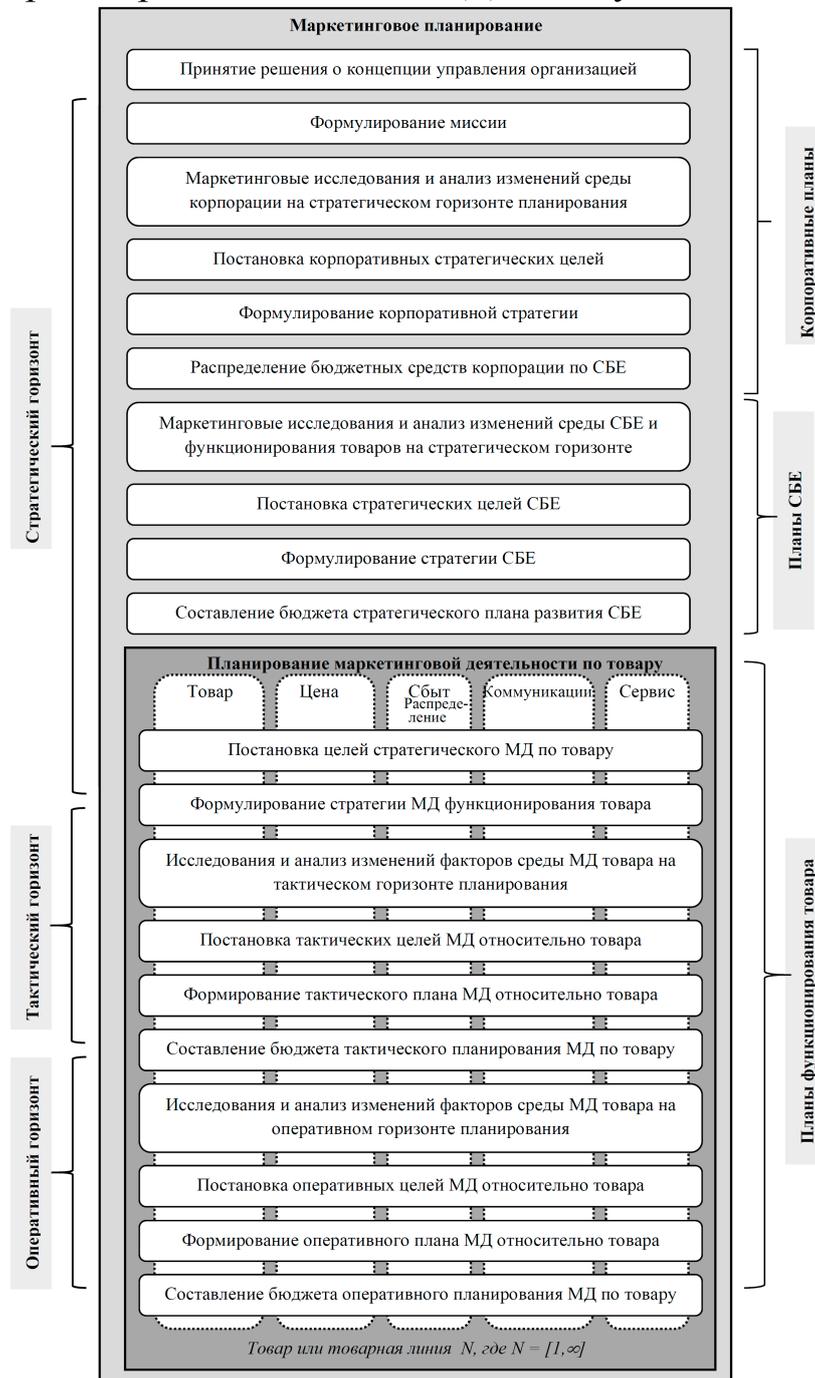


Рисунок 2. Алгоритм реализации КППМД

Согласно Рисунку 2 КППМД образует целостную систему принятия решений в условиях галопирующих изменений в организации и МД. Детализация принятия решений по бюджету МД представлена на Рисунке 3: процесс планирования комплекса предпочтительных мероприятий МД и оценка необходимых затрат ресурсов в стоимостном выражении с учетом потребностей контактных аудиторий в рамках ограничения бюджета МД выше стоящим руководством согласно выбранной организации планирования МД.

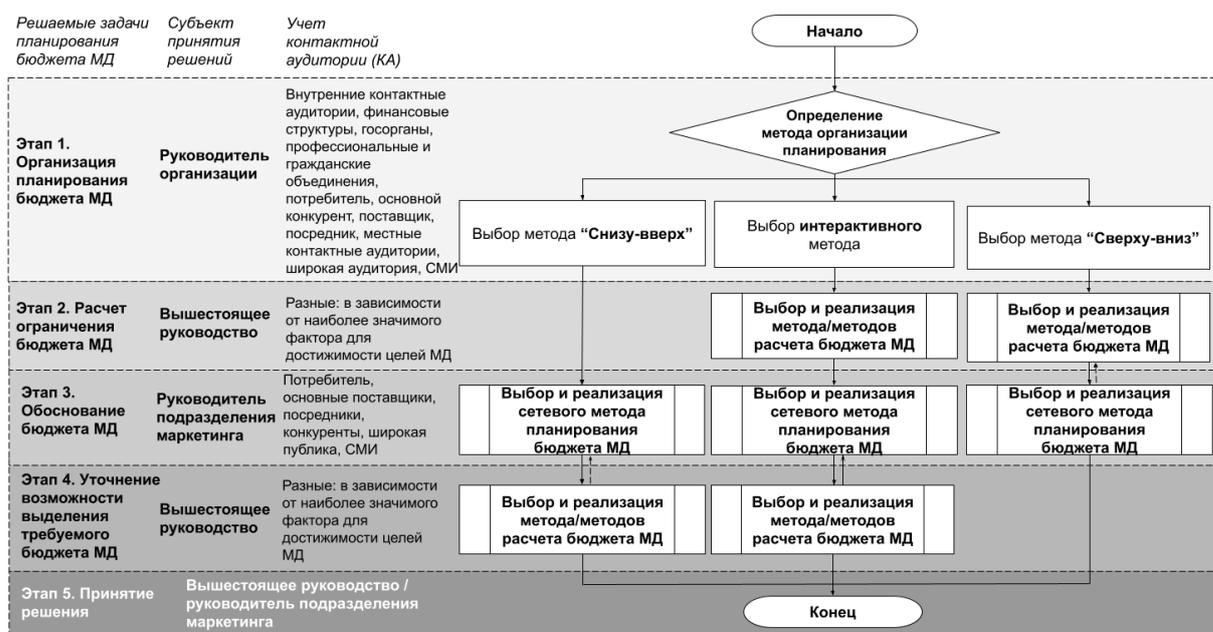


Рисунок 3. Алгоритм принятия решения по бюджету МД согласно КППМД

Алгоритм на Рисунке 3 позволяет сократить разрыв конечных результатов МД от желаемых значений.

5. Разработан и обоснован алгоритм выбора комплекса методов планирования МД: расчета (ограничения или возможности выделения) и обоснования бюджета МД в ходе реализации КППМД.

В целях выбора подходящего метода обоснования бюджета МД автор разработал классификацию сетевых методов в Таблице 3, предложив в качестве классификационного признака — «условия применения исходя из адаптивности планирования МД к изменениям» на основе анализа и ранжирования сетевых методов, описанного в п. 2.3:

Таблица 3. Классификация сетевых методов по условиям применения исходя из адаптивности объектов планирования МД к изменениям⁴

Условия применения исходя из адаптивности планирования МД к изменениям						Метод сетевого планирования бюджета МД	Сфера применения (в зависимости от количества работ)
Ресурсов МД		Конечного результата	Комплекса мероприятий маркетинга				
Наличие информации о сроках/бюджете работ	Приоритет сохранения запланированных сроков/стоимости отдельных работ	Приоритет сохранения запланированных мероприятий внутри периода / бюджета МД	Существенно выделение важных работ	Постоянство состава, содержания последовательности, взаимосвязи работ	Наличие большого количества параллельно идущих работ		
+	+	+	-	+	-	Гантт	Для небольших и средних планов МД (не более 30 работ исходя из практики применения).
+	+	+	+	+	-	МКП	Как для крупных, так и для небольших планов МД.
+	-	+	+	+	-	МКЦ	Как для крупных, так и для небольших планов МД.

⁴ Данная Таблица и автореферат в целом основывается на материале и лексике из статьи автора: Теория и практика управления изменениями внешней среды маркетинга без существенных потерь / Смирнова Д.В. [и др.] // Проблемы современной экономики. 2020. N 2 (74). С. 153–160.

-	+	+	+	+	+	ММК	Как для крупных, так и для небольших планов МД.
-	+	+	+	+	-	ПЕРТ	Чаще всего применим для крупных планов МД, где более 300 работ, хотя применим и для меньшего масштаба МД.
-	-	+	+	-	+	GERT	Для крупных планов МД с большим количеством работ.

Условия применения в Таблице 3 позволяют управлять изменениями состава, содержания, последовательности, взаимосвязей, важности, сроков, затрат работ для достижения целей МД.

С учетом предложенной классификации и успешной апробации КППМД в коммерческих структурах (ООО «Специализированное тоннельное строительство», ООО «Котел добра») был разработан алгоритм выбора комплекса методов планирования МД (Рисунки 4 и 5).

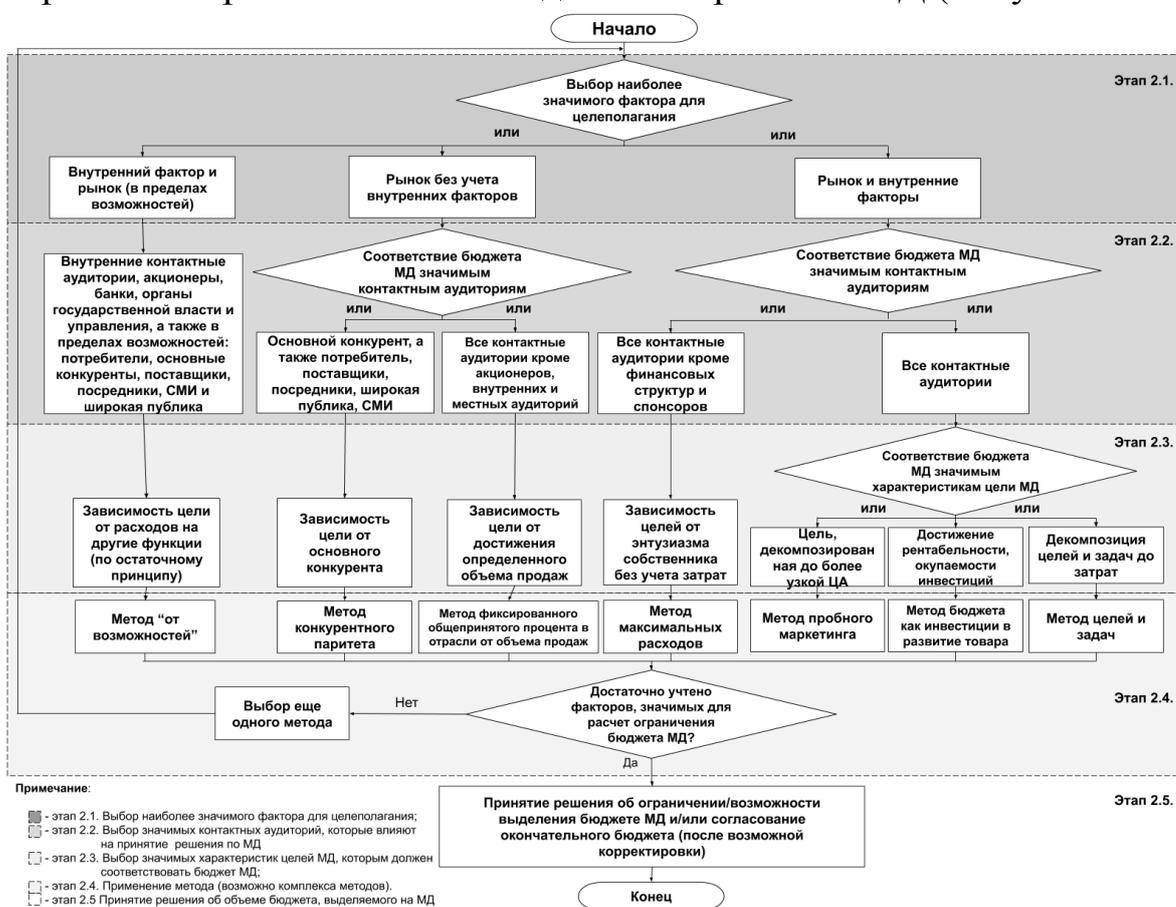


Рисунок 4. Алгоритм выбора комплекса методов в ходе расчета бюджета МД при интерактивной организации планирования МД

На рисунке 4 представлен алгоритм выбора методов расчета бюджета МД для достижения целей МД с учетом ограничений и/или возможности выделения бюджета МД. Автором выделены в качестве классификационных признаков метод организации планирования МД и значимые факторы, контактные аудитории, характеристики цели МД, которые влияют на согласование бюджета МД. Основанием являются результаты письменного опроса 24 экспертов и глубинные интервью с 8 экспертами, которые относятся к труднодоступной аудитории.

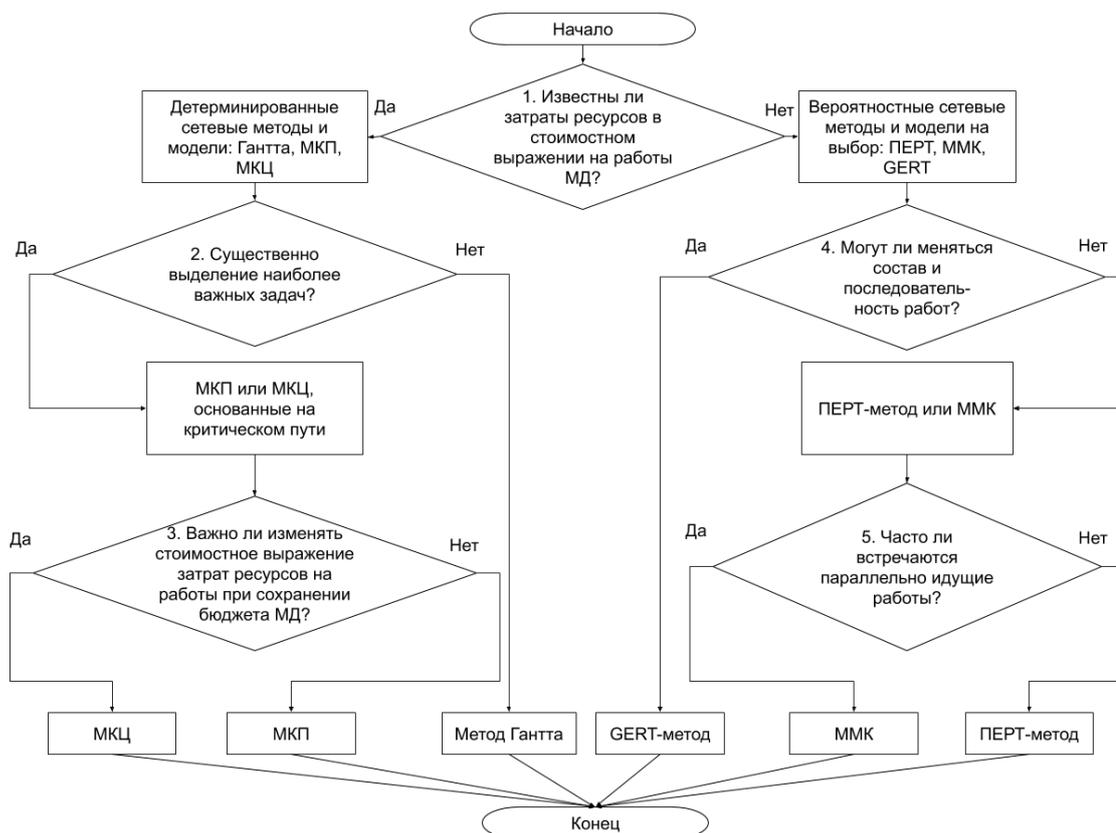


Рисунок 5. Алгоритм выбора сетевого метода обоснования бюджета МД

На Рисунке 5 представлен алгоритм выбора сетевого метода обоснования бюджета наиболее предпочтительным комплексом мероприятий маркетинга, позволяющим не допустить перерасхода бюджета МД и ухудшения комплекса маркетинга.

В целях подтверждения достоверности и результативности методики и алгоритма реализации КППМД в процессе апробации в коммерческих структурах проведен опрос 5 экспертов с использованием метода Делфи, который позволил разработать сетевую модель плана МД.

По результатам внедрения и апробации авторской методики и алгоритма КППМД в ООО «Котел добра» в 2019 году доказано, что результативность предложенного подхода на 64% выше (при достижимости 97% целевого значения показателей МД) по сравнению с традиционными методами, используемыми годом ранее. Целостность системы предприятия сохранена. Исходя из реализации сетевой модели плана МД ООО «Котел Добра» в 2019 были смоделированы опоздания наиболее важных критических работ в зависимости от влияния на результаты МД. Модельный эксперимент помог рассчитать критические разрывы конечных результатов МД от желаемых значений, которые могли возникнуть в условиях галопирующих изменений при использовании традиционных методов планирования (бюджета) МД: в размере от 1,5 млн.р./год (около 20% от планируемого дохода от МД) вплоть до 20-30 млн.р./год и колоссальных потерь, ведущих к банкротству компании. Результативность применения КППМД была так

же обоснована в ООО «Специализированное тоннельное строительство», составив 1,35% в сравнении с применением годом ранее традиционных методов планирования МД. Доказана гипотеза о сокращении разрыва конечных результатов МД от желаемых значений за счет реализации КППМД: адаптации методов планирования и бюджетирования МД к внешним изменениям. Методологический (комплексный) подход будет способствовать созданию новой цифровой архитектуры управления МД.

III. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ (ЗАКЛЮЧЕНИЕ)

В диссертационном исследовании доказана необходимость трансформации методов планирования и бюджетирования МД: научно обоснованный и разработанный автором КППМД направлен на адаптацию плана МД к галопирующим изменениям. Подход позволяет повысить результативность МД и сохранить целостность системы предприятия в условиях динамичности внешней среды.

Были исследованы и определены такие понятия как «планирование МД», «галопирующие изменения». Дополнены принципы планирования МД в части принципов комплексности и адаптивности к галопирующим изменениям за счет объединения традиционных методов расчета бюджета МД в зависимости от организации планирования с сетевым методом управления изменениями. Выделены классификационные признаки планирования МД согласно подходу как объект, горизонт и решаемые задачи планирования МД. Разработана классификация планирования МД по значимым контактным аудиториям для принятия решения о бюджете МД разными субъектами в зависимости от организации планирования. Теоретические положения предложенного автором КППМД подкреплены методическими рекомендациями: разработаны методика и алгоритм КППМД с предложением комплекса методов расчета бюджета на основе гибкой к изменениям сетевой модели в зависимости от организации планирования МД, способствующего сокращению разрыва конечных результатов МД от желаемых значений.

Предложена классификация методов расчета бюджета МД по мотивам (значимым факторам, контактными аудиториями, характеристикам цели МД) и классификация сетевых методов обоснования бюджета МД по условиям применения, которые позволили разработать алгоритм выбора комплекса методов КППМД в зависимости от организации планирования МД. Предложенные автором методика и алгоритм реализации КППМД успешно апробированы в коммерческих структурах, что позволило обосновать сокращение разрыва конечных результатов МД и достижение целей на 64% в ООО «Котел Добра» и на 35% в ООО «Специализированное тоннельное строительство» больше в сравнении с традиционными методами в условиях галопирующих изменений, что способствует дальнейшей цифровизации процесса.

IV. НОВЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Смирнова Д.В. Маркетинговое управление изменениями с использованием сетевых методов планирования бюджета / Д.В. Смирнова, Т.Д. Маслова // Проблемы современной экономики. — 2018. — №4 (68). — С. 134–137. — 0,68/0,48 п.л.
2. Смирнова Д.В. Управление маркетинговыми изменениями путем маркетингового планирования / Д.В. Смирнова, Т.Д. Маслова, С.Г. Божук // Дискурс. — 2019. — №1 — С. 55–66. — 1,09/0,76 п.л.
3. Смирнова Д.В. Обоснование выбора сетевого метода планирования маркетингового бюджета / Д.В. Смирнова, Т.Д. Маслова, С.Г. Божук // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2019. — №1 (115). — С. 76–82. — 0,61/0,43 п.л.
4. Смирнова Д.В. Теория и практика управления изменениями внешней среды маркетинга без существенных потерь / Д.В. Смирнова, Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, М.М. Галилеев // Проблемы современной экономики. — 2020. — №2 (74). — С.153-160. — 0,95/0,66 п.л.
5. Смирнова Д.В. Методология и методика разработки комплексного планирования маркетинговой деятельности в условиях изменений бизнес-окружения / Д.В. Смирнова, Т.Д. Маслова, С.Г. Божук // Маркетинг сотворчества и глобальные коммуникации доверия: под научн. ред. Г.Л. Багиева, О.У. Юлдашевой. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. — С. 440–459. — 0,99/0,69 п.л.
6. Смирнова Д.В. Применение ценностного подхода и маркетингового планирования в условиях галолирующих изменений // Цифровая экономика: стратегические цели и перспективы в современной России: сб. матер. XI Междунар. науч.-практ. конф., 24-26 апреля 2019 г. / Д.В. Смирнова, Т.Д. Маслова, С.Г. Божук. — СПб.: Изд-во РАН- ХиГС, 2019. — С. 112–116. — 0,35/0,25 п.л.
7. Смирнова Д.В. Планирование бюджета маркетинга в условиях неопределенности. Современные проблемы менеджмента: сб. матер. XIII всерос. науч.-практ. конф., 29 апреля 2019 г. / Д.В. Смирнова, Т.Д. Маслова. СПб.: Изд-во ЛЭТИ, 2019. С. 425–436. — 0,36/0,25 п.л.
8. Смирнова Д.В. Бюджет маркетинга / Д.В. Смирнова, Т.Д. Маслова // Маркетинг: учебник под ред. О.У. Юлдашевой. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. — С. 249–255. — 0,39/0,27 п.л.
9. Смирнова Д.В. Мотивы принятия решения о бюджете маркетинга в современных условиях // Современные проблемы менеджмента: сб. матер. XIV всерос. науч.-практ. конф., 22 апреля 2020 г. / Д.В. Смирнова, Т.Д. Маслова. — СПб.: Изд-во ЛЭТИ, 2020. С. 199–207. — 0,28/0,2 п.л.