

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

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)**

Диссертация

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук,

профессор Маслова Татьяна Дмитриевна

Санкт-Петербург 2020

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Выявление проблемы и формирование методологических основ диссертационного исследования.....	13
1.1 Анализ современного состояния и роли планирования маркетинговой деятельности в условиях динамичности внешней среды	13
1.2 Развитие понятийного аппарата диссертации.....	31
1.3 Анализ подходов и традиционных методов планирования маркетинговой деятельности.....	52
Глава 2. Разработка структурных элементов комплексного подхода к планированию маркетинговой деятельности на основе сетевого моделирования в условиях динамичности внешней среды	86
2.1 Раскрытие содержания предложенного автором подхода к планированию маркетинговой деятельности	86
2.2 Развитие принципов и классификации комплексного подхода к планированию маркетинговой деятельности на основе сетевого моделирования.....	102
2.3 Методика и организационный механизм реализации предложенного автором комплексного подхода к планированию маркетинговой деятельности	112
2.4 Алгоритм реализации комплексного подхода к планированию маркетинговой деятельности на основе сетевого моделирования	126
Глава 3. Реализация комплексного подхода к планированию маркетинговой деятельности на основе сетевого моделирования в условиях галопирующих изменений	142
3.1 Обоснование бюджета маркетинговой деятельности	142
3.2 Расчет ограничения или возможности выделения бюджета маркетинговой деятельности.....	167
3.3 Влияние реализации предложенного автором подхода на конечные результаты маркетинговой деятельности	178
Заключение	193
Список литературы	204

Введение

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 года по сравнению с 2018 годом [63]. 2020 год начался с шокирующих новостей, касающихся пандемии коронавируса, к которым потребителям важно приспособиться. Образ жизни, поведение, предпочтения потребителей изменяются с развитием Интернета, смартфонов, повышения 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 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 запланированные цели у около трети проектов [186], что привело к 27 % потерь из-за некачественного управления [185].

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 понятия «маркетинговые изменения», «галопирующие маркетинговые 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.), Зуховицкого 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: Йеннером Т., Даулингом Г.Р., Котлером Ф., Вудом М., МакДональдом М., Вествудом Дж., Хибингом Р., Купером С., Ламбенем Ж., Акоффом Р.Л., О'Шонесси Дж. и другими, 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 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 практических 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 критический 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 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 (далее — ППП), 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 экспертного опроса 5 респондентов по методу Делфи в ходе реализации сетевого моделирования плана комплекса маркетинга в ООО «Котел добра»; модельного эксперимента возникновения разрыва конечных результатов МД ООО «Котел добра» в 2019 году из-за задержки сроков реализации оказывающих наибольшее влияние на конечные результаты МД критических работ сетевой модели планируемого комплекса маркетинга 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 и научных теоретических и эмпирических методов относительно цели и задач исследования; за счет дополнения полученной информации результатами проведенных автором эмпирических исследований; 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 комплексного подхода к планированию маркетинговой деятельности на основе сетевого моделирования.

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 способствующие повышению результативности МД *методика и алгоритм* реализации КППМД, 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, полученные в ходе 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 маркетинговой среды организации, характеризующееся галопирующими изменениями, и методологические основы управления внутренними изменениями среды МД. Понятийный аппарат диссертации приведен в соответствие с условиями

динамичности внешней среды. 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.

Глава 1. Выявление проблемы и формирование методологических основ диссертационного исследования

1.1 Анализ современного состояния и роли планирования маркетинговой деятельности в условиях динамичности внешней среды

В условиях высокой динамичности маркетинговых изменений наблюдается несоответствие между желаемыми и действительными конечными результатами маркетинговой деятельности (ранее обозначено как МД), что может привести к нарушению целостности системы хозяйствующего субъекта.

Наиболее общим определением системы, с которым автор согласен, является «совокупность предметов находящихся в отношениях и связях между собой и образующих определенную целостность, единство» [56]. Система характеризуется «неразрывным единством со средой», проявляя свою целостность во «взаимоотношениях с окружающей средой» [56]. Согласно коллективу ученых, занимающихся системными исследованиями, с которыми автор согласен, под *системой* понимается «... комплекс взаимосвязанных элементов, образующих некую целостность» [35]. Согласно В.Г. Афанасьеву [7] особенностью целостной социальной системы являются «наличие интегрального качества, компонентов, структуры, цели (главной и специфических), функций, коммуникации с другими системами и историчности (временности)» [цит. по: 11].

Экономическому субъекту важно реагировать на изменения рынка, макро- и микросреды, которые неразрывно влияют на внутреннюю организационную систему. В противном случае, может произойти саморазрушение (вплоть до ликвидации) системы хозяйствующего субъекта. Адаптивность является одним из важнейших свойств социально-экономической системы приспосабливаться к изменениям «внешней среды, производства, труда, обмена, жизни» [148, с. 20], к «реальным условиям» [21, 12]. Процесс адаптации, в ходе которого «поддерживается функционирование системы при изменении внешней и/или внутренней среды» [174], отражает «активное противодействие, обеспечивающее самосохранение субъекта рынка в его развитии» [109] и направлен на «реализацию стратегии развития и повышения эффективности работы» [8, 9]. По

мнению Пастуховой Е.А., исследующей адаптацию экономических систем к динамичности среды, понятие адаптации стоит рассматривать шире: как «качественные признаки экономической системы, ее подсистем и отдельных элементов, обеспечивающих их выживание и видоизменение» [125]; как «адаптивность» или «приспособленность» [125], «обусловленную всей организацией системы, ее специфическими способностями» [125]; «как непрерывный процесс взаимодействия и приспособления, «подстройки» социально-экономической системы, ее подсистем и отдельных адаптационных признаков к изменениям условий среды» [125]. Автор рассматривает адаптацию *как процесс* установки и поддержания приспособляемости системы к внешним факторам с помощью методов управления внутренними изменениями, и *как результат* такого процесса (наличие приспособленности к возможным изменениям внешней среды, которые могут привести к корректировке внутренней среды) [114, 90].

Адаптация неразрывно связана с прогрессом, развитием, трансформацией системы из одного качественного состояния в другое. От качества принимаемых решений, от соответствия подходов и методов требованиям внешней среды зависит достижение желаемых целевых значений. Многие ученые рассматривают *управление (внутренними) изменениями* как структурный подход по переходу товара/организации от текущего состояния к желаемому, который требует вовлеченности и направленности на целевой результат каждого сотрудника [4, 22, 43, 132, 179, 178, 106], реализации скрытого внутреннего потенциала и качественного развития товара/организации под воздействием внешней среды [1, 60, 67, 69, 53]. Как конкретные действия приведут к желаемым конечным результатам при решении сложных задач раскрывается в теории изменений, которая позволяет поставить реальную цель и разработать план [43, 44, 151, 188, 152, 159, 182]. Для качественного развития товара важно научиться управлять изменениями ресурсов и мероприятий МД в ходе планирования и реализации МД, чтобы цели остались достижимыми.

В целях исследования автор фокусируется на влиянии динамичной внешней среды МД на процессы принятия и реализации решений по комплексу мероприятий и бюджету маркетинга, которые требуют гибких подходов и методов управления внутренними маркетинговыми изменениями. Во-первых, автор выделяет значимость планирования МД в управлении маркетинговыми изменениями. Во-вторых, реализацию дорожных карт с краткосрочным или среднесрочным горизонтами планирования МД, что раскрывается в выдвинутых далее гипотезах. Адаптация методов планирования и бюджетирования к изменениям внешней среды позволит достичь желаемых значений в краткосрочной и среднесрочной перспективе, что будет способствовать качественному развитию товара и сохранению целостности системы организации.

Для снижения неопределенности важную роль в адаптации к изменениям внешней среды с помощью методов управления внутренними изменениями играет планирование МД, которое требует наибольшего профессионализма и затрат ресурсов в стоимостном выражении на реализацию. Выдвинем *первую гипотезу, что планирование МД является наиболее значимой функцией управления МД в зависимости от затрат ресурсов в стоимостном выражении и масштаба корректировок*: ресурсы МД подвергаются наибольшему влиянию изменений факторов среды МД в зависимости от интенсивности (масштаба) корректировок. Предвидение будущих изменений и выбор подходящих методов управления внутренними маркетинговыми изменениями осуществляется в ходе планирования МД, что требует наибольших затрат ресурсов МД в условиях частых изменений. Чем большему количеству корректировок рассмотренная функция управления подвергается, тем важнее научиться управлять этими изменениями в процессе планирования МД с помощью методов, соответствующих изменчивым условиям.

Процесс планирования МД состоит в принятии решений о комплексе методов управления внутренними изменениями и их реализации для движения к намеченной цели МД. Результативность методов планирования МД зависит не только от адаптации плана МД к существующим маркетинговым изменениям, но и от организации планирования МД, позволяющей сбалансировать решения,

принимаемые разными субъектами, с возможностями достижения желаемых значений (что важно обосновать в результате маркетинговых исследований). Сложная достижимость целей МД в условиях существующих изменений факторов среды зависит от выбранных методов планирования МД, которые закладывают основу для управления маркетинговыми изменениями в ходе не только планирования, но и организации, координации, регулирования, мотивации и контроля исполнения планов МД (подробнее будет раскрыто в Параграфе 1.3).

Неполнота исследования адаптации планирования МД к динамичности внешней среды, несоответствие подходов и методов управления внутренними маркетинговыми изменениями современным условиям МД снижают результативность комплекса маркетинга. Автор выдвинул *вторую гипотезу*, раскрывающую проблему исследования: *традиционные методы планирования (бюджета) МД не в полной мере соответствуют условиям динамичности внешней среды*. Таким образом, необходимым условием сокращения существенного отрицательного разрыва конечных результатов МД от целевых значений, возникающего при использовании традиционных методов планирования МД (во Введении было предложено сокращение — Разрыва конечных результатов МД), является следование динамичности среды. В фокусе внимания автора влияние динамичности внешней среды на конечный результат МД в результате достаточно частых корректировок комплекса стратегий, мероприятий маркетинга и бюджета МД.

Чтобы научиться адаптироваться к внешним изменениям среды важно проанализировать современное состояние среды МД, характеризующееся высокой динамичностью, что позволит обосновать основные причины сложной достижимости целей МД и выявить роль планирования МД в управлении внутренними изменениями. Исследуем современные предпосылки изменений, тренды управления МД (учитывая «10 современных тенденций маркетинга» Е. Пономаревой, генерального директора «Лаборатории трендов» [127]).

Политические решения все больше влияют на торговые отношения. Торговые войны между странами приводят к временному ограничению ввозимых

товаров и введению санкций, что способствует возрастанию неопределенности и нестабильности при ведении бизнеса. Развитие экономики России замедляется в 2019 году: рост ВВП составил 1,3 % к предыдущему году [29] на фоне уменьшения объема внешнего экспорта и стимулирования экономики за счет снижения ключевой ставки рефинансирования с 7,75 % в 1-ом квартале 2019 года до 6,5 % в октябре 2019 года и до 5,5 % во 2-м квартале 2020 года [66]. Политика введения санкций западных стран касательно банковского сектора отрицательно повлияла на объемы инвестирования в развитие российского бизнеса¹. Более подробно социальные, экономические, политические и технологические факторы рассматривались во Введении. Согласно опросу международной исследовательской компании GFK потребители пессимистично смотрели на будущее еще в 2019 году: по их мнению [135], кризис уже продолжался с 2015 года и усугубился в 2020 году. Непредсказуемость и сложность планирования вынуждают социально-экономические системы «активизировать и/или форсировать приспособление к изменившимся условиям среды и к изменениям условий собственного внутреннего существования» [125].

2020 год начался с шокирующих новостей, касающихся пандемии коронавируса, последствия которого еще предстоит оценить: вероятную рецессию экономики; сокращение проектов, направленных на развитие инфраструктуры внутри страны и городов; увеличение уровня безработицы; недофинансирование предприятий; снижение кредитования и риск неплатежей по кредитам; снижение инвестиций в основной капитал (в том числе в нематериальные активы), — отразятся на усилении конкуренции и борьбе за клиентов, снижении потребительской активности, покупатели станут более избирательными, изменится их поведение. Наблюдается рост социальной ответственности не только предприятий, но и каждого индивидуума, в связи с чем деятельность переводится в Интернет. Особенно трудно выжить в таких условиях малому и среднему бизнесу. В условиях неожиданно начавшейся пандемии и отсутствия средств для борьбы с коронавирусом налаживание безопасного для жизни

¹ Данный раздел построен на статьях автора, опубликованных в [98, 101]

онлайн-взаимодействия с контактными аудиториями, построение цифровой маркетинговой архитектуры бизнеса, включая МД, применение адаптивных к изменениям методов и подходов позволят приспособить бизнес к динамичности внешней среды, создать задел для будущих прорывов².

Драйвером роста цифровизации маркетинга взаимоотношений с заинтересованными сторонами является создание облачных технологий хранения информации и анализ больших баз данных, новых методов исследования мотивов потребительского поведения, позволяющих привлечь, удержать потенциальных клиентов и помочь пройти весь путь до совершения покупки и повторения успешного опыта снова и снова.

Гонки бизнеса за новыми технологиями и методами с одной стороны снижают себестоимость бизнеса и зависимость от человеческого фактора, с другой стороны способствуют сокращению жизненного цикла товаров, в качестве которого все чаще выступает сервис. Набирают популярность сервисы в виде экосистем («среды обитания клиента, в которой он потребляет нужные ему продукты в нужное время в нужном месте» [168]). Налаживание доверительных отношений со всеми контактными аудиториями лежит в основе бизнес-экосистем, подхода, активно использующегося в сфере высоких технологий в виде цифровых экоплатформ. Наблюдается персонификация пользовательского контента, появление новых каналов коммуникации и способов продвижения дополнительных услуг с индивидуализацией предложения, встроенного в контент сервиса. Проводится дифференцирование цен для разных целевых аудиторий, диджитализация сбыта и распределения внутри цифровых экоплатформ. Если экосистема представляет собой витрину опыта, то маркетплейс — витрину продуктов, которая позволяет соединить продавца и покупателя (представляет популярный канал сбыта и продвижения товаров). Автоматизация взаимодействия не только с внешними контактными аудиториями, но и цифровизация внутренних бизнес-процессов организации, включая планирования комплекса маркетинга, будут способствовать применению более сложных,

² Данный раздел построен на статьях автора, опубликованных в [150,96].

трудоемких и адаптивных к изменениям методов планирования МД, чтобы повысить результативность бизнеса и МД в условиях нестабильности экономики.

Наблюдается расширение границ и скорости взаимодействия со всеми целевыми аудиториями. Низкая стоимость входа в бизнес, открытие венчурных фондов и другой инфраструктуры для развития инновационных проектов позволяют создавать стартапы, что повышает конкуренцию на рынке. Цифровизация экономики снижает барьеры и стоимость вхождения в бизнес, открывая возможности для развития инноваций.

Растет влияние информационных технологий на бизнес. Согласно исследованию Russel Reynolds Associates в 2018 году (на основе опроса более 2000 топ-менеджеров из 15 отраслей), в большей степени это влияние ощутил бизнес, работающий с потребителями напрямую. В технологическом секторе цифровизация коснулась 57 % компаний. Важным фактом, согласно этому исследованию, является разработка цифровой стратегии 90 % предприятий в разных отраслях [59], которая позволила оперативно приспособиться к последствиям пандемии. Трансформация и цифровизация бизнеса, создание экосистем внутри которых автоматизируются сложные процессы, в том числе управление МД, снижают затратную часть МД за счет увеличения производительности, прозрачности, создания доверительных отношений с заинтересованными лицами, за счет использования сложных трудоемких методов, результативность которых обоснована в изменчивых условиях.

В условиях динамичности среды цифровизация экономики создает прозрачность для формирования доверительных отношений с целевыми аудиториями, которые строятся на взаимовыгодном сотрудничестве и ресурсном обмене с учетом ценностей и «культурного кода». Если доверие между заинтересованными сторонами и организацией (в том числе подразделением маркетинга) падает, появляется неудовлетворенность «как следствие получения ресурсов в недостаточном количестве или несоответствующего качества» [126]. В результате наблюдается разбалансированность поощрения и вклада согласно Г. Саймону и «желание изменить сложившиеся отношения» [126]. Таким образом,

микросреда МД состоит из стейкхолдеров, которые могут включать не только потребителей, конкурентов, поставщиков, торговых посредников, но и других заинтересованных лиц: акционеров, инвесторов, банков, страховые компании, правительства (как общественной группы), СМИ, профсоюзов, торговых ассоциаций, лидеров мнений, широких масс населения (общественного мнения) и других. При этом набор факторов для каждой организации различается.

Факторы макро- и микросреды оказывают взаимное влияние на внутреннюю среду организации, в том числе на управление МД. Важной заинтересованной стороной во внутренней среде подразделения маркетинга (и организации в целом) могут являться ее сотрудники, для повышения удовлетворенности и формирования доверительных отношений с которыми проводится внутриорганизационный маркетинг, оказывающий влияние на конечный результат МД за счет мотивации и нацеленности на достижение целей. Когда нарушается ресурсный обмен между стейкхолдерами и повышается неудовлетворенность, то появляются трудности у организации, которые влияют на достижение целей МД и увеличение разрыва конечных результатов МД. Подразделение МД несет трансакционные издержки на построение новых отношений, поэтому такие решения взвешиваются с последствиями и влиянием на конечный результат. При этом важно отметить, что цели МД зависят от состава стейкхолдеров и степени важности отношений с каждым из них.

В результате стремительно развивающейся макросреды, высокой конкуренции и увеличения количества заинтересованных лиц малоэффективные стейкхолдеры, которые не смогли приспособиться к новым реалиям бизнеса, могут закрываться, меняться на новые. На Рисунке 1.1 представлены факторы макро- и микросреды МД, оказывающие *взаимное влияние* с факторами внутренней среды МД. В результате, актуальность планов (бюджетов) МД падает в условиях существующих маркетинговых изменений: возникает разрыв конечных результатов МД от целевых значений.

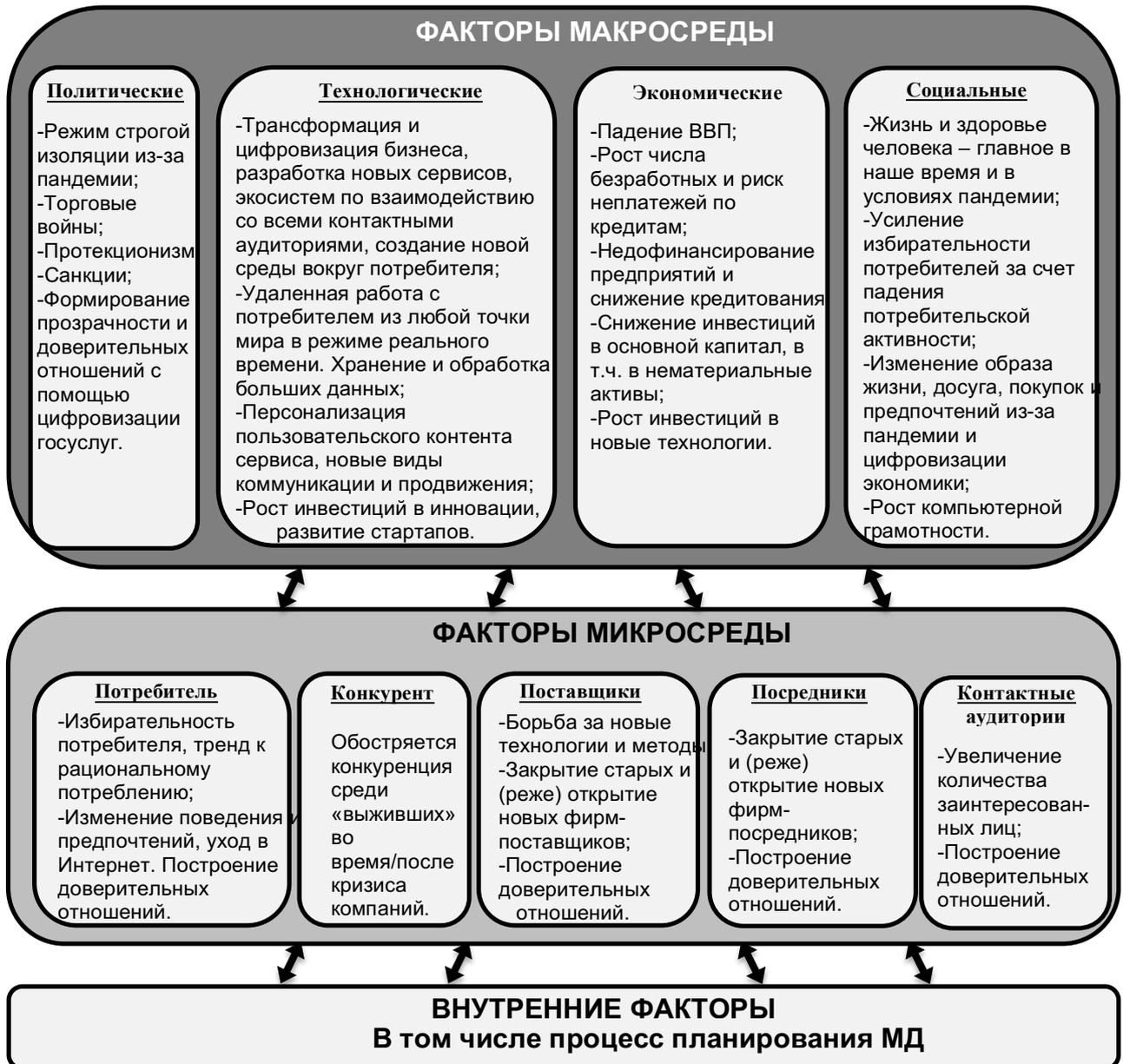


Рисунок 1.1 Взаимное влияние изменений факторов внешней среды на внутреннюю среду МД [Источник: разработано автором]

Согласно Рисунку 1.1. благоприятные условия МД создаются за счет влияния управляемых факторов среды МД (представленных в виде специфических функций МД) на неуправляемые факторы, которые подразумевают макро- и микросреду МД. Организация, как и любая система, «получает из окружающей среды некоторые входные данные, трансформирует их и выдает в окружающую среду некоторые выходные данные» [42, с. 20]. Для повышения отдачи от МД важно сочетать «адаптивное исследование среды» (подстраивание МД под запросы маркетинговой среды с учетом внутренних

резервов и ресурсов) с «адаптирующей» деятельностью, оказывающей влияние и преобразующей внешнюю среду (например, путем формирования потребностей, создания нового качества сервисов) [90, 172].

Исследования современного состояния среды МД подтверждаются результатами опроса ВЦИОМ российских предпринимателей от 2019 года, которые опасаются следующих изменений факторов внешней среды МД и организации: *очень высокие или высокие риски* изменения покупательского поведения (72 %), уровня налогообложения (70 %), непредсказуемого изменения законодательства (64 %), коррупционных выплат (48 %); *средне-высокие риски* роста издержек (67 %), монополизации рынка (61 %), учащения проверок контрольно-надзорных органов (58 %), снижения объема инвестиций (51 %), нестабильности экономики, возможности дефолта (50 %), проблем с правоохранительными органами (48 %); *средне-низкие риски* возможности рейдерских захватов (54 %), изменения политической ситуации (46 %), конкуренции со стороны теневого рынка (45 %) [15]. С началом кризиса 2020 года, вызванного пандемией, опасения предпринимателей оправдались: сложно достичь не только долгосрочных, но и среднесрочных целей МД и развития товара; наблюдается неактуальность долгосрочных планов из-за наступления редкого события типа «черного лебедя» (по Н.Н. Талебу [187]), которое было сложно предугадать и которое оказало сильное влияние на функционирование эколого-социально-экономических систем вплоть до нарушения их целостности. В условиях динамичности внешней среды важно, чтобы бизнес не переживал сложные времена, а следовал дорожным картам, включающим комплекс мероприятий и ресурсов маркетинга по выходу из сложившейся ситуации для достижения краткосрочных и среднесрочных целей, которые приведут к развитию бизнеса и улучшению его конкурентоспособности³. Исследование трендов среды МД позволило выявить высокую скорость изменений, негативно влияющих на результативность бизнеса и МД в частности, что важно обосновать результатами маркетинговых исследований.

³ Данный раздел построен на статье автора, опубликованной в [150].

Из-за несоответствия современным условиям планов МД (согласно второй гипотезе) с сентября по декабрь 2018 года автором было проведено маркетинговое исследование по определению влияния изменений на планирование МД. Посредством глубинного интервью было опрошено 8 экспертов, среди которых руководители брендов, подразделений маркетинга или департаментов на различных рынках товаров/услуг: представители коммерческих организаций АО «Газпром-Аэро», ООО «ТД «Выборжец», ООО «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ», ООО «Арла Фудс», ООО «Молочная культура», ООО «Корус-Консалтинг ГК», ООО «Фацер», ОП «УК «ЛОМО-Недвижимость». Стаж работы в данном направлении и базовое образование определили качество экспертов. С помощью глубинных интервью у труднодоступной аудитории (руководителей брендов, отделов маркетинга или департаментов) была получена качественная разносторонняя информация, относящаяся к деликатной теме исследования. Целью интервью было обоснование основных причин сложности достижения целей МД и определение роли планирования МД в преодолении проблем. Описание опроса представлено в Таблице 1.1.

Таблица 1.1. Описание опроса экспертов в ходе глубинного интервью на тему влияния изменений на планирование МД [*Источник: маркетинговое исследование автора, опубликованное в [98]*]

Объект и горизонт планирования МД	1. На какой промежуток времени ваше предприятие планирует МД?
	2. Почему выбрали такой горизонт планирования МД?
Тенденции МД	3. Как изменилось планирование МД в последние несколько лет? Причины?
Основные проблемы МД	4. Каковы основные проблемы планирования МД? Проведите их ранжирование.
Частота внесения корректировок в планы МД	5. Как часто вносятся корректировки в:
	- стратегические планы корпорации:
	- стратегические планы стратегических бизнес единиц (далее – СБЕ):
	- стратегические планы МД:
	- тактические планы МД:
	- оперативные планы МД:
	Комментарий:
Потребности в планировании МД	6. Каковы преимущества планирования МД для Вашего предприятия? Проведите их ранжирование.
	7. Представляете ли Вы развитие Вашей организации без планирования МД?

Респондентам были заданы вопросы (согласно Таблице 1.1) об объектах и горизонтах планирования МД, о тенденциях, основных проблемах, потребностях рассматриваемого процесса и о частоте внесения корректировок в планы МД. Ответы на вопросы раскрыты в Таблице 1.2.

Анализ полученных ответов в Таблице 1.2 позволил обосновать динамичность среды МД как основную проблему сложной достижимости целей МД (которая волнует всех корреспондентов кроме ОП «УК «ЛОМО-Недвижимость»), в результате которой наблюдается либо ухудшение комплекса мероприятий, чтобы не допустить перерасхода бюджета МД, либо нежелательные согласования с руководством увеличения необходимых ресурсов МД в стоимостном выражении для достижения желаемых конечных результатов, либо цели становятся труднодостижимыми с учетом ограничений руководства.

Согласно ответам экспертов в Таблице 1.2 (например, ООО «Молочная культура»), отличительной чертой отечественного малого и среднего бизнеса является принятие спонтанных и сложно предсказуемых решений вплоть до смены курса развития предприятия вследствие динамичности среды. При этом чем ближе к потребителю (например, розничные сети и рынок потребительских товаров), тем чаще деятельность подразделения маркетинга и организации в целом сталкивается с непредвиденными ситуациями (ООО «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ», ООО «Арла Фудс», ООО «Фацер» в Таблице 1.2). ОП «УК «ЛОМО-Недвижимость» зависит от целевого финансирования ОПК государством и ограничений его использования: на принятие решений о комплексе маркетинга действуют нерыночные законы, что снижает роль планирования и бюджетирования в организации, в том числе МД, до расчета маркетинговых показателей и использования их в отчете акционеров, публикациях в СМИ.

Маркетинговые изменения внешней среды влияют на внутреннюю среду МД, в результате чего наблюдаются ошибки организации планирования МД: сложность коммуникации между субъектами принятия решения, несоответствие планируемого комплекса мероприятий ограничениям (возможностям выделения) требуемого бюджета высшим руководством.

Таблица 1.2. Результаты глубинного интервью по проблемам и потребностям планирования МД [Источник: маркетинговое исследование автора]

Эксперт Вопросы	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	Эксперт 8
	УК «ЛОМО-Недвижимость»	Молочная культура	Арла Фудс	МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ	Газпром-Аэро	Фаер	Корус-Консалтинг	ТД Выборжец
Должность	Руководитель департамента стратегического развития и бизнес-планирования	Бренд-менеджер	Руководитель торгового маркетинга	Заместитель директора гипермаркета по непродуктовому направлению (в отставке)	Специалист управления маркетинга и стратегического развития	Бренд-менеджер Бурже	Руководитель по маркетингу департамента IT аутсорсинга и системной интеграции	Генеральный директор овощной розничной сети агрофирмы Выборжец
ФИО	Мироновская Марина Витальевна	Кашаева Ксения	Виктория Акатова	Сваринская Тамара Юрьевна	Анонимно	Наталья Гогонова	Анна Рудая	Сваринская Тамара Юрьевна
Стаж работы	15 лет	10 лет	10 лет	10 лет	10 лет	12 лет	10 лет	10 лет
Образование	Высшее математические методы в экономике, к.э.н.	Высшее, маркетинг (магистр)	Высшее, экономическое	Высшее, маркетинг (магистр)	Высшее, экономическое	Высшее (маркетинг)	Высшее (маркетинг)	Высшее (маркетинг)
Опыт выступать в качестве эксперта	Большой	Средний	Средний	Большой	Средний	Средний	Большой	Большой
1. Почему выбрали такой горизонт планирования МД?	Тактический: год с разбиением на кварталы	Тактический с разбиением на кварталы и месяцы	В РФ: Тактический с разбиением на кварталы и месяцы В Дании: стратегические планы на уровне корпорации, СБЕ, товара	Стратегия на уровне корпорации — 5 лет для совета директоров, Стратегия на уровне СБЕ (регионов) и функциональном уровне. (магазинов) — есть, но не популяризируется до уровня магазинов, ничего неизвестно. Тактический — год номинально, переход к кварталам (больше успевают сделать и более актуальны). Оперативный — месяц.	Есть стратегия развития до 2025 г., 2030 г. Но основное внимание сфокусировано на тактическом планировании (1 год), которое состоит из кварталов, которые являются самыми важными планами. Оперативный период 1 месяц является менее важным (для коммерческих показателей).	Стратегическое на уровне корпорации, СБЕ, бренда — 5 лет, тактический план — 1 год, оперативный — 1 месяц	Годовое планирование: примерный план и квартальное планирование: план действий и мероприятий	Стратегический на уровне корпорации — 3-5 лет Тактический — 1 год Оперативный — 1 месяц
2. Каковы причины такого горизонта планирования?	Зависимость от долгосрочных оборонных контрактов, все стабильно и много ограничений.	Частые изменения, которые делают планы неактуальными	Частые изменения, которые делают планы неактуальными	Известно только высшему руководству, большой разрыв между офисом и магазинами. Офис делает все по «учебнику», но не адаптировано к реальным условиям и работе в магазине.	B2B рынок, изменений меньше. Используется бизнес-планирование для отчета перед обществом, государством, бизнесом об эффективности работы.	Таково понимание руководства	B2B рынок — мало изменений за месяц. А мероприятия проводились за счет денег вендеров, чьи бюджеты планировались за год, уточнялись перед кварталом.	-

Продолжение Таблицы 1.2

3. Как изменилось планирование МД в последние несколько лет? Причины?	Снижение интереса со стороны руководства, так как мало, что меняется и не является руководством к действию (обобщенные планы). Цели недостижимы.	1. По договоренности с собственником; 2. Большое количество изменений и корректировок; 3. Цели недостижимы; спонтанное изменение бюджета «сверху»; 4. Желание организовать мероприятия свыше плана для их достижения.	1. Большое количество изменений, цели недостижимы (Арла); 2. Нереалистичность (сложная достижимость с учетом имеющихся ресурсов) целей, спускаемых из Дании, по Старбакс Мокиато; 2. Сжатие бюджетов МД (Арла).	Режим тотальной экономии с 2014 года из-за снижения доходов в евро (в руб. примерно доход почти не изменился). Боязнь увольнения, плохая атмосфера в коллективе. Переход на директивно-агрессивный стиль управления с дружественного. Смена целевой аудитории. Целевые показатели труднодостижимы и формируются в отрыве от действительности на основе отчетов.	1. Больше корректировок, непредвиденные изменения (санкции, законы, зависимость от контрактов и биржевых показателей, макросреда изменчива, много факторов влияния, заморозки цен государством и т.д.), цели труднодостижимы.	Много изменений Цели труднодостижимы	1. Более гибкими стали вендеры и партнеры, в том числе на незапланированные мероприятия; 2. Больше стало активностей, следовательно и изменений, корректировок; 3. Ущажение появления новинок от производителей, которым надо обучить клиента.	1. Очень много изменений внешней среды. Цели труднодостижимы.
4. Каковы основные проблемы планирования МД? Проранжируйте их.	1. Падение интереса руководства к планированию; 2. Цели МД мало значимы для достижения целей организации.	1. Спонтанность решений, часто меняются (неуверенность руководства); 2. Много изменений, ускорение всех процессов, цели недостижимы; 3. Возможны излишние мероприятия комплекса маркетинга и перерасход бюджета, хочется достичь нереалистичных (трудно достижимых с учетом ресурсов) целей.	1. Много изменений, цели недостижимы (Арла). 2. Для Старбакс Мокиато: недостаточное финансирование для достижения стратегических целей МД, недовольство высшего руководства.	1. Много изменений во внешней и внутренней среде: каждый день форс-мажор. Спонтанность решений, цели недостижимы. 2. Главный офис тоталитарно спускает вниз целевые показатели, не понимая как много изменений влияет на них, не знают потребителя — демотивация, авторитарность, стресс, увольнения. 3. Целевые показатели рассчитаны на основе анализа большого объема данных, но не обоснованы комплексом мероприятий и часто труднодостижимы.	1. Постоянное и частое внесение корректировок, цели труднодостижимы.	Сложно учесть все условия, запланированные на следующий год (планирование в августе, а реализация через 5 месяцев). Меняются условия у клиентов, матрица ассортиментная и при выводе нового товара надо искать компенсацию. Сложно учесть сезонность: погодные условия сильно влияют на результат продаж.	1. Поиск партнеров-спонсоров стал тяжелее; 2. Сложно уговорить крупного заказчика публично поделиться своим опытом на мероприятии, так как много этапов согласования с руководством, боятся публичности. Сложно просчитать целевой показатель для вендора и доказать эффективность мероприятия перед его проведением.	1. Сильное влияние внешних изменений, недостижимость целей; 2. Спонтанность решения на уровне руководства корпорации; 3. Зависимость от банковской политики; 4. Недовольство руководства, что не достигаются цели МД, а бюджет МД выделяется. Цели МД незначимы и не учитываются при бюджетировании, так как выделяются малые бюджеты.
5. Как часто вносятся корректировки в планы на всех уровнях:	нет	нет	Формируются в Дании и спускаются вниз как установки: без изменений, но цели труднодостижимы.	1 раз в год: смена целевой аудитории с мелкого опта на частного потребителя (Дни открытых дверей, вложения в рекламу)	Сложно сказать, не касается лично их корректировок на этом уровне.	Формируются, но респондент лично не касается этих вопросов.	Нет	Не известно

Продолжение Таблицы 1.2

- Стратегический план корпорации, СБЕ, товара			в условиях динамичности внешней среды.	Не известно на уровне магазинов.				
- Тактические планы товара	Очень редко: 1 раз в квартал, так как используется как аналитическая информация для совета директоров, а не в качестве руководства к действию	1 раз в 1 месяц	Малые изменения очень часто (несколько раз в месяц), а кардинальные — 2-3 раза в год	1 раз в неделю небольшие изменения квартальных планов, из которых составляется годовой.	Поквартальная корректировка, чтобы маржа и объем продаж остались на запланированном уровне. В результате, сохраняется достижимость годового плана. Возможен до 3 раз/мес.	На тактическом уровне, которым занимается респондент, вносятся корректировки 1 раз в месяц (перед его началом).	3-4 раза в год кардинально изменяли планы	1 раз/месяц
- Оперативный план товара	нет	Корректировка перед началом месяца и дальше без изменений	Перед началом месяца	Каждый день форс-мажор и реализуется половина запланированного, остальное переносится.	1 раз в 10 дней		Перед кварталом — корректировка и дальше все по плану. Небольшие корректировки — еженедельно.	Перед началом месяца
6. Каковы преимущества планирования МД для Вашей организации? Проранжируйте их	Инструмент принятия управленческих решений и оценки эффективности аренды и использования площадей.	1. Вектор как развиваться с детализацией плана работы; 2. Оптимизация бюджета; 3. Слаженная работа.	1. Достижение целевых показателей по объему продаж; 2. Взаимодействие отдела продаж, ответственного за результат и поддерживающих служб, в том числе маркетинга.	1. Идеализация как залог успеха и достижения плановых финансовых показателей и удовлетворенности клиента. 2. Управление тысячами людей в чрезвычайно изменчивой среде. 3. Основа для системы мотивации персонала.	1. Помогает достигать запланированных целей за счет частого анализа и корректировок мероприятий; 2. Контролировать возврат вложенных средств; 3. Стратегическое развитие: открытие новых заправочных комплексов; 4. Налаживается взаимосвязь всех подсистем, в том числе с логистикой, влияющей на маржу; 5. Быть в курсе всех событий, много факторов.	1. Понимание, к чему идешь и в какую сторону развиваться; 2. Достижение целевых показателей.	1. Без планирования невозможно получение спонсорских денег на мероприятия; 2. Возможность прогнозирования активностей маркетинга и продаж, загрузки отдела и делегирования части полномочий сторонним компаниям; 3. Прозрачность и понимание руководителей, что делать и куда двигаться.	Гармония в хаосе: позволяет следовать курсу, спланировав траекторию движения. Важно спрогнозировать прибыль, чтобы управлять кредитными деньгами.
7. Представляете ли Вы развитие Вашего предприятия без планирования МД?	Нет, степень детализации, расчета показателей может меняться, а отказ невозможен.	Категорически нет.	Категорически нет.	Нет, большая структура, инициатива подавлена, люди привыкли делать, что им говорят и исполнять указания.	Нет, тяжело управлять большой экономической системой иначе, ответственность перед обществом и государством.	Нет, важное место занимает планирование. Существует отдел планирования.	Нет, ситуационного маркетинга не хватает.	Нет

Выявлена постановка труднодостижимых (с учетом ресурсов) целей МД. Согласно Таблице 1.2 с необоснованным сокращением/ограничением необходимого для достижения целей бюджета МД встречались большинство респондентов (например, ООО «ТД «Выборжец», ООО «Арла Фудс», ООО «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ», ООО «Молочная культура»). Планирование излишних мероприятий, требующих дополнительных ресурсов МД, желание перевыполнить план, можно выделить в ООО «Молочная культура».

В результате ответов респондентов в Таблице 1.2 был выявлен масштаб корректировок планов МД на разных горизонтах планирования, который более подробно будет раскрыт при определении существующих маркетинговых изменений в Параграфе 1.2. Можно выделить тренд перехода предприятий на годовое планирование МД с тенденцией уменьшения его срока в условиях динамичности внешней среды. Например, ООО «Молочная культура», ОП «УК «ЛОМО-Недвижимость», ООО «Корус-Консалтинг ГК» отказались от формирования стратегических планов. Респонденты ООО «Арла Фудс», ООО «ТД «Выборжец» и ООО «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ» отмечают разрыв между стратегическими планами и тактической/оперативной их реализацией: головной офис в другой стране или городе часто не знакомит с долгосрочными планами развития компании подразделение маркетинга в России или руководителя торговой точки, дочерней организации, — отсутствует мотивация и нацеленность на качественное развитие организации, ограничиваясь тактическими целевыми значениями. В современных условиях АО «Газпром-Аэро», ООО «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ» и ООО «Корус-Консалтинг ГК» перешли с годового на квартальное планирование МД. Представители ООО «Арла Фудс», ООО «ТД «Выборжец», ООО «Фацер» сообщают о существенных корректировках запланированной МД через квартал-полгода, которые приводят к «перекраиванию» плана комплекса мероприятий маркетинга и бюджета МД. В то же время маркетинговые планы каждый день (месяц) подвергаются незначительным изменениям: последние корректировки плана МД АО «Газпром-Аэро» проводятся перед началом декады (раз в 10 дней).

Результаты опроса российских предпринимателей ВЦИОМ, опубликованные в июле 2019 года, подтверждают переход на более короткий период планирования в условиях нестабильности: около трети предпринимателей планируют удержаться по целевым показателям на достигнутом уровне в ближайшие 3 года, 26 % планируют краткосрочные планы с отдачей в пределах года, примерно столько же (23 %) формируют долгосрочные стратегические планы, а 16 % собираются закрыть или продать бизнес вовсе [15]. В современных условиях на первый план выходит реализация дорожных карт с комплексом мероприятий и бюджетом маркетинга по достижению желаемых значений в краткосрочной и среднесрочной перспективе, что приведет к «выживанию» и качественному развитию.

Конкретизация планов и целевых значений МД вплоть до конкретного сотрудника отдела маркетинга является нечастой практикой в планировании МД. Согласно ответам респондентов сложно отделить эффективность мероприятий комплекса маркетинга от результатов других подразделений (например, отдела продаж). Согласно CFO Research Services и PriceWaterhouseCoopers важно найти баланс между эффективностью и трудоемкостью для решения вопроса детализации планов (бюджета) организации и МД [181]. Ни один из опрошенных экспертов не видит возможности качественного развития организации без планирования работы подразделений. Респонденты рассматривают планирование МД в качестве инструмента предвидения изменений и достижения целей в условиях неопределенности, что определяет роль рассматриваемого процесса.

Нацеленность на достижение целевых значений объединяет коллектив, мотивирует сотрудников (согласно представителю ООО «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ»). Респонденты АО «Газпром-Аэро», ООО «Арла Фудс», ООО «Молочная культура» отмечают, что планирование МД способствует организации работы каждого сотрудника и улучшению взаимодействия подразделения маркетинга с другими подсистемами предприятия (согласно Таблице 1.2)⁴.

⁴ Данный раздел построен на статье автора, опубликованной в [98].

Согласно результатам интервью основной проблемой планирования МД выступает динамичность внешней среды, приводящая к очень частым корректировкам плана МД и формированию разрыва конечных результатов МД от желаемых значений. Не выйти за пределы запланированных ресурсов МД (выраженных в виде бюджета МД) или не ухудшить комплекс мероприятий маркетинга являются приоритетными задачами на пути движения к цели согласно ответам, полученным при проведении глубинного интервью. При этом важно организовать планирование МД так, чтобы комплекс мероприятий маркетинга и ограничения (возможности выделения) бюджета МД высшего руководства были достаточными для достижения целей МД в изменчивых условиях. Роль планирования МД в современных условиях состоит в предвидении будущих маркетинговых изменений внешней среды и результативном управлении внутренними изменениями: в снижении неопределенности, поиске возможностей (подходов, методов, технологий) адаптации решений по комплексу стратегий, мероприятий и бюджету маркетинга к динамичности среды МД для достижения целей МД. Методы управления изменениями МД выбираются и реализовываются в ходе планирования МД, закладывая основы для дальнейшей организации, координации, регулирования, мотивации, контроля за исполнением планов МД.

Результаты интервью и логический анализ позволили сфокусироваться на поиске тактических и оперативных методов управления внутренними изменениями. Выдвинем *третью гипотезу, что тактические и оперативные планы МД подвергаются наибольшему влиянию изменений относительно скорости и масштаба корректировок*: чем короче период планирования, тем большему влиянию изменений подвергаются планы МД. Тактический и оперативный план представляет собой дорожную карту на пути к стратегической цели МД. Следовательно, важно научиться управлять изменениями факторов внутренней среды МД в ходе оперативного и тактического планирования МД, чтобы сократить разрыв конечных результатов комплекса маркетинга от желаемых значений.

1.2 Развитие понятийного аппарата диссертации

Современные условия планирования МД характеризуются динамичностью среды, которая требует трансформации подходов и методов к планированию МД. Для единого понимания исследования, важно определить понятия, чтобы ими оперировать: приведем понятия в соответствие с условиями динамичности внешней и внутренней маркетинговой среды, выявленной в Параграфе 1.1.

Согласно логике исследования, сначала уточним категорию «изменения», чтобы определить «маркетинговые изменения». Исследовав эволюцию философской мысли о категории «изменения» от античных времен до наших дней, можно охарактеризовать XXI век как время многообразия изменений, а также политической, экономической, социальной, технологической и климатической нестабильности. Время становится в центре внимания ученых. Современные процессы имеют нелинейный характер изменений, характеризуются отсутствием перманентности. Движение в макросреде влекут изменения в микросреде хозяйствующего субъекта и ее ближайшего окружения. Хозяйствующим субъектам важно научиться управлять внутренними изменениями. В этом помогает реализация планирования специфических функций и МД в частности, которое направлено на качественное развитие в будущем.

Исходя из эволюции взглядов на категорию «изменения», раскрытую автором [99], были сопоставлены существенные признаки понятий «изменение» и «развитие», чтобы определить «маркетинговые изменения». Вопросы «изменений» и «развития» раскрыты в научных трудах таких российских ученых, как: Р.Л. ди Бартини [13, 95], П.Г. Кузнецова [79], О.Л. Кузнецова [79, 19], Б.Е. Большакова [18, 19], А.Г. Теслинова [153, 154], С.П. Никанорова [113], Е.В. Корчагиной [71], а также зарубежных ученых Хакена Г. [24], Пригожина И., Стенгерса И. [130] и других.

Автор понимает «изменения», согласно философскому словарю И.Т. Фроловой, как «наиболее общую форму бытия всех объектов и явлений, представляющую всякое движение и взаимодействие, переход из одного состояния в другое. Изменения включают в себя все внутренние превращения

форм движения, все процессы развития, а также возникновение (становление) новых явлений. Изменения охватывают *как количественное увеличение и уменьшение характеристик тел, так и их качественные трансформации*» [165].

По сравнению с понятием «изменения» существенными признаками «развития» являются необратимость, закономерность, направленность и, главное, *качественно новое состояние* (трансформация сущностных свойств объекта) [130]. Прогрессивное / регрессивное по направлению развитие можно охарактеризовать как необратимый процесс, который зависит от времени. В современных условиях многообразие факторов влияет на закономерность течения, что требует упорного труда, выбора результативных средств и технологий для достижения прогресса. Развитие предполагает качественную трансформацию объекта, а не только увеличение количественных показателей. В результате, достигается новое сущностное состояние объекта (в частности, организации или товара) [155].

Теслинов А.Г. раскрывает сущность «развития», сопоставляя школу концептуального анализа и проектирования систем организационного управления (Школу С.П. Никанорова) и школу устойчивого развития природы, общества и человека (Школу П.Г. Кузнецова), которые дополняют друг друга. Для Никанорова С.П. развитие — это «ограничения на количественно-качественные переходы систем, сопровождающиеся изменением их сложности» [154, с. 33]. Согласно П.Г. Кузнецову в центре внимания «результат», а также то, к чему приведут действия для его достижения: ученый характеризует развитие «ростом возможностей систем, в основном, за счет повышения эффективности использования внутренних ресурсов, а не за счет увеличения потребления ресурсов из внешней среды» [154, с. 33]. В решении стратегических проблем помогают концептуальные методы школы Никанорова С.П., которые работают в сложных системах с высокой степенью неопределенности. Говоря о развитии организации, Теслинов А.Г. противопоставляет развитию функционирование, говоря о «смене облика» или «инварианта» организации, которое принуждает к

изменению показателей и «культуры» развивающейся организации, «позиции во внешней среде», что отражается в стратегии развития [153, с. 6].

По теории самоорганизации Г. Хакена любая система зависит от внешних условий: при изменениях управляющих параметров изменяется вся социально-экономическая система, например, МД хозяйствующего субъекта. «Но если эти параметры превышают допустимый предел, то поведение системы полностью меняется»: требуется «новый порядок», пересмотр стратегий управления МД, влияющих на принятие решений о мероприятиях комплекса маркетинга согласно принципу подчинения теории самоорганизации [цит. по: 24]. Изменения затрагивают все стороны нашей жизни, в том числе и маркетинг.

Корчагина Е.В. рассматривает влияние негативных факторов среды на «устойчивость хозяйственной системы», чтобы выявить «слабые места» системы управления и сформировать план действий по обеспечению устойчивого развития [71]. Изменения факторов среды ученый характеризует интенсивностью воздействия и вероятностью негативного события. События, возникающие с высокой вероятностью, но влекущие незначительные последствия, чаще всего решаются в ходе тактического планирования МД, а редкие события с серьезными последствиями — в ходе формирования разных сценариев стратегического плана МД [71]. Согласно интервью, все предугадать сложно (особенно события типа «черный лебедь»), а скорость изменений высока, что часто компании принимают решения по мере поступления проблемы, изменяя как оперативные, тактические, так и стратегические планы, что не способствует устойчивому развитию компании.

Исходя из сущностного понимания «изменений» и «развития», а также специфики маркетинга, определим понятие *«маркетинговые изменения»*, как *переход внутренних и внешних факторов* маркетинговой среды хозяйствующего субъекта *из одного состояния в другое* под воздействием мероприятий научно-технического прогресса, развития информационных технологий, цифровизации экономико-управленческих процессов, диджитализации рыночного пространства

и другого⁵. Для повышения результативности МД важно приспособиться к существующим маркетинговым изменениям. Возрастание способности к адаптации является фактором эволюции, трансформации, качественного развития системы согласно теории социальных систем Парсонса Т. [124]. В условиях существующих маркетинговых изменений важно достигнуть социальных и экономических целей, «сохранив свой внутренний потенциал и основные параметры природного окружения» для устойчивого развития системы [72].

«Изменения в управлении являются основной заботой руководителей», по мнению А. Акоффа [5, с. 25]. Для повышения результативности планирования и бюджетирования МД в условиях существующих маркетинговых изменений важно однозначное понимание процессов. Сначала определим понятие «хозяйствующий субъект», сузив его применение в пределах коммерческой организации, затем — понятие «маркетинговая деятельность». Потом перейдем к сущности «планирования МД» и «планирования бюджета МД».

Маркетинговые изменения среды влияют на результат деятельности хозяйствующих субъектов (социально-экономических систем), под которыми обычно понимают домашние хозяйства, коммерческие и некоммерческие организации, государство. Автор будет опираться на определение хозяйствующих субъектов в федеральном законе «О защите конкуренции» как «коммерческих организаций, некоммерческих организаций, *осуществляющих деятельность, приносящую ей доход*, индивидуальных предпринимателей, иных физических лиц, не зарегистрированных в качестве индивидуальных предпринимателей, но осуществляющих профессиональную *деятельность, приносящую доход...*» [117]. Данное определение сужает понимание хозяйствующих субъектов до организаций, действующих в целях получения дохода. Для исследования наиболее значимыми являются социально-экономические системы, извлекающие прибыль из предпринимательской деятельности: *коммерческие организации* как корпорации, предприятия, компании, фирмы, а также стратегические бизнес

⁵ Данный раздел построен на статье автора, опубликованной в [99].

единицы (СБЕ), проекты, маркетинговая деятельность как специфическая функция организации.

Автор согласен с Р. Акоффа, который под *организацией* понимает «целенаправленную систему, которая является частью одной или более целенаправленных систем» (общества) и «части которой — люди — имеют собственные цели» [5, с. 56]. В более узком понимании автор рассматривает *организацию как имущественный комплекс*, характеризующийся обособленностью и ответственностью в его пределах согласно статье 48 в [38]. В целях исследования сфокусируемся на коммерческих организациях (далее — Организациях), «преследующих извлечение прибыли» от продажи товара/товарной линии как основной цели своей деятельности (статья 50 в [38]).

В целях исследования объектом планирования является не организация в целом, а специфическая функция маркетинга (МД) согласно Введению. Автор согласен с определением *маркетинговой деятельности* Солдатовой А.В. с небольшими корректировками, понимая ее как «управляемый, многоаспектный и целесообразный процесс, направленный на удовлетворение потребностей потенциальных и реальных потребителей» товаров организации, «состоящего в реализации специфических функций маркетинга» (комплекса маркетинга) [147]. «Продукты компании» были заменены на «товары организации», расширив сферу применения определения не только для коммерческих компаний, на которых фокусируется исследование, но и для некоммерческих организаций. В сервисной экономике важная роль отводится услугам, с добавлением к классическому составу комплекса маркетинга (товару, цене, сбыту, продвижению) такого важного элемента как сервис. Товар расширяется до сервиса — комплекса товаров и/или услуг, ориентированного на удовлетворение потребности, с возможной последующей цифровизацией. Более подробно определение состава специфических функций маркетинга будет рассмотрено в Параграфе 1.3. При этом маркетинговая деятельность выступает как непрерывный процесс, состоящий из маркетинговых мероприятий, который с учетом имеющихся входных ресурсов позволяет добиться выходного конечного результата,

способствующего достижению целей МД. Комплекс маркетинга целенаправлен, многоаспектен и управляем, а следовательно, важна ориентация на комплексное управление, в том числе планирование МД. В условиях маркетинговых изменений важно сохранить актуальность планов и бюджета МД за счет применения подходящего гибкого комплекса методов планирования МД (подробнее в Параграфах 1.3 и 2.1).

Объектом МД как специфической функции организации выступает товар/товарная линия (Далее — Товар). Под *товаром* автор понимает «объект гражданских прав», который «может удовлетворить конкретную нужду или потребность» и предназначен «для продажи, обмена и иного введения в оборот», объединив определения Ф. Котлера и ФЗ «О защите конкуренции» [73, 117]. При большом разнообразии товарной номенклатуры объектом управления МД выступает не каждый товар в отдельности, а *товарная линия*, представляющая «группу товаров, тесно связанных между собой в силу аналогичных принципов функционирования, предназначенных одним и тем же группам клиентов, реализуемых через одни и те же типы торговых заведений, в рамках одного и того же диапазона цен товаров» [74, с. 510].

В целях формулирования определения «планирование МД» важно разделять «маркетинговую деятельность» и «маркетинг». В более широком понимании под «маркетингом» автор понимает *«целостную концепцию развития предприятия, философию его существования, осуществляемую таким образом, что система управления предприятием строится на принципах маркетинга, а процесс управления реализуется как маркетинговое управление»* [92, с. 37]. В то же время «маркетинг» по Ф. Котлеру представляет *«вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена»* [73]. Определение «маркетинга» Ф. Котлера схоже с «маркетинговой деятельностью», которая рассматривается как *«вид специфической хозяйственной деятельности, направленный на выявление и удовлетворение потребностей посредством формирования комплекса рекомендаций по функционированию предприятия на рынке»* [147]. В целях планирования важно разделять «маркетинг» и

«маркетинговую деятельность» из-за различия в объекте планирования: всей организации, следующей концепции маркетинга управления, или специфической функции маркетинга, соответственно. От объекта планирования зависят границы планирования: постановка целей и выделение ресурсов, которые требуют расчета, обоснования (наименее затратным в стоимостном выражении и наиболее результативным комплексом мероприятий) и согласования с высшим руководством. Стоит разделять планирование МД (которое имеет отдельные ресурсы и конечные результаты МД) и маркетинг проекта (который планируется в совокупности с другими специфическими функциями для решения основной задачи проекта).

Для повышения результативности планирования МД в современных изменчивых условиях важно определить его сущность. Маркетинговое планирование организации и МД в частности активно развивается в России с 1990-х годов на основе работ зарубежных ученых: Йеннера Т. [58], Даулинга Г.Р. [41], Котлера Ф. [74], Вуда М. [31], МакДональда М. [89], Вествуда Дж. [28], Хибинга Р., Купера С. [166], Ламбена Ж. [84], Акоффа Р.Л. [5, 6], О'Шонесси Дж. [123] и других, а также российских исследователей: Беляева А.Н. [14], Багиева Г.Л. [93], Аренкова И.А., Наумова В.Н., Середохо В.А., Юлдашевой О.У. [94] Овечкиной Е.А. [119], Завгородней А.В., Ямпольской Д.О. [52], Божук С., Масловой Т., Теор Т., Ковалик Л., Розовой Н. [92], Мусатова Б.В., Мусатовой Ж.Б. [111], Голубкова Е.П. [36], Минина А.А. [108], Манна И. [91], Жарикова Р.В., Краснянской С.М. [51], Романович В.К., Невретдиновой Ю.В. [134, 112], Трубниковой В.В., Дюминой Е.В. [48], Болдырева Н.Ю. [17], Омельченко Е.В., Репкиной О.Б. [121], Юрина Д.С. [177] и других (включая научные статьи молодых ученых [80, 140, 105, 86, 33, 139, 145]). Ученые до сих пор не могут прийти к общему мнению по сущности понятия: многие не отделяют «планирование МД (комплекса маркетинга)» от «планирования маркетинга» (или «маркетингового планирования»). В связи с этим анализировались определения обоих понятий путем выделения специфических различий. В результате, были выявлены следующие общие смысловые элементы/блоки:

— *Сбалансированность ресурсов с конечными результатами МД/ маркетинга организации* (далее — Маркетинга): их ограниченность, взаимосвязь с конечными результатами [14, 119, 89, 28];

— *Целенаправленность МД / маркетинга*: постановка и достижение целей [58, 14, 93, 94, 119, 31, 89, 28];

— *Процессность планирования МД / маркетинга*: непрерывность процесса, [94, 93, 14, 58, 31]; смена периодов и горизонтов планирования [94, 58, 31];

— *Системность планирования МД / маркетинга*: в том числе систематичность, методичность, последовательность действий [58, 14, 119, 31, 166, 89]; система взаимосвязанных этапов с учетом влияния внешних факторов [58, 14, 31]; планирование как функция управления [119, 31], связь с управлением через принятие управленческих решений [58, 31, 166];

— *Этапность планирования МД / маркетинга*: заключается в этапах (структурированного) процесса, декомпозиции главной цели на решаемые задачи на разных горизонтах планирования [58, 14, 94, 31];

— *Период времени процесса*: ориентация на будущее [58], определенный период времени [31], сопоставляя долгосрочные, текущие цели, стратегии [94];

— *Объект планирования*:

- Рассмотрение *организации с концепцией маркетинга управления как объекта маркетингового планирования*: согласованность целей организации и каждой ее функциональной подсистемы с потребностями клиентов и всех заинтересованных аудиторий [119]; рассмотрение как «принципа, нормы поведения» с ориентацией на рынок [58];

- Рассмотрение *комплекса маркетинга (или маркетинговой деятельности) как объекта планирования*: «маркетинг-микс» [14], «маркетинговая деятельность» в организации с применением концепции маркетинга управления [31], «элементы комплекса маркетинга» (например, товар, цена, продвижение и дистрибуция) [89].

Некоторые авторы выделяют следующие характеристики «маркетингового планирования» / планирования МД: *сбалансированность планирования*

МД/маркетинга (единство и всеобъемлющий характер [166], сбалансированность [119], скоординированность [31]); *применение планирования комплекса маркетинга* («для сегментирования рынка, определения его состояния, прогнозирования его роста и планирования жизнеспособной рыночной доли внутри каждого сегмента» [28]).

Сравнение рассмотренных выше определений «планирования маркетинга» («маркетингового планирования») и «планирования МД» по смысловым блокам с выделением преимуществ и недостатков были раскрыты в Таблице 1.3 (где «+» обозначает наличие признака у определения автора, «+/-» — частичное наличие признака, «-» — отсутствие такового, цветом выделены существенные признаки, по мнению автора)⁶. Важным параметром сравнения в Таблице 1.3, определяющим преимущества и недостатки определений, является восприятие понятий без пояснений и четкость формулировки определения. Наиболее четкие и понятные определения «планирования маркетинга» были представлены зарубежным ученым Йеннером Т. (несмотря на сложности перевода) и российским ученым Овечкиной Е.А. В предложенных определениях МакДональда М. и Вествуда Дж. при переводе на русский язык используются достаточно много общих и неоднозначных слов, уточнение которых можно было найти в тексте их работ по данной тематике. Четкостью, но сложным восприятием без пояснения можно охарактеризовать определения иностранных ученых Вуда М., Хибинга Р., Купера С. (из-за сложности перевода «маркетинговых» программ и уточнения объекта планирования) и российских исследователей Беляева А.Н. (из-за длинного определения), Багиева Г.Л., Аренкова И.А., Наумова В.Н., Середохо В.А., Юлдашевой О.У. (из-за сложности выявления системности планирования и неоднозначного выделения организации, применяющей концепцию маркетинга управления, как объекта маркетингового планирования).

⁶ Данный раздел построен на статье автора, опубликованной в [99].

Таблица 1.3. Результат анализа определений «планирование маркетинга» и «планирование МД», предложенных учеными.

Параметры оценки	Предложенные определения ученых								
	Йеннер Т. [58]	Вуд М. [31]	МакДональд М. [89]	Вествуд Дж. [28]	Хибинг Р., Купер С. [166]	Беляев А.Н. [14]	Овечкина Е.А. [119]	Багиев Г.Л. [93]	Аренков И.А., Наумов В.Н., Середохо В.А., Юлдашева О.У [94]
Восприятие понятия без пояснений	+	-	-	-	-	-	+	-	-
Четкость формулировки определения	+	+	-	-	+	+	+	+	+
Общие смысловые блоки, присущие понятиям «планирование маркетинга» / «планирование МД»	Оценивается по отдельности								
1. Следование динамичности среды	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Сбалансированность ресурсов с конечными результатами объекта маркетингового планирования	-	-	+	+	-	+	+	-	-
3. Целенаправленность МД/маркетинга организации	+	+	+	+	-	+	+	+	+
4. Процессность планирования МД/маркетинга организации	+	+	-	-	-	+	-	+	+
5. Системность планирования МД/маркетинга организации	+	+	+	-	+	+	+	+/-	+/-
6. Этапность планирования МД/маркетинга организации	+	+	-	-	-	+	-	+/-	+
7. Ориентация планирования МД/маркетинга на будущий период времени	+	+	-	-	-	-	-	-	+
8. Связь с объектом маркетингового планирования:	+	+	+	-	-	+	+	+/-	+/-
- Организация с концепцией маркетинга управления как объект маркетингового планирования	+	-	-	-	-	-	+	+/-	+/-
- Комплекс маркетинга как объект планирования	-	+	+	-	-	+	-	-	-
9. Сбалансированность	-	+	-	-	+	-	+	-	-
10. Применение	-	-	-	+	-	-	-	-	-

Согласно Таблице 1.3 был опущен в качестве существенного признак сбалансированности, характеризующий систему в контексте рассмотренных определений и уточненный до сбалансированности ресурсов с конечными результатами. Сложно унифицировать признак применения, выделенный Дж. Вествудом, разнообразие которого зависит от целей МД и товара, специфики деятельности, влияния внешней среды МД и другого.

Исходя из анализа общих смысловых блоков определений ученых (Таблицы 1.3) и выделения существующих маркетинговых изменений в качестве основной проблемы исследования, было определено 8 существенных признаков «планирования МД»: *ранее неучтенный признак следования динамичности среды* и такие уже существующие признаки как системность планирования МД, комплекс маркетинга как объект планирования, сбалансированность ресурсов с конечными результатами МД, целенаправленность МД, ориентация (процесса) на будущий период времени, процессность и этапность планирования МД.

В результате анализа и сравнения, представленного в Таблице 1.3, автор пришел к выводу, что часть ученых рассматривает планирование маркетинга и МД с ориентацией на *процесс*, другая часть — на *результат*. Планирование МД является открытой системой (совокупностью взаимосвязанных решений об элементах плана МД, которые оказывают взаимное влияние совместно с внешней средой МД) и элементом системы управления МД, а также организацией в целом. Система планирования ориентирована на *процесс*, который позволяет достигнуть синергетического эффекта (большого конечного *результата*) от реализации системного подхода в управлении МД.

В ходе сравнения определений планирования маркетинга или МД относительно наличия признака системности возникли трудности. Понятие Аренкова И.А., Наумова В.Н., Середохо В.А., Юлдашевой О.У. раскрывает «планирование маркетинга» как совокупности решений об элементах плана МД (целей, стратегий, мероприятий), которые определяют систему взаимосвязанных этапов, без учета взаимного влияния с внешней средой, опуская важную особенность открытой системы [94, с. 325]. Недостаток взаимодействия с

окружающей средой опущен в определении Багиева Г.Л., усложняя восприятие понятия без пояснения сущности «плана маркетинга» [93, с. 690], которая была раскрыта в другом исследовании ученого в соавторстве с Тарасевич В.М. [10, с. 544]. Поэтому рассмотренные ранее определения ученых были охарактеризованы частичным наличием признака системности (обозначены «+/-» в Таблице 1.3).

Другие ученые (кроме Дж. Вествуда) выделили признак системности в определении понятия (Таблица 1.3). Йеннер Т. рассматривает «планирование маркетинга» как систему взаимосвязанных этапов, учитывая влияние маркетинговых изменений в ходе «анализа исходной ситуации», выделяя «рынок и потребителя» как ключевые факторы в процессе принятия управленческих решений [58, с. 18]. Беляев А.Н. выделяет планирование МД как «систематический процесс», основанный на «анализе тенденций, покупателей, конкуренции и возможностей» [14, с. 31]. Е.А. Овечкина исследует планирование «комплекса подсистем маркетинга взаимодействия» как элемента системы управления организацией [119, с. 59]. Рассмотрение М. Вудом планирования МД как «структурированного процесса», состоящего из этапов, «приводящего к координированным маркетинговым решениям» об элементах плана МД и к «действиям», характеризует систему [31, с. 22]. М. Макдональд раскрывает систематичность процесса как «логической последовательности и серий действий, ведущих к установлению маркетинговых целей и составлению маркетинговых планов для их достижения» [89, с. 49]. Хибинг Р., Купер С. характеризуют систематичностью «всеобъемлющий, взаимосвязанный процесс последовательного принятия определенных решений и действий» [166, с. 31].

С одной стороны, ученые рассматривают систему планирования маркетинга и МД как *процесс*, выделяя непрерывность и цикличность планирования МД, смену одного периода и горизонта планирования МД другим согласно признаку процессности [94, 93, 14, 31, 58]. Планирование МД можно разделить на взаимосвязанные взаимозависимые логически обусловленные этапы. Важность декомпозиции цели МД на решаемые задачи планирования МД — этапы (признак

этапности) — выделяет часть ученых [94, 14, 31, 58]. Сложно однозначно сказать, что Багиев Г.Л. выделил признак этапности планирования МД. В качестве решаемых задач ученый подчеркивает «выбор стратегии» и «составление плана маркетинга» [93, с. 690], который уточняется в другом его исследовании как «последовательное изложение мероприятий» для достижения целей [10, с. 544] (обозначено в Таблице 1.3 как «+/-»). Такие общие слова, как «серия действий» использует М. Макдональд [89, с. 49], что не позволяет однозначно соотнести признак этапности без структурирования планирования МД на решаемые задачи и горизонт планирования (обозначено «-» в Таблице 1.3).

При этом процесс планирования характеризуется объектом планирования: организацией, следующей концепции маркетинга управления (при «маркетинговом планировании» и «планировании маркетинга»), и комплексом маркетинга (при «планировании МД»). Сложно выделить объект планирования в рассмотренных определениях ученых, некоторые из которых одинаково понимают «маркетинг» и «комплекс маркетинга», что мешает однозначному восприятию понятий. Из определения Овечкиной Е.А. [119, с. 59], Йеннера Т. [58, с. 24] становится понятно, что ученые рассматривают организацию в качестве объекта маркетингового планирования, а из определений Беляева А.Н. [14, с. 31], Вуда М. [31, с. 22], Макдональда М. [89, с. 49], напротив, — маркетинговую деятельность. Такие российские ученые как: Багиев Г.Л. [93, с. 690], Аренков И.А., Наумов В.Н., Середохо В.А., Юлдашева О.У. [94, с. 325] не раскрывают однозначно концепцию маркетинга управления организацией в своих определениях, но подразумевают ее применение под «планом маркетинга», «целями и стратегиями маркетинга» (обозначены «+/-» в Таблице 1.3). Трудно выявить объект планирования из определения зарубежных ученых Хибинга Р., Купера С. по причине сложности восприятия перевода: «маркетинговые программы», ориентированные на рынок [166, с. 31], могут касаться как организации, так и МД в компании, применяющей концепцию маркетинга управления (охарактеризовано «-» согласно Таблице 1.3). Дж. Вествуд тоже опустил объект планирования в определении [28]. В рыночной экономике

планирование МД осуществляется в организации, следующей концепции маркетинга управления (производственной, товарной, сбытовой или маркетинга традиционного, социально-этического, взаимодействия, холистического).

Была выделена такая особенность МД, как: определенность четких временных границ процесса планирования (в отличии от проекта) с ориентацией на будущее (признак ориентации планирования на будущий период времени) [94, 31, 58]. Важно успеть реализовать запланированное внутри отчетного периода, чтобы достичь желаемых результатов в условиях маркетинговых изменений.

С другой стороны, можно рассматривать планирование МД как *результат*: в таком случае ученые выделяют целенаправленность планирования МД и важность сбалансированности ресурсов с целями МД за счет концепции маркетинга, где комплекс маркетинга выступает способом достижения желаемых значений. Нельзя отрицать частые изменения внешней среды, но никто из рассмотренных ученых (согласно Таблице 1.3) не учитывает признак следования динамичности среды в определениях. При этом практически все выделяют признак целенаправленности (кроме Хибинга Р., Купера С. [166]). Часть ученых считают важным сбалансировать ресурсы с конечными результатами МД/маркетинга организации [89, 28, 14, 119]. Для достижения качественного развития товара в долгосрочной перспективе важна направленность плана МД на будущий желаемый результат (признак целенаправленности планирования МД). Существующие маркетинговые изменения способствуют нарушению сбалансированности ресурсов с целями МД и трудной достижимости желаемых значений. Планирование МД является процессом с входными ресурсами МД, которые помогают достичь выходных конечных результатов (поставленных целей) МД с помощью принятия решений по комплексу маркетинга. При разбалансированности планирования МД в результате увеличения требуемых ресурсов МД возникает разрыв конечных результатов комплекса маркетинга от желаемых значений. Поэтому признак сбалансированности ресурсов с конечными результатами МД и оригинальный признак следования динамичности среды являются важными для планирования МД в целях исследования.

Объединив существенные признаки понятия, выделив важность следования динамичности внешней среды (не учитываемого рассмотренными учеными), автор понимает «*планирование МД*» как процесс и результат, как целостную систему *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. Для большей отдачи от МД важно научиться адаптировать методы планирования МД к изменениям внешней среды современного маркетинга, что отличает определение автора от существующих. Планирование МД выступает способом снижения неопределенности.

Рассматривая планирование комплекса маркетинга как процесс и как результат, изменение ресурсов МД (выраженных в стоимостном выражении) в виде бюджета МД влияет на конечные результаты МД. *Бюджет МД* автор определяет как «систему показателей заключительного раздела плана маркетинга, в котором детально по элементам комплекса маркетинга и мероприятиям приведены величины затрат» ресурсов (в стоимостном выражении), «дохода и прибыли от (для) реализации маркетинговой деятельности» (определено автором в [100]). При возможности определения вклада комплекса маркетинга в развитие товара расходный бюджет расширяется до бюджета расходов и доходов от МД. Выделяемый на МД бюджет раскрывает ресурсы МД в стоимостном выражении, необходимые для исполнения плана комплекса мероприятий маркетинга, чтобы достигнуть желаемых целевых значений МД. Планы и бюджеты МД подвергаются частым корректировкам под воздействием динамично изменяющихся факторов внешней среды⁷.

Вопросы планирования бюджета МД затрагивают в основном упомянутые ранее исследователи в научных трудах, посвященных планированию маркетинга, управлению маркетингом, маркетингу как специфической функции управления и виду человеческой деятельности, а также бюджетированию коммуникативной

⁷ Данный раздел построен на статьях автора, опубликованных в [96, 99, 100].

политики организации или бюджетированию в общем (например, [26, 149, 68, 2, 23, 49]), но недостаточно и однобоко: чаще всего наблюдается сужение предмета исследования до определенной отрасли, одного элемента комплекса маркетинга.

Как управленческий инструмент, процесс бюджетирования реализует все общие функции управления бюджетом, которые в классическом понимании представляют планирование, организацию, мотивацию и контроль согласно Мескону М., Альберту М., Хедоури Ф. [107]. В целях исследования, сфокусируемся на *планировании бюджета МД*, рассматриваемом как подсистемы планирования МД с возможностями адаптации к будущим маркетинговым изменениям с помощью гибких методов и механизмов, обеспечивающих достижение целей МД.

Автор определил понятие «*планирование бюджета МД*» как подсистему планирования МД, как процесс стоимостной оценки и согласования необходимых ресурсов на реализацию комплекса мероприятий маркетинга, направленный на достижение желаемых конечных результатов МД *с помощью гибких к маркетинговым изменениям методов*. Согласование бюджета МД подразумевает приведение в соответствие ограничений или возможностей выделения бюджета комплекса маркетинга высшего руководства достижению целевых значений МД за счет комплекса стратегий и мероприятий маркетинга и бюджета МД. Сущность планирования бюджета МД, рассматриваемого в качестве подсистемы планирования МД, включает выделенные ранее автором 8 существенных признаков понятия «планирования МД», с добавлением стоимостной оценки решений по МД: отличается оригинальным признаком *следования динамичности среды* от предложенных ранее определений. Предвидение маркетинговых изменений позволяет планировать целевые значения МД и выбирать наиболее подходящие методы бюджетирования, позволяющие адаптировать планы (бюджета) МД к существующим изменениям. Для сбалансирования бюджета с конечными результатами МД в условиях существующих изменений важно использовать научно-обоснованные методы планирования и бюджетирования МД, соответствующие динамичности среды.

Охарактеризуем существующие маркетинговые изменения, влияющие на планы (бюджета) МД и организации, чтобы научиться ими управлять. Автор считает важным показать влияние маркетинговых изменений на весь процесс маркетингового планирования организации, чтобы определить существующий масштаб маркетинговых изменений. Для этого было выявлено место планирования МД в системе корпоративного планирования на Рисунке 1.2.

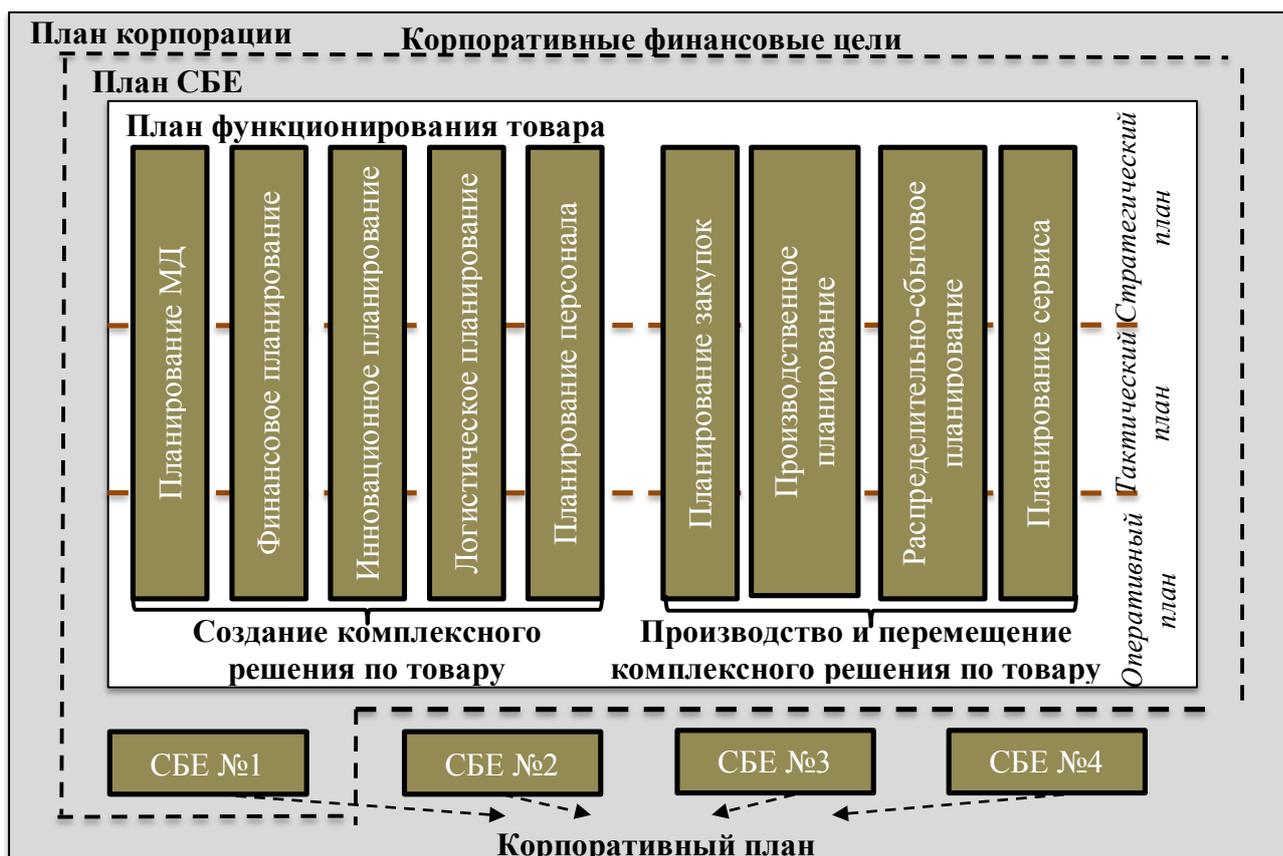


Рисунок 1.2. Место планирования МД в системе корпоративного планирования [Разработано автором и опубликовано в [98]]

Корпоративные цели, формирующиеся на основе миссии, результатов маркетинговых исследований изменений факторов среды организации являются главным ориентиром для корпоративного планирования (согласно Рисунку 1.2). Корпоративный план составляется из планов СБЕ (стратегических бизнес единиц), в основе которых лежат планы функционирования товара (стратегических, тактических, оперативных). Под СБЕ согласно Аакеру Д. автор понимает *хозяйствующий субъект, организационную единицу с собственной стратегией и менеджером, отвечающим за обеспечение продаж и получение*

прибыли для облегчения управляемости и повышения отдачи от бизнеса [1, с. 28]. Для достижения целей развития товара формируются цели каждой подсистемы, в том числе МД. Важно сбалансировать ресурсы МД с конечными результатами МД с помощью новых подходов, методов и технологий, чтобы цели МД остались достижимыми. При разработке Рисунка 1.2 автор основывался на структуре создания ценности товара для потребителя, предложенной Юлдашевой О.У., Полонской С.Ю., Никифоровой С.В. [176], разделяя функции создания (к которым относится МД) и производства, перемещения комплексного решения (объединяющего вклад каждой подсистемы организации) по товару. Согласно М. Портеру каждая подсистема организации позволяет создать ценность комплексного решения по товару и выявить источники конкурентных преимуществ [128].

Подсистема МД создает такие нематериальные характеристики комплексного (относительно подсистем организации) решения по товару, как привлекательность бренда в глазах потребителя, которая формируется на основе эмоционального восприятия товара, соответствия его личным, социальным ценностям, образу жизни целевой аудитории и базируется на индивидуализации товара под запросы потребителя относительно свойств и технологии его потребления, на создании рекомендаций по сервису, сопровождая потребителя до, во время и после покупки (исходя из алгоритма исследования потребительской ценности [94, с. 53]). Методы планирования МД, соответствующие условиям динамичности среды, выступают *технологиями потребления планирования МД* согласно алгоритму исследования структуры потребительской ценности [94, с. 53], сопровождая потребителя в ходе реализации разных функций управления внутренними изменениями в МД (что будет обосновано в Главе 1.3)⁸.

Исходя из иерархии планов, представленной на Рисунке 1.2, корректировка маркетингового плана организации проводится «снизу вверх», начиная с планов специфической функции, заканчивая планами организации: с оперативного плана МД до стратегического плана организации (корпорации). Наступление наиболее

⁸ Данный раздел построен на статье автора, опубликованной в [98].

существенных маркетинговых изменений (например, пандемии) могут способствовать пересмотру не только оперативных и тактических планов МД, но и стратегических решений.

Выявление масштаба существующих корректировок планов МД позволяет обосновать важность адаптации методов планирования МД к динамичности внешней среды в ходе реализации «дорожных карт» на краткосрочную и среднесрочную перспективу (важно доказать 3-ю гипотезу).

В целях исследования автором разработана классификация маркетинговых изменений с выделением *неучтенного ранее признака как масштаба корректировки планов МД на разных горизонтах планирования*, влияющего на маркетинговый план организации. Результат представлен в Таблице 1.4. Охарактеризуем маркетинговые изменения масштабом (или интенсивностью, частотой) корректировок запланированных мероприятий. Интенсивность маркетинговых изменений определим как количество корректировок, совершаемых сотрудником подразделения маркетинга в единицу времени. Основанием выступили результаты интервью и исследования понятий «изменения» и «развитие». Ответы экспертов, полученные в ходе глубинного интервью, описанного в Параграфе 1.1, позволили обосновать количественную характеристику масштаба изменений планов МД на разных горизонтах планирования и влияние на планы СБЕ и организации в целом.

Таблица 1.4. Классификация маркетинговых изменений по масштабу корректировки планов МД на разных горизонтах планирования, влияющему на маркетинговый план организации [Разработана автором, опубликована в [99]].

Масштаб (интенсивность) корректировки запланированных мероприятий						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

Продолжение Таблицы 1.4.

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

В Таблице 1.4 в качестве временного отрезка взяты маркетинговые планы на разных этапах планирования в зависимости от объекта и горизонта планирования (исходя из Рисунка 1.2). Жирным текстом в Таблице 1.4 выделены значения масштаба корректировок относительно объекта МД: планы МД рассматриваются во взаимосвязи с планами СБЕ, корпорации. В результате структурирования маркетинговых изменений по масштабу корректировки планов МД на разных горизонтах планирования, влияющих на маркетинговый план организации, можно назначить следующие лингвистические переменные: незаметные, почти незаметные, малозаметные, среднезаметные, сильно заметные, *галопирующие*, критические. Масштаб корректировок планов разных объектов и горизонтов планирования был охарактеризован лингвистическими переменными: корректировки практически отсутствуют, очень редкие, редкие, средней частоты, частые, очень частые, критически частые.

Было обосновано и предложено ввести новое понятие «*галопирующие маркетинговые изменения*» (далее — галопирующие изменения), характеризующие существующие маркетинговые изменения, как очень частый переход внешних факторов маркетинговой среды организации из одного состояния в другое под воздействием мероприятий научно-технического прогресса, развития информационных технологий, цифровизации экономико-управленческих процессов, диджитализации рыночного пространства и другого, который приводит к почти ежедневной (раз в 2-7 дней) корректировке оперативных планов комплекса маркетинга, ежемесячной и чаще (раз в 1-4 недели) — тактических планов МД, ежеквартальной и чаще (раз в 1-3 месяца) —

стратегических планов комплекса маркетинга, влияющих на частоту пересмотра стратегических планов СБЕ (раз в 3-6 месяцев) и организации (раз в 6-12 месяцев)⁹.

В современных условиях изменения, отличающиеся скачкообразностью и высокой скоростью, резко повышают или понижают целевую функцию — бюджет МД. Так как процесс планирования МД стохастический (случайный), то нельзя предсказать изменения, но можно попытаться их предугадать с помощью методов планирования МД, соответствующих галопирующим изменениям. Бюджет МД зависит от времени и затрат ресурсов в стоимостном выражении на мероприятия МД, которые могут изменяться. Случайность сроков и бюджет работ зависит от большого количества факторов среды МД (причин повышения и уменьшения бюджета МД). В результате, резкие, непредсказуемые изменения определяют скачкообразную, галопирующую природу маркетинговых изменений. Важно научиться управлять внутренними галопирующими изменениями, чтобы цели МД остались достижимыми.

Таблица 1.4 позволила обосновать наибольшую частоту корректировки оперативных и тактических планов (*третью гипотезу*) и сфокусироваться на поиске методов тактического и оперативного планирования МД. Оценка существующего масштаба (галопирующих) изменений позволила выявить несоответствие традиционных методов планирования МД условиям динамичности маркетинговой среды, которое более подробно будет раскрыто в Параграфе 1.3. Адаптация методов планирования и бюджетирования МД к галопирующим изменениям будет способствовать достижению целей МД.

⁹ Данный раздел построен на статье автора, опубликованной в [99].

1.3 Анализ подходов и традиционных методов планирования маркетинговой деятельности

Динамичность внешней среды способствует возникновению существенного разрыва конечных результатов комплекса маркетинга от желаемых целевых значений, что подтверждается результатами интервью. Традиционные методы планирования, лежащие в основе современного подхода к планированию, требуют адаптации к изменениям внешней среды МД (что важно обосновать в результате дополнительного маркетингового исследования и критического анализа).

Приведя в соответствие с существующими маркетинговыми изменениями понятийный аппарат диссертации, перед автором стояла задача сузить поиск методов управления МД до тактических и оперативных методов планирования МД. В предыдущем Параграфе (1.2) была обоснована актуальность «дорожных карт» на среднесрочную и краткосрочную перспективу. Следующими шагами исследования будут: обоснование важности планирования МД (первая гипотеза), а затем — анализ соответствия традиционных методов планирования МД существующему масштабу изменений (вторая гипотеза).

В целях обоснования значимости планирования МД для управления внутренними маркетинговыми изменениями, во-первых, определим место планирования в функциях МД (выявим перечень функций МД для сравнения и раскроем специфику МД как функции). Во-вторых, проведем ранжирование уточненных управленческих функций МД по значимости в зависимости от затрат ресурсов в стоимостном выражении и масштаба маркетинговых изменений, что позволит обосновать или опровергнуть важность адаптации планирования МД к условиям галопирующих изменений.

Комплекс маркетинга является стратегическим инструментом в достижении целей МД, который определяет «необходимость освоения новых методов и техник управления» согласно Домнину В.Н., Глазунову О.Р. [46]. Учитывая мнение Багиева Г.Л., маркетинговая деятельность заключается в осуществлении функций маркетинга (комплекса маркетинга) [93]. В целях исследования на

Рисунке 1.3 был уточнен состав функции МД (рассматриваемой как специфической функции организации), который близок к общепринятому, классическому пониманию.

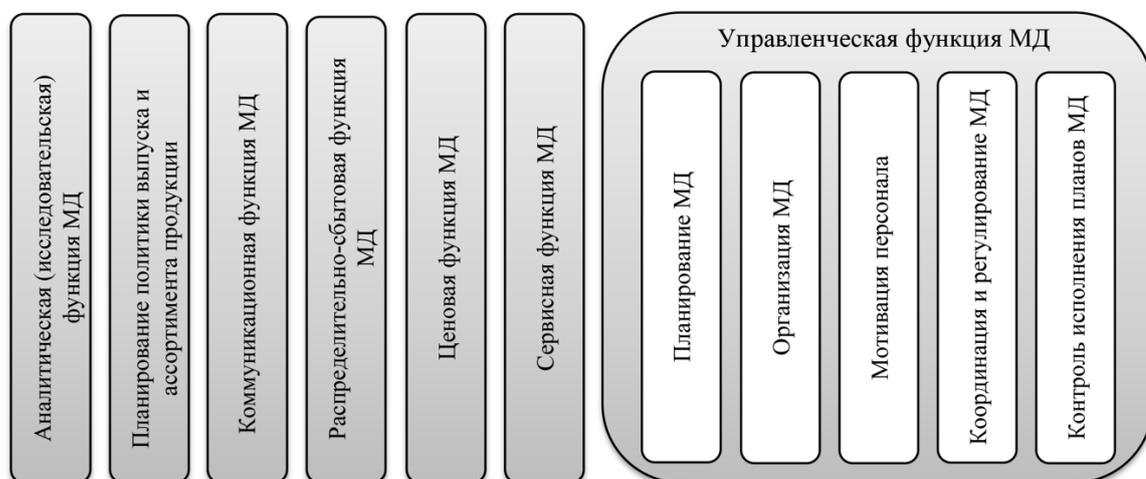


Рисунок 1.3. Функции МД в авторском понимании

Согласно Рисунку 1.3 в качестве специфических функций маркетинга будем понимать аналитическую (исследовательскую), планирование политики выпуска и ассортимента продукции, ценовую, распределительно-сбытовую, коммуникативную, сервисную и управленческую функции МД на основе исследования научных трудов российских исследователей (Багиева Г.Л., Тарасевич В.М. [10], Аренкова И.А., Наумова В.Н., Середохо В.А., Юлдашевой О.У. [94], Крылова Г.Д., Соколова М.И. [78], Эриашвили Н.Д. [160, 173], Ховарда К., Цыпкина Ю.А. [173], Синяевой И.М. [138, 137], Гавриленко Н.И. [32], Данько Т.П. [40], Колчанова В. [61], Гайденоко Т.А. [34], Шаповалова В.А. [170], Егорова Ю.Н. [50], Ивашковой Н.И. [55], Карповой С.В., Тюрина Д.В. [62], Третьяк О.А. [156], Кутузовой Т.Ю. [81], Соколовой А.П. [146], Корсакова М.Н. [171] и других) и зарубежных ученых (Котлера Ф. [73, 74], Капона Н., Макхалберта Дж. [61], Ламбена Ж.-Ж. [84] и других).

Автор выделил *сервисную функцию* с учетом увеличивающейся роли сервиса, представляющего в современных условиях комплексное (объединяющее результат деятельности разных подразделений) решение по товару (согласно Рисунку 1.2) с пакетом услуг, адаптированное и персонализированное под

потребности стейкхолдеров, позволяющее формировать доверительные взаимовыгодные отношения, в том числе в набирающих популярность экосистемах. Выбранная автором модель вместе с аналитической (исследовательской) функцией МД соответствует большинству организаций и представляет обобщенный классический состав специфической функции МД. Стратегическое решение по уточнению состава специфической функции маркетинга может быть принято в зависимости от факторов маркетинговой среды, маркетинговых целей организации, специфики ее деятельности, целей МД и другого. Рассмотренные выше ученые выделяют управленческую функцию МД, но мнения о ее составе разнятся.

Планирование МД наряду с организацией МД, координацией, регулированием МД, мотивацией персонала, контролем исполнения планов МД входят в управление специфической функцией МД (согласно Рисунку 1.3). Вывод сделан на основе состава общих функций, предложенного М.Х. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури [107], который автор предложил дополнить *функцией координации* (согласно Файолю А. [161], Бодди Д., Пэйтону Р. [16, с. 33], Семенову А.К., Набокову В.И. [136], Латфуллину Г., Никитину А., Серебренникову С. [85], Бариеву С.Р., Березкиной Т.Е., Кисляковой Н.А., Океановой З.К., Петрову А. [122, с. 43], Шапкиной И.Н. [169, с. 147], Крылову Г.Д., Соколову М.И. [78], Гавриленко Н.И. [32] и другими) и *функцией регулирования* (выделенной в научных трудах Уколова В.Ф., В.Ф., Масса А.М., Быстрякова И.К. [158], Фомичева А.Н. [164, с. 244], Шапкиной И.Н. [169, с. 147] и другими), важными для управления внутренними галопирующими изменениями¹⁰.

Регулирование МД позволяет устойчиво функционировать и развиваться товару в случае отклонения от плановых значений, принимая решения о способах их выравнивания. Функция регулирования применяется в ходе планирования (в виде управления рисками) и реализации маркетинговой деятельности, позволяя управлять внутренними галопирующими изменениями. *Функция координации МД*

¹⁰ Данный раздел построен на статье автора, опубликованной в [99].

позволяет достичь согласованности решений всех уровней управления (от руководителя подразделения маркетинга до вышестоящего руководства, включая руководителя предприятия) для эффективного воплощения комплекса стратегий и мероприятий маркетинга и постановки достижимых целей МД с учетом возможностей подразделения маркетинга. В результате, достигается согласованность действий не только внутри организации, но и между системой и внешней средой. Часто координация и регулирование рассматриваются вместе, так как они относятся к реализации планов и сильно взаимосвязаны: выявляются отклонения от плана и оперативно принимаются решения по их устранению, координируя их реализацию исполнителями (в случае существенных отклонений от желаемых значений, согласовываются с вышестоящим руководством). Координация и регулирование чаще всего выполняются руководителем подразделения маркетинга в оперативном режиме. Роль *функции планирования МД* (раскрытая в Параграфе 1.1, позволившая уточнить сущность понятия в Параграфе 1.2) состоит в предвидении будущих маркетинговых изменений внешней среды и результативной адаптации к ним. В ходе планирования принимаются решения о том, какие подходы и методы управления внутренними изменениями будут использованы в процессе реализации других функций управления, включая оперативную координацию и регулирование следования плану мероприятий МД. *Организация управления МД* направлена на претворение планов и решений в жизнь, координируя «задачи и взаимоотношения людей» (распределение полномочий за счет созданного организационного механизма) и «процесс создания структуры» [88]. Не только организационная функция, но и *функция мотивации* сотрудников подразделения маркетинга обычно разрабатывается и внедряется совместно с отделом управления персоналом. Запланированные целевые значения по мероприятиям МД могут выступать мотивационными показателями результативности деятельности сотрудников и возможного их вознаграждения. *Контроль* исполнения планов МД подразумевает учет фактического состояния объекта, оценку значимости и анализ причин отклонений использования ресурсов МД от плановых значений.

Автор рассматривает управление организацией и МД в частности как *процесс* (планирования, реализации и контроля за исполнением планов) и как *результат* (на который нацелены все общие функции управления) для достижения сбалансированности целей с ресурсами МД.

На основе уточненного состава специфической функции МД, в том числе управления МД, перейдем к обоснованию наибольшей значимости планирования МД в зависимости от затрат ресурсов в стоимостном выражении и масштаба изменений. Чем чаще и больше ресурсов МД требуется на реализацию управленческой функции МД, тем важнее научиться адаптировать функцию к изменениям внешней среды. Комбинирование ресурсов позволяет создать компетенции и конкурентные преимущества товара.

В целях выделения планирования как наиболее значимой функции управления МД, в ходе проведения глубинного интервью в сентябре-декабре 2018 года, автором были получены оценки затрат ресурсов в стоимостном выражении и масштаба корректировки функций управления у 8 экспертов-управленцев (руководителей брендов, отделов маркетинга, департаментов). Целевая аудитория рассматриваемого исследования совпадала с целевой аудиторией исследования влияния изменений на планирование (бюджета) МД, поэтому для экономии времени респондентов исследования проводились одновременно. Стаж работы в маркетинге и базовое образование определили качество экспертов. Глубинное интервью позволило получить деликатную информацию, касающуюся оценки значимости функций управления МД в зависимости от затрат ресурсов в стоимостном выражении и масштаба корректировки, у труднодоступной аудитории, что в последствии использовалось автором в ходе обоснования первой гипотезы.

Анкета для интервьюирования экспертов представлена в Таблице 1.5 (опущены комментарии и разъяснения функций управления МД). Экспертам было предложено устно оценить и дать разъяснение по затратам ресурсов в стоимостном выражении и масштабу корректировки решений МД.

Таблица 1.5. Анкета для интервьюирования экспертов по вопросам значимости функций управления МД в зависимости от затрат ресурсов в стоимостном выражении и масштаба существующих изменений [Разработана автором]

Вопрос	Оцениваемые функции управления МД	Варианты оценки
1. Оцените требуемые затраты ресурсов в стоимостном выражении на реализацию следующих функций управления маркетинговой деятельностью по 5-бальной шкале: <i>5 – очень высокие, 4 – высокие, 3 – средние, 2 – достаточно низкие, 1 – незначительные, низкие.</i> Комментарий:	Планирование МД	1 2 3 4 5
	Организация МД	1 2 3 4 5
	Координация и регулирование МД	1 2 3 4 5
	Мотивация персонала	1 2 3 4 5
	Контроль исполнения планов МД	1 2 3 4 5
2. Как часто корректируются следующие функции управления маркетинговой деятельностью: <i>5 – очень часто, 4 – часто, 3 – средняя частота, 2 – редко, 1 – очень редко.</i> Комментарий: _____	Планирование МД	1 2 3 4 5
	Организация МД	1 2 3 4 5
	Координация и регулирование МД	1 2 3 4 5
	Мотивация персонала	1 2 3 4 5
	Контроль исполнения планов МД	1 2 3 4 5

Ответы 8 экспертов (согласно Таблице 1.5) позволили рассчитать интегральную оценку значимости функций управления МД, представленную в Таблице 1.6, и логически обосновать первую гипотезу.

Таблица 1.6. Расчет интегральной экспертной оценки значимости функций управления МД по затратам ресурсов в стоимостном выражении и масштабу изменений [Разработана автором].

Критерий сравнения	№ эксперта	Оцениваемая функция управления				
		Планирование	Координация и регулирование	Организация	Мотивация	Контроль
1. Затраты ресурсов в стоимостном выражении Вес критерия – 0,5	1	5	3	2	2	4
	2	5	4	2	2	4
	3	5	4	2	3	3
	4	5	3	2	2	4
	5	5	4	2	3	4
	6	5	3	3	3	3
	7	5	3	2	3	4
	8	5	4	2	2	4
Сумма баллов по критерию №1:		40	28	17	20	30
2. Частота (масштаб) корректировок Вес критерия – 0,5	1	4	5	2	3	2
	2	4	5	2	3	2
	3	5	5	2	4	2
	4	4	5	2	3	2
	5	5	4	2	2	2
	6	4	5	2	3	1
	7	4	5	3	3	2
	8	5	5	2	3	1
Сумма баллов по критерию №2:		35	39	17	24	14
Значимость функций управления по затратам ресурсов в стоимостном выражении, масштабу изменений:						
Интегральная оценка:		75	67	34	44	44
Ранг значимости:		1	2	4	3	3

Экспертная оценка и разъяснения значимости функций управления МД по затратам ресурсов в стоимостном выражении и масштабу корректировки в Таблице 1.6 подтвердили результаты логического анализа автора, раскрытые далее. Планирование МД позволяет не только комбинировать ресурсы МД так, чтобы создать компетенции и конкурентные преимущества, но и помогает сформулировать стратегию комплекса маркетинга и реализовать ее в ходе мероприятий МД. Комплекс маркетинга с учетом необходимых затрат ресурсов в стоимостном выражении разрабатывается в процессе реализации функции планирования МД: важно своевременно провести все намеченные мероприятия МД в полном объеме внутри выделенного бюджета и отчетного периода для повышения отдачи от МД. Сформулированные решения в ходе планирования МД в последующем координируются, регулируются, мотивируются, организовываются и контролируются, выделяя *значимость и первостепенность этапа планирования МД*. Принимаются решения о методе управления внутренними изменениями в ходе планирования МД.

Наибольшими затратами ресурсов в стоимостном выражении характеризуется планирование МД: разработка и принятие стратегических, тактический и оперативных планов МД, включая подходы и методы управления внутренними маркетинговыми изменениями (применяемых в ходе реализации всех функций управления МД). Процесс планирования требует высокого профессионализма и затрат ресурсов в стоимостном выражении (в ходе дискуссии между отделами и субъектами принятия решений), участия топ-менеджеров: планы МД согласовываются с вышестоящим руководством, на основе которых формируется корпоративный план организации. Планы МД позволяют оперативно скоординировать действия между руководством и исполнителями в ходе реализации. Оперативное регулирование в непредвиденных ситуациях решается в основном без участия вышестоящего руководства (если отклонение от желаемых значений незначительное). В случае срыва весомых мероприятий, направленных на достижение желаемых результатов МД, высшее руководство координирует выход из сложившейся ситуации: чаще всего либо ухудшается

комплекс маркетинга, либо перерасходуется выделенный бюджет. Когда все спланировано (включая разные сценарии развития событий), то экономия бюджета МД достигается в том числе за счет оперативности принятия последующих управленческих решений в ходе реализации планируемой МД. Если планирование можно охарактеризовать очень высокими затратами ресурсов в стоимостном выражении среди управленческих функций МД, то контроль, координацию и регулирование — средними или высокими. Контроль исполнения планов МД требует много времени и сил на реализацию функции (но не сравнимо меньше, чем принятие решений о комплексе маркетинга). Координация и регулирование характеризуются непредвиденными затратами ресурсов в стоимостном выражении, выделение которых важно для достижения целей МД, и оперативным принятием решений, которое редко ведет к существенному перерасходу бюджета МД. Чаще принимается решение о снижении качества маркетинга, чтобы не согласовывать повторно с руководством новый бюджет МД (согласно результатам интервью). Цифровизация отчетности позволяет с меньшими затратами ресурсов и большей прозрачностью координировать реализацию МД в режиме реального времени. Организация и мотивация МД чаще всего характеризуются следованием намеченной программе, структуре распределения полномочий: реализуются совместно с отделом по управлению персоналом (обычно концентрирующемся на таких более трудоемких функциях предприятия, как производственная). Объем выделяемого бюджета на реализацию мотивационной программы МД может быть существенным, а на ее создание может потребоваться достаточно низкий или средний бюджет.

Управленческие решения подвергаются постоянным изменениям, масштаб которых влияет на бюджет МД: рассмотрим подробнее *частоту корректировки управленческих решений МД*. Если планирование МД включает предвидение будущих маркетинговых изменений, чтобы принять результативные управленческие решения в изменчивых условиях, то регулирование работает в оперативном режиме над сокращением отклонения фактического состояния от желаемых значений; контроль фиксирует результат свершившихся событий и их

влияние на МД, сравнивает с желаемым и предлагает пути решений, которые учитываются в ходе корректировки планов МД. Наиболее частым изменениям подвергаются координация и регулирование, которые реализуются в основном в оперативном режиме. Планы МД реже корректируются, но требуют наибольших затрат ресурсов в стоимостном выражении на изменение оперативных, тактических, стратегических планов. Согласно интервью (Параграф 1.1) была выявлена очень высокая частота маркетинговых изменений как одна из основных причин сложной достижимости целей МД. Еще меньшему масштабу изменений подвергаются мотивационные программы: активизация и стимулирование сотрудников выполнять работу более результативно направлены на достижение целей МД. Мотивационная программа создается заранее и зависит от финансирования, сокращение которого является скорее исключением (поскольку может привести к сильной демотивации и переходу сотрудников к фирме-конкуренту). Организационная структура строится на долгосрочный период, достаточно редко подвергаясь изменениям; корректировка полномочий предполагает взаимозаменяемость сотрудников в случае непредвиденных обстоятельств, что снижает значимость организационной функции в зависимости от масштаба корректировок. Контрольная функция МД редко подвергается изменениям (например, организация процесса контроля и планирование основных показателей результативности проводятся заранее), так как она фиксирует текущее состояние (включая частую смену решений по МД) и анализирует его.

Координация и регулирование, позволяющие управлять изменениями в режиме реального времени, подвергаются наибольшему количеству изменений, но затраты в стоимостном выражении этих корректировок значительно ниже, чем у планирования МД. Рассмотрим подробнее влияние масштаба корректировок на рост затрат ресурсов в стоимостном выражении управленческой функции МД: чем чаще ресурсы функции управления МД подвергаются изменениям, тем сложнее сложить все кусочки «мозаики» для большей отдачи от МД.

При росте частоты корректировок наиболее чувствительному увеличению затрат ресурсов МД в стоимостном выражении подвергается функция

планирования МД: возможной корректировке стратегических, тактических и оперативных планов МД. Высокая частота изменений влияет на затраты ресурсов в стоимостном выражении, необходимые для реализации функций координации и регулирования МД: особенно на непредвиденные затраты, которые при существенном отклонении от планируемых значений важно согласовывать с вышестоящим руководством. Частота маркетинговых изменений скорее слабо влияет на рост затрат ресурсов в стоимостном выражении, требуемых для реализации контрольной функции МД (несмотря на высокий бюджет реализации контроля). Причиной является систематический и периодический характер контроля с заранее запланированным рабочим временем задействованных сотрудников: чем больше интенсивность корректировок решений МД, тем чаще организуется контроль. Программа мотивации персонала может претерпевать изменения (например, сокращение финансирования), что может уменьшить результативность работы сотрудников и увеличить бюджет МД. Степень влияния масштаба корректировок на затраты ресурсов в стоимостном выражении, необходимые для реализации функции мотивации, можно охарактеризовать как средняя или слабая в сравнении с планированием МД. Для устойчивой реализации организационной функции управления МД взаимозаменяемость сотрудников отдела маркетинга обычно продумывают заранее на случаи непредвиденных обстоятельств; организационная структура (являясь решением на долгосрочную перспективу) редко корректируется, что оказывает слабое влияние на бюджет реализации организационной функции. Уменьшение затрат ресурсов в стоимостном выражении на управление внутренними маркетинговыми изменениями позволяет повысить отдачу от МД.

Важно предсказывать возможные маркетинговые изменения, влияющие на решения по МД, и планировать методы и технологии управления внутренними изменениями. Планирование МД требует наибольших затрат ресурсов в стоимостном выражении в существующих масштабах маркетинговых изменений, что обосновывает важность фокуса исследования на поиске методов управления внутренними изменениями, применимых в ходе планирования МД (с

возможностью дальнейшей *оперативной* координации, регулирования и контроля исполнения планов).

На основе результатов глубинного интервью и логического анализа было проведено ранжирование функций управления МД по значимости в зависимости от затрат ресурсов в стоимостном выражении и масштаба корректировки (по мере возрастания): организации МД, мотивации персонала/контроля исполнения планов МД, координации и регулирования МД, *планирования МД*, которое представлено на Рисунке 1.4.

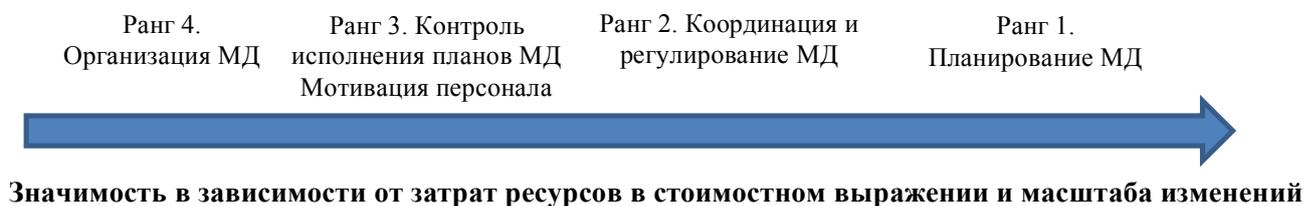


Рисунок 1.4. Ранжирование функций управления МД по значимости в зависимости от затрат ресурсов в стоимостном выражении и масштаба корректировки [*Разработано автором*]

Согласно Рисунку 1.4 *первая гипотеза* обоснована: планирование МД является наиболее значимой функцией управления МД в зависимости от затрат ресурсов в стоимостном выражении и масштаба изменений. Корректировка ресурсов МД способствует сложной достижимости целей МД. Автор сфокусировал дальнейшее внимание на исследовании адаптации методов тактического и оперативного планирования (бюджета) МД к изменениям внешней среды.

Перейдем к анализу соответствия традиционных методов планирования, лежащих в основе современного подхода к планированию МД, существующему масштабу маркетинговых изменений. В целях исследования сначала выявим перечень и особенности традиционных методов планирования МД, затем обоснуем несоответствие современного подхода к планированию с помощью дополнительного маркетингового исследования и критического анализа.

Первым этапом исследования проведено дополнительное глубинное интервью по вопросам влияния галолирующих изменений на планирование

бюджета МД, которое проводилось одновременно с первым интервью — с сентября по декабрь 2018 года — в виду одной целевой аудитории и экономии времени. В результате маркетингового исследования влияния изменений на планирование МД (Параграф 1.1), раскрытия сущности «планирования МД» можно сделать вывод, что современное планирование МД не соответствует условиям галопирующих изменений: цели МД становятся труднодостижимыми из-за влияния динамичности внешней среды. Глубинное интервью позволило разъяснить широкий круг вопросов на редко обсуждаемую деликатную тему (планирования бюджета МД) у труднодоступной аудитории. Среди 8 опрошенных экспертов были руководители брендов, подразделений маркетинга или департаментов на разных рынках товаров/услуг: представители компаний ОП «УК «ЛОМО-Недвижимость», АО «Газпром-Аэро», ООО «Корус-Консалтинг ГК», ООО «ТД «Выборжец», ООО «Арла Фудс», ООО «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ», ООО «Молочная культура», ООО «Фацер», качество которых определялось стажем работы в маркетинге и базовым образованием. Интервью проводилось для обоснования, что традиционные методы не соответствуют изменчивым условиям: в результате, цели МД становятся труднодостижимыми (что требует научного обоснования). Ответы экспертов позволили уточнить перечень традиционно используемых методов в планировании (бюджета) МД и определить мотивы их выбора. План интервью представлен в Таблице 1.7.

Таблица 1.7. Описание глубинного интервью по вопросам влияния изменений на планирование бюджета комплекса маркетинга *[Разработана автором в [97]]*

Тенденции в планировании бюджета МД	1. Как изменилось планирование бюджета МД в последние годы?
Основные проблемы	2. Каковы основные проблемы планирования бюджета МД?
	3. Проведите их ранжирование.
Актуальность	4. Насколько для вас важно, чтобы не произошло перерасхода стоимости МД в рассматриваемый период?
Частота внесения корректировок в планы бюджета	5. Как часто вносятся корректировки в планы бюджета МД:
	- в стратегические планы бюджета корпорации:
	- в стратегические планы бюджета СБЕ:
	- в стратегические планы бюджета МД:
	- в тактические планы бюджета МД:
	- в оперативные планы бюджета МД:
	Комментарий:

Продолжение Таблицы 1.7

Важные характеристики метода	6. Что для вас важно при выборе метода планирования бюджета МД? Почему?
	7. Проведите ранжирование характеристик этих методов по степени важности.
Методы-конкуренты по планированию бюджета МД и удовлетворенность ими	8. Какие методы планирования бюджета МД вы используете (возможно несколько вариантов)?
	9. Почему выбрали эти методы планирования бюджета МД (о каждом)?
	10. Удовлетворены ли выбранными методами? И почему?
	11. Что именно Вам не нравится в использовании этих методов? Какие характеристики не устраивают?
Потребность в планировании бюджета МД	12. Насколько является важным свести к минимуму незапланированный перерасход бюджета МД в условиях частых изменений среды? Почему?
	13. На сколько для вас важно, чтобы корректировки бюджета свелись к минимуму?
Автоматизация планирования бюджета МД	14. Какими приложениями и/или сервисами Вы пользуетесь для расчета бюджета? А. Microsoft Excel (самостоятельно рассчитываю) Б. Корпоративной информационной системой, а именно: _____ В. Приложением по управлению маркетингом, а именно: _____ Г. Приложением по бюджетированию, а именно: _____ Д. Другим: _____ Комментарии по удовлетворенности автоматизацией планирования (бюджета) МД: _____

Источник: маркетинговое исследование автора.

Согласно Таблице 1.7 экспертам были заданы вопросы, касающиеся тенденций, основных проблем, актуальности планирования бюджета МД, частоты внесения корректировок в планы, важных характеристик используемых методов планирования бюджета МД, удовлетворенности ими с объяснением причин и потребностей в планировании бюджета МД, а также текущего положения в автоматизации рассматриваемого процесса. Результаты интервью представлены в Таблице 1.8.

Тенденции и основные проблемы влияния изменений на планирование и бюджетирование МД схожи (согласно Таблицам 1.2 и 1.8), так как планирование бюджета является элементом системы, заключительным этапом планирования МД. Респонденты видят в качестве основной проблемы очень частые изменения бюджета МД, неразрывно связанного с корректировкой комплекса мероприятий маркетинга. Важно научиться предвидеть и управлять внутренними маркетинговыми изменениями с помощью гибких к ним методов и технологий. Подтверждением является интервью с руководителем ООО «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ» в России Джери Калмисом [57]. Адаптация планов бюджета МД к динамичности среды позволит достигать желаемых результатов МД.

Таблица 1.8. Результаты глубинного интервью по влиянию маркетинговых изменений на планирование бюджета МД

[Источник: маркетинговые исследования автора]

Эксперт	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	Эксперт 8
Вопрос	УК ЛОМО-Недвижимость	Молочная культура	Арла Фудс	МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ	Газпром-Аэро	Фаер	Корус-Консалтинг	ТД Выборжец
Должность	Руководитель департамента стратегического развития и бизнес-планирования	Бренд-менеджер	Руководитель торгового маркетинга	Заместитель директора гипермаркета по непродуктовому направлению (в отставке)	Специалист управления маркетинга и стратегического развития	Бренд-менеджер Бурже	Руководитель по маркетингу департамента IT аутсорсинга и системной интеграции	Генеральный директор овощной розничной сети агрофирмы Выборжец
ФИО	Мироновская Марина Витальевна	Кашаева Ксения	Виктория Акатова	Сваринская Тамара Юрьевна	Анонимно	Наталья Гогонова	Анна Рудая	Сваринская Тамара Юрьевна
Стаж работы	15 лет	10 лет	10 лет	10 лет	10 лет	12 лет	10 лет	10 лет
Образование	Высшее математические методы в экономике, к.э.н.	Высшее, маркетинг (магистр)	Высшее, экономическое	Высшее, маркетинг (магистр)	Высшее, экономическое	Высшее (маркетинг)	Высшее (маркетинг)	Высшее (маркетинг)
Опыт выступать в качестве эксперта	Большой	Средний	Средний	Большой	Средний	Средний	Большой	Большой
1. Как изменилось планирование бюджета МД в последние годы?	Снижение интереса со стороны руководства, так как мало, что меняется и не является руководством к действию (обобщенные планы).	1. По договоренности с собственником бюджет выделяется (часто нет обоснования); 2. Большое количество изменений и корректировок, цели не достигаются, труднодостижимы.	1. Большое количество изменений, цели не достигаются, труднодостижимы с учетом ресурсов; 2. Сжатие бюджетов МД.	Режим тотальной экономии с 2014 года из-за снижения доходов в евро (в руб. примерно тот же). Переход на директивно-агрессивный стиль управления с дружественного. Целевые показатели для гипермаркетов недостижимы.	1. Больше корректировок, непредвиденные изменения (санкции, законы, зависимость от контрактов и биржевых показателей, макросреда изменчива, много факторов влияния, заморозки цен государством и т.д.) Цели недостижимы.	Много изменений	1. Стало сложнее получать спонсорские деньги от вендоров на мероприятия; 2. Ужесточились требования к отчетности и целевым показателям вендоров, жестче контроль за тратами спонсорских денег.	Очень много изменений и корректировок плана, в том числе кардинальных. Цели труднодостижимы. Нереальны.

Продолжение Таблицы 1.8

Эксперт Вопрос	УК ЛОМО- Недвижимость	Молочная культура	Арла Фудс	МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ	Газпром-Аэро	Фацер	Корус-Консалтинг	ТД Выборжец
2. Каковы основные проблемы планирования бюджета МД? Проранжируйте их	1. Зависимость от долгосрочных оборонных контрактов, все стабильно и много ограничений, низкий интерес со стороны совета директоров; 2. Цели МД мало значимы для достижения целей организации.	1. Постоянные изменения; 2. Возникновение неучтенных работ; 3. Коммуникация между отделами (непонимание функционала); 4. Возможны излишние мероприятия комплекса маркетинга и перерасход бюджета, хочется цели перевыполнить.	1. Непредвиденные изменения и корректировка бюджета. Цели труднодостижимы. 2. Старбакс Мокиато: недостаточное финансирование для достижения стратегических целей МД, недовольство высшего руководства.	1. Много изменений и корректировка бюджета/мероприятий; 2. Главный офис тоталитарно спускает вниз целевые показатели, не понимая как много изменений влияет на них, не знают потребителя – демотивация, авторитарность, стресс, увольнения. 3. Бюджета идеального не бывает, это каркас, а не угрожающие увольнением цели. 4. Необоснованные нереальные для достижения цели.	1. Постоянное и частое внесение корректировок, что усложняет достижение целей МД.	Сложно учесть все условия, запланированные на следующий год (планирование в августе, а реализация через 5 месяцев). Меняются условия у клиентов, матрица ассортиментная и при выводе твоего товара надо искать компенсацию. Сложно учесть сезонность: погодные условия сильно влияют на результат продаж. Цели труднодостижимы.	1. Труднее найти спонсоров-вендеров; 2. Увеличение количества бумаг и отчетностей для вендера, у каждого свои требования; 3. Ужесточились требования отчетности и целевые показатели по тратам, иначе может не выплатить денег.	1. Непредвиденные изменения среды и спонтанность решений руководства бизнеса – остановили финансирование открытия/ремонта магазинов в середине исполнения плана; 2. Условность, допущения касательно целевых показателей и непредвиденных расходов; 3. Незначимые для достижения целей выделяются бюджеты МД, а требования по целям высокие (нереальные).
3. На сколько для вас важно, чтобы не произошло перерасхода стоимости МД?	Важно, но такого никогда не происходит, так как планируются достаточные резервы.	Сильно важно, так как повышается себестоимость конечного продукта и непонимание причин собственником.	Сильно важно, так как сложно обосновать.	Критически важно, так как требовалось объяснение, в то время как атмосфера в коллективе и так была напряженная, тотальная экономия.	Сильно важно, в том числе от финансового результата зависят бонусные показатели и результативность руководителей.	Сильно важно, иначе придется обосновывать.	Критически важно и недопустимо, так как все бюджеты на мероприятия — спонсорские и там все строго и четко.	Сильно важно, так как это потенциальный убыток, за который отчитываешься руководству.
5. Как часто вносятся корректировки в планы на разных уровнях?	Тактический — 1 раз в квартал, так как используется не для руководства к действию, а в качестве аналитического материала для совета директоров.	Тактический — 1 раз в месяц. Оперативный — корректировка перед началом месяца и дальше без изменений.	Малые изменения очень часто (несколько раз в месяц), а кардинальные — 2-3 раза в год. Оперативный — перед началом месяца.	Планы корпорации — 1 раз в год кардинальные корректировки. Тактический уровень (кварталы) — 1 раз в неделю. Оперативный — каждый день.	Тактический — до 3 раз в месяц. Оперативный — 1 раз в 10 дней (зависит от стабильности в экономике).	На тактическом уровне, которым занимается респондент, вносятся корректировки 1 раз в месяц (перед его началом).	Тактический — 3-4 раза в год кардинальные корректировки; еженедельно небольшие корректировки внутри квартального оперативного плана.	Тактический — 1 раз в месяц.

Продолжение Таблицы 1.8

Эксперт Вопрос	УК ЛОМО- Недвижимость	Молочная культура	Арла Фудс	МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ	Газпром-Аэро	Фацер	Корус-Консалтинг	ТД Выборжец
6. Что для вас важно при выборе метода планирования бюджета МД? Почему?	Важно учитывать затратную часть предприятия.	1. Хаотичность действий, смена курса компании. 2. Снижение корректировок в результате изменений.	Снизить количество корректировок из-за изменений и вероятность перерасхода.	Снизить количество корректировок и вероятность перерасхода из-за большого числа изменений.	1. Автоматизация применения этих методов – упор на цифровизацию всех процессов 2. Адаптация к изменениям.	Сложно ответить.	Чтобы не было перерасхода бюджета.	1. Следовать изначальному курсу без кардинальной смены; 2. Адаптация к этим изменениям.
7. Проведите ранжирование характеристик рассмотренных методов по степени важности.	Сложно ответить							
8. Какие методы планирования бюджета МД вы используете? Почему? - Метод организации бюджета	Снизу вверх, так как доверяют сотрудникам отдела маркетинга. Руководство определяет % роста или уменьшения затрат от фактического прошлого года результата. Используются самые простые методы.	Снизу вверх, доверие руководства профессионализму сотрудников, но все должно подтверждаться в последствии результатами целевых показателей.	Сверху вниз: на неосновные направления деятельности. Холодное кофе Старбакс производится на заводах Арла в Дании на аутсорс, а также продвигается в РФ. В штаб-квартире заказчика свое понимание по бюджету комплекса маркетинга Снизу вверх: основной бренд Арла, знание рынка РФ и доверие сотрудникам.	Сверху вниз, что является основной проблемой планирования бюджета. Авторитарно спускаются сверху исходя из расчета и анализа большого числа показателей, которые являются основой демотивации, увольнений, боязни решений. Непонимание потребителя и количества проблем (ежедневных формажоров) работы с ними в магазине.	Интерактивный: Подразделения рассчитывают бюджет исходя из целей, установленных руководством: не выйти на определенный % за пределы предыдущего года и исходя из установок и понимания развития, затем корректируются сверху.	Интерактивный. Мероприятия по бренду (активности, новинки) и пожелания по бюджету, которые потом урезаются сверху. Важно: бюджет не больше прошлого года либо с небольшим увеличением в зависимости от прироста продаж.	Снизу вверх — подсчитывают количество денег на реализацию мероприятия. А дальше поиск вендоров-спонсоров, готовых покрыть всю сумму или частично.	Интерактивно, так как доверяют профессионализму директора магазина в пределах ограниченного бюджета МД. Раньше был хаос, сейчас попытка контроля этого неосновного направления деятельности.
- фиксированного процента	нет	Основной, так как зависимость от продаж и целей.	Да, основной метод. Из-за изменений объем продаж не достигнуть. Бюджет комплекса маркетинга снижается, когда наоборот надо было его повысить. Замкнутый круг.	Нет на уровне магазина, хотя на уровне главного офиса точно используется. Выделяются деньги на страну точно с использованием этого метода.	Основной метод, основной целевой показатель — маржа (для распределения затрат) и тоннаж проданного топлива.	Учитывается уровень % от продаж.	Чем больше продаж продуктов данного производителя, тем выше статус и больше опций, больше бюджет на мероприятия от спонсоров	Нет, так как новая розничная сеть, не было раньше продаж
- конкурентного паритета	нет	нет	нет	нет	нет	нет	нет	Нет при выделении бюджета комплекса маркетинга. Но использовали при назначении закупочных цен на уровне входной цены Ленты.

Продолжение Таблицы 1.8

Эксперт Вопрос	УК ЛОМО- Недвижимость	Молочная культура	Арла Фудс	МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ	Газпром-Аэро	Фацер	Корус-Консалтинг	ТД Выборжец
- по остаточному принципу	Да, так как надо поддерживать производство, которое не имеет свободных нецелевых средств.	Где неосновное направление инвестиций.	Возможно этим руководствуются директора в Дании для неосновного бренда Старбакс.	Возможно.	Нет, корректировка бюджета в зависимости от достижения планов продаж.	нет	нет	Да, актуально при запуске новой сети розницы и неосновного направления.
- исходя из максимальных расходов	нет	Понравилось мероприятие, денег не заложено.	нет	Возможно, если мероприятие сильно заинтересует.	Да, в случае если государство просит выкупить заправочный комплекс у аэропорта в бедственном положении. Показатели эффективности не учитываются, траты исходя из потребности.	Нет, так как важна окупаемость и обоснованность.	Нет, тщательно просчитывается эффективность и результативность мероприятий: важен возврат инвестиций в маркетинг.	нет
- целей и задач	нет	Для достижения целей.	да	Да, чтоб достичь показателей исходя из анализа продаж.	Да, все способствует достижению целей.	Да, так как лежит в основе планирования этот подход.	Главный метод, так как целевое спонсорское финансирование.	Да, чтобы достигнуть целевых показателей.
- экономическое моделирование	Возможно, если подразделение не предоставило данные, временно и срочно надо.	нет	нет	Да, в главном офисе РФ, но не на операционном уровне (в магазинах). Например, система целевых показателей на этом базируется.	Да, когда много факторов влияет на принятие решения о бюджете.	нет	нет	нет
- пробного маркетинга	нет	Да, особенно в диджитал- маркетинге.	да	Да, например, планограмма тестируется и распространяется на все магазины.	Да (по топливо заправочным комплексам – продвижение, инновации, цифровизации).	да	Да, на пилотные проекты/ мероприятия по разработке собственных продуктов.	Да, распространение удачных решений (бюджета) на другие точки розничной сети.
- бюджет как инвестиция	нет	Эффективность затрат.	нет	Возможно применение на уровне главного офиса в Москве.	Да, важна отдача инвестиций, так как бизнес- планирование. Отдел инвестиций в каждой дочерней компании.	нет	Да, показатели входят в отчетность и требования вендеров.	Да, так как бизнес-план и кредитные деньги.

Продолжение Таблицы 1.8

Эксперт Вопрос	УК ЛОМО- Недвижимость	Молочная культура	Арла Фудс	МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ	Газпром-Аэро	Фацер	Корус-Консалтинг	ТД Выборжец
9. Удовлетворены ли выбранными методами? И почему?	Да	Да	Да	Да	Да, работаем с теми методами, какие существуют.	Да	Да	Да
11. Что именно Вам не нравится в использовании этих методов? Какие характеристики не устраивают?	Исходя из модели управления предприятием, хотелось бы исходить из потребностей рынка.	Не учитывают изменений.	Не учитывают изменений.	Не учитывают изменений.	Не учитывают изменений.	Не учитывают изменений.	Сложно ответить.	Не учитывают изменений.
12. На сколько является важным свести к минимуму незапланированный перерасход бюджета в условиях частых изменений среды? Почему?	Сильно важно. Перерасход очень редко, так как данные предоставляют с очень большим запасом (неэффективно)	Сильно важно, так как повышается стоимость конечного продукта, что требует разъяснения перед собственником бизнеса (рост недовольства сотрудником).	Сильно важно, так как сложно обосновать.	Критически важно, так как требовалось объяснение, тотальная экономия, увольнения возможны.	Сильно важно, зависимость премий сотрудников и топ-менеджеров по результатам, ответственность перед обществом и государством.	Сильно важно, иначе придется обосновывать.	Критически важно, так как иначе придется оплачивать из своего кармана, а не за счет спонсоров.	Сильно важно, так как это потенциальный убыток, за который отчитываешься руководству.
13. На сколько для вас важно, чтобы корректировки бюджета свелись к минимуму?	Несильно важно. Корректировки несущественные и редкие, так как используют бюджет обычно для составления отчета акционеров. Бюджет исполняет аналитическую функцию, не используется для повышения результативности деятельности.	Сильно важно	Сильно важно, так как моральный дух падает из-за полной переработки плана через квартал, 6 и 9 месяцев из-за изменений.	Сильно важно, так как слишком их много и актуальность планов падает, планы как обуза, демотиватор из-за гнета показателей.	Важно. От них не уйти и не минимизировать, а рынок эластичен. Можно достичь показателей за счет изменения мероприятий и других резервов.	Важно	Сильно важно, иначе много переделять и пересогласовывать с вендером- спонсором.	Сильно важно
14. Какими приложениями Вы пользуетесь для расчета бюджета?	Microsoft Excel (самостоятельно рассчитывают без применения специальных приложений)	Microsoft Excel (самостоятельно рассчитывают без применения специальных приложений)	Microsoft Excel (самостоятельно рассчитывают без применения специальных приложений)	Microsoft Excel (самостоятельно рассчитывают без применения специальных приложений)	Microsoft Excel. Сейчас тотальная цифровизация и возможно затронет бюджетирование.	Microsoft Excel (самостоятельно рассчитывают без применения специальных приложений)	Microsoft Excel (самостоятельно рассчитывают без применения специальных приложений)	Microsoft Excel (самостоятельно о рассчитывают без применения специальных приложений)

Источник: маркетинговые исследования автора.

Согласно интервью (в Таблице 1.8) для планов МД критически важно сохранить ранее запланированный бюджет МД (для всех респондентов, кроме ОП «УК «ЛОМО-Недвижимость» из-за целевого госфинансирования и снижения интереса руководства к бюджетированию), для чего формируются резервы. Респонденты в качестве частой практики выделяют перераспределение ресурсов, ухудшение комплекса маркетинга в целях удержания бюджета МД от влияния изменений внешней среды, что способствует сложному достижению целей МД. За перерасход бюджета МД руководитель по маркетингу отвечает перед владельцем бизнеса и акционерами, обосновывая и согласовывая его из-за повышения себестоимости товара. Поэтому руководитель по маркетингу скорее снизит маркетинговую активность в следующем периоде, чем допустит перерасход бюджета по результатам отчетных периодов. Цели МД станут труднодостижимыми, что является важным последствием маркетинговых изменений согласно всем респондентам.

Стоит учитывать, что внезапная отмена мероприятий МД не только уменьшает недополученную прибыль, но и приводит к дополнительным затратам. Например, опоздание по срокам запуска рекламной кампании по непредвиденным обстоятельствам (дизайнеры бренд-бука не успевают создать макеты, программисты — запустить сайт, из-за форс-мажора откладывается реклама в прайм-тайм на ведущих телевизионных каналах или на радио и другое) способствует трудному достижению целевых показателей по осведомленности целевой аудитории, снижению посещаемости данного мероприятия и прочему¹¹.

Результаты глубинного интервью в Таблице 1.8 позволили выделить автору перечень традиционно применяемых методов планирования (бюджета) МД в зависимости от решаемых задач: методы организации планирования (бюджета) МД, методы расчета бюджета МД и методы распределения/формирования (обоснования) бюджета МД. Исходя из преимуществ, недостатков, особенностей

¹¹ Данный раздел построен на статье автора, опубликованной в [97].

применения методов и целей МД, развития товара применяется комплекс методов планирования МД.

Рассмотрим первую группу *методов организации планирования*, которая раскрывает организационный механизм управления: методы «снизу-вверх», «сверху-вниз» и интерактивный. Сравнение достоинств и недостатков методов организации планирования МД проведено в Таблице 1.9.

Таблица 1.9. Методы организации планирования бюджета маркетинга: преимущества и недостатки [*Источник [100]: разработана автором*].

Наименование метода и его суть	Преимущества	Недостатки
«Сверху-вниз» — план затрат ресурсов в стоимостном выражении на мероприятия МД формируется внутри ограничения бюджета руководством	– Согласованность бюджета МД с возможностями организации исходя из стратегического понимания развития организации руководством; – экономичное использование бюджета, чтобы избежать излишних расходов.	– Отрыв от требований конкретного рынка, в том числе потребности клиентов учтены не в полной мере; – возможен недостаток выделенного бюджета на МД, что приводит к сложной достижимости целей, поставленных руководством; – демотивация сотрудников подразделения маркетинга.
«Снизу-вверх» — план затрат ресурсов в стоимостном выражении на мероприятия МД формируется подразделением маркетинга и предоставляется на согласование руководству	– Ориентация на требования рынка, в том числе учет потребностей клиентов; – обоснованность выделенного бюджета и достижимость целей; – доверие сотрудникам подразделения маркетинга, что дополнительно мотивирует их.	– Возможно согласование профицитного бюджета МД; – как вариант рассогласованности бюджета с возможностями выделения его организацией.
Интерактивная организация — план затрат ресурсов в стоимостном выражении на мероприятия МД формируется интерактивно, исходя из ограничений руководством и понимания рынка подразделением маркетинга, пока не будет достигнуто общее решение	– Ориентация на требования, в том числе учет потребностей клиентов; – обоснованность выделенного бюджета и достижимость целей; – согласованность бюджета МД с возможностями организации исходя из стратегического понимания развития организации руководством; – экономичное использование бюджета, чтобы избежать излишних расходов; – баланс между мотивацией персонала и ответственностью руководства за стратегическое понимание рынка.	– Требуется больше затрат времени на согласование, а также вовлеченности руководства.

Согласно Таблице 1.9 интерактивная организация планирования МД объединяет преимущества «сверху-вниз» (согласованность бюджета МД с возможностями организации исходя из стратегического понимания развития организации руководством и рационального использования бюджета) и «снизу

вверх» (клиентоориентированность, обоснованность выделенного бюджета, доверие сотрудникам подразделения маркетинга). Для постановки достижимых целей МД важно, чтобы высшее руководство привело ограничения (возможности выделения) бюджета МД «сверху» в соответствии с достижением желаемых конечных результатов за счет решений по комплексу маркетинга.

Рассмотрим вторую группу *методов расчета бюджета МД*, которые в основном применяются для расчета ограничения бюджета МД высшим руководством или предложения бюджета МД руководителем структурного подразделения маркетинга для дальнейшего согласования. Достоинства и недостатки традиционных методов расчета бюджета представлены в Таблице 1.10 на основе результатов интервью, изучения научных трудов по планированию МД.

Таблица 1.10. Преимущества и недостатки методов расчета бюджета МД

Наименование метода	Достоинства	Недостатки
Метод «фиксированного процента» (в отрасли/на основе опыта прошлых лет) от объема продаж.	– Простота применения; – расходы прямо пропорциональны продажам.	– Сложность, субъективность определения процента; – ставит МД в зависимость от объема продаж (времени, величины), тормозит развитие и прорывы; – ситуация в отрасли может различаться и не отражать положения дел в компании.
Метод «от возможностей» — ориентирован на производство, а не на потребителей.	– Отсутствие конфликта с производственными подразделениями из-за их приоритета; – простота.	– Нет ориентации на рынок, в том числе на потребителя; – непредсказуемость, отсутствие долгосрочных планов; – субъективность, произвольность, непредсказуемость, сложность планирования.
Метод «конкурентного паритета» — ориентирован на знание конкурента и его бюджета.	– Учет важности конкурента; – помогает избежать конкурентных войн; – простота, не требует высоких затрат ресурсов и креативного труда.	– Ограниченность: цели и мероприятия МД, требующие финансирования, могут различаться с конкурентом; – повтор ошибок конкурента; – слепое копирование мероприятий конкурента и бюджета МД может привести к краху.
Метод «целей и задач» — ориентирован на программы и цели.	– Обоснованность расходов решением задач, которые ведут к достижению целей.	– Зависимость бюджета от правильности постановки целей и задач; – опасность превратить план в «мозаику» с множеством нестыкующихся фрагментов.
Метод «максимальных расходов» — ориентирован на максимальную реализацию мероприятий МД.	– Прогрессивность; – доверие отделу маркетинга.	– Возможны излишние траты, что не способствует оптимизации расходов; – возможность возникновения финансовых трудностей, отход от изначального плана из-за разрыва времени от выделения бюджета к его исполнению.
Метод «пробного маркетинга» — ориентирован на мероприятия, прошедшие апробацию.	– Уверенность в правильности выбранных решений и распределении ассигнований; – ориентация на рынок с учетом изменений внутренних факторов.	– Высокие затраты ресурсов в стоимостном и временном выражении; – возможность неудачи из-за неопределенности рыночной ситуации; – быстрые изменения не позволяют получить тот же самый эффект.

Продолжение Таблицы 1.10

<p>Метод «бюджета как инвестиции» — в МД ориентирован на определение вклада МД в прибыль в интересах инвесторов и владельца.</p>	<p>– Обоснованность выделения ресурсов (в стоимостном выражении) на МД для владельца компании и финансовых структур; – мотивация и ответственность сотрудников маркетинга, нацеленность на окупаемость; – отслеживание эффективности использования ресурсов в стоимостном выражении.</p>	<p>– Сложность вычисления стоимостного выражения конечных результатов МД; – сложность учета всех неконтролируемых факторов среды.</p>
<p>Методы «динамического математического моделирования» — ориентированы на высокую степень обоснованности.</p>	<p>– Учитывает влияние широкого круга факторов.</p>	<p>– Требуется высокого профессионализма и знания метода; – большие затраты ресурсов в стоимостном и временном выражении; – не рекомендован в условиях нестабильности и кризиса.</p>

Источник [100]: разработана автором.

В Таблице 1.10 уточнен перечень традиционных методов расчета бюджета МД: методы «фиксированного процента», «целей и задач», «от возможностей», «пробного маркетинга», «максимальных расходов», «конкурентного паритета», «динамического математического моделирования» и «бюджета как инвестиции», особенности (мотивы) применения которых представлены в Таблице 1.11 (по респондентам глубинного интервью). Перечень рассмотренных методов не является исчерпывающим: выявленные традиционные методы расчета бюджета могут иметь развитие, но характеризуются возникновением разрыва конечных результатов МД от желаемых значений (что требует научного обоснования).

Таблица 1.11. Особенности применения методов расчета бюджета МД по ответам респондентов [Источник: маркетинговое исследование автора]

Метод	Особенности применения метода	Ответы респондентов, представителей компаний и брендов							
		ЛОМО-Недвижимость	Газпром-Аэро	Корус-Консалтинг	Выборжец	Молочная культура	Арла Фулде	Фацер	Метро кэш энд керри
Конкурентного паритета	– для товаров-лидеров, борющихся за ограниченные наиболее эффективные каналы продвижения и сбыта (например, чай Greenfield и Lipton);	-	-	-	-	-	-	-	-
Фиксированного процента в отрасли от объема продаж	– для большинства товаров, которые подлежат купле-продаже для извлечения прибыли на высококонкурентном рынке;	-	+	+	-	+	+	+	+

Продолжение Таблицы 1.11

Метод	Особенности применения метода	Ответы респондентов, представителей компаний и брендов							
		ЛОМО-Недвижимость	Газпром-Аэро	Корус-Консалтинг	Выборжец	Молочная культура	Арла Фудс	Фалер	Метро кэш энд кэрри
От возможностей	– для вывода новых товаров на рынок;	-	-	-	+	-	-	-	-
	– для реализации небрендируемых товаров массового потребления;	+	-	-	-	-	-	-	-
	– для неприоритетных товаров;	-	-	-	+	+	+	-	-
	– для товаров внутри промышленных предприятий ОПК, на которые выделяют целевое госфинансирование;	+	-	-	-	-	-	-	-
	– для товаров, производимых на предприятиях с производственной философией управления и располагающих давно сложившимися стабильными рынками сбыта;	+	-	-	-	-	-	-	-
	– для товаров на малоконкурентных рынках/нишах;	+	-	-	-	-	-	-	-
	– для товаров, функционирующих в режиме тотальной экономии организации;	-	-	-	-	-	-	-	+
Бюджета как инвестиции в МД и развитие товара	– для товаров, в целях функционирования которых используют заемный, спонсорский капитал или государственное финансирование;	-	+	+	+	-	-	-	-
Целей и задач	– для товаров, требующих обоснования эффективности привлечения спонсорских, заемных или собственных средств;	-	+	+	+	+	+	+	+
Максимальных расходов	– для товаров на высокомаржинальном рынке при продаже нового/инновационного товара по завышенным ценам, что способствует «снятию сливок»;	-	-	-	-	-	-	-	+
	– для имиджевых товаров;	-	+	-	-	-	-	-	-
	– для приоритетных товаров согласно предпринимательскому чутью владельца;	-	-	-	-	+	-	-	-
Пробного маркетинга	– для функционирования всех товаров, которые могут быть декомпозированы и/или реализованы в несколько этапов;	-	+	+	+	+	+	+	+
Динамического математического моделирования	– для товаров, реализующихся в отраслях и сферах, наиболее близких к потребителю (например, розничной торговли);	-	-	-	-	-	-	-	+
	– для импортируемых или экспортируемых товаров, зависящих от курса валют;	-	+	-	-	-	-	-	-
	– для товаров, реализующихся в отраслях или сферах, зависящих от котировок на полезные ископаемые.	-	+	-	-	-	-	-	-

Таблицы 1.10 и 1.11 позволили раскрыть сущность и особенности применения традиционных методов расчета бюджета МД. В основе *метода*

«*фиксированного процента*» от объема продаж лежит общепринятый процент в отрасли либо процент, который определен исходя из предыдущего опыта компании. Применение метода распространено в коммерческих организациях, фокусирующихся на достижении целевых значений по объему продаж товара.

Метод «от возможностей» заключается в выделении бюджета на комплекс маркетинга по остаточному принципу после финансирования приоритетных подразделений организации (например, производства). Данный метод используется, когда цели МД зависят от затрат ресурсов в стоимостном выражении без учета факторов внешней среды. В частности, при выходе нового товара на рынок, реализации товара массового потребления (немарочного товара), а также для продуктов, не являющихся приоритетными в товарной линии в условиях тотальной экономии, и для товаров предприятий оборонно-промышленного комплекса с целевым государственным финансированием.

Метод «конкурентного паритета» представляет собой формирование бюджета МД исходя из бюджета ближайшего конкурента. Данный метод применяется, чтобы не оказаться позади основного конкурента, найти возможности обойти и выиграть борьбу за потребителя. Ориентация на ближайшего конкурента распространена в соперничестве за ограниченные каналы коммуникации.

Метод «максимальных расходов» заключается в приоритетности МД среди прочих расходов в организациях, следующих концепции маркетинга управления. Метод может применяться к приоритетным товарам, на которые возлагаются большие надежды исходя из предпринимательского чутья, интуиции собственника бизнеса; к продукции, которая реализуется на высокомаржинальных рынках часто с применением стратегии «снятия сливок» (установления завышенной цены на новый и/или инновационный товар); к имиджевым товарам.

Метод «пробного маркетинга» позволяет масштабировать успешный опыт, полученный при тестировании комплекса мероприятий МД на более узкой (части) целевой аудитории с подсчетом затраченных ресурсов в стоимостном выражении.

Метод «целей и задач» направлен на достижение желаемых целевых значений МД за счет оценки затрат ресурсов в стоимостном выражении, необходимых на реализацию задач (мероприятий) МД. Развитие товара в правильном направлении может подтверждаться определением выгоды от проводимых мероприятий (решаемых задач). Метод распространен при обосновании эффективности выделения и привлечения не только заемных и спонсорских, но и собственных средств на реализацию комплекса мероприятий маркетинга. Часто используется вместе с методом расчета «бюджета как инвестиции».

Ранее описанные методы (в Таблице 1.11) применимы для расчета бюджета МД относительно товаров, реализующихся на высококонкурентных рынках в условиях галолирующих изменений. *Метод «бюджета как инвестиции»* применяется, если возможно оценить вклад комплекса маркетинга в получение прибыли/дохода от реализации товара: в частности, чистой операционной прибыли после уплаты налогов (NOPAT) [184]. В случае привлечения спонсорского или заемного капитала, а также государственного ассигнования важно обосновать целесообразность вложенных средств в комплекс маркетинга (например, путем расчета показателей рентабельности и окупаемости). Расчет показателя MROI (маркетинговой отдачи от инвестиций), который лежит в основе метода расчета «бюджета как инвестиции», позволяет определить вклад МД в развитие товара. С помощью MROI можно спланировать доход, который получит организация в долгосрочной и среднесрочной перспективе от реализации МД. В результате планирования комплекса мероприятий маркетинга и бюджета МД (на отчетный период) будут созданы нематериальные активы и оценена их будущая стоимость [184, 180]. Показатель MROI позволяет проанализировать возможные сценарии комплекса мероприятий маркетинга и принять решения о наиболее эффективном расходовании ресурсов в стоимостном выражении [184].

Ранее рассмотренные традиционные методы планирования комплекса маркетинга позволяют рассчитать ограничение и/или возможность выделения бюджета МД, но не решают проблемы рационального *распределения* ресурсов в

стоимостном выражении *и обоснования* бюджета комплексом маркетинга. Согласно результатам глубинного интервью расчет выделенных ресурсов на отдельные мероприятия МД осуществляется в основном с помощью таблицы MS Excel и носит скорее субъективный характер, изредка — с применением динамического математического моделирования (ООО «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ» и АО «Газпром-Аэро»). Недостаточное распространение динамического математического моделирования обусловлено вероятным исключением некоторых мероприятий МД, что неприемлемо. Важно найти подходы, методы и технологии, способные управлять существующими маркетинговыми изменениями в ходе принятия решений о бюджете МД¹².

Согласно ответам респондентов в Таблице 1.8 планирование и бюджетирование МД не автоматизировано: все самостоятельно формируют планы и бюджет МД с помощью таблиц MS Excel, корректировка которых требует высоких затрат ресурсов. Только представитель АО «Газпром-Аэро» сообщил о тотальной цифровизации всех бизнес-процессов в фирме и надежде, что скоро этот тренд отразится и на управлении комплексом маркетинга, в том числе бюджетировании МД. Для интенсивного развития бизнеса в современных условиях неоспорима важность развития цифровой маркетинговой архитектуры организации, отвечающей запросам адаптивности к динамичности среды.

Несмотря на сильное влияние изменений на процесс планирования МД, респонденты привыкли к самым популярным (традиционным) методам планирования бюджета МД, описанным ранее, и сомневаются, что существуют методы, которые способны свести к минимуму корректировки мероприятий и бюджета МД. В итоге, ценность планирования МД как инструмента сохранения целостности системы предприятия и качественного развития организации в долгосрочной перспективе для руководителей падает в условиях неопределенности: цели становятся недостижимыми, горизонты планирования уменьшаются и на первый план выходят тактические и оперативные планы МД.

¹² Данный раздел построен на статьях автора, опубликованных в [102, 100].

Продолжение Таблицы 1.12

	Корректировка плана МД до реализации	6. Возможность оперативной корректировки комплекса мероприятий и ресурсов маркетинга так, чтобы цели остались достижимыми	-	-	-	-	-	-	-	-
Конечный результат МД		7. Возможность сохранить бюджет МД и качество комплекса мероприятий маркетинга при корректировке ресурсов и работ МД	-	-	-	-	-	-	-	-

Разработана автором.

Реализация планирования МД с помощью комплекса методов зависит от метода организации планирования МД, который выбирается чаще всего на долгосрочную перспективу. Согласно Таблице 1.12 традиционные методы расчета и распределения/формирования (обоснования) бюджета МД не в полной мере соответствуют галопирующим изменениям, так как при корректировке отдельных работ и необходимых на их реализацию ресурсов можно наблюдать перерасход бюджета или ухудшение качества комплекса маркетинга. Далее раскрывается обоснование *второй гипотезы*.

Основная особенность традиционных методов планирования МД и бюджета МД состоит в том, что они в основном *ориентированы на расчет необходимых ресурсов (бюджета) МД для достижения желаемых конечных результатов, но не позволяют обосновать бюджет комплексом мероприятий маркетинга*. Только динамическое математическое моделирование относится к методам расчета и распределения/формирования (обоснования) бюджета МД, но оптимизирует комплекс маркетинга с *возможным удалением некоторых мероприятий МД* (что неприемлемо): учет галопирующих маркетинговых изменений возможен, но мало целесообразен из-за высоких затрат времени, профессиональных требований к исполнителю и трудоемкости. Кроме этого использование динамического математического моделирования допустимо и дает удовлетворительные результаты при стабильных условиях развития экономики страны. На основе изучения научных трудов можно считать, что результат использования данной группы методов зачастую зависит от допущений, квалификации и научной

честности исследователя: этот результат можно рассматривать как «более или менее убедительное обоснование того или иного тезиса» [65, с. 61-70] согласно Клейнеру Г.Б.. Динамическое математическое моделирование не рекомендуется использовать в современных условиях нестабильности и кризиса¹³. Традиционные методы планирования МД не учитывают галопирующие изменения комплекса мероприятий и ресурсов маркетинга: в результате, способствуют ухудшению качества комплекса маркетинга, перерасходу бюджета МД и постановке несбалансированных с ресурсами целей МД (что подтверждается экспертами-практиками в глубинном интервью).

Сначала рассмотрим процесс принятия решений по комплексу мероприятий и бюджету МД *руководителем подразделения МД*. Во-первых, традиционные методы планирования МД возможно использовать для расчета затрат ресурсов в стоимостном выражении на отдельные работы (комплексы работ), но объединение в общий бюджет трудоемко, может характеризоваться недостаточностью информации и отсутствием инструментария. План МД представляет сложную систему со взаимосвязями и зависимостями, определяющими последовательность работ, что требует методов моделирования. Во-вторых, выбор плана МД с наименьшим бюджетом из возможных представляется сложно решаемой задачей с использованием традиционных методов планирования МД, следствием чего может быть неэффективное использование ресурсов МД (в стоимостном выражении). Фактор времени как *оперативность* планирования МД является важным для субъектов, принимающих управленческие решения (далее — СПР). Адаптация (согласно Р. Холлу) предполагает быструю реакцию, изменения, действия на запросы потребителей [167, с. 350-351].

Согласование бюджета комплекса маркетинга с высшим руководством является следующей решаемой задачей планирования МД. Поскольку традиционные методы расчета бюджета МД не ориентируются на процесс

¹³ Данный раздел построен на статье автора, опубликованной в [97].

(распределения/формирования бюджета), то предоставление нескольких сценариев комплекса маркетинга для согласования с высшим руководством ограничено из-за высокой трудоемкости и недостаточной автоматизации планирования МД (что подтверждено результатами интервью). Помимо этого традиционные методы не позволяют оперативно учитывать новые требования высшего руководства к плану (бюджета) МД в ходе согласования.

После разработки и согласования бюджета МД важна возможность оперативной корректировки комплекса мероприятий и ресурсов маркетинга так, чтобы цели остались достижимыми.

Таким образом, были определены требования соответствия условиям галопирующих изменений к поиску методов тактического и оперативного планирования МД (согласно Таблице 1.12). Важно отметить, что традиционные методы расчета и распределения/формирования бюджета МД не предоставляют механизма для дальнейшего регулирования, координации, мотивации, организации и контроля за изменениями МД, что желательно учесть в поиске методов управления внутренними изменениями. Планирование МД требует нового подхода, соответствующего современным условиям и позволяющего с помощью гибких к изменениям методов достигать желаемых конечных результатов МД.

Адаптация методов планирования и бюджетирования к динамичности внешней среды предполагает сложный процесс, который требует учета большого количества взаимосвязей, зависимостей и высокого профессионализма сотрудников подразделения маркетинга. Согласно интервью, у представителей компаний разного масштаба и работающих на разных рынках товаров и услуг, процесс цифровизации сложных процессов только начал набирать темпы. В скором будущем мы увидим готовые решения цифровой маркетинговой архитектуры организации, включая бизнес-процесса управления МД. Российские маркетинговые информационные системы (например, «МаркетингМикс», «КонСи», «Касатка», «БЭСТ-Маркетинг», Marketing Analytic), согласно проведенному исследованию, долго не обновлялись, не адаптировались к

современным условиям (галопирующим изменениям) и имеют функциональные ограничения, что влияет на конечные результаты планирования комплекса мероприятий маркетинга и бюджета МД. Маркетинговая деятельность (МД) сложнее проекта и предполагает многозадачность, в отличие от фокусирования проекта на одной задаче (для которой и создается чаще всего проект). Маркетинговая информационная система, решающая задачи управления комплексом маркетинга, должна учитывать большое количество факторов среды, характеризующихся галопирующими изменениями. МД решает многовариантные задачи, которые между собой имеют взаимосвязи и взаимозависимости, что увеличивает количество вариантов принятия решений на каждом этапе планирования МД. Решение такого рода задач по силам корпоративным информационным системам (далее КИС), например, Sap R3, цифровым платформам, стоимость и время внедрения которых, высоки.

Для автора важно адаптировать планирование МД к изменениям внешней среды, объединив в систему знаний, в методологический подход следующие структурные элементы: понятия, принципы, классификации, реализующиеся с помощью методики, организационного механизма и алгоритма планирования МД в условиях галопирующих изменений, которые лягут в основу цифровизации внутренних бизнес-процессов управления (планирования) МД.

Исходя из результатов исследования автора, выдвинем *четвертую основную гипотезу* о том, что *применение комплексного подхода к планированию МД на основе сетевого моделирования в условиях динамичности (галопирующих изменений) среды (далее — КППМД) способствует сокращению разрыва конечных результатов МД от желаемых значений*. КППМД позволит последовательно выбрать и реализовать гибкий к изменениям *комплекс методов планирования МД* (в основе которого лежит сетевое моделирование) в зависимости от организации планирования МД и привести в соответствие ограничения бюджета МД высшего руководства конечным результатам МД за счет комплекса мероприятий и бюджета МД, что требуется обосновать в Главе 2. Сетевое моделирование позволит управлять внутренними изменениями МД,

адаптировать план МД к динамичности внешней среды (что требует научного обоснования). Объединение знаний по адаптации планирования МД к галопирующим изменениям в методологический подход (КППМД) будет способствовать автоматизации бизнес-процесса планирования МД, распространению и применению подхода в цифровых платформах, экосистемах, КИС, адаптивных к изменениям внешней среды.

В следующей главе будет научно обосновано, что КППМД соответствует современным запросам времени: позволяет результативно адаптировать план МД к галопирующим изменениям. В результате, предложенный подход позволит решить проблемы формирования разрыва конечных результатов от желаемых значений в планировании МД: удержать бюджет МД, сохранить качество комплекса мероприятий маркетинга или поставить достижимые цели МД с учетом ограничений бюджета высшим руководством, — что будет способствовать сохранению целостности системы предприятия. Подразделения маркетинга и высшее руководство заинтересованы в гибких к изменениям сетевых методах планирования МД.

ВЫВОДЫ К ГЛАВЕ 1.

В первой главе автор выявил проблемы сложной достижимости целей МД в условиях динамичности среды и начал формирование методологических основ управления внутренними маркетинговыми изменениями.

Была выдвинута *первая гипотеза*, что планирование МД является наиболее значимой функцией управления МД в зависимости от затрат ресурсов в стоимостном выражении и масштаба корректировок, и *вторая гипотеза*, что традиционные методы планирования бюджета МД не в полной мере соответствуют условиям динамичности внешней среды (что определяет проблему исследования). Чтобы обосновать основные причины сложной достижимости целей МД, автор проанализировал современное состояние среды МД, характеризующееся *высокой динамичностью* внешних факторов среды, оказывающих взаимное влияние на внутреннюю среду МД (включая планирование МД). В результате проведения глубинного интервью была обоснована динамичность среды как основная причина возникновения разрыва конечных результатов МД, которая ведет к перерасходу бюджета МД, ухудшению комплекса маркетинга или постановке труднодостижимых (с учетом ресурсов) целей МД; автор уточнил роль планирования МД в результативном управлении внутренними маркетинговыми изменениям (в адаптации планирования МД к динамичности внешней среды). Результаты интервью позволили сформулировать *третью гипотезу*, чтобы сфокусировать внимание на поиске методов тактического и оперативного планирования МД.

Автор исследовал и привел в соответствие с современными условиями (которые назвал *«галопирующими маркетинговыми изменениями»*) понятия «планирование МД», «планирование бюджета МД» на основе определения «маркетинговых изменений», «хозяйствующего субъекта», «коммерческой организации», «МД». Было уточнено понятие *«планирование МД»* как процесс и результат, которое отличается от общепринятого понятия *адаптацией к динамичности внешней среды с помощью методов управления внутренними*

изменениям МД для достижения желаемых целевых значений на основе исследования, анализа и сравнения существенных признаков определений ученых. Разработана классификация маркетинговых изменений в зависимости от неучтенного ранее признака *«масштаба корректировок планов МД по горизонтам планирования»*, обосновав количественную оценку масштаба маркетинговых изменений ответами 8 респондентов в ходе глубинного интервью и сущностным пониманием «маркетинговых изменений». Автор выделил незаметные, почти незаметные, малозаметные, средnezаметные, сильно заметные, *галопирующие*, критические маркетинговые изменения и ввел новое понятие *«галопирующие изменения»*, характеризующие современные условия бизнеса. С помощью предложенной классификации обоснована *третья гипотеза*, что тактические и оперативные планы МД подвергаются наибольшему влиянию изменений относительно масштаба корректировок.

Автор обосновал первую гипотезу результатами ранжирования значимости функций управления МД в зависимости от затрат ресурсов в стоимостном выражении и масштаба изменений на основе уточнения состава управленческой функции МД, 8 экспертных оценок (полученных в ходе глубинного интервью) и логического анализа автора: *планирование МД является наиболее значимой функцией управления МД в зависимости от стоимостной оценки затрат ресурсов и масштаба корректировок*. Автором было проведено 8 глубинных интервью на тему влияния изменений на бюджетирование МД, которые позволили уточнить перечень и особенности традиционных методов, выявить их классификацию, несоответствие условиям галопирующих изменений. Автор сравнил традиционные методы относительно возможностей адаптации плана МД к галопирующим изменениям, обосновав *2-ю гипотезу о несоответствии галопирующим изменениям традиционных методов планирования МД*, и выдвинув требования к гибкости искомых методов. Автор выдвинул *четвертую основную гипотезу*: применение комплексного подхода к планированию МД на основе сетевого моделирования (КППМД) в изменчивых условиях способствует сокращению разрыва конечных результатов МД от желаемых значений.

Глава 2. Разработка структурных элементов комплексного подхода к планированию маркетинговой деятельности на основе сетевого моделирования в условиях динамичности внешней среды

2.1 Раскрытие содержания предложенного автором подхода к планированию маркетинговой деятельности

В Главе 1 автором было обосновано несоответствие традиционных методов планирования МД современным условиям и предложено сфокусироваться на поиске подходов, методов и технологий, соответствующих условиям галопирующих изменений. В результате, будут решены основные проблемы в планировании МД, выявленные в ходе интервью и подтвержденные изучением научных трудов [53]: удержан бюджет МД, сохранено качество комплекса маркетинга и поставлены достижимые (с учетом ресурсов) цели МД. Была выдвинута основная четвертая гипотеза, что *применение подхода КППМД способствует сокращению разрыва конечных результатов комплекса маркетинга от желаемых значений в условиях динамичности внешней среды*, обоснованию которой будет посвящен текущий Параграф 2.1.

Учет галопирующих изменений должен проводиться как *в процессе* принятия решений руководителем структурного подразделения маркетинга, так и *в процессе* согласования с вышестоящим руководством, чтобы достичь желаемых *целевых значений МД*. Сначала проверим сетевые методы управления изменениями на соответствие требованиям гибкости (выдвинутым в Параграфе 1.3). На первом этапе исследования обоснуем, что применение сетевых методов планирования МД будет способствовать сокращению разрыва конечных результатов комплекса маркетинга от желаемых значений, решая проблемы удержания бюджета МД или сохранения качества комплекса мероприятий МД: адаптации плана МД к возможным галопирующим изменениям. На втором этапе исследования важно обосновать, что применение *комплекса методов* планирования (расчета и обоснования бюджета) МД в зависимости от выбранного метода *организации планирования МД* позволит сократить разрыв конечных

результатов МД от желаемых значений, возникающий из-за постановки труднодостижимых целей с учетом ограничений бюджета МД высшим руководством. На третьем этапе исследования обоснуем применение *комплексного подхода* к планированию МД, разработав и объединив знания (теоретические и практические положения) по адаптации к динамичности внешней среды в методологический подход к планированию МД: КППМД (на основе сетевого моделирования) будет способствовать сохранению целостности системы предприятия, качественному развитию товара и созданию новой цифровой маркетинговой архитектуры бизнеса, в том числе управления МД.

На первом этапе исследования обоснуем соответствие сетевых методов условиям галолирующих изменений. В целях исследования были изучены научные труды по сетевым методам планирования, основоположниками которых являются: Н. Метрополис, С. Алам (1949 г.) [183], М. Уолкер, Д. Келли (1956 г.) [цит. по: 162, с. 290], научные сотрудники консалтинговой фирмы «Буз, Аллен и Гамельтон», корпорации «Локхид» (1957–1959 гг.) [цит. по: 162, с. 291], Г. Поспелов, А. Тейман (1963 г.) [129], Ю. Авдеев (1963 г.) [3], С. Зуховицкий, И. Радчик (1965 г.) [54], В. Бурков (1989 г.) [20], Элия М. Гольдратт (1997 г.) [37], В.И. Воропаев, С.М. Любкин, Д.И. Голенко-Гинзбург (1999 г.) [30] и другие. Раскрытие потенциала сетевых методов планирования применительно к рыночно-ориентированным системам актуально в современных условиях и имеет важное значение по сегодняшний день. Группа сетевых методов очень востребована в условиях частых и масштабных изменений внешней среды МД.

В Параграфе 1.3 была обоснована третья гипотеза о том, что тактические и оперативные планы МД подвергаются наибольшему масштабу корректировки. Поэтому важно научиться управлять изменениями ресурсов и мероприятий МД на рассмотренных горизонтах с помощью сетевых методов планирования «дорожных карт» МД. В ходе формирования тактического и оперативного плана МД чаще всего решаются 4 вопроса: содержание работ; последовательность, взаимосвязи и взаимозависимости работ; определение реалистичного срока (исходя из трудового времени) работ и достаточности бюджета на их реализацию

с учетом динамичности среды. Объектами плана выступают: состав, содержание, последовательность, взаимосвязи, взаимозависимости мероприятий МД, а также ресурсы МД, выраженные в сроках или в стоимостной оценке, на выполнение мероприятия (работы) МД. Рассмотренные объекты плана МД важно адаптировать к галопирующим изменениям.

В Параграфе 1.3 были выдвинуты требования к гибкости методов (лежащих в основе подхода к планированию, соответствующего условиям галопирующих изменений), которые ориентированы как на процесс, так и на результат принятия решения о комплексе мероприятий маркетинга и бюджете МД:

1. Возможность распределения (формирования) бюджета МД по (исходя из) комплексу (комплекса) мероприятий маркетинга;
2. возможность *оперативного* выбора наименее затратного (в стоимостном выражении) плана МД из возможных вариантов;
3. возможность *оперативного* расчета бюджета МД исходя из неопределенных затрат ресурсов во временном и стоимостном выражении на отдельные работы МД;
4. возможность *оперативного* предоставления нескольких сценариев плана (бюджета) МД;
5. возможность *оперативного* учета новых требований высшего руководства к плану (бюджета) МД;
6. возможность *оперативной* корректировки комплекса мероприятий и ресурсов маркетинга так, чтобы цели остались достижимыми;
7. в результате, возможность сохранить бюджет МД и качество комплекса мероприятий маркетинга при корректировке ресурсов и работ МД.

В целях обоснования соответствия сетевого моделирования требованиям к гибкости автором проведен анализ рассмотренной группы методов (диаграммы Ганта, 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)) по возможностям адаптации плана МД к галопирующим изменениям в

Таблице 2.1. Основанием является изучение научных трудов по сетевому планированию [3, 20, 30, 54, 129, 162, 37].

Таблица 2.1. Результаты анализа сетевых методов по возможностям адаптации плана МД к галопирующим изменениям *[Разработана автором]*

Объект оценки плана	Возможность к адаптации объекта оценки плана	Гантт	МКП	МКЦ	ПЕРТ	ММК	GERT
Состав, содержание	Возможность изменить содержание работ	-	-	-	-	-	+
	Возможность игнорировать некоторые работы	-	-	-	-	-	+
Взаимосвязи, взаимозависимости	Возможность изменить взаимосвязи и взаимозависимости работ	-	-	-	-	-	+
Последовательность	Возможность изменить последовательность работ МД или «перепрыгивать» с одной логической последовательности операций на другую	-	-	+	-	-	+
Ресурсы МД во временном (сроках) и стоимостном выражении	Возможность распределять и перераспределять ресурсы во временном/стоимостном выражении на работы при условии соблюдения комплекса мероприятий и бюджета маркетинга, запланированного на отчетный период	-	-	+	-	-	-
	Возможность оценить затраты ресурсов (во временном/стоимостном выражении) на работы с помощью вероятностного подхода	-	-	-	+	+	+
	Возможность учесть непредвиденные затраты ресурсов во временном/стоимостном выражении в соответствующем буфере резервов (в том числе стохастики)	-	+	+	+	+	+
	Возможность сократить сроки / бюджет МД за счет создания буферов резервов, не привязанных к конкретным работам	-	-	+	-	-	-
	Возможность уменьшить сроки завершения комплекса мероприятий маркетинга до определенной даты при минимально возможном повышении затрат в стоимостном выражении	-	-	-	+	-	+

Источник: опубликована автором в [101].

Согласно Таблице 2.1 сетевые методы позволяют не только принять решения о предпочтительном (оптимальном) комплексе мероприятий маркетинга в зависимости от необходимого бюджета на его реализацию, но и адаптировать объекты плана МД к изменениям. Затраты ресурсов в стоимостном выражении

(далее — Затраты) на отдельные мероприятия комплекса маркетинга и бюджет МД внутри отчетного периода рассчитываются исходя из маркетингового управления временем (сроками) проведения работ МД. Тем самым сохраняется сбалансированность ресурсов с конечными результатами МД внутри модели комплекса маркетинга, что способствует достижению целей МД.

Решения по комплексу мероприятий (согласно стратегиям) маркетинга помогают *обосновать и рассчитать* необходимый бюджет МД: распределить и/или сформировать рациональный (исходя из затрат) и обоснованный бюджет комплекса маркетинга, что соответствует *первому требованию* к искомым методам. Группа сетевых методов планирования МД позволяет *оперативно* изменять модель и выбирать вариант мероприятий МД исходя *из бюджета МД*, что подтверждает соответствие *второму требованию* к гибкости метода. Но в отличие от динамических математических методов все предпочтительные работы входят в план МД и не опускаются в ходе оптимизации решения.

Адаптация сетевых методов и моделей к галопирующим изменениям разная (согласно Таблице 2.1), что определяет выбор метода внутри группы. Анализ особенностей сетевых методов, представленный в Таблице 2.1, позволит разработать классификацию сетевых методов планирования МД по возможным изменениям объектов плана МД и по условиям применения исходя из адаптивности объектов планирования комплекса маркетинга к изменениям, в Параграфе 3.1.

Все сетевые методы планирования характеризуются строгой последовательностью выполнения работ в сетевом графике, кроме МКЦ и GERT-метода. Согласно Таблице 2.1 при использовании методов Гантта, ПЕРТ, МКП и ММК переход к выполнению следующей работы совершается после завершения предыдущей, тем самым реализуя строгую последовательность мероприятий. В случае применения МКЦ рассчитывается критическая цепь исходя из наиболее важных работ, для выполнения которых необходимы наибольшие затраты временных ресурсов. Несоблюдение сроков выполнения работ в критической цепи может привести к перерасходу бюджета МД. Критически (наиболее) важные

работы МД могут создавать не один «путь», последовательность мероприятий МД, а разные «цепочки» работ («перепрыгивая» с одного комплекса мероприятий на другой). Критическая цепь позволяет разрешить конфликты (нехватку для проведения нескольких работ одновременно) ресурсов, запланировав время выполнения некоторых работ на более ранний срок. МКЦ может управлять затратами ресурсов (во временном и стоимостном выражении) на работы при условии соблюдения качества комплекса мероприятий маркетинга в рамках выделенного бюджета и отчетного периода.

В отличие от других сетевых методов планирования GERT-метод применим в случаях, когда последовательность, взаимосвязи, взаимозависимости мероприятий МД могут быть изменены вплоть до удаления какого-либо вида работ из плана МД, корректировки состава, содержания и необходимых ресурсов для выполнения последующих работ. Гибкость GERT-метода обеспечивается за счет такой особенности метода, как петли в стохастических сетях для повторного тестирования и проработки (переконструирования) планируемого мероприятия. Возможность отложить и не реализовать некоторые работы отличает GERT-метод внутри группы сетевых методов (Таблица 2.1).

Использование методов Гантта, МКЦ, МКП обусловлено детерминированными (определенными, известными) затратами ресурсов во временном и/или стоимостном выражении на отдельные мероприятия МД. Методы ПЕРТ, GERT и ММК позволяют оценить затраты ресурсов на работы с помощью разнoverоятностной оценки экспертов (Таблица 2.1). Важным преимуществом группы сетевых методов планирования МД является возможность расчета бюджета в условиях неизвестности затрат ресурсов во временном/стоимостном выражении на работы, когда прогнозируемые сценарии развития событий представляются возможными, что обосновывает соответствие *третьему требованию* к искомым методам.

Для повышения результативности плана МД рекомендуется формировать *буфер непредвиденных затрат ресурсов в стоимостном выражении (Далее — Буфер непредвиденных затрат)*, который позволит удержать бюджет МД и

сохранить качество комплекса маркетинга в случае увеличения цен, ошибок в подсчетах или перерасхода ресурсов (в частности, времени). При использовании МКП буфер непредвиденных затрат размещается после любой работы некритического пути, а в случае МКЦ — в конце критической и некритической цепей (достигается экономия ресурсов согласно Таблице 2.1). Задержка выполнения работ, лежащих на критическом пути/цепи, может повлечь потери в стоимостном выражении, предусмотренные в рассматриваемом буфере. Буфер непредвиденных затрат рассчитывается исходя из сущностного содержания мероприятия и зависимости затрат (ресурсов в стоимостном выражении) от сроков проведения определенных работ, что требует отдельного дополнительного исследования ввиду ограниченности времени.

В ходе применения вероятностных методов буфер резервов сроков/затрат будет формироваться за счет стохастики: возможности маневрировать предпочтительным комплексом мероприятий маркетинга внутри пределов оптимистичной и пессимистичной оценки экспертов в условиях галопирующих изменений, что будет способствовать достижению целей МД. В случае ММК резервы формируются в ходе полного перебора вариантов внутри определенных экспертами пределов, в случае ПЕРТ и GERT — резервы включены в равновероятностные (средневзвешенную пессимистическую, оптимистическую и наиболее вероятную) экспертные оценки.

В условиях галопирующих изменений актуальным становится вопрос об определении наименее дорогостоящего комплекса мероприятий маркетинга при уменьшении времени его завершения до определенной даты, который решается с помощью ПЕРТ-метода. GERT-метод является развитием ПЕРТ и может решать данные вопросы, но это сильно усложняет процесс расчета и часто является нецелесообразным. Такое управление затратами невозможно при методе Гантта, МКП, МКЦ и ММК (Таблица 2.1)¹⁴.

¹⁴ Данный раздел построен на статьях автора, опубликованных в [101, 103].

Сетевое моделирование позволяет оперативно корректировать комплекс мероприятий и ресурсы МД так, чтобы цели остались достижимыми (что обосновывает *шестое требование* к гибкости искомых методов). При применении GERT метода возможно изменить состав, содержание, последовательность, взаимосвязи, взаимозависимости работ, в том числе отказ от выполнения за счет петель в стохастических сетях и резервов (стохастики) сроков и затрат. Использование МКП, МКЦ, ПЕРТ, ММК, GERT методов учитывает удлинение сроков и увеличение стоимости отдельных работ, чтобы не допустить ухудшения качества комплекса мероприятий маркетинга или перерасхода бюджета МД за счет буферов сроков/непредвиденных затрат или резервов, возникающих в результате стохастической оценки экспертами.

Важно адаптировать план МД к галолирующим изменениям не только в процессах формирования/распределения, расчета и корректировки бюджета МД руководителем структурного подразделения маркетинга, но и в процессе согласования плана МД с высшим руководством. Сетевое моделирование позволяет оперативно сформировать несколько сценариев развития предпочтительного комплекса мероприятий маркетинга исходя из бюджета МД (от пессимистичного до оптимистичного) за счет буферов сроков/непредвиденных затрат или резервов, возникающих в результате стохастической оценки экспертами, что соответствует *четвертому требованию* к искомым методам. Наличие резервов (стохастики), что характеризует сетевые методы планирования МД, позволяет оперативно учитывать новые требования высшего руководства (например, увеличения/снижения ограничения бюджета МД) в модели планируемой МД так, чтобы не нарушить сбалансированности целей с ресурсами МД. *Пятое требование* к гибкости методов выполнено. В результате, цели МД остаются достижимыми с учетом возможностей: достигается сохранение бюджета МД и качества комплекса мероприятий маркетинга при корректировке ресурсов и работ МД, что обосновывает *седьмое требование*, ориентированное на достижение желаемых целевых значений МД. Сетевые методы планирования МД

соответствуют семи требованиям относительно возможностей адаптации плана МД к галопирующим изменениям, выдвинутым в Параграфе 1.3.

Сетевое моделирование помогает управлять галопирующими изменениями: адаптировать объекты плана МД к возможным изменениям, что способствует сокращению существенного разрыва конечных результатов комплекса маркетинга от желаемых значений, возникшего при использовании традиционных методов планирования МД. Таким образом, решаются проблемы сохранения качества комплекса маркетинга и удержания бюджета МД в ходе формирования плана МД. Но для постановки достижимых (с учетом ограничений бюджета) целей МД, важно достичь компромисса между потребностями разных субъектов принятия решения (далее — СПР): руководителем структурного подразделения маркетинга и высшим руководством. Возможностей сетевого моделирования по предоставлению разных сценариев развития МД и учету новых требований в ходе согласования с высшим руководством недостаточно. Важно применение *комплекса методов планирования МД, в основе которого лежит сетевая модель*, для приведения в соответствие ограничения (или возможности выделения) бюджета МД вышестоящим руководством достижению желаемых конечных результатов МД за счет комплекса стратегий, мероприятий и бюджета маркетинга, — что обоснуем на втором этапе исследования.

Применение комплекса методов планирования МД в зависимости от организации планирования МД, в основе которого лежит сетевая модель, способствует решению основных проблем в планировании МД, включая постановку достижимых с учетом ресурсов целей МД. Сетевая модель предпочтительного (оптимального) комплекса мероприятий маркетинга имеет резервы (стохастичку), внутри которых без труда может быть оперативно пересчитана и откорректирована в ходе согласования плана МД с высшим руководством (в соответствии с требованиями к гибкости метода). Традиционные методы расчета бюджета МД позволяют привести план МД в соответствие с характеристиками цели МД и развития товара в целом, что обосновано результатами интервью и исследованием научных трудов по планированию

(бюджета) МД (подробнее раскрыто в классификации методов расчета бюджета по значимым факторам и характеристикам цели МД в Параграфе 3.2). Метод «конкурентного паритета» применяется в зависимости от целей конкурента; метод «фиксированного процента» — от достижения определенного объема продаж, доли рынка; метод «от возможностей» — от расходов на другие функции организации (по остаточному принципу); метод расчета бюджета «как инвестиции» — от рентабельности, окупаемости инвестиций в МД; метод «целей и задач» — от эффективности расходов на маркетинговые мероприятия (декомпозиции целей и задач до расходов на мероприятия МД); метод «максимальных расходов» — от энтузиазма собственника бизнеса, не принимая во внимание необходимых расходов; метод «пробного маркетинга» используется, когда цель МД можно декомпозировать на более узкую целевую аудиторию для дальнейшего тестирования. Таким образом, сокращается разрыв конечных результатов МД от желаемых значений за счет согласованности ограничения бюджета МД «сверху» и возможности достичь поставленных целей МД внутри установленных рамок за счет комплекса маркетинга «снизу», исходя из *организации планирования МД* с применением комплекса методов расчета бюджета, в основе которого лежит сетевая модель (силлогизм обоснован). Необходимое увеличение ограничения бюджета МД либо уменьшение целевых показателей МД (и ухудшение качества комплекса маркетинга) для сбалансированности желаемых конечных результатов и ресурсов МД может сопровождаться переходом от «сверху-вниз» и «снизу вверх» организации планирования МД к интерактивной.

Организационный механизм управления МД зависит от специфики, направления и других факторов деятельности организации. Автоматизация КППМД, адаптивного к галолирующим изменениям, позволит создать цифровую маркетинговую архитектуру управления МД, где сетевые методы управления внутренними изменениями выбираются в ходе планирования МД и позволяют оперативно координировать, организовывать, мотивировать, регулировать, контролировать исполнение планов МД. В результате, КППМД позволяет

сократить разрыв конечных результатов МД от желаемых значений, решив проблемы сохранения качества комплекса мероприятий маркетинга, удержания бюджета МД, постановки достижимых целей МД за счет реализации *комплекса методов планирования МД* (в основе которого лежит гибкая *сетевая модель*) в зависимости от *организации принятия решений* по МД.

На третьем этапе исследования обоснуем важность *комплексного подхода к планированию относительно структурных элементов планирования МД* в условиях галопирующих изменений. Выделение планирования МД на основе сетевого моделирования в методологический комплексный подход будет способствовать повышению результативности МД, сохранению целостности организации (как социально-экономической системы) и дальнейшей цифровизации управления внутренними галопирующими изменениями в МД.

Определение «комплекса» как «целостной совокупности предметов, явлений, свойств» [76] допускает множественное толкование. Существуют разные точки зрения на счет соотношения системного и комплексного подхода: во-первых, рассмотрение комплексности как совокупности систем, во-вторых, приравнивание комплексного подхода к системному; в-третьих, рассмотрение комплексного подхода как части системного; в-четвертых, «отнесение понятия «системность» к области познания объекта, а понятия «комплексность» — к области управления объектом» [83]. Понимание комплексного подхода раскрывается через сравнение с системным и отличается большей практической направленностью.

Практическая реализация предложенного автором подхода основывается на методах сетевого моделирования. Согласно результатам интервью, планирование МД недостаточно автоматизировано и реализуется в основном с применением таблиц MS Excel. Сетевое моделирование отличается средней или высокой сложностью и трудоемкостью (в зависимости от метода), часто лежит в основе сервисов (например, ППП) по управлению проектами. МД, отличающейся многозадачностью и сложностью, нелегко управлять с помощью стандартизированных пакетов прикладных программ по управлению МД (в

отличие от управления проектами, созданных для решения определенной задачи). Поэтому большинство ППП по управлению МД имеют ограниченный функционал, не соответствуют условиям динамичности внешней среды (характеризуются отсутствием гибких методов или применением наиболее простых сетевых методов вне зависимости от потребностей адаптации к галопирующим изменениям), многие десятилетиями не обновлялись и не имеют достаточного распространения среди подразделений маркетинга.

Построение сетевой модели планируемой МД является сложной задачей: при большом количестве работ и взаимосвязей этот процесс требует высокого профессионализма СПР. Систематизация информации является отдельным сложным исследованием. Большинство ППП, использующих методологию сетевого планирования в МД, применяются тогда, когда есть понимание СПР о сетевой модели плана МД (особенно последовательности, взаимосвязях и взаимозависимостях работ). ППП в основном поддерживают процесс построения сетевой модели с помощью визуализации и построения диаграммы Ганта, уменьшая вероятность ошибки. Если встроены детерминированные и стохастические методы в ППП, то непонятен алгоритм выбора метода внутри группы: чаще всего используются наиболее простые методы вне зависимости от потребностей в адаптации к изменениям в МД конкретной организации.

Для таких сложных систем, как МД, предпочтительнее создавать цифровые платформы, КИС, которые будут основываться на гибких сетевых методах, соответствующих условиям галопирующих изменений. В этих целях важно разработать *методологический (комплексный) подход* к планированию МД на основе сетевых методов, который будет способствовать распространению сетевого моделирования в управлении МД и созданию маркетинговой цифровой архитектуры бизнеса, и МД в частности, в условиях галопирующих изменений. Практическая направленность комплексного подхода позволит воплотить в жизнь разработанную методологию КППМД.

Широкое распространение сетевых методов в управлении проектами (особенно среди ППП), малая/ограниченная применимость сетевого

моделирования к более сложной и многозадачной МД (согласно результатам интервью и подтвержденное практически отсутствием современных цифровых стандартизированных сервисов по управлению МД), тенденция к автоматизации сложных процессов (включая управление МД) и преобладание планирования (бюджета) МД с использованием MS Excel подтолкнуло автора к *объединению* традиционных методов планирования МД с сетевым моделированием, к разработке *совокупности* знаний (структурных элементов подхода) с рекомендациями по практической реализации.

Автор рассматривает *комплексный подход относительно структурных элементов планирования МД* в условиях динамичности внешней среды для повышения результативности (достижимости целей) МД и сохранения целостности организации (как социально-экономической системы). План МД охватывает концептуальные и деятельностные его стороны, все цели, задачи, ресурсы МД, сферы, направления деятельности и СПР в зависимости от организации планирования МД. Методологический (комплексный) подход к планированию МД на основе сетевого моделирования позволит повысить отдачу от МД за счет разработки *совокупности знаний* по планированию МД *в условиях галопирующих изменений* и предложения *практической реализации с помощью комплекса методов* (в зависимости от организации планирования).

МД отличается многозадачностью, многоаспектностью, которые требуют обоснованности принятия решений о комплексе маркетинга и результативных методов управления внутренними изменениями: применения соответствующего галопирующим изменениям *комплекса методов планирования МД*, в основе которого лежит сетевая модель. *«Прагматически-нормативное»* (ориентированное на практическую реализацию) назначение комплексного подхода, по мнению Бакулиной М.С., является принципиальным отличием от «исследовательско-поисковой» ориентации системного подхода [11]. Если системный подход к планированию МД, по мнению Бакулиной М.С., можно охарактеризовать *поисковой установкой* без направленности на конкретную практическую реализацию, то комплексный подход «больше связан с

нормативной установкой исследователя или *практикой*» [11]. Методология, реализующая дискриптивную функцию (описывая структуру научного знания, ее закономерности и прочее) и нормативную функцию (рекомендации и правила осуществления научной деятельности [115, с. 14]), необходима для «выдвижения и проверки конкретной гипотезы, достижения предметно-чувственного результата» [11]. Таким образом, комплексный подход ориентируется *не только на познание, но и на практику* [82] *с помощью методологического комплекса* [11].

Методология — это учение о методе, способе исследования. Метод — это «некая совокупность правил, произвольно создаваемых человеческим умом ради «удобства» познания» [77, с. 345] согласно идеалистической философии. Для разработки метода необходима теория. Теорию автор понимает как «систему руководящих идей в той или иной области знаний» [77, с. 591]. Теория выступает как результат предыдущей деятельности, а метод — как предпосылка для последующей деятельности. Теория обосновывается в научном исследовании автора с помощью доказательства гипотез и трансформируется в метод, в совокупность правил (понятий, принципов, классификаций и прочего), которые опять приобретают черты теории. Сформулированные идеи (как результат познания) используются для дальнейшей практической реализации: разрабатываются методика, алгоритм, организационный механизм и прочие структурные элементы реализации теории. *Теория* отражает сущность и закономерности (например, КППМД будет способствовать сокращению разрыва конечных результатов комплекса маркетинга от желаемых значений по сравнению с применением традиционных методов планирования МД в условиях галопирующих изменений), а *метод выступает совокупностью правил* (понятий, принципов, классификаций и других) для адаптации плана МД к галопирующим изменениям. Субъект применяет методологию подхода в качестве предписаний для познания, изменения окружающего мира: для адаптации плана МД к галопирующим изменениям. Методология (понятия, принципы, классификации, прочее) является предпосылкой реализации подхода с помощью методики, алгоритма, организационного механизма, прочего. Теория связывает результат

научного познания с практикой. Методология, по мнению В.В. Краевского [75], представляет «способ, средство науки и практики», а по мнению Н.А. Масюковой [104], — «средство помощи науки практике» [115, с. 20]. Если теория направлена на получение знания (выступая как цель), то методология — на процесс получения знания (как средство) [175, с. 49].

Методологический комплексный подход рассматривается как «принципиальная методологическая ориентация исследования» (способ исследования) объекта — методов, моделей, алгоритма планирования (бюджета) МД — как «принцип, руководящий общей стратегией исследования» [175, с. 46] *адаптации методов планирования и бюджетирования МД к изменениям внешней среды*. Методологический подход является отличительной чертой КППМД: объединение структурных элементов подхода по адаптации плана МД к галопирующим изменениям способствует результативной реализации планирования МД в условиях динамичности внешней среды.

В центре внимания (объект) исследования автора — «структура и взаимодействие» элементов, а не «индивидуальные, особенные свойства элементов», что соответствует системному подходу [11]. Перспективность системного подхода не означает вытеснение других подходов, например, комплексного [175, с. 47-48]. В отличие от системности, которая может ограничиться познанием, комплексность относится не только к познанию, но и к практике [82, с. 4-5]. Комплексность обогащает системный подход, выступает как «исходной принцип, исходная позиция, основное положение или убеждение» [116, с. 164], что объединение разрозненных знаний по адаптации плана (бюджета) МД к галопирующим изменениям позволит сохранить целостность системы (организации в целом и функционирования товара в частности), повысить отдачу от МД, поможет создать маркетинговую цифровую архитектуру бизнес-процессов организации и управления МД.

По мнению Бакулиной М.С., особенностью комплексного подхода является «конкретная сущность явлений и процессов в аспекте ее привязанности к месту и времени», рассматриваемая как объект изучения [11]. Сетевые методы управления

изменениями (лежащие в основе подхода) позволят *оперативно* создавать и согласовывать предпочтительный комплекс маркетинга в зависимости от бюджета МД (предоставляя несколько сценариев и корректируя модель внутри резервов) и вносить изменения в план МД, удерживая качество комплекса маркетинга и бюджет МД. Адаптация плана МД к изменениям внешней среды может быть достигнута за счет *объединения сетевых методов управления изменениями* (которые наиболее популярны в управлении проектами) с *комплексом традиционных методов планирования МД с учетом требования разносторонности информации*, что позволит сократить разрыв конечных результатов МД от желаемых значений (по сравнению с применением традиционных методов в отдельности).

Таким образом, *четвертая гипотеза обоснована*: КППМД способствует сокращению разрыва конечных результатов МД от желаемых значений. КППМД позволяет объединить преимущества сетевых и традиционных методов планирования (бюджета) МД, адаптировать традиционные методы планирования (бюджета) МД к галопирующим изменениям. Неструктурированность и сложность процесса выбора комплекса методов планирования МД среди выявленного многообразия обосновывает важность предложенного подхода. Проблемы распространения КППМД на основе группы сетевых методов (отличающейся достаточной сложностью, трудоемкостью применения и необходимостью использования специальных ППП, что влияет на стоимость реализации сетевого моделирования плана МД) могут быть решены с помощью автоматизации сложного процесса управления МД и создания цифровой маркетинговой архитектуры бизнеса. Применение подхода КППМД в условиях галопирующих изменений позволит последовательно и результативно решать задачи разными СПР, выбирать обоснованный комплекс методов (который будет наилучшим образом соответствовать условиям галопирующих изменений и способствовать достижению желаемых конечных результатов МД) в зависимости от организации планирования МД. После обоснования результативности КППМД перейдем к разработке структурных элементов подхода и их реализации.

2.2 Развитие принципов и классификации комплексного подхода к планированию маркетинговой деятельности на основе сетевого моделирования

Объединив преимущества сетевых и традиционных методов планирования МД автор обосновал результативность подхода КППМД на основе сетевого моделирования в условиях галопирующих изменений, что способствует комплексному сокращению разрыва конечных результатов МД от желаемых значений. Предложенный подход позволяет управлять галопирующими изменениями в МД с помощью обоснованного комплекса методов на основе сетевой модели планируемой МД. В целях исследования определим понятие КППМД. Результат представлен на Рисунке 2.1.

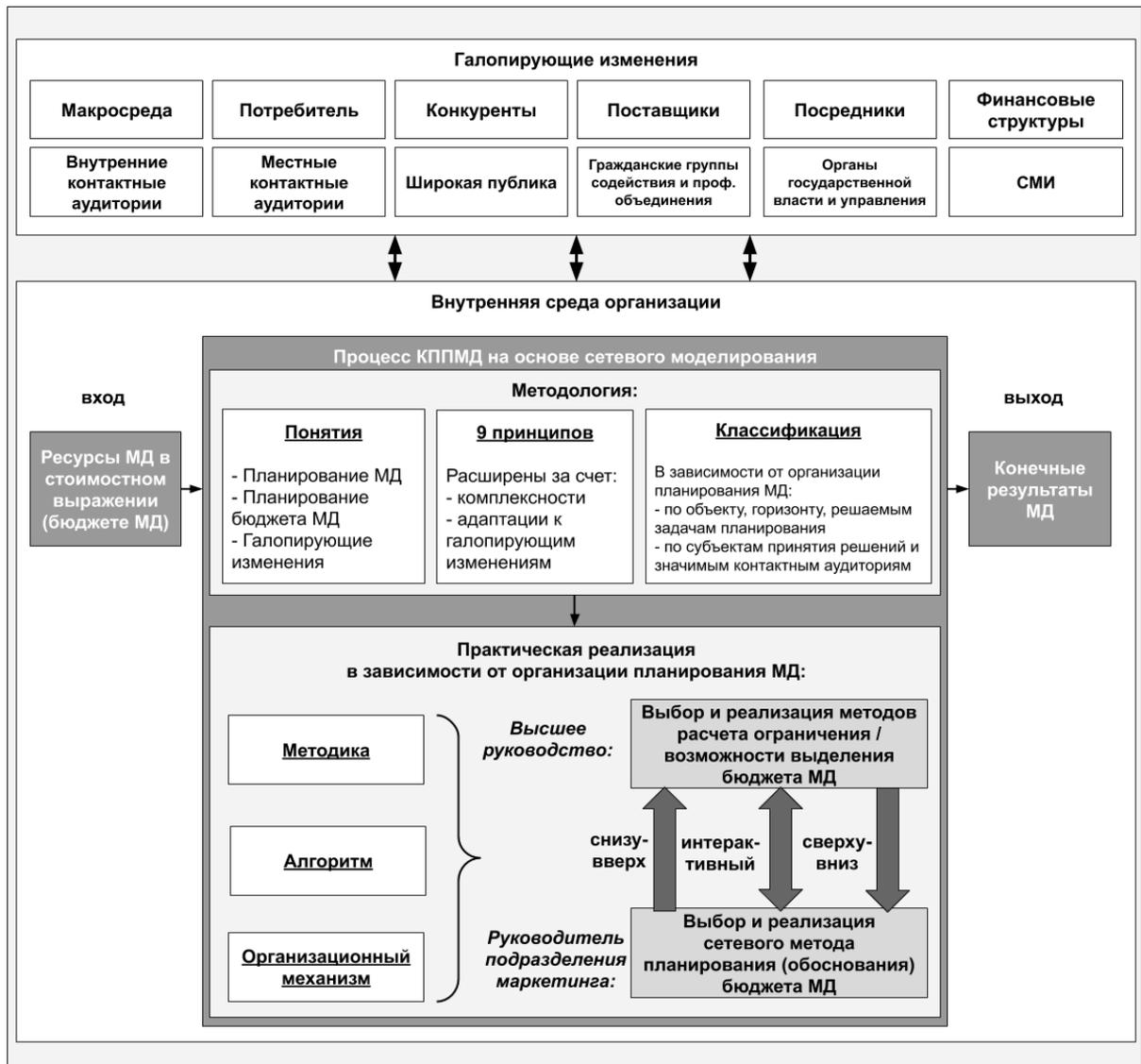


Рисунок 2.1. Раскрытие КППМД [Разработан автором]

Согласно Рисунку 2.1 автор определил *КППМД* 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 организации планирования МД. Главным отличием КППМД от общепринятого планирования комплекса маркетинга, выявленного при анализе определений «планирования МД» российских ученых ([14, 93, 94, 119, 52, 92, 111, 91, 108, 36, 51, 134, 112, 48, 17, 121, 177, 80, 140, 105, 86, 33, 145, 139] и других) и зарубежных исследователей ([58, 41, 74, 31, 89, 28, 166, 84, 5, 123] и других), является *методологический подход и использование группы сетевых методов* управления галопирующими внутренними изменениями, которые приближают конечные результаты МД к желаемым значениям. КППМД позволяет обосновать бюджет МД с помощью сетевой модели планируемого комплекса мероприятий маркетинга, соответствующего условиям галопирующих изменений¹⁵. Разработанные методика и алгоритм реализации КППМД и выявленный организационный механизм планирования МД позволяют повысить результативность МД в современных условиях.

КППМД помогает создать предпочтительный комплекс стратегий и мероприятий маркетинга в зависимости от затрат ресурсов в стоимостном выражении, которые согласованы с ограничениями бюджета МД высшего руководства. Предложенный подход в условиях галопирующих изменений способствует решению проблем удержания бюджета МД, сохранения качества комплекса мероприятий маркетинга и постановки достижимых с учетом ресурсов целей МД, выявленных в ходе интервью. *Основным принципом* предложенного комплексного подхода (относительно структурных элементов планирования МД в условиях динамичности внешней среды) является *объединение разрозненных знаний по адаптации плана (бюджета) МД к галопирующим изменениям*, что позволит сохранить целостность системы организации и повысить отдачу от МД.

¹⁵ Данный раздел построен на статье автора, опубликованной в [96].

Для повышения результативности КППМД важно однозначно определить входящие в него такие структурные элементы, как: понятия, принципы и классификацию. Согласно результатам анализа мнения ученых не совпадают по основным вопросам, касающимся планирования комплекса маркетинга, что раскрывается в предложенных ими определениях понятий. Часть ученых рассматривают планирование МД как *процесс*, ориентированный на будущее и состоящий из этапов (согласно выявленным классификационным признакам как объект, горизонт и решаемые задачи планирования МД), мероприятий комплекса маркетинга. Ориентация *на результат* при планировании МД, позволяет учесть мнения ученых, которые считают важным сбалансированность ресурсы с конечными результатами МД и достичь поставленных целей за счет комплекса стратегий и мероприятий маркетинга. КППМД объединяет преимущества рассмотренных точек зрения, ориентируясь как на *процесс*, так и на *результат*. Понятие «планирование МД», предложенное в Параграфе 1.1, отличается от общепринятых *направленностью на адаптацию к изменениям* внешней среды современного маркетинга.

В результате анализа научных трудов по планированию МД, уточненных определений понятий «планирование МД», «галопирующие маркетинговые изменения», и результатов глубинного интервью разработаны 9 принципов КППМД, которые раскрыты в Таблице 2.2.

Таблица 2.2. Принципы КППМД [Разработана автором, опубликована в [96]]

Принципы	Сущность
Принципы, ориентированные и на процесс, и на результат	
1. Комплексность (относительно структурных элементов планирования МД в условиях галопирующих изменений)	<ul style="list-style-type: none"> - Объединение разрозненных знаний по адаптации всех сторон плана МД к галопирующим изменениям: концептуальных и деятельностных, всех целей, задач, ресурсов МД, сфер, направлений деятельности и субъектов принятия решений (СПР) в зависимости от организации планирования МД. - Применение комплекса методов планирования МД в зависимости от организации планирования, в основе которых лежит сетевая модель.
2. Системность	<ul style="list-style-type: none"> - Рассмотрение планирования МД как совокупности взаимосвязанных решений об элементах плана МД: целях, комплексе стратегий, мероприятий маркетинга и бюджете МД, которые адекватно реагируют на галопирующие изменения внешней среды, оказывают взаимное влияние друг на друга. - Построение процесса планирования МД как «системы взаимосвязанных, взаимозависимых логически обусловленных этапов» [147] с определенными СПР в зависимости от организации планирования МД, в ходе которых применяется комплекс методов. - Рассмотрение планирования МД как элемента системы управления МД и деятельности организации в целом.

Продолжение Таблицы 2.2

Принципы, ориентированные на процесс	
3. Процессность	<ul style="list-style-type: none"> - Рассмотрение планирования МД как непрерывного процесса: одни решаемые задачи (этапы) сменяются другими с помощью методов планирования (бюджета) МД в зависимости от организации планирования МД. - Непрерывное осуществление планирования МД в рамках установленного цикла, сменяя один период и горизонт планирования другим.
4. Этапность	<ul style="list-style-type: none"> - Декомпозиция главной цели планирования МД на решаемые задачи, которые в свою очередь представляются в виде этапов, состав и последовательность которых зависит от горизонта и организации планирования МД. - Реализация этапов планирования проводится своевременно и на регулярной основе.
5. Ориентация на будущий период времени	<ul style="list-style-type: none"> - Рассмотрение планирования МД как процесса с четкими временными границами, внутри которых планируется комплекс мероприятий и оцениваются конечные результаты реализации плана МД. - Реализация плана МД проводится в будущем периоде и характеризуется неопределенностью, разрешаемой на основе прогноза трендов. - Рассмотрение планирования МД как процесса, декомпозированного на этапы в зависимости от (периода) горизонта планирования.
6. Выделение комплекса маркетинга как объекта (специфики) планирования	<ul style="list-style-type: none"> - Рассмотрение каждого элемента комплекса маркетинга во взаимодействии и взаимосвязи с другими по достижению желаемых результатов и необходимого для этого выделенного бюджета.
Принципы, ориентированные на результат	
7. Целенаправленность	<ul style="list-style-type: none"> - Направленность плана МД на будущий желаемый результат, характеризующийся качественным развитием товара, СБЕ и организации в целом. - Постановка измеримых, конкретных, значимых, ограниченных во времени и достижимых целей МД. - Вклад каждого мероприятия комплекса маркетинга и требуемого на его реализацию бюджета в достижение поставленной цели МД, что характеризуется большим результатом, чем реализация каждого мероприятия со своим бюджетом в отдельности.
8. Сбалансированность ресурсов с конечными результатами МД	<ul style="list-style-type: none"> - Конечный результат МД не должен быть недооценен, а входящие ресурсы МД, выраженные через затраты (бюджет МД), не должны быть переоценены. - Соответствие желаемых конечных результатов и ограничений (возможностей выделения) бюджета МД, установленных высшим руководством, требуемым для их достижения ресурсам в стоимостном выражении. - Соответствие ограничений (возможностей выделения) бюджета МД, установленных высшим руководством, достижению желаемых конечных результатов и целям МД за счет комплекса стратегий, мероприятий и бюджета маркетинга.
9. Адаптивность к галопирующим изменениям	<ul style="list-style-type: none"> - Учет изменений в планировании МД с ориентацией на процесс и на результат: как в процессе принятия решений разными СПР о комплексе мероприятий и бюджете маркетинга в зависимости от организации планирования МД, так и в достижении целевого результата МД, сбалансированного с ресурсами МД и достигаемого с помощью гибких к изменениям методов. - Способность предвидеть будущие изменения и быть готовым к возможным корректировкам элементов плана МД (стратегий, мероприятий и бюджета) за счет выбора подходящего гибкого к изменениям сетевого метода планирования, чтобы не допустить существенного перерасхода бюджета МД или ухудшения комплекса мероприятий маркетинга.

В Таблице 2.2 автором расширены общепринятые принципы планирования МД (системности, этапности, целенаправленности, процессности, ориентации на будущий период времени, сбалансированности ресурсов с конечными результатами МД, рассмотрения комплекса маркетинга как объекта (специфики) планирования), выделенные при анализе определений «планирования МД»

ученых: добавлены *принципы комплексности* (относительно структурных элементов планирования МД в условиях динамичности внешней среды) и *адаптивности к галопирующим изменениям*. В результате, достигается сбалансированность ресурсов с конечными результатами МД в условиях динамичности внешней среды: сокращение разрыва конечных результатов комплекса маркетинга от желаемых значений.

Предложенные в Таблице 2.2 принципы помогли выделить классификационные признаки (объекты, горизонты, решаемые задачи) маркетингового планирования и сфокусироваться на объекте МД. Автор разработал классификацию подхода с выделением общего классификационного признака как *организации планирования МД*, которая позволяет разработать алгоритм реализации КППМД с обоснованным выбором комплекса методов, соответствующего современным условиям. Организация принятия решений МД выбирается на долгосрочную перспективу (но возможна корректировка в ходе согласования плана МД) и определяет последовательность, состав, особенности решаемых задач (этапов)¹⁶. В зависимости от организации планирования и СПР принимаются решения по ограничениям/возможностям выделения бюджета МД вышестоящим руководством «сверху» и обосновывается бюджет МД руководителем структурного подразделения маркетинга «снизу».

Результатов интервью (раскрытых в Главе 1) для предложения авторской классификации подхода по мотивам принятия решения о комплексе мероприятий и бюджете маркетинга было недостаточно. В первом квартале 2020 года были письменно опрошены эксперты в сети Интернет на базе сервиса Google Forms. В ходе опроса были заданы десять закрытых вопросов к двадцати четырем теоретикам и управленцам, имеющим практический опыт и знания по планированию комплекса маркетинга. Респонденты помогли выявить значимые контактные (целевые) аудитории для различных СПР, а также их влияние на принятие решения по методу расчета (ограничения или возможности выделения)

¹⁶ Данный раздел построен на статье автора, опубликованной в [96].

бюджета МД. Согласно Корчагиной Е.В. цели (следовательно, комплекс мероприятий маркетинга с необходимым бюджетом) формируются исходя из интересов наиболее важных стейкхолдеров, чтобы обеспечить устойчивое развитие компании [72]. Вопросы, представленные в Таблице 2.3, позволили выделить целевую аудиторию исследования исходя из опыта применения методов планирования МД.

Таблица 2.3. Вопросы в анкете по выделению целевой аудитории опроса

[Разработана автором]

Вопросы	Возможные варианты ответов
ФИО	<i>Свободный ответ</i>
1. Кем Вы работаете?	1. Преподавателем на кафедре маркетинга/менеджмента 2. Руководителем компании/владельцем компании/акционером 3. Руководителем департамента/участником совета директоров 4. Руководителем отдела/бренд-менеджером 5. Сотрудником исследовательского агентства/консалтинговой фирмы 6. Другое: _____
2. Какие решения Вам приходилось принимать по планированию бюджета комплекса маркетинга?	1. По организации принятия решений по комплексу маркетинга: "сверху-вниз" (от руководства к подразделению маркетинга), "снизу-вверх" (от подразделения маркетинга к руководству), интерактивная. 2. По формированию комплекса мероприятий и бюджета маркетинга с учетом ограничений высшим руководством 3. По расчету ограничения (возможности выделения) бюджета маркетинговой деятельности
3. Какие методы расчета ограничения (возможности выделения) бюджета маркетинговой деятельности Вы использовали в своей практике?	1. Метод «ЦЕЛЕЙ и ЗАДАЧ» 2. Метод «ОТ ВОЗМОЖНОСТЕЙ» 3. Метод «МАКСИМАЛЬНЫХ РАСХОДОВ» 4. Метод «КОНКУРЕНТНОГО ПАРИТЕТА» 5. Метод «ПРОБНОГО МАРКЕТИНГА» 6. Метод «ФИКСИРОВАННОГО ПРОЦЕНТА» в отрасли от объема продаж 7. Метод «БЮДЖЕТА КАК ИНВЕСТИЦИЯ» 8. Другое: _____

Все эксперты имели высшее образование и опыт работы в маркетинге. Кроме того, качество выбора респондентов для письменного опроса определялось следующим образом (согласно Таблице 2.3): для практиков — исходя из занимаемой руководящей должности и опыта использования методов планирования бюджета МД; для теоретиков — преподаванием в высших учебных заведениях на кафедрах маркетинга или менеджмента. Участие в письменном опросе приняли *восемь* теоретиков, *два* сотрудника консалтинговых/исследовательских компаний, а также *тринадцать* управленцев-практиков, которые являются труднодоступной аудиторией: около половины из них руководили брендами или подразделениями маркетинга; больше четверти

являлись директорами/владельцами/акционерами организации; меньше четверти участвовали в совете директоров или заведовали департаментами; один респондент представился как практик-управленец, совмещающий работу с преподаванием в университете на кафедре маркетинга. В зависимости от опыта использования методов при планировании МД были оценены ответы на вопросы, касающиеся значимых контактных аудиторий (среди общепринятых [110]) при планировании МД. Анкета раскрыта в Таблице 2.4.

Таблица 2.4. Структура анкеты письменного экспертного опроса по выявлению влияния контактных аудиторий на принятие решений [*Разработана автором*]

Вопросы	Возможные варианты ответов
1. Какие контактные аудитории влияют на принятие решения руководителем предприятия об организации планирования маркетинга: СНИЗУ-ВВЕРХ, СВЕРХУ-ВНИЗ, ИНТЕРАКТИВНОЙ?	- Посредники: торговые посредники - Посредники: маркетинговые посредники - Посредники: содействующие структуры - Посредники: агенты
2. Какие контактные аудитории учитываются при формировании комплекса мероприятий маркетинга и распределении ресурсов между ними (в случае расчета бюджета «снизу» подразделением маркетинга исходя из обоснования его комплексом мероприятий маркетинга)?	- Конкуренты/основной конкурент - Внутренняя контактная аудитория: члены совета директоров - Внутренняя контактная аудитория: управляющие - Внутренняя контактная аудитория: служащие, рабочие, добровольцы
Какие контактные аудитории учитываются при установке ограничения бюджета «сверху» высшим руководством методом: 3. «ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ»? 4. «ОТ ВОЗМОЖНОСТЕЙ»? 5. «МАКСИМАЛЬНЫХ РАСХОДОВ»? 6. «КОНКУРЕНТНОГО ПАРИТЕТА»? 7. «ПРОБНОГО МАРКЕТИНГА»? 8. «ФИКСИРОВАННОГО ПРОЦЕНТА в отрасли от объема продаж/сбыта»? 9. «БЮДЖЕТА КАК ИНВЕСТИЦИЯ» в развитие товара (его нематериальные активы)?	- Финансовые структуры: банки - Финансовые структуры: инвестиционные компании - Финансовые структуры: брокерские фирмы фондовой биржи - Финансовые структуры: акционеры - Финансовые структуры: спонсоры - Широкая публика - Гражданские группы содействия и профессиональные объединения - Органы государственной власти и управления - Местные контактные аудитории (окрестные организации и местные жители) - СМИ

Согласно Таблице 2.4 эксперты помогли определить *значимых стейкхолдеров* для решения следующих вопросов: выбора метода организации планирования МД, формирования комплекса мероприятий маркетинга и обоснования бюджета МД, определения высшим руководством верхней границы бюджета МД. Наиболее обширная (последняя) группа вопросов направлена на выявление контактных аудиторий из списка общепринятых [110], влияющих на выбор определенного метода расчета (ограничения или возможности выделения)

бюджета МД: перечень методов был определен в Параграфе 1.3. Подробнее результаты опроса раскрыты в Параграфе 3.2.

Ответы респондентов были учтены в зависимости от опыта использования методов организации и расчета бюджета МД. Ответы экспертов на вопросы, представленные в Таблице 2.4, послужили основой для разработки классификации КППМД по субъектам принятия решения и ранее не учитываемому признаку как *контактным аудиториям*, влияющим на согласование бюджета МД в зависимости от организации планирования МД. Таким образом, на выбор метода организации планирования МД оказывают влияние все общепринятые контактные аудитории наряду с традициями выбора и формирования доверительных взаимовыгодных отношений с ними. Некоторые СПР предпочитают выбирать целевые аудитории субъективно, руководствуясь личными бизнес-отношениями и контактами с партнерами и следуя своему видению развития бизнеса. В основе рассмотренной традиции выбора контактной аудитории лежит лоббирование интересов, выделения финансирования, конкуренция за расположение к себе руководителя, схожее понимание стратегии развития и прочее. Для других организаций приоритетным является конкурентный выбор целевой аудитории для взаимовыгодного сотрудничества. К примеру, получения вакантной должности соискателем или эксклюзивной новости/интервью для печати в СМИ, основываясь на интересах компании; выбор поставщиков и партнеров в результате проведения тендера исходя из предпочтений целевых потребителей (в частности, покупателей товара).

На результаты обоснования (формирования/распределения) бюджета МД руководителем структурного подразделения маркетинга влияют потребители, основные поставщики, посредники, конкуренты, широкая публика, СМИ. На расчет ограничения (возможного выделения) бюджета МД вышестоящим руководителем влияют разные контактные аудитории в зависимости от наиболее значимого фактора достижимости целей МД, раскрытые подробнее в ходе

реализации КППМД (алгоритма выбора комплекса методов расчета бюджета МД) в Параграфе 3.2¹⁷.

КППМД представляет собой систему принятия решений по комплексу мероприятий и бюджету маркетинга в условиях галопирующих изменений. СПР зависят от организации и от решаемой задачи планирования МД. Решение по организации планирования МД на среднесрочную или долгосрочную перспективу принимается на самом высоком уровне: чаще всего руководителем организации или советом директоров, реже — руководителем функционирования товара/СБЕ или другими. В ходе обоснования бюджета МД руководитель структурного подразделения маркетинга предлагает решение по комплексу мероприятий маркетинга и бюджету МД. Ограничение (возможность выделения) бюджета МД рассчитывает вышестоящее руководство, которое в зависимости от организационной структуры может представлять руководителя функционирования товара, СБЕ, бренд-менеджера и прочее. Обоснованием являются результаты интервью и письменного опроса экспертов.

Объекты предложенного автором подхода определяются в зависимости от организации планирования МД и решаемых задач. При принятии решения об ограничении (возможности выделения) бюджета МД «сверху» в качестве объекта может выступать бюджет МД, ограниченный «сверху» высшим руководством, который соотносится с возможностью достижения желаемых конечных результатов МД с помощью применения методов расчета бюджета. В ходе обоснования бюджета МД в качестве объектов подхода могут выступать состав, содержание, взаимосвязи, взаимозависимости, последовательность мероприятий МД, необходимые ресурсы МД, выраженные в сроках и бюджете на реализацию работ, что позволяет достичь желаемых результатов МД.

Предметом КППМД является адаптация объектов плана МД к условиям динамичности среды за счет комплекса методов, в основе которого лежит сетевая модель. Объекты плана МД могут подвергаться оценке (расчету), распределению,

¹⁷ Данный раздел основан на статье автора, опубликованной в [96].

перераспределению и другим корректировкам (согласно анализу сетевых методов в Параграфе 2.1). Например, объектом является бюджет МД, а предметом — вычисление общего объема бюджета на основе затрат ресурсов в стоимостном выражении на реализацию работ МД, распределения и перераспределения затрат так, чтобы бюджет МД остался неизменным и достаточным для достижения целей МД в условиях галопирующих изменений.

Предложив понятия, принципы, классификации подхода, перейдем к разработке методики, организационного механизма и алгоритма практической реализации КППМД в следующих Параграфах 2.3 и 2.4.

2.3 Методика и организационный механизм реализации предложенного автором комплексного подхода к планированию маркетинговой деятельности

Предложенный автором комплексный подход относительно структурных элементов планирования МД в условиях динамичности среды объединяет разрозненные теоретические и практические знания по адаптации плана МД к галопирующим изменениям. Понятия, принципы, классификация КППМД являются предпосылкой реализации подхода с помощью методики, алгоритма, организационного механизма и прочего.

В целях исследования сначала разработаем методику, уточнив организационный механизм (в Параграфе 2.3), предложим алгоритм реализации КППМД (в Параграфе 2.4) в зависимости от организации планирования в условиях галопирующих изменений. После обоснования результативности подхода на основе апробации в коммерческих структурах (в Главе 3) перейдем к цифровизации бизнес-процесса как к одному из вариантов реализации организационного механизма КППМД в Параграфе 3.3.

Методические основы КППМД реализуются на двух уровнях принятия управленческого решения (руководителем отдела маркетинга и высшим руководством организации) и зависят от организации планирования МД. Предложенный автором принцип комплексности относительно структурных элементов позволяет объединить разрозненные знания по адаптации всех сторон плана МД к галопирующим изменениям в зависимости от организации планирования для реализации принципа сбалансированности ресурсов с конечными результатами МД. В результате, применяется комплекс методов планирования МД в зависимости от организации планирования, в основе которых лежит сетевая модель (принцип комплексности).

Реализация КППМД зависит от выбора метода организации планирования МД («снизу вверх», «сверху вниз» или интерактивного), представляющего принцип организационного управления [47] и отражающего организационный механизм реализации КППМД. В широком смысле под понятием «механизм»

можно понимать «систему, устройство, определяющее порядок какого-либо вида деятельности» [141, с. 283]. «Механизм» является изначально техническим термином, который стал широко применяться к поведению сложной социально-экономической системы [157, 133], включая организацию и функционирование МД относительно товара. Новиков А.М. и Новиков Д.А., с которыми автор согласен, разделяют более широкое понятие «механизм функционирования системы» (раскрывающее «совокупность законов, правил и процедур взаимодействия ее элементов между собой и с внешней средой») и его часть — «механизм управления системой» (как принимать решения СПР) [115]. Адаптация к галопирующим изменениям происходит за счет реализации организационного механизма управления [115], позволяющего повысить предсказуемость поведения СПР и исполнителей, нацелив их на желаемые результаты.

Организационный механизм функционирования системы планирования МД, в том числе механизм принятия решений, зависит от большого количества факторов, включая специфику, направление деятельности и масштаб организации. Ввиду ограниченности времени автор предлагает изучить этот вопрос подробнее в отдельном исследовании. «Совокупность правил и процедур принятия решений» [115] по комплексу мероприятий и бюджету маркетинга, определяющих организационный механизм управления системой МД, реализуется с помощью *метода организации планирования МД*, входящего в комплекс методов КППМД. Наиболее перспективным является автоматизация КППМД, создание цифровой маркетинговой архитектуры бизнеса и управления МД (с учетом сложности и высокой трудоемкости применяемого комплекса методов планирования МД). Создание цифровых платформ, экосистем и КИС, цифровизация бизнес-процесса управления МД является одним из вариантов реализации организационного механизма КППМД, основной принцип которого — адаптация планирования МД к галопирующим изменениям.

В случае «снизу-вверх» доверие подразделению маркетинга предполагает согласование бюджета МД с незначительными корректировками. При организации «сверху-вниз» важно определение ограничения бюджета МД исходя

из стратегического понимания развития товара высшим руководством и обоснования выделенного объема денежных средств комплексом мероприятий маркетинга. Интерактивная организация планирования МД объединяет преимущества обоих методов (описанных в Параграфе 1.3) и более подробно раскрывается в научных трудах Р. Акоффа [5, 6], Дрогобыцкого И.Н [47] и других. Достижение компромисса по МД между руководителем подразделения маркетинга «снизу» и вышестоящим руководством «сверху» позволит поставить достижимые (с учетом ограничения бюджета) цели МД.

Чтобы выбрать процедуру принятия решений о комплексе мероприятий и бюджете маркетинга важно смоделировать реакцию управляемой системы плана МД на галопирующие изменения и выбрать использование на практике того комплекса методов планирования МД, который приводит к требуемой реакции: сохранению качества комплекса мероприятий маркетинга, удержанию бюджета МД, постановке достижимых целей МД. Рассмотрим адаптацию методики планирования МД к галопирующим изменениям в зависимости от организации планирования МД и, следовательно, СПР.

Первым этапом разработки методики КППМД рассмотрим процесс принятия решений о комплексе мероприятий и бюджете маркетинга *руководителем структурного подразделения маркетинга* в условиях галопирующих изменений. Реализация КППМД предполагает выбор, применение подходящего *сетевоего метода планирования МД*, способствующего достижению желаемых целевых значений согласно принципу адаптивности к галопирующим изменениям (алгоритм выбора сетевого метода раскрыт в Параграфе 3.1).

Принятие решения о необходимом бюджете МД является многовариантной задачей: формируется сетевая модель комплекса мероприятий маркетинга абстрагировано от других факторов достижения целей (принимая их в качестве постоянной неизменной величины). Специфические функции маркетинга взаимосвязаны и взаимозависимы между собой. Вклад комплекса стратегий, мероприятий маркетинга и необходимого на его реализацию бюджета в достижении поставленной цели МД характеризуется большим результатом, чем

реализация каждого мероприятия или элемента (стратегии) комплекса маркетинга со своим бюджетом в отдельности (принцип целенаправленности). Таким образом, единый граф комплекса маркетинга позволяет учитывать различные изменения и влияния друг на друга его элементов (стратегий) согласно принципу системности.

Руководитель подразделения маркетинга формирует сетевую модель плана предпочтительного (оптимального) комплекса мероприятий маркетинга (выступающего в качестве объекта планирования), направленного на достижение желаемых целевых значений с минимальными затратами в стоимостном выражении в рамках отчетного периода (согласно принципам сбалансированности ресурсов с конечными результатами МД и ориентации на будущий период времени). Функция цели, согласно формуле 2.1, представляет собой *принятие решения о комплексе мероприятий маркетинга исходя из бюджета МД*: выборе такого пути в графе, при котором сумма длин всех дуг (времени на работу), умноженных на стоимость работы, является наименьшим возможным бюджетом МД для достижения желаемых значений.

$$B_{\text{KM}}(\gamma, a) = \sum_{k=1}^{\rho} l_{i_k i_{k+1}} \times a_k \rightarrow \min \quad (2.1)$$

где a_k — стоимость работы, $l_{i_k i_{k+1}}$ — время, затраченное на работу, $B_{\text{KM}}(\gamma, a)$ — наименьший из возможных бюджетов комплекса маркетинга.

Решается задача о максимальном пути (времени) в графе согласно формуле 2.2:

$$L(\gamma) = \sum_{k=1}^{\rho} l_{i_k i_{k+1}} \rightarrow \max \quad (2.2)$$

Путь состоит из дуг согласно формуле 2.3:

$$\begin{aligned} \gamma_i: u_{i_1 i_2}; u_{i_2 i_3}; \dots; u_{i_p i_{p+1}} \\ \gamma = \{\gamma_i\} \end{aligned} \quad (2.3)$$

где $L(\gamma)$ — длина пути (общего времени); $u_{i_1 i_2}; u_{i_2 i_3}; \dots; u_{i_p i_{p+1}}$ — дуги.

Каждая дуга имеет вес в виде длины дуги (взвешенный граф) согласно формуле 2.4:

$$u_{i_p i_{p+1}} \rightarrow l_{i_k i_{k+1}} \quad (2.4)$$

$L(\gamma)$ представляет оптимальный путь по времени (предпочтительный комплекс мероприятий маркетинга, при котором затрачено максимальное время), на основе которого рассчитывается наименьший из возможных бюджет МД, необходимый для достижения желаемых результатов МД согласно целевой функции (2.1).

В качестве ограничений решения о комплексе мероприятий и бюджете маркетинга выступают заложенные в модели параметры: начальные и конечные коды работ, раннее начало, длительность работы, раннее окончание, позднее начало, общий резерв времени, позднее окончание согласно Таблице 2.5 (сетевой модели, представленной в табличном виде).

Таблица 2.5. Сетевая модель комплекса маркетинга [Опубликована в [150]]

Наименование работы	Код работы		Раннее начало	Длительность работы, раб. дни	Раннее окончание	Позднее начало	Общий резерв времени	Позднее окончание
	Нач	Кон						
Работа 1								
...								

Ресурсы МД могут быть представлены во временном (в виде сроков) или стоимостном выражении. Поэтому в качестве дополнительного ограничения планирования МД могут выступать сроки или бюджет МД. Особенностью планирования МД выступают строго ограниченные временные рамки отчетного периода планирования, внутри которых оцениваются ресурсы и результаты МД (принцип ориентации на будущий период времени) согласно формуле 2.5.

$$t_{\text{км}} \leq t_{\text{отчет}} \quad (2.5)$$

где $t_{\text{км}}$ — время, запланированное на реализацию комплекса мероприятий маркетинга; $t_{\text{отчет}}$ — рассматриваемый отчетный период (границы) времени планирования бюджета МД; соответствует времени критического пути сетевой модели плана комплекса мероприятий маркетинга.

Если сетевая модель (решение по предпочтительному комплексу маркетинга) не соответствует ограничениям, то в первую очередь пересматриваются условия сетевой модели, описанные в Таблице 2.5, и

подбирается такой комплекс маркетинга, чтобы достичь желаемых целевых значений. В случае, если нет приемлемых решений по мероприятиям МД, соответствующих всем условиям, то принимается решение либо о повышении ограничения бюджета МД, либо о понижении желаемых целевых значений высшим руководством (и ухудшении качества комплекса маркетинга).

Время реализации плана МД ($t_{км}$) является стохастической величиной. Ограничение рабочего времени может быть рассчитано с учетом стандартного отклонения выполнения работ комплекса маркетинга согласно формуле 2.6.

$$T_{\text{поздн}} + \sigma_{T_E} \leq T_{\text{отчет}} \quad (2.6)$$

где $T_{\text{поздн}}$ — позднее окончание последней критической работы плана МД; σ_{T_E} — стандартное отклонение выполнения работ плана комплекса мероприятий маркетинга; $T_{\text{отчет}}$ — количество рабочих дней в рассматриваемом отчетном периоде плана МД.

Ограничения могут быть детерминированными (описаны ранее) и стохастическими.

Планирование МД имеет четкие временные границы отчетного периода. Поэтому вариативность сетевой модели планируемого комплекса мероприятий маркетинга достигается за счет маневрирования ограничением бюджета МД высшим руководством на этапе согласования плана МД. В результате построения сетевой модели планируемой МД руководителем подразделения маркетинга решается проблема возникновения разрыва конечных результатов от желаемых значений МД из-за ухудшения комплекса маркетинга или перерасхода бюджета МД. Проблема постановки труднодостижимых (с учетом ресурсов) целей МД решается при принятии решения об ограничении бюджета МД высшим руководством, которое зависит от организации планирования МД. В результате применения комплекса методов планирования МД, позволяющего учитывать изменения в процессах разработки плана МД и согласования с высшим руководством, ориентируясь на желаемые конечные результаты МД, реализуются принципы адаптации планирования МД к галопирующим изменениям и

комплексности. Важно, чтобы высшее руководство приняло решение об ограничении (или возможности выделения) бюджета МД, которое будет способствовать достижению желаемых результатов и целей МД, и обосновано комплексом стратегий, мероприятий и бюджетом маркетинга руководителем структурного подразделения маркетинга (принцип сбалансированности ресурсов с конечными результатами МД). КППМД отличается возможностями предоставления нескольких сценариев плана МД на согласование и оперативного пересмотра модели комплекса маркетинга внутри резервов (стохастики) с учетом новых требований (ограничений, возникающих в ходе согласования) высшего руководства (принцип адаптивности к изменениям).

На основе сетевой модели рассчитываются затраты ресурсов в стоимостном выражении на каждую работу, которые в сумме составляют бюджет МД, который ограничивается на этапе согласования с высшим руководством. Вторым этапом разработки методики КППМД рассмотрим *процесс согласования бюджета МД с вышестоящим руководством*. Решается проблема постановки достижимых с учетом ресурсов целей МД: сбалансированности ограничения (или возможности выделения) бюджета МД, установленного высшим руководством, с достижением желаемых конечных результатов и целей МД за счет комплекса маркетинга. В результате применения комплекса методов расчета бюджета МД (исходя из организации планирования и значимых характеристик целей МД) и сетевых методов управления внутренними изменениями сокращается разрыв конечных результатов от желаемых значений. Принципы комплексности, адаптивности к галопирующим изменениям и сбалансированности ресурсов с конечными результатами МД позволяют достичь компромисса между руководителем подразделения и высшим руководством.

Для принятия решения о бюджете МД учитывается условие ограничения или возможности выделения необходимых ресурсов в стоимостном выражении на реализацию МД в зависимости от организации планирования МД. При *организации планирования МД «снизу вверх»* окончательный бюджет МД согласовывается высшим руководством на основе предложения руководителем

подразделения маркетинга предпочтительного (в зависимости от затрат ресурсов в стоимостном выражении) комплекса мероприятий маркетинга, способствующего достижению желаемых целевых значений МД. На первом этапе формируется сетевая модель комплекса маркетинга «снизу» руководителем подразделения маркетинга (формула 2.1). На втором этапе — согласовывается план МД с высшим руководством согласно возможности выделения необходимого бюджета МД, в результате чего может быть скорректирована сетевая модель плана МД (принимая черты интерактивной организации планирования МД). Если предложенный «снизу» бюджет МД превышает возможность выделения высшим руководством, то принимается решение об увеличении бюджета или о понижении целевых значений МД.

В сетевую модель комплекса маркетинга можно закладывать разные дополнительные условия. Как было определено ранее, помимо условий реализации сетевой модели (представленных в Таблице 2.5) возможно управлять дополнительным ограничением, в частности, возможностью выделения бюджета МД. Рассматриваемое ограничение сетевой модели плана МД рассчитывается вышестоящим руководством исходя из стратегического понимания развития товара и организации в целом согласно формуле 2.7.

$$B_{\text{KM}}(\gamma, a) \leq B_{\text{сверху}} \quad (2.7)$$

где $B_{\text{сверху}}$ — представляет ряд выбранных ограничений «сверху», рассчитанных по формуле 2.8:

$$B_{\text{сверху}} = \{B_{\text{расч}_i}\} \quad (2.8).$$

$B_{\text{расч}_i}$ — возможное (расчетное) выделение (ограничение) бюджета МД высшим руководством на основе характеристик целей согласно Таблице 2.6, где представлена методика расчета $B_{\text{расч}_i}$ (согласно формулам 2.9–2.17) в результате применения комплекса методов расчета (ограничения или возможности выделения) бюджета МД среди методов «целей и задач», «от возможностей», «максимальных расходов», «конкурентного паритета», «пробного маркетинга», «фиксированного процента» от объема продаж, «бюджета как инвестиция» в МД.

Таблица 2.6. Методика расчета бюджета МД

Наименование метода	Методика расчета	Описание переменных
Метод целей и задач	В линейном виде: $B_{\text{расч}} = p \times n_0 \times \frac{S}{S_{\text{max}}} \quad (2.9)$	p — стоимостное выражение одной единицы конечного результата МД (рейтинговой единицы); n_0 — конечный результат МД в количественном выражении (количество рейтинговой единицы), необходимый для условно 100 % охвата целевой аудитории; S — желаемый объем продаж; S_{max} — максимальный объем продаж.
Метод от возможностей	$B_{\text{расч}} = C_0 \times S_0 - \sum_{i=1}^N B_{A_i} \quad (2.10)$	C_0 — планируемая себестоимость единицы товара; S_0 — желаемый объема продаж; N — количество функциональных подразделений помимо маркетинга; B_{A_i} — бюджет i -ого функционального подразделения помимо маркетинга.
Метод максимальных расходов	$B_{\text{расч}} = \sum_{i=1}^N c_{A_i} \quad (2.11)$	c_{A_i} — затраты, требующиеся на i -ую работу; N — количество работ;
Метод конкурентного паритета	$B_{\text{расч}} = k \times \sum_{i=1}^N B_{A_i} \quad (2.12)$	B_{A_i} — бюджет МД i -ой фирмы-конкурента; k — коэффициент пропорциональности между суммой бюджетов МД фирм-конкурентов и бюджета данной фирмы. N — количество фирм-конкурентов.
Метод пробного маркетинга	$B_{\text{расч}} = \frac{B_{\text{ЦА}}}{k_{\text{ЦА}}} \times k_{\text{max}} \quad (2.13)$ исходя из формулы 2.14: $B_{\text{ЦА}} = \frac{k_{\text{ЦА}}}{k_{\text{max}}} \times B_{\text{расч}} \quad (2.14)$	$B_{\text{ЦА}}$ — бюджет МД при пробном маркетинге на более узкую целевую аудиторию (далее — ЦА); $k_{\text{ЦА}}$ — количество клиентов более узкой ЦА, для которой проводился пробный маркетинг; k_{max} — изначально планируемое количество целевой аудитории МД.
Метод фиксированного процента в отрасли от объема продаж	$B_{\text{расч}} = k \times S_0 \quad (2.15)$	k — показатель отчислений на МД, рассчитанный относительно объема продаж, который сложился на рынке/в самой компании; S_0 — желаемый объема продаж (сбыта).
Метод бюджета как инвестиции в МД, развитие товара	$B_{\text{расч}} = \frac{k \times \text{КР}_{\text{расч}}}{\text{ROI}_{\text{KM}} + 1} \quad (2.16)$ исходя из формулы 2.17: $\text{ROI}_{\text{KM}} = \frac{k \times \text{КР}_{\text{расч}}}{B_{\text{расч}}} \quad (2.17)$	k — стоимостное выражение одной единицы конечного результата; $\text{КР}_{\text{расч}}$ — количественное выражение конечного результата МД (количество охваченных МД потребителей ЦА); ROI_{KM} — план возврата инвестиций (сколько рублей планируется получить от МД со стоимостной единицы затрат).

Источник: разработана автором на основе [70, 120] и логического анализа.

Методика расчета бюджета МД согласно Таблице 2.6 (формулам 2.9–2.17) позволяет принять решение о возможности выделения необходимого бюджета МД высшим руководством исходя из характеристик целей МД и организации, что станет основанием для согласования окончательного бюджета МД. Перечень и причины выбора методов расчета бюджета разнятся в зависимости от организации планирования МД, значимых факторов среды, контактных аудиторий, характеристик целей МД, что подробнее раскрыто в Параграфе 3.2.

Сетевая модель предпочтительного плана МД предполагает достижение желаемых целевых значений. На первом этапе была рассчитана сетевая модель наилучшего комплекса мероприятий маркетинга исходя из бюджета МД, которая имеет резервы (стохастичку) для варьирования решения. Если возможность выделения бюджета МД на отчетный период соответствует предпочтительному (оптимальному) комплексу мероприятий маркетинга, предложенному руководителем подразделения маркетинга (согласно формуле 2.7), то бюджет согласовывается. Если понимание стратегического развития товара, СБЕ, организации не позволяет высшему руководству выделить необходимый бюджет МД, то либо пересматривается возможность выделения (ограничение) бюджета МД, либо понижаются цели МД. В последнем случае перестраивается сетевая модель планируемой МД.

В случае повышения ограничения бюджета МД организация планирования МД «снизу вверх» переходит (обретает черты) в интерактивную: при повторном согласовании будет учитываться новое ограничение (возможность выделения) бюджета МД ($B_{\text{сверху}_j}$) высшим руководством согласно формуле 2.18:

$$B_{\text{КМ}}(\gamma, a) \leq B_{\text{сверху}_j} \quad (2.18),$$

где $B_{\text{сверху}_j}$ — j -ое решение по ограничению бюджета высшим руководством (в ходе j -ой итерации).

Повышается ограничение (в частности, возможность выделения) бюджета МД, чтобы предложенная подразделением маркетинга сетевая модель планируемой МД была согласована. Таким образом, реализуются принципы

сбалансированности ресурсов МД с конечными результатами МД и адаптивности к галопирующим изменениям: соответствие ограничения/возможности выделения бюджета МД конечным результатам и целям МД за счет комплекса стратегий, мероприятий и бюджета маркетинга с учетом новых требований руководства.

При организации планирования комплекса маркетинга «сверху-вниз» согласование бюджета МД проводится в 2 этапа: сначала принимается решение об ограничении бюджета МД высшим руководством «сверху», внутри которого затем формируется комплекс мероприятий и бюджет маркетинга руководителем подразделения маркетинга. Бюджет МД должен быть обоснован комплексом мероприятий, но на практике он часто «сжимается» высшим руководством, а цели не корректируются. Важно, чтобы ограничение бюджета МД было обоснованным и сбалансированным с достижением желаемых результатов МД.

Рассмотрим первый этап выбора ограничения бюджета МД высшим руководством. В этих целях сначала рассчитываются возможные ограничения бюджета МД ($V_{расч_i}$) исходя из значимых характеристик целей МД, развития товара, СБЕ и организации (согласно методике расчета, представленной в Таблице 2.6), на основе которых принимается решение об объеме выделяемых средств на МД ($V_{сверху}$). Функция цели представлена в формуле 2.19, где $V_{сверху}$ является принятым высшим руководством решением по ограничению бюджета МД согласно возможным вариантам (в формуле 2.20) и при условии соблюдения четких временных границ (в формуле 2.21):

$$V_{сверху} \rightarrow \min \quad (2.19)$$

$$V_{сверху} = \{V_{расч_i}\} \quad (2.20)$$

$$\text{при ограничении } t_{км} \leq t_{отчет} \quad (2.21)$$

Согласно формуле 2.20 ограничение бюджета ($V_{сверху}$) может быть выбрано из списка расчетных бюджетов ($V_{расч_i}$) или предложено собственное значение.

На втором этапе принимается окончательное решение о комплексе мероприятий и бюджете маркетинга руководителем подразделения маркетинга с

помощью сетевой модели внутри ограничения бюджета МД высшим руководством согласно формуле 2.22:

$$B_{\text{KM}}(\gamma, a) \leq B_{\text{сверху}} \quad (2.22).$$

Ограничение высшим руководством бюджета МД (согласно формуле 2.22) может не соответствовать целевым значениям МД из-за недостаточного понимания потребностей клиентов и других субъектов рынка. Сетевую модель предпочтительного комплекса маркетинга в зависимости от затрат ресурсов в стоимостном выражении можно варьировать внутри резервов (стохастики), чтобы соблюсти ограничение бюджета МД высшим руководством (принцип адаптации к галопирующим изменениям). Если невозможно сформировать предпочтительный комплекс мероприятий маркетинга, позволяющий достичь желаемых конечных результатов МД в отчетный период внутри ограничения бюджета МД высшего руководства, то СПР в первую очередь пересматривает ограничения сетевой модели согласно Таблице 2.5, во вторую очередь — повышает ограничение бюджета МД «сверху», в третью очередь — понижает желаемые целевые значения МД (при необходимости). В результате достижения компромисса между руководителем структурного подразделения маркетинга и вышестоящим руководством соблюдается принцип сбалансированности ресурсов МД с конечными результатами МД. Организация планирования «сверху-вниз» в этом случае будет иметь черты интерактивной организации планирования МД для сокращения разрыва конечных результатов комплекса маркетинга от желаемых значений. Обоснование бюджета комплексом мероприятий маркетинга позволяет решить проблему постановки достижимых целей МД.

При интерактивной организации планирования МД окончательное решение по предпочтительному комплексу мероприятий маркетинга исходя из бюджета МД, принимается в два этапа, которые могут повторяться: проводится в несколько итераций, пока не будет достигнут компромисс между руководителем структурного подразделения маркетинга и высшим руководством. В результате, достигается сбалансированность ограничения (или возможности выделения) бюджета МД, принятого высшим руководством, с желаемыми конечными

результатами МД за счет комплекса стратегий, мероприятий маркетинга и бюджета МД. Опишем подробнее этапы принятия решения, которые могут быть реализованы в любом порядке, объединяя характеристики организации планирования «снизу вверх» и «сверху вниз».

Одним из этапов является принятие решения об ограничении (или возможности выделения) бюджета высшим руководством, критерием которого является наименьшая из возможных бюджетов планируемой МД согласно формулам 2.19–2.21. Вторым этапом руководитель подразделения маркетинга пытается обосновать выделенный высшим руководством бюджет МД, распределив затраты по мероприятиям МД. Для этого сначала создается предпочтительный комплекс мероприятий исходя из затрат ресурсов в стоимостном выражении, способствующий достижению целей МД, затем высшим руководством учитывается дополнительное условие ограничения бюджета МД «сверху» согласно формуле 2.18, описанной ранее $(B_{KM}(\gamma, a) \leq B_{сверху_j})^{18}$.

После этого варьируются величины (объекты плана МД) сетевой модели внутри резервов (стохастики) так, чтобы сохранилась сбалансированность ограничения бюджета МД «сверху» с конечными результатами за счет предпочтительного комплекса маркетинга (принцип адаптивности к галопирующим изменениям). В результате, руководитель структурного подразделения маркетинга принимает решение о плане МД для окончательного согласования с высшим руководством на основе откорректированной с учетом дополнительного условия сетевой модели МД. Высшее руководство может либо согласовать бюджет МД, предложенный руководителем подразделения МД, либо внести коррективы: повысить ограничение (возможность выделения) бюджета МД или понизить цели МД, что требует корректировки сетевой модели предпочтительного комплекса маркетинга, если невозможно достичь сбалансированности ресурсов с конечными результатами МД за счет маневрирования (пересмотра) объектами плана МД. Сетевая модель МД позволит

¹⁸ Данный раздел построен на статьях автора, опубликованных в [96, 150].

внутри резервов (стохастики) оперативно скорректировать предпочтительный комплекс маркетинга исходя из затрат ресурсов в стоимостном выражении так, чтобы постараться соблюсти условие ограничения бюджета МД $V_{\text{сверху}_j}$ внутри отчетного периода (согласно формулам 2.18, 2.5). В противном случае, одно из условий должно быть скорректировано для достижения сбалансированности ресурсов с конечными результатами МД. Если корректировки плана МД значительные (превышают резервы оптимальной модели), то сетевая модель МД будет полностью перестроена, пересчитана и отправлена на согласование. Таким образом, реализуется принцип адаптивности к галопирующим изменениям: в несколько итераций может быть достигнуто предпочтительное (оптимальное) решение по комплексу мероприятий исходя из затрат ресурсов в стоимостном выражении внутри резервов сетевой модели в соответствии с обновленными требованиями высшего руководства.

В ходе согласования бюджета МД руководитель по маркетингу может предоставить помимо бюджета на основе усредненной (разновероятностной) длительности работ разные сценарии бюджета: от пессимистичного до оптимистичного в зависимости от установок и понимания стратегического развития высшим руководством (принцип адаптивности к галопирующим изменениям). Если создать соответствующий ограничениям бюджет МД невозможно, то СПР пересматривает либо условия (если их выполнение не в приоритете), либо изменяет целевое значение, а следовательно, мероприятия и бюджет МД. Достигается компромисс между СПР. Принципы адаптивности к галопирующим изменениям и комплексности позволяют сократить разрыв конечных результатов МД от желаемых значений, решив проблемы постановки достижимых целей МД с учетом ограничения бюджета высшим руководством, сохранения качества комплекса маркетинга или удержания бюджета МД. Наблюдается адаптация традиционных методов планирования и бюджетирования МД к изменениям внешней среды с помощью КППМД.

2.4 Алгоритм реализации комплексного подхода к планированию маркетинговой деятельности на основе сетевого моделирования

Дальнейшим шагом исследования будет разработка алгоритма реализации предложенного автором КППМД на методологической основе, учитывая методику и организационный механизм подхода. В целях исследования сначала определим место МД внутри целостной системы управления изменениями в организации (корпорации), затем остановимся подробнее на МД.

Изучив научные труды по планированию МД российских исследователей ([14, 93, 94, 119, 52, 92, 111, 91, 108, 36, 51, 134, 112, 48, 17, 121, 177, 80, 140, 105, 86, 33, 145, 139] и других) и зарубежных ученых ([58, 41, 74, 31, 89, 28, 166, 84, 5, 123] и других), автор выделил плюрализм мнений на счет состава и последовательности этапов маркетингового планирования (включая МД). Рассмотрим несколько примеров алгоритмов.

М. Макдональд [89], глубоко изучающий маркетинговое планирование, опускает распределение бюджета корпорации по СБЕ и объект планирования СБЕ в целом. У Мариан Вуд [31] логика процесса представлена недостаточно структурировано, не хватает пошаговых рекомендаций относительно действий, в результате чего процесс сложно применить в практике, а также наблюдаются сложности перевода. В основном он раскрывает стратегическое планирование МД, опустив связь с планированием СБЕ. На корпоративном уровне, по мнению ученого, формулируется направление плана маркетинга, затем проводится «анализ текущей ситуации», который включает «заявление о миссии, ресурсы, предложения, потенциал и так далее», объект хозяйствующего субъекта которого не уточняется. После чего идет постановка корпоративных целей, которые автор называет «организационными/бизнес задачами», затем формулируются «организационные/бизнес стратегии» [31]. Постановка целей происходит сразу на всех уровнях планирования, что усложняет понимание логики процесса. При этом планирование бюджета на стратегическом и тактическом уровне опущено. Никто

из рассмотренных авторов не учитывает галопирующие изменения в ходе планирования МД.

На примере двух исследователей и критического анализа сущности планирования МД (в Параграфе 1.2) автор выделяет сложность в применении предложенных рекомендаций из-за разных точек зрения по этапам реализации алгоритма маркетингового планирования с выделением принятия решений по МД. Планирование МД, не следующее условиям галопирующих изменений, способствует возникновению разрыва конечных результатов МД, а КППМД, напротив, представляет целостную систему адаптации к корректировкам всех объектов организации и горизонтов планирования: МД влияет на результат развития товара, СБЕ, организации. КППМД ориентируется *на процесс и на результат* согласно сущности планирования МД.

Сначала рассмотрим КППМД *как процесс*, учитывая мнения ученых по этапам (классификации процесса по объекту, горизонту и решаемым задачам), ориентированным на будущее, объектом которых является комплекс маркетинга. Алгоритм КППМД, образующего целостную систему принятия решений в условиях галопирующих изменений в организации (корпорации) и МД согласно принципу системности, представлен на Рисунке 2.2. Основанием для разработки алгоритма является исследование научных трудов и выделение объекта, горизонта и решаемых задач в качестве классификационных признаков КППМД, где подробно рассматривается планирование МД по товару.

Согласно алгоритму на Рисунке 2.2 маркетинговое планирование состоит из этапов (решаемых задач), которые разделяются по горизонту и объекту планирования. Стратегический горизонт планирования обычно составляет три-пять лет, тактический — около года и оперативный — около одного-трех месяцев в зависимости от детализации планов (тенденция к уменьшению согласно результатам интервью). Планы МД могут относиться к следующим объектам: корпорации, СБЕ, МД (по функционированию товара). Последовательность этапов распределяется схожим образом для разных объектов планирования: формулирование философии управления и миссии (если корпоративный план),

проведение исследований и анализа факторов среды, постановка целей, разработка стратегий (если стратегический план) или формирование мероприятий (если тактический/оперативный план), планирование бюджета.

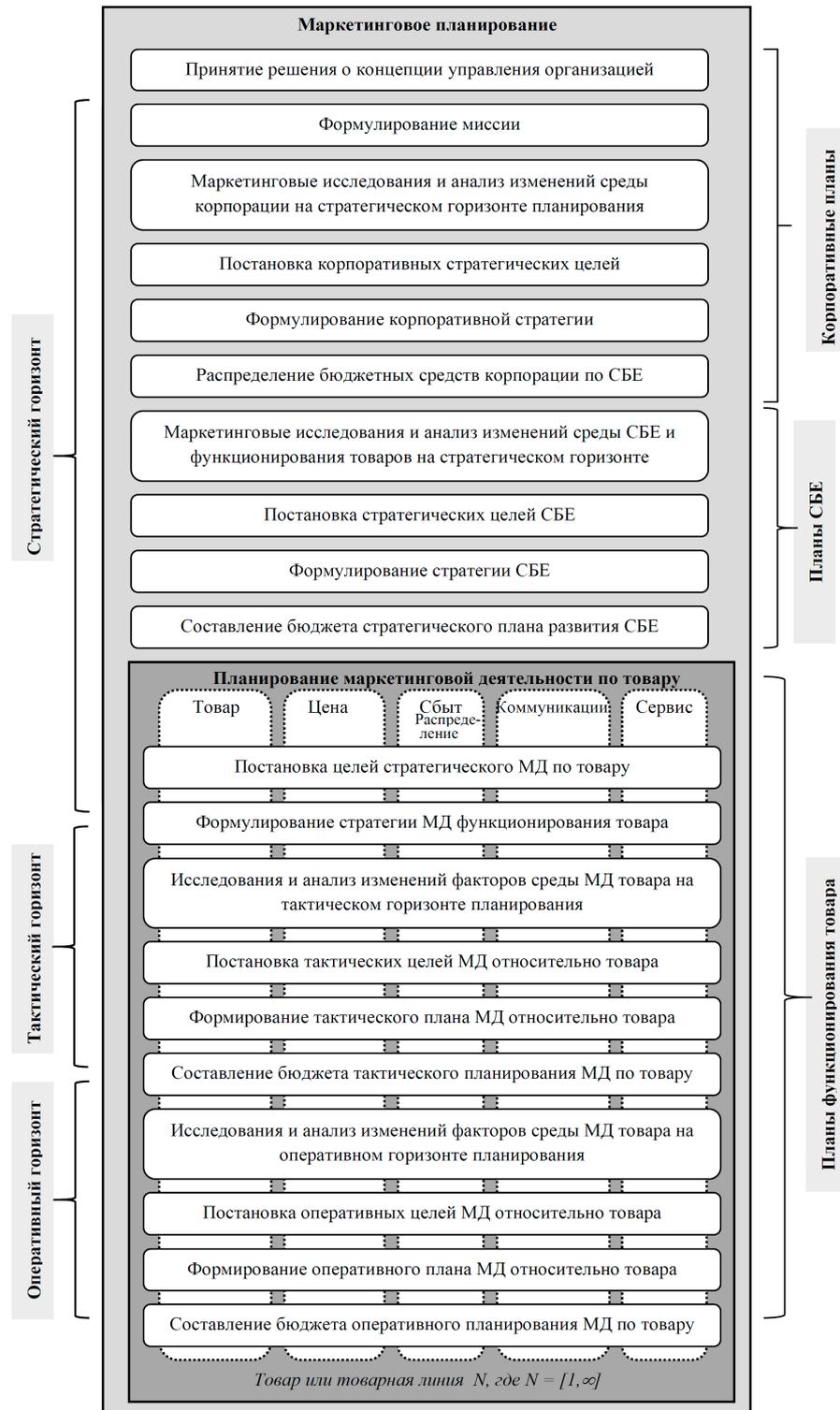


Рисунок 2.2. Алгоритм реализации КППМД, образующего целостную систему маркетингового управления изменениями в организации (корпорации)

[Источник: составлен автором]

Согласно Рисунку 2.2. маркетинговое планирование начинается с выбора концепции маркетинга управления организацией: среди производственной, товарной, сбытовой философии управления, а также традиционного, социально-этического, холистического маркетинга и маркетинга взаимодействия. Решения принимаются на основе анализа факторов успеха конкурентов, личного опыта управления, тенденций маркетинговой макросреды (например, перехода в цифровую экономику и тотальной цифровизации управления сложными процессами, важности социально-этических проблем и изменения потребительского поведения с ориентацией на устойчивое развитие, значимости взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами в условиях нестабильности макроэкономических факторов среды) и другого.

Выбранная философия управления пронизывает все этапы маркетингового планирования. Сначала формируются стратегические планы корпорации, СБЕ, МД, а потом тактический и оперативный план МД (план-график). Одновременно с этим планирование МД должно быть согласовано с маркетинговыми планами СБЕ и корпорации (принцип системности и сбалансированности ресурсов с конечными результатами). КППМД представляет целостную систему управления галопирующими изменениями: во-первых, позволяет в ходе согласования с высшим руководством достичь баланса необходимых ресурсов с конечными результатами МД за счет комплекса методов планирования МД, оперативно изменяя параметры сетевой модели плана МД, во-вторых, адаптировать планы МД к галопирующим изменениям за счет гибкости сетевого моделирования. Изменения вносятся в планы «снизу вверх», а раскрываются подробнее планы, напротив, «сверху вниз».

Исходя из предпочтительной концепции маркетинга управления определяется миссия, с которой должны согласовываться все решения в корпорации (Рисунок 2.2). Основанием для формулирования миссии являются сфера деятельности, принятая система ценностей, компетенции корпорации, ресурсный потенциал, принципы относительно приоритетности целевых показателей и ограничений их достижения, рекомендации о направлениях

развития, другие. Рассел Акофф предложил исследовать «проблемный массив, характеризующий будущее корпорации, каким оно было бы, если бы корпорация продолжала идти прежним курсом и если бы окружение ее претерпевало значительные изменения» [5]. Определить «проблемный массив» помогает системный анализ текущего состояния социально-экономической системы во взаимодействии с внешней средой, исследование помех, которые могут препятствовать желаемому развитию организации, а также формирование гипотез о будущем (исходя из информации о прошлом, если изменения во внешней и внутренней средах организации незначительны). Миссия должна отражать ценность организации (корпорации).

Следующим этапом (Рисунок 2.2) проводятся маркетинговые исследования и анализ факторов маркетинговой среды организации (как совокупности СБЕ). Рассматривая маркетинговые изменения как процесс, важно оценить влияние динамичности внешней среды на планирование маркетинга. Проводится анализ результативности деятельности корпорации и каждой СБЕ в прошлых периодах, выясняется положение организации (рассматриваемой как совокупность СБЕ) на отраслевых рынках, определяются возможности, угрозы, сильные и слабые стороны предприятия, анализируются разные варианты развития корпорации (например, основываясь на оценке устойчивого развития социально-экономических систем согласно Корчагиной Е.В. [71]). Анализ трендов внешней среды (экономических, политических, социальных, технологических, экологических и других факторов) позволит сделать прогнозы о перспективах СБЕ и организации в целом на отраслевых рынках. В цифровой экономике важную роль играет технологический фактор: автоматизация бизнес-процессов, появление новых технологий и методов повышения конкурентоспособности предприятия на отраслевых рынках, другое. Предвидятся маркетинговые изменения на отраслевых рынках, включая отраслевых поставщиков, конкурентов, посредников, потребителей и партнеров, а также оценивается возможное влияние всего круга факторов внешней среды на корпорацию,

определяются основные компетенции организации и способы повышения ее конкурентоспособности в отрасли.

Гипотезы о будущих маркетинговых изменениях отраслевых рынков отражаются в аналитическом отчете и являются основой для постановки достижимых целей предприятия. Целеполагание зависит от выбранного метода организации планирования: «сверху вниз», «снизу вверх» или интерактивного. Бенчмаркинг организации позволяет проанализировать конкурентов: сравнить свою организацию с ведущими конкурентами в отрасли, чтобы сформулировать стратегию качественного развития организации. Для достижения поставленных целей корпорации принимается решение о стратегии открытия новых, определения направления развития или ликвидации существующих СБЕ. Другим важным решением является выбор стратегии достижения конкурентных преимуществ на отраслевом рынке. В частности, лидерство в минимизации издержек, фокусирование на издержках, дифференциация и фокусирование на дифференциации. Формулируется позиционирование для поддержания имиджа корпорации. Стратегическое планирование деятельности корпорации завершается распределением ресурсов в стоимостном выражении между СБЕ, которое зависит от организации планирования и бюджетирования на предприятии. Принятие ранее перечисленных решений осуществляется высшим руководством корпорации на собрании совета директоров.

Детализация планов корпорации осуществляется на уровне СБЕ. Согласно Рисунку 2.2 сначала проводятся маркетинговые исследования, анализ изменений факторов среды СБЕ совместно с МД в процессе стратегического планирования, поскольку временной промежуток и субъекты проведения маркетингового исследования относительно рассмотренных объектов обычно совпадают (в целях рационализации времени сотрудников). Остановимся подробнее на обоих объектах исследования: сначала СБЕ, затем МД.

Сперва проводится анализ текущего состояния и тенденций макро- и микросреды СБЕ, определяются перспективы его развития на определенном секторе рынка и товара на рынке, строятся гипотезы о динамике факторов

макросреды, изменениях внутрисекторальной конкуренции, поставщиков, посредников, конкурентов, предпочтений и поведения потребителей и других контактных аудиторий, действующих на данном секторе рынка. Проводится маркетинговое исследование конкурентов одного сектора рынка СБЕ, включая новых конкурентов. Для сравнения, при стратегическом планировании МД оценивается деятельность конкурентов данного товара на конкретном рынке, включая новых конкурентов и товаров-заменителей. Бенчмаркинг внутри системы маркетингового планирования СБЕ позволяет выявить основных конкурентов, их основные компетенции и конкурентные преимущества, оценивая и сопоставляя с СБЕ и товарами собственного производства, чтобы применить успешный опыт для построения собственных стратегий развития. Идет систематическая работа по повышению конкурентоспособности СБЕ и товаров, выделение конкурентных преимуществ на основе выбора конкурентной стратегии.

Маркетинговое исследование и анализ изменений внутренней среды МД проводится относительно элементов комплекса маркетинга согласно классической модели «4P+S», на которую опирается автор. Для формирования аналитического отчета относительно таких объектов исследования как СБЕ и МД оценивается результативность деятельности СБЕ и МД за предыдущий период (на сколько были достигнуты цели и оправданы выбранные стратегии), формируются прогнозы на долгосрочную перспективу, анализируется соответствие организационного механизма, системы планирования и контроля, применяемых информационных технологий и методов современным вызовам и потребностям МД и СБЕ для качественного развития и другое. В итоге, проводится SWOT-анализ, позволяющий выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы рассматриваемого СБЕ/товара. Полученные данные позволят менеджеру по маркетингу предположить будущие маркетинговые изменения факторов среды СБЕ и МД и их влияние на результативность деятельности (определить направления деятельности для обеспечения устойчивого развития [71]).

Аналитический отчет по изменениям факторов внешней и внутренней среды исследуемого СБЕ позволяют сформулировать цели и стратегии развития

рассматриваемых объектов планирования (Рисунок 2.2). Цели СБЕ могут быть представлены в виде таких финансовых показателей, как: прибыль, объем продаж (сбыта), доли рынка СБЕ, а также других показателей, на достижение которых влияют результаты деятельности по товару. Стратегии СБЕ чаще всего заключаются в создании новых, качественном изменении существующих, а также ликвидации устаревших товаров. Заключительным этапом планирования деятельности СБЕ является формирование бюджета СБЕ, основанного на распределении ресурсов в стоимостном выражении между товарами, входящими в СБЕ, исходя из их перспективности, поставленных целевых значений и других факторов.

Результаты стратегического планирования СБЕ и анализа внешних и внутренних факторов МД позволили перейти к планированию комплекса маркетинга относительно товара. В результате, формируются планы функционирования товара, в том числе планы МД. Стратегические цели развития товара обычно выражены в схожих показателях с целями СБЕ, для достижения которых формируются стратегические цели по каждому элементу комплекса маркетинга. В частности, касающиеся новых клиентов, частоты покупки, выхода в новые розничные сети, повышения осведомленности/конкурентоспособности товара и другие.

Чтобы достичь поставленных целей по товару важно выбрать целевой рынок и разработать позиционирование товара на выбранном рынке. Затем определяются стратегии маркетинга для формирования комплекса маркетинга по товару на рассмотренном рынке (согласно выбранной модели «4P+S», раскрытой на Рисунке 2.2), на которых остановимся подробнее.

В ходе планирования политики выпуска и ассортимента продукции решаются вопросы уникальности, качества продукции, требуемого количества по сегментам рынка, ассортимента продукции, марочная или не марочная продукция, упаковки, гарантии качества, сроков службы или хранения и другие, а также маркетинговые аспекты управления жизненным циклом товара и проблемы коммерциализации инноваций. В качестве стратегий достижения целей товарной

политики по И. Ансоффу, согласно матрице «товар-рынок», используют стратегии нового товара на новом рынке, нового товара на старом рынке, старого товара на новом рынке, старого товара на старом рынке.

В ходе ценовой политики решаются вопросы ценообразования (в том числе вычисления себестоимости товара как нижней планки цены), управления ценами (например, за счет повышения или снижения цены, скидок и ценовой дискриминации), ценовой эластичности спроса и другие. Ценовая стратегия включает реализацию неценовой и ценовой конкуренции на современных рынках товаров. Примерами стратегий дифференцированного ценообразования могут выступать стратегии единых цен, стандартизированных цен, меняющихся цен, гибкого ценообразования, случайной скидки, периодической скидки и ценовой дискриминации [25]. Примерами стратегии ассортиментного ценообразования являются стратегии «ценового лидерства», «ценовых линий», «набора», «комплекта», «выше номинала», «имиджа» [25]. Примерами конкурентного ценообразования (с учетом конкурентоспособности товара) выступают следующие стратегии: стратегия проникновения на рынок, по «кривой освоения», сигнализирования, географическая и прочие.

Распределительно-сбытовая стратегия решает вопросы построения маркетинговых каналов распределения товаров, эффективной системы распределения, физического перемещения товаров, сетевого маркетинга, управления продажами (взаимосвязанного с прямым маркетингом и другими инструментами коммуникации), развития сетей оптовой и розничной торговли, организации электронной торговли в сети Интернет, реализации товаров через дилерские и дистрибьюторские сети и другие. Вариантами стратегий сбытовой политики могут выступать эксклюзивное, избирательное и селективное распределение.

Коммуникативная стратегия подразумевает эффективное использование комплекса маркетинговых коммуникаций в компании, выбор инструментария для внедрения стратегии, с помощью которого налаживаются доверительные отношения со всеми целевыми аудиториями и достигаются коммуникационные

цели. Примерами стратегий коммуникативной политики могут выступать следующие: обращения и размещения обращения (медиастратегия), проталкивания и протаскивания товара, по Г.Г. Ханну в виде «отмалчивания», реактивной и проактивной политики и другие.

В ходе планирования сервисной политики (по Рисунку 2.2) могут быть применены разные стратегии реализации сервиса перед продажей, во время продажи и после продажи. По И. Ансоффу, согласно матрице «товар-рынок», применяются стратегии проникновения на рынок, развития рынка, создания новых услуг, диверсификации. Используются конкурентные стратегии в зависимости от конкурентного рынка и уникального преимущества: в частности, когда издержки ниже, чем у конкурента, при схожем или лучшем качестве продукции или когда качество продукции превышает характеристики товаров-конкурентов. Примерами конкурентных стратегий являются стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, концентрации на сегменте. Другими видами стратегий согласно Эрву Мате могут выступать следующие: завоевание рынка за счет низких цен, дифференциация с помощью внедрения технологических новшеств или за счет предложения дополнительных услуг.

Тактические планы МД позволяют достичь желаемых целевых значений за счет выбранных стратегий маркетинга, выявленных в ходе стратегического планирования МД (Рисунок 2.2). Сначала проводится исследование и анализ изменений среды МД на тактическом горизонте планирования, а именно: факторов макросреды, текущего состояния, возможностей развития товара в будущем на рассматриваемом рынке, применимых в условиях галопирующих изменений технологий, подходов и методов, а также возможностей автоматизации бизнес-процессов МД и других. Формирование гипотез о будущих маркетинговых изменениях микросреды товара основано на следующих видах анализа: спроса и предложения на рынке рассматриваемого товара, конкурентной среды и конкурентов данного товара (включая бенчмаркинг), потребителей рассматриваемого товара (включая их предпочтений, мотивов и поведения), поставщиков, партнеров, посредников и других контактных аудиторий. Анализ

изменений внутренней среды МД предполагает в первую очередь сравнение фактических результатов комплекса маркетинга в предыдущем периоде с желаемыми тактическими целевыми значениями.

На основе аналитического отчета об изменениях факторов внешней и внутренней среды МД относительно товара на тактическом горизонте планирования и ранее принятых решений по стратегическим целям и стратегиям маркетинга формулируются цели комплекса маркетинга (согласно Рисунку 2.2), которые являются ориентиром для формирования комплекса мероприятий маркетинга. Конечный результат комплекса маркетинга на тактическом горизонте планирования может представлять собой количество новых клиентов, частоту покупок, количество повторных покупок, количество пробных покупок, количество лояльных клиентов, уровень осведомленности и другое. На последнем этапе тактического планирования МД формируется бюджет МД, который способствует достижению целей МД (согласно принципу сбалансированности ресурсов с конечными результатами МД). Тактические планы МД декомпозируются на оперативные планы МД, подвергающиеся большему влиянию галопирующих изменений.

Более подробный план-график мероприятий МД с выделением необходимых ресурсов формируется на оперативном горизонте планирования МД (Рисунок 2.2). Для этого сначала проводится исследование и анализ галопирующих изменений макро- и микросреды МД, которые привели к изменениям внутренней среды МД, в том числе планирования МД. Исследование микросреды МД в ходе оперативного планирования предполагает анализ конкурентов, потребностей текущих и потенциальных клиентов, спроса на рассматриваемый товар, результатов закупочной деятельности и взаимовыгодного сотрудничества с поставщиками, посредниками и другими заинтересованными аудиториями. Анализ внутренней среды МД позволяет сравнить фактическое состояние с желаемыми оперативными целевыми значениями. Предвидение будущих маркетинговых изменений проводится сначала в ходе оперативного и тактического планирования МД и завершается стратегическими планами МД,

СБЕ и корпорации («сверху-вниз»). На основе аналитического отчета, посвященного оперативным изменениям внешней и внутренней среды МД, ставятся оперативные цели МД. Следующим этапом является разработка плана-графика комплекса мероприятий маркетинга на предстоящий отчетный период, где будут распределены ресурсы МД во временном и стоимостном выражении.

Одного предвидения будущих изменений недостаточно для достижения желаемых целей и качественного развития товара и организации. В условиях динамичности внешней среды мероприятия и ресурсы МД изменяются, что влечет увеличение разрыва конечных результатов МД и сложность достижения целей МД с помощью традиционных методов планирования МД. Подход КППМД, представляющий целостную систему управления галопирующими изменениями (согласно Рисунку 2.2), позволяет ставить достижимые с учетом ресурсов цели МД, сохранять качество комплекса мероприятий и бюджет маркетинга. Применение предложенного подхода позволяет учитывать корректировку работ и ресурсов (бюджета) МД «снизу вверх», не нарушая сбалансированности с конечными результатами МД. Сетевые методы соответствуют семи выдвинутым в Параграфе 1.3 требованиям к гибкости и позволяют адаптировать планы МД к галопирующим изменениям. Трансформация традиционных методов планирования и бюджетирования МД позволяет сократить разрыв конечных результатов МД от желаемых значений¹⁹.

Алгоритм реализации КППМД рассматривается автором не только *как процесс*, но и *как результат*: направлен на достижение желаемых конечных результатов МД (принцип целенаправленности) путем согласования с высшим руководством предпочтительного комплекса мероприятий маркетинга с наименьшим из возможных бюджетом МД (принципы системности и сбалансированности ресурсов с конечными результатами МД) в зависимости от организации планирования МД в условиях динамичности внешней среды (принцип адаптивности к галопирующим изменениям). Алгоритм принятия

¹⁹ Данный раздел построен на статье автора, опубликованной в [99].

решений по бюджету МД (комплекса маркетинга как объекта планирования) более детально раскрыт на Рисунке 2.3.

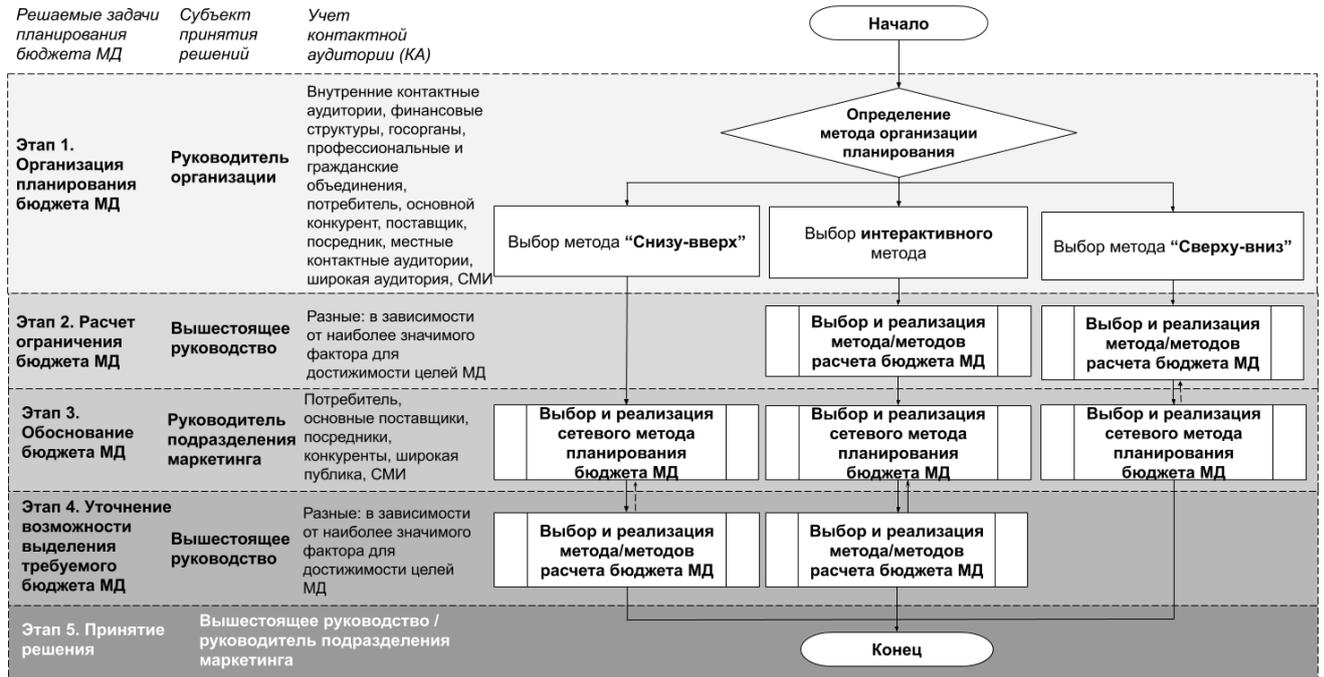


Рисунок 2.3. Алгоритм принятия решения по бюджету МД в ходе реализации КППМД [Источник: составлен автором и опубликован в [150]]

Согласно Рисунку 2.3 организация планирования определяет этапы алгоритма КППМД, в том числе их состав и последовательность. Результаты анализа среды МД помогут сформировать гипотезы о будущих маркетинговых изменениях (принцип адаптивности к галопирующим изменениям). Алгоритм КППМД позволяет выбрать комплекс предпочтительных мероприятий маркетинга в зависимости от затрат ресурсов в стоимостном выражении с учетом потребностей контактных аудиторий в рамках ограничения бюджета МД вышестоящим руководством, способствующий достижению целей МД. Процесс КППМД обоснован выделенной классификацией маркетингового планирования по объекту, горизонту и решаемой задаче, а также предложенным классификационным признаком планирования МД как значимым контактными аудиториям, влияющим на принятие решений о бюджете МД, в зависимости от СПР (организации планирования МД). КППМД предполагает последовательный выбор и реализацию комплекса методов планирования МД (принцип

комплексности), который поможет повысить результативность МД в условиях галопирующих изменений. Методика и алгоритм реализации КППМД (Рисунок 2.3) решают две проблемы возникновения разрыва конечных результатов МД.

Во-первых, *реализация* сетевого моделирования планируемой МД *руководителем структурного подразделения маркетинга* позволяет сохранить качество комплекса мероприятий и удержать бюджет МД (принцип адаптивности к галопирующим изменениям). Алгоритм выбора и реализации подходящего сетевого метода планирования МД, гибкого к изменениям, будет раскрыт в Параграфе 3.1 и позволит обосновать принятие решения о бюджете предпочтительным комплексом мероприятий МД исходя из затрат ресурсов в стоимостном выражении.

Во-вторых, *в ходе согласования с высшим руководством бюджета МД* сетевое моделирование плана МД позволяет оперативно скорректировать планы МД, а методы расчета бюджета МД в зависимости от организации планирования МД — достичь сбалансированности ограничения бюджета МД высшим руководством с конечными результатами и целями МД за счет комплекса стратегий, мероприятий и бюджета маркетинга. Алгоритм выбора и реализации подходящих методов расчета (ограничения или возможности выделения) бюджета МД, который подробнее будет раскрыт в Параграфе 3.2, поможет решить проблему постановки достижимых с учетом ресурсов целей МД за счет реализации принципов комплексности, сбалансированности с конечными результатами и адаптивности к галопирующим изменениям²⁰.

Решение описанных проблем позволит достичь сокращения разрыва конечных результатов МД от желаемых значений за счет реализации КППМД с помощью методов расчета и обоснования бюджета МД. Результативность реализации предложенного подхода КППМД в коммерческих структурах будет раскрыта в Параграфе 3.3, что будет являться основанием для автоматизации внутриорганизационных процессов управления маркетинговыми изменениями.

²⁰ Данный раздел построен на статье автора, опубликованной в [150].

ВЫВОДЫ К ГЛАВЕ 2

Во второй Главе диссертации автор научно обосновал результативность КППМД, объединил накопленные знания в методологический подход и разработал структурные элементы по адаптации к галопирующим изменениям. Было научно обосновано сокращение разрыва конечных результатов комплекса маркетинга от желаемых значений за счет КППМД (4-я гипотеза): решение проблем сохранения качества комплекса маркетинга и удержания бюджета МД за счет *сетевых методов*, соответствующих 7 требованиям к гибкости (из Главы 1), проанализировав сетевые методы по возможностям адаптации плана МД к галопирующим изменениям на основе изучения научных трудов; решение проблемы постановки достижимых целей МД за счет *комплекса методов* планирования МД в зависимости от *организации* принятия решений исходя из результатов интервью, логического анализа; обосновано результатами логического анализа повышение отдачи от МД, сохранение целостности организации, развитие цифровой архитектуры управления маркетинговыми изменениями за счет объединения разрозненных знаний по адаптации планов МД к галопирующим изменениям в методологический (комплексный) подход с практической реализацией с помощью комплекса методов планирования МД (объединения традиционных методов с сетевым моделированием).

Для повышения отдачи от МД автор разработал подход КППМД 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 организации планирования, который отличается *методологическим подходом и применением сетевых методов планирования МД*. Автор предложил 9 принципов КППМД, которые отличаются *комплексностью и адаптивностью к галопирующим изменениям* наряду с общепринятыми принципами системности, процессности, этапности, ориентации на будущий период времени, целенаправленности, сбалансированности ресурсов с конечными результатами МД, выделения комплекса маркетинга как объекта

планирования на основе анализа существенных признаков планирования МД, результатов интервью. В 1-ом квартале 2020 года автор дополнительно провел письменный опрос 24 экспертов (практиков-управленцев, теоретиков) для разработки классификации подхода по мотивам принятия решений. Автор выделил классификацию планирования МД в условиях изменений по организации, СПР, горизонту, решаемым задачам планирования МД с предложением ранее не учтенного признака *«значимых контактных аудиторий»* на основе анализа сущности планирования МД, результатов интервью, письменного опроса экспертов, которая позволит создать алгоритм реализации КППМД.

Методика КППМД разработана для принятия управленческих решений руководителем подразделения маркетинга и высшим руководством. Этапы предложенного автором подхода зависят от выбранного метода организации планирования (метода реализации организационного механизма управления, входящего в комплекс методов КППМД). Во-первых, руководителем подразделения маркетинга выбирается предпочтительный комплекс мероприятий в зависимости от бюджета МД, который приведет к желаемым целям МД с помощью сетевого моделирования. Во-вторых, высшим руководством принимается решение по ограничению/ возможности выделения бюджета МД внутри отчетного периода, которое выступает в качестве дополнительного условия: в случае необходимости корректировки плана МД можно поменять организацию планирования «снизу-вверх»/«сверху вниз» на интерактивную. На основе исследования научных трудов, методологии и методики подхода автор разработал алгоритм реализации КППМД, который образует целостную систему принятия решений в условиях галопирующих изменений в организации и МД, позволяющий выбрать комплекс предпочтительных мероприятий маркетинга в зависимости от затрат ресурсов в стоимостном выражении с учетом потребностей контактных аудиторий в рамках ограничения бюджета МД высшего руководства, сбалансированного с целями МД согласно выбранному методу организации планирования МД.

Глава 3. Реализация комплексного подхода к планированию маркетинговой деятельности на основе сетевого моделирования в условиях галопирующих изменений

3.1 Обоснование бюджета маркетинговой деятельности

Методологические основы и методика реализации КППМД позволили разработать алгоритм реализации КППМД в Главе 2. В результате решаются две проблемы: во-первых, сохраняется качество комплекса маркетинга и удерживается бюджет МД, во-вторых, ставятся достижимые (с учетом ограничений бюджета высшим руководством) цели МД, что способствует сокращению разрыва конечных результатов комплекса маркетинга от желаемых значений.

В целях исследования в настоящем Параграфе остановимся подробнее на решении первой проблемы в результате реализации и апробации этапа КППМД в коммерческих структурах (ООО «Котел добра», ООО «Специализированное тоннельное строительство»): на обосновании бюджета МД *руководителем структурного подразделения маркетинга* с помощью сетевого моделирования. В Параграфе 3.2 перейдем к апробации другого этапа КППМД: принятию решения об ограничении/возможности выделения необходимого бюджета МД *вышестоящим руководством*, где будет решаться вторая выявленная проблема возникновения разрыва конечных результатов МД от желаемых значений. В Параграфе 3.3, сделаем вывод о результативности реализации КППМД на основе апробации в коммерческих структурах с помощью проведения модельного эксперимента возникновения разрыва конечных результатов МД в результате применения традиционных методов планирования МД: несоблюдения сроков реализации оказывающих наибольшее влияние на конечный результат комплекса маркетинга критических работ сетевой модели планируемой МД ООО «Котел добра» в 2019 году.

Для сохранения качества комплекса мероприятий маркетинга и удержания бюджета сначала обоснуем и разработаем процесс принятия решений о комплексе

мероприятий маркетинга и бюджете МД *руководителем структурного подразделения*. Процесс выбора и применения сетевого метода планирования МД согласно алгоритму КППМД (Рисунок 2.3) реализуется в ходе этапа обоснования бюджета МД, подробнее раскрытого на Рисунке 3.1. Основанием являются исследования научных трудов по сетевому планированию: [180], [162], [129], [3], [20], [54], [37], [30].

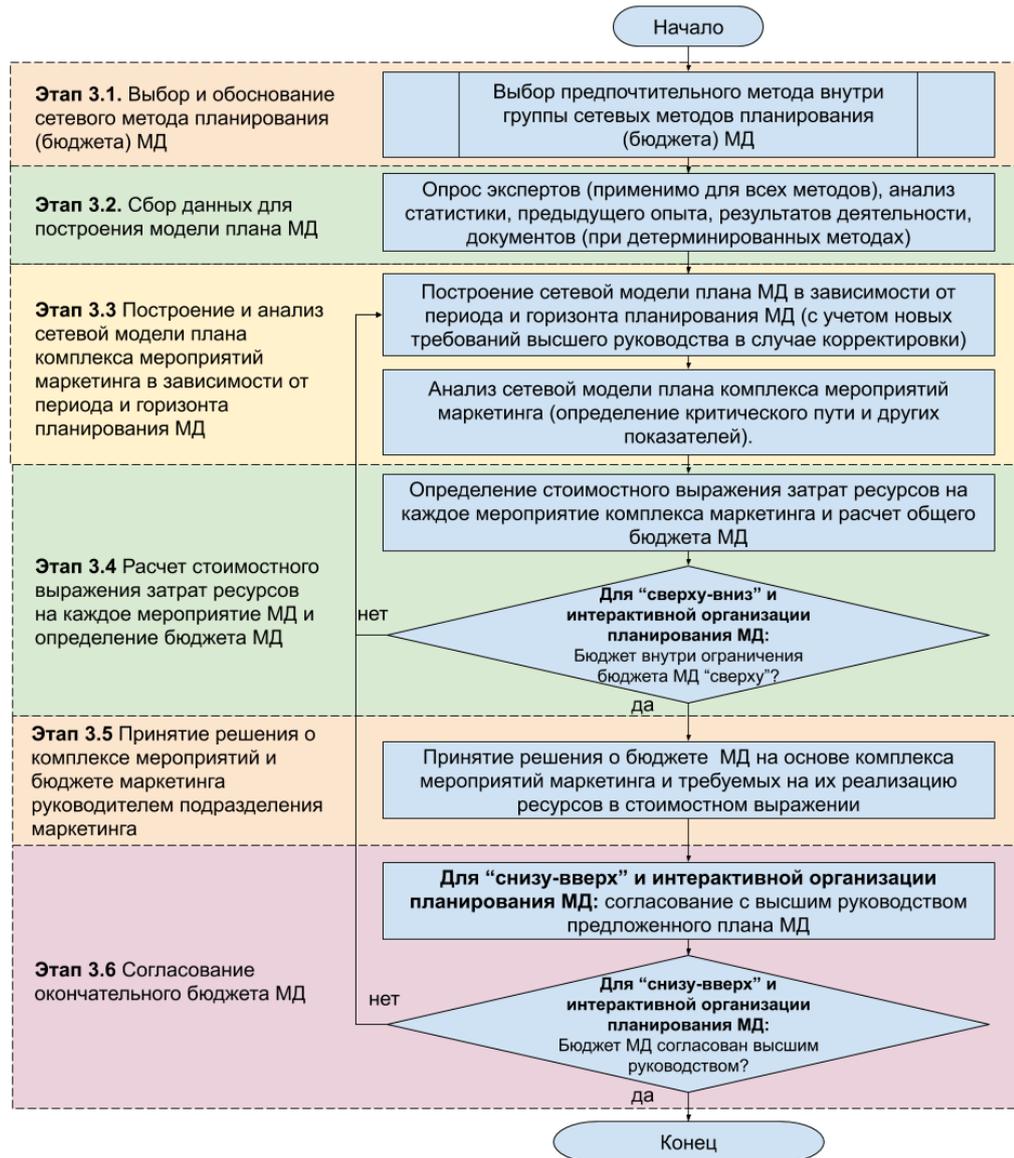


Рисунок 3.1. Алгоритм КППМД в части обоснования бюджета МД: выбора и применения сетевого метода планирования МД [Разработан автором]

Процесс выбора и применения сетевого метода планирования МД в ходе реализации КППМД (Рисунок 3.1) состоит из *следующих этапов*, состав которых зависит от принятой организации планирования МД: выбора и обоснования

сетевого метода планирования (бюджета) МД; собирания необходимой информации для создания модели; построения и анализа сетевой модели планируемых мероприятий МД, исходя из периода и горизонта планирования; расчета затрат ресурсов в стоимостном выражении на каждое мероприятие МД, который позволит определить бюджет комплекса маркетинга (проводится проверка на соответствие ограничению бюджета комплекса маркетинга, установленного вышестоящим руководством при организации «сверху вниз» или интерактивной организации планирования МД); выбора комплекса мероприятий маркетинга руководителем структурного подразделения маркетинга исходя из бюджета МД (процесс принятия решения зависит от организации планирования МД); согласования с высшим руководством предложенного плана (бюджета) МД (для организации «снизу-вверх» и интерактивной организации планирования МД)²¹. Рассмотрим подробнее этапы обоснования бюджета МД, которые отображают работу руководителя структурного подразделения маркетинга с учетом процесса согласования и корректировки сетевой модели планируемой МД.

Первым этапом представленного на Рисунке 3.1 алгоритма является процесс выбора и обоснования сетевого метода планирования (бюджета) МД, который имеет высокую ценность для сотрудников подразделения маркетинга и компаний-разработчиков КИС, цифровых платформ и экосистем, затрагивающих вопросы управления МД. Остановимся подробнее на обосновании выбора предпочтительного сетевого метода планирования (бюджета) МД. Исследования научных трудов по сетевому планированию, анализ сетевых методов по возможностям адаптации плана МД к галопирующим изменениям позволили разработать классификацию сетевых методов с предложением ранее неучтенного классификационного признака «*возможных изменений объектов плана МД*», что позволит выбрать предпочтительный метод внутри группы (согласно соответствующему этапу на Рисунке 3.1). Результат представлен в Таблице 3.1 (с уточнением особенностей методов, способствующих гибкости к изменениям).

²¹ Данный раздел построен на статье автора, опубликованной в [150].

Таблица 3.1. Классификация сетевых методов планирования МД по возможным изменениям объектов плана МД [Разработана автором]

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 выполнение работы	Неизвестность затрат ресурсов во временном и стоимостном выражении на работы	ММК	Полный перебор вариантов внутри определенных экспертами пределов.
		ПЕРТ GERT	Средневзвешенная пессимистическая, оптимистическая и наиболее вероятная экспертная оценка.
	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 (защищает критическую цепь от отставания по входящим цепям) с частичным покрытием неопределенности.
		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

На основе анализа данных Таблицы 3.1 можно сделать вывод, что метод Гантта является наиболее простым сетевым методом и не применим в отдельности от более гибких методов как МКП, МКЦ, ПЕРТ, ММК, GERT в условиях галолирующих изменений (подробнее в Параграфе 2.1).

Современные условия отличаются множеством мероприятий МД, лежащих на критическом пути, что приводит к сложному управлению их затратами ресурсов во временном и стоимостном выражении. Поэтому предложено выделить приоритетные работы МД в зависимости от (наибольшего) влияния на конечные результаты МД в результате ранжирования: слабые (чувствительные)

места МД внутри отчетного периода, которые назовем критическими точками. Определение «критического пути» [87] позволит сформулировать понятие «критических точек в планировании бюджета МД», как наиболее важных критических событий в зависимости от получения планируемого результата после реализации события или комплекса событий с учетом требуемых ресурсов, нарушение проведения сроков которых может привести к сложному достижению целевых значений МД. В управлении МД критические точки используются в ходе реализации контрольной функции: называются контрольными точками, фиксированными во времени, когда сравнивается план с фактом [45, с. 108]. Критические точки позволяют управлять внутренними изменениями, сохраняя сбалансированность системы, отвечая на вопрос: какие именно работы могут быть откорректированы внутри резервов (стохастики) для сохранения качества комплекса мероприятий МД и удержания бюджета МД. Данный вопрос будет изучен в Параграфе 3.3 в ходе модельного эксперимента реализации планирования МД с помощью традиционных методов и КППМД.

Классификация в Таблице 3.1 позволяет осуществить обоснованный выбор подходящего сетевого метода в зависимости от ранга предпочтений по возможностям адаптации планирования МД к условиям галопирующих изменений согласно Рисунку 3.2. Основанием является анализ сетевых методов по возможностям адаптации плана МД к галопирующим изменениям в Таблице 2.1: количество «+», отражающих адаптивность плана МД к галопирующим изменениям, распределяется следующим образом: «0» характеризует метод Гантта, «1» — МКП, «2» — ММК, «3» — ПЕРТ, «4» — МКЦ, «7» — GERT.



Рисунок 3.2. Ранжирование предпочтений выбора сетевого метода планирования МД по возможностям адаптации плана МД к условиям галопирующих изменений

[Разработан автором]

Наименее предпочтительным в условиях галопирующих изменений оказался метод Гантта, что мы видим из ранжирования на Рисунке 3.2. Методы МКП и МКЦ позволяют учитывать непредвиденные затраты ресурсов в стоимостном выражении. Методы ПЕРТ и ММК имеют не только резервы (стохастичку), но и могут быть использованы при оценке ранее неизвестных затрат ресурсов в стоимостном выражении. Кроме того, ПЕРТ позволяет уменьшить сроки, чтобы завершить мероприятия МД до установленной даты, с учетом минимально возможного повышения бюджета МД. МКЦ более соответствует условиям галопирующих изменений: является самым гибким из детерминированных сетевых методов, применяется в условиях определенности затрат ресурсов в стоимостном выражении на работы. Он может быть использован при перераспределении ресурсов МД между работами так, чтобы бюджет МД за отчетный период остался неизменным. В этих целях последовательность работ может быть изменена в критической цепи за счет «перепрыгивания» с одной логической последовательности операций на другую. GERT-метод, являясь продолжением ПЕРТ метода, больше других методов соответствует условиям галопирующих изменений: сохраняет изначально запланированный бюджет МД и качество комплекса маркетинга за счет возможности метода перераспределять состав, содержание, взаимосвязи, взаимозависимости, последовательность работ вплоть до отказа от проведения отдельных работ, перехода к наиболее важным.

Вместе с важной для СПР гибкостью к изменениям сетевых моделей в Параграфе 2.1 были выявлены основные недостатки сетевых методов: значительная трудоемкость, сложность (в том числе необходимость специального ППП), высокая стоимость их применения, которые разнятся в зависимости от метода. Подразделение маркетинга может выбрать подходящий сетевой метод планирования бюджета МД исходя из потребностей в решении задач, возможностей и целесообразности. Наиболее сложными в реализации, трудоемкими и дорогими методами являются ММК и GERT, а наиболее легкими в реализации и менее затратным — Гантт, МКП, МКЦ. Метод ПЕРТ требует

проведения экспертного опроса, который займет больше времени, чем реализация детерминированных сетевых методов. Устранить основные недостатки сетевых методов и моделей может помочь автоматизация применения сетевых методов планирования МД, а достоинство сетевых методов в виде рационального распределения ограниченных ресурсов и формирования реалистичного бюджета МД в условиях галолирующих изменений будет являться экономическим обоснованием цифровизации.

В целях раскрытия выбора и обоснования подходящего метода была разработана классификация сетевых методов с выделением ранее неучтенного классификационного признака «условия применения исходя из адаптивности объектов планирования МД к изменениям», представленная в Таблице 3.2 с учетом сферы применения (которая зависит от количества работ). Основанием является классификация в Таблице 3.1, анализ сетевых методов по возможностям адаптации плана МД к галолирующим изменениям в Главе 2.

Таблица 3.2. Классификация сетевых методов по условиям применения исходя из адаптивности объектов планирования МД к изменениям

Условия применения исходя из адаптивности планирования МД к изменениям:						Метод сетевого планирования бюджета МД	Сфера применения (которая зависит от количества работ)
Ресурсов МД		Конечного результата	Комплекса мероприятий маркетинга				
Наличие информации о сроках/бюжете 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.
-	+	+	+	+	-	ПЕРТ	Чаще всего применим для крупных планов МД, где более 300 работ, хотя применим и для меньшего масштаба МД.
-	+	+	+	+	+	ММК	Как для крупных, так и для небольших планов МД.
-	-	+	+	-	+	GERT	Для крупных планов МД с большим количеством работ.

Источник: разработана автором и опубликована в [150].

Классификация в Таблице 3.2 обосновывает адаптивность плана МД к корректировкам состава, содержания, последовательности, взаимосвязей, важности, сроков, затрат ресурсов в стоимостном выражении на работы для достижимости целей с учетом выделенного бюджета МД (принцип адаптивности к галопирующим изменениям). В результате, сохраняется качество комплекса мероприятий маркетинга и объем бюджета МД. Таблица 3.2 раскрывает рекомендации сферы применения сетевых методов планирования МД с учетом их особенностей: при незначительном количестве работ применяется Гантт-метод, а при большом объеме работ — GERT-метод.

Условия применения отражены в алгоритме на Рисунке 3.3, с помощью которого можно выбрать сетевой метод планирования МД, соответствующий современным требованиям структурного подразделения маркетинга.

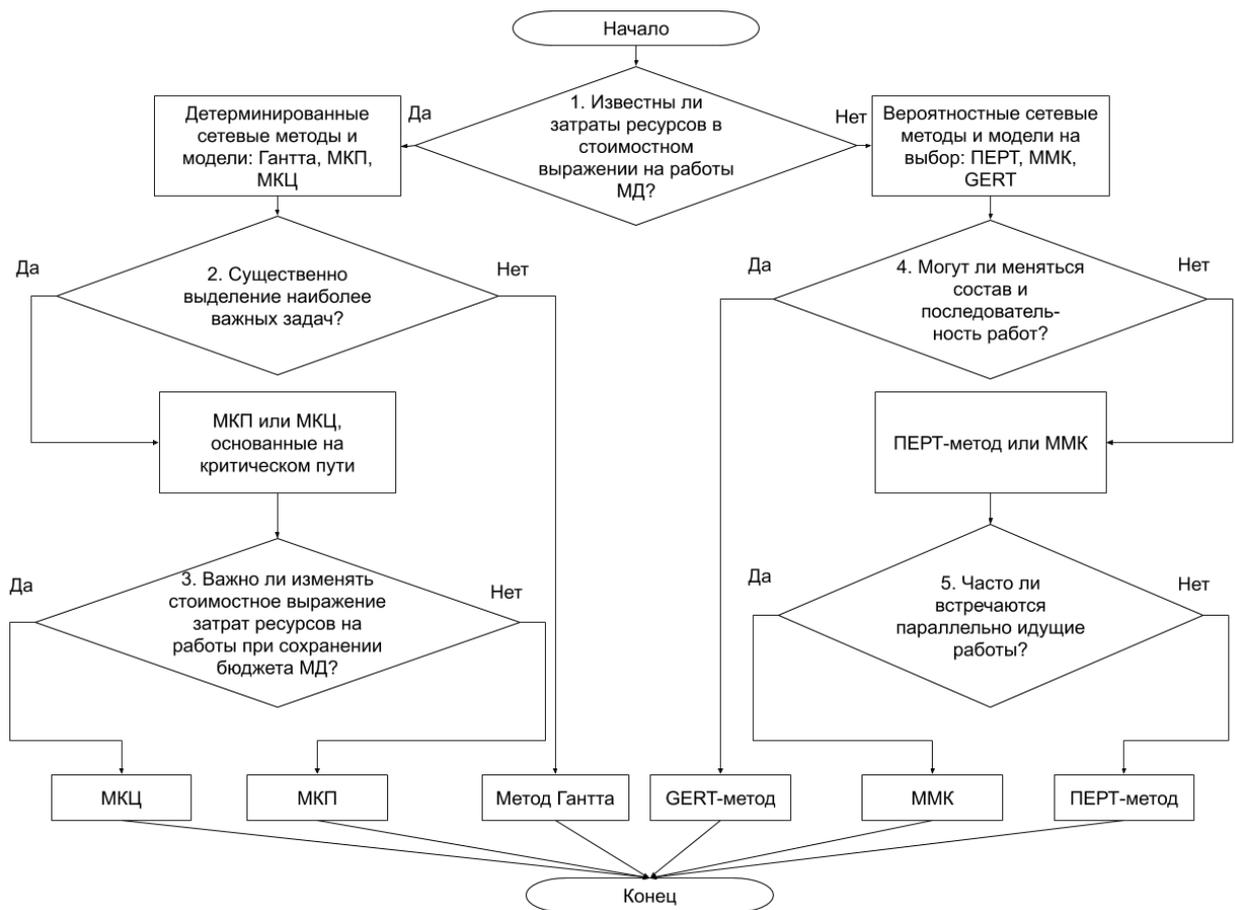


Рисунок 3.3. Алгоритм выбора предпочтительного сетевого метода планирования (обоснования бюджета) МД [Разработан автором и опубликован в [97]]

Для выбора предпочтительного сетевого метода обоснования бюджета комплексом маркетинга важно ответить на ключевой вопрос, согласно Рисунку 3.3, известны ли необходимые ресурсы во временном/стоимостном выражении для выполнения каждой работы. Сетевые методы бывают *детерминированными* (метод Гантта, МКП, МКЦ) и *стохастическими* (ПЕРТ, ММК, GERT) согласно Рисунку 3.3. Детерминированные методы МКП и МКЦ позволяют анализировать критический путь/цепь, что отличает их от Гантта значимостью выделения наиболее приоритетных работ: важно соблюсти сроки работ, чтобы предотвратить перерасход бюджета МД или ухудшение комплекса маркетинга. Затем следует определиться, важно ли иметь возможность корректировки затрат ресурсов в стоимостном выражении на отдельные работы, сохраняя объем бюджета МД, что отличает метод МКЦ от МКП. Для выбора вероятностного сетевого метода обоснования бюджета МД важно сначала уточнить, может ли быть изменен состав и/или последовательность мероприятий в плане МД (что соответствует GERT-методу). После чего следует понять, насколько часто потребуется планирование параллельно (одновременно) идущих мероприятий. В случае применения ПЕРТ-метода при частом построении параллельно идущих работ в сетевой модели планируемой МД, бюджет МД занижается. При таких обстоятельствах рекомендуется использовать ММК для расчета более точного результата. Таким образом, был раскрыт процесс выбора предпочтительного сетевого метода обоснования бюджета МД. Практические рекомендации будут способствовать формированию опыта использования, обучению, снижению барьеров применения, цифровизации КППМД²².

Согласно алгоритму обоснования бюджета МД (Рисунку 3.1) после выбора подходящего сетевого метода планирования МД принимается следующее решение для составления сетевой модели планируемой МД: в случае вероятностных методов — о выборе метода опроса экспертов для сбора данных и дальнейшей реализации; в случае вероятностных (для определения стоимостной

²² Данный раздел построен на статьях автора, опубликованных в [97, 150, 142].

оценки ресурсов МД) и детерминированных методов — о выборе источников информации с искомыми данными для дальнейшего анализа: статистики, результатов деятельности, предыдущего опыта и другого.

После сбора данных реализуется этап обоснования и построения сетевой модели планируемой МД (Рисунок 3.1) с помощью выбранного метода. При применении PERT и GERT методов план МД формируется на основе средней (разновероятностной) оценки экспертов, при ММК — на основе перебора случайных значений внутри границ, установленных экспертами, при методе Гантта, МКП, МКЦ — на основе статистики, прошлого опыта и прочего.

Затем рассчитываются затраты ресурсов в стоимостном выражении на каждое мероприятие МД и определяется бюджет комплекса маркетинга. В зависимости от организации планирования МД полученный комплекс мероприятий и бюджет маркетинга либо подвергается дальнейшей корректировке, чтобы соответствовать ограничению «сверху», либо утверждается руководителем структурного подразделения маркетинга возможность достижения целей МД с помощью комплекса мероприятий маркетинга и выделенного «сверху» бюджета МД (при «сверху вниз»/интерактивной организации планирования), либо предоставляется на согласование высшему руководству (при «снизу вверх»/интерактивной организации планирования). Таким образом, реализуются последние три этапа алгоритма, представленного на Рисунке 3.1, в зависимости от метода организации планирования МД.

Рассматривая КППМД как процесс, обоснование бюджета МД руководителем структурного подразделения маркетинга зависит от организации планирования МД в ходе реализации следующих этапов: проверки бюджета на соответствие ограничению вышестоящего руководства (что может привести к корректировке плана МД), принятия решения о плане МД руководителем подразделения маркетинга и дальнейшего согласования с руководством (в случае необходимости). При организации «сверху-вниз» распределяется выделенный «сверху» бюджет МД по мероприятиям МД. В случае организации «снизу вверх» руководитель подразделения маркетинга формирует комплекс мероприятий

маркетинга исходя из затрат ресурсов МД в стоимостном выражении для дальнейшего согласования с вышестоящим руководством. Интерактивная организация планирования МД объединяет предыдущие два метода.

На следующем этапе исследования перейдем к практической реализации и апробации предложенного алгоритма принятия решения о комплексе мероприятий и бюджете маркетинга руководителем подразделения маркетинга в коммерческих структурах (ООО «Специализированное тоннельное строительство», ООО «Котел Добра»).

Автором был реализован и апробирован КППМД в крупной российской организации ООО «Специализированное тоннельное строительство» по строительству и ремонту сооружений коммунального хозяйства, а также инженерных сетей. Бюджет МД рассматриваемой организации является конфиденциальной и труднодоступной информацией, которая не раскрывается для публичного ознакомления. Подписав соглашения о неразглашении, автору удалось успешно внедрить теоретические и методические рекомендации (методику и алгоритм) по применению подхода КППМД на основе сетевых методов в условиях галопирующих изменений и обосновать сокращение разрыва конечных результатов от желаемых значений. План МД с использованием авторского подхода формировался во 2-ом квартале 2019 года, который был успешно реализован в 3–4 кварталах 2019 года.

ООО «Котел Добра» (Фабрика добра), 10 лет занимающаяся оптовой продажей по всей России корпоративных подарков для детей и партнеров, разрешила выборочную публикацию результатов реализации авторского подхода к планированию МД. В последние годы объем заказов падал: в 2018 году объем продаж упал на 28 % по сравнению с 2017 годом. Компания выживала за счет старых клиентов — организаций, покупающих корпоративные подарки для детей своих сотрудников. Приток новых клиентов был ниже (ничтожно низким), чем отток прошлогодних клиентов. В конце 2018 года был проведен ситуационный анализ факторов среды МД ООО «Котел добра» и принято решение о начале производства собственной оригинальной упаковки с брендированием, начиная с

небольшого количества (100 шт.) по среднерыночной цене качественной упаковки. Обновленным конкурентным преимуществом стало предложение организациям купить детские сладкие подарки в брендированной игрушке-упаковке по среднерыночной цене небрендированной.

Согласно подходу КППМД в условиях галопирующих изменений директор предприятия ООО «Котел добра» выбрал метод организации планирования МД «снизу-вверх» исходя из доверия подразделению маркетинга с ориентацией на удовлетворение потребителей для достижения поставленных целей и исходя из важности обоснования выделенного бюджета. Для достижения целевых значений МД организации, представленных в Таблице 3.3, важно адаптировать план МД к изменениям с помощью КППМД.

Таблица 3.3. Цели МД ООО «Котел добра» на 2019 год.

Стратегические и тактические цели развития товара и МД в частности	
Стратегическая цель развития товара	Достичь ежегодного (в 2019–2021 годах) прироста прибыли от продажи брендированных подарков на 16 %.
Стратегическая цель МД	Достичь ежегодного прироста на 16 % числа целевых клиентов — предприятий, число сотрудников которых составляет 300-1000 человек (далее — Целевых клиентов или ЦА)
Тактическая цель МД на первый год (2019)	1. Увеличение числа новых заказчиков, принадлежащих к ЦА — в 2 раза. 2. Достичь процента лояльных (повторно покупающих подарки) заказчиков, принадлежащих к ЦА, — с 71 % до 87 %.
Тактические цели специфических функций комплекса маркетинга на 2019 год	
Цель товарной политики	Увеличение ценности детского сладкого подарка по сравнению с конкурентами за счет брендирования игрушки-упаковки и дополнительных вложений (наборов для творчества) в подарок.
Цель ценовой политики	Удерживать цену на среднерыночном уровне цен конкурентов на небрендированные подарки.
Цель коммуникативной политики	Рост числа новых клиентов, принадлежащих к ЦА, в 2 раза (с 4 до 9 клиентов): 1) 3 новых клиента (принадлежащих к ЦА), пришедших с Интернет-рекламы; 2) 3 новых целевых клиента за счет прямого маркетинга: e-mail-маркетинга, телемаркетинга, личных продаж; 3) 3 новых целевых клиента за счет участия в выставке.
Цель распределительно-сбытовая	Увеличить количество повторных покупок среди лояльной ЦА с 71 % до 87 % за счет продажи брендированных подарков по среднерыночной цене путем личного маркетинга.
Цель сервисной политики	Уменьшить время первичного ответа на запрос клиента до 3-х дней с предложением дизайна и предоставлением брендированного образца до 7 дней: 1) Уменьшить срок предоставления брендированного образца подарка до 7 календарных дней (с учетом доставки); 2) Сократить время подготовки дизайнов до 3-х календарных дней.

Цели МД (Таблица 3.3), согласованные с высшим руководством позволили начать разработку сетевой модели планируемой МД. В качестве целевых клиентов были выбраны организации, число сотрудников которых составляет 300-1000 человек (далее — Целевые клиенты или ЦА), для детей которых каждый год покупаются сладкие подарки на Новый год.

Рассматривая КППМД как процесс и как результат важно на последнем этапе исследования (в Параграфе 3.3) оценить разрыв конечных результатов МД от желаемых значений, возникающий при реализации традиционных методов планирования МД в сравнении с КППМД. В целях исследования будет построена и проанализирована сетевая модель комплекса маркетинга не по элементам, а в целом с ориентацией на общий конечный результат МД.

Согласно авторскому подходу перед подразделением маркетинга стояла задача обосновать бюджет МД «снизу» на основе сетевого моделирования (Рисунок 3.1): рассчитать затраты ресурсов в стоимостном выражении на предложенный комплекс мероприятий для расчета общего бюджета МД, что способствовало бы достижению целей МД. Для этого важно определиться с сетевым методом. Согласно предложенному алгоритму выбора подходящего сетевого метода (на Рисунке 3.3) в ходе реализации подхода КППМД автором был выбран метод ПЕРТ как приоритетный для расчета сроков и бюджета МД ООО «Котел добра» из-за неопределенности длительности, сроков некоторых работ, в то время как состав и последовательность мероприятий неизменны и параллельно идущие работы встречаются редко. Таким образом, ПЕРТ-метод решает задачу формирования наименьшего (из возможных) бюджета МД на основе построения сетевой модели предпочтительных мероприятий МД с учетом стохастических данных.

Следующим этапом алгоритма обоснования бюджета МД в ходе КППМД (Рисунок 3.1) является сбор данных для построения сетевой модели планируемой МД. В целях определения состава, взаимосвязей, длительности, ограничений по срокам работ автор обратился к экспертам: руководителю предприятия-исполнителя (далее — эксперту 1), маркетологу предприятия-исполнителя (далее — эксперту 2), продавцу предприятия-исполнителя (далее — эксперту 3), руководителю предприятия-поставщика (далее — эксперту 4), (бывшему) менеджеру исследовательской компании (далее — эксперту 5), проводившему исследования подарочного бизнеса для корпоративных клиентов. Наиболее предпочтительным в целях исследования методом является Делфи, чтобы создать

анкету и собрать много разносторонней стохастической информации по срокам проведения работ у широкого круга экспертов. Каждая работа комплекса маркетинга уточняется в ходе нескольких итераций путем разбивки укрупненных этапов МД на конкретные работы: сначала определяются состав, содержание, взаимосвязи, взаимозависимости, последовательность комплекса мероприятий маркетинга, затем — требуемые ресурсы МД и их ограничения.

В целях исследования было определено качество экспертов с высшим образованием и знакомых со спецификой подарочного бизнеса по четырем критериям, представленным в анкете для опроса (Таблица 3.4). Формулировка вопросов и ответов основывалась на исследованиях Григорьева А.В., Козина П.А. и Остапчука А.В. [39, с. 75].

Таблица 3.4. Вопросы в анкете, определяющие качество выбранных экспертов

	Вопрос	Ответ
1	Образование?	А. Высшее Б. Среднее профессиональное В. Другое
2	Ваш практический опыт как специалиста по планированию маркетинговой деятельности, производства и/или продаж детских подарков?	А. Большой Б. Средний В. Низкий
3	Проведенные Вами теоретические и практические исследования по планированию мероприятий и бюджета маркетинговой деятельности?	А. Большое количество Б. Среднее количество В. Малое количество/не проводились вовсе
4	Ваше непосредственное влияние на план маркетинговой деятельности?	А. Высокое Б. Среднее В. Низкое
5	Интуиция	А. Высокая Б. Средняя В. Низкая

Источник: разработана на основе [39] и опубликована автором в [150].

На основе ответов экспертов, оценивающих себя по объективным критериям согласно анкете в Таблице 3.4, была рассчитана интегральная оценка качества экспертов согласно методике [39, с. 75]. Определение качества опрошенных экспертов представлено в Таблице 3.5.

Таблица 3.5. Определение качества выбранных экспертов

	Эксперты	Характеристики качества экспертов (вес параметра)					Интегральная оценка
		Образование (25 %)	Практический опыт (35 %)	Проведенные исследования (20 %)	Влияние на план МД (15 %)	Интуиция (5 %)	
1.	Руководитель предприятия-исполнителя	Высшее (0,3)	Большой (0,4)	Среднее количество (0,2)	Высокое (0,2)	Высокая (0,1)	26 %

Продолжение Таблицы 3.5

2.	Маркетолог предприятия-исполнителя	Высшее (0,3)	Средний (0,3)	Большое количество (0,3)	Среднее (0,1)	Средняя (0)	23 %
3.	Менеджер по продажам предприятия-исполнителя	Среднее профессиональное (0,1)	Низкий (0,2)	Малое количество или не проводилось (0,1)	Низкое (0)	Средняя (0)	10 %
4.	Руководитель предприятия-поставщика	Высшее (0,3)	Высокий (0,4)	Малое количество или не проводилось (0,1)	Низкое (0)	Высокая (0,1)	21 %
5.	Бывший менеджер исследовательской компании	Высшее (0,3)	Низкий (0,2)	Среднее количество (0,2)	Высокое (0,2)	Высокая (0,1)	20 %

Источник: разработана и опубликована автором в [150].

В результате анализа, раскрытого в Таблице 3.5, рассчитана интегральная оценка значимости экспертов: 26% — у первого эксперта, 23% — у второго, 21% — у четвертого, 20% — у пятого, 10% — у третьего.

Письменное анкетирование проводилось в 5 этапов с помощью метода Делфи, в результате проведения которых респонденты приняли решения по поводу содержания, состава, взаимосвязей, взаимозависимостей, длительностей и/или ограничений по срокам их выполнения и трудовых ресурсов, пересмотрев граничные значения по длительности работ МД и дав разъяснения. Перед заключительной итерацией была уточнена анкета для опроса экспертов: раскрыта в Таблице 3.6.

Таблица 3.6. Окончательный вид анкеты в результате последнего круга опроса респондентов по методу Делфи [Источник: маркетинговое исследование автора]

№	Работа	Взаимосвязи работ	Длительность, раб. дни	Ограничения по срокам	Требуемые трудовые ресурсы	Объяснения своего решения
1. Этап Маркетинговые исследования (далее МИ)						
1.1	Формирование идеи нового направления развития					
1.2	Формирование плана МИ					
1.3	Организация тендера на проведение МИ					
1.4	Анализ потребителя и его поведения					
1.5	Анализ конкурентов					
1.6	Анализ потребностей и спроса потребителей					
1.7	Формирование конкурентных преимуществ товара, стратегии развития					
2. Этап производства опытного образца (далее — ОО) упаковки-игрушки						
2.1	Выбор производителя ОО					

Продолжение Таблицы 3.6

2.2	Создание технического задания (далее — ТЗ) к игрушке №1					
2.3	Создание ТЗ к игрушке №2					
2.4	Производство игрушки №1					
2.5	Производство игрушки №2					
2.6	Создание ТЗ к игрушке №2					
2.7	Производство игрушки №3					
2.8	Тестирование среди ЦА игрушки №1					
2.9	Тестирование среди ЦА игрушки №2					
2.10	Тестирование среди ЦА игрушки №3					
2.11	Доработка игрушки №1					
2.12	Создание ОО игрушки №1					
2.13	Доработка игрушки №2					
2.14	Создание ОО игрушки №2					
2.15	Доработка игрушки №3					
2.16	Создание ОО игрушки №3					
2.17	Транспортировка ОО №1,2,3					
Этап 3. Выбор поставщика упаковки-игрушки						
3.1	Выбор контрагента для тиражирования ОО в Китае					
3.2	Сравнение условий и выбор поставщика: Китая и РФ					
3.3	Заключение договора поставки					
3.4	Формирование КП: игрушка-упаковка					
Этап 4. Выбор производителя брендирования упаковки-игрушки						
4.1	Выбор способа брендирования					
4.2	Выбор производителя брендирования					
4.3	Создание типового дизайна брендированной игрушки					
4.4	Формирование КП: брендирование игрушки					
Этап 5. Создание предложения по дополнительному вложению: брендированному набору для творчества						
5.1	Продление договора о партнерстве по брендированным наборам для творчества					
5.2	Формирование КП: набор для творчества					
Этап 6. Этап формирования набора конфет						
6.1	Продление договора с поставщиками конфет и просчет стандартных наборов конфет					
6.2	Формирование КП: конфеты					
Этап 7. Формирование окончательного КП новогоднего подарка						
7.1	Формирование окончательного КП					
Этап 8. Продвижения и продажи						
8.1	Создание Интернет-сайта					
8.2	Продвижение в социальных сетях и Yandex Direct					
8.3	Подготовка к выставке					
8.4	Проведение выставки WorldFood					
8.5	Обработка результатов выставки					
8.6	Старт продаж					
8.7	Продолжение прямых продаж, телемаркетинг, e-mail маркетинг					
8.8	Заключение договоров с клиентами					
Этап 9. Старт производства подарка и завершение сделки						
9.1	Формирование дизайнов брендирования игрушки под клиентов					
9.2	Поддержание клиента по вопросам заказа					
9.3	Получение обратной связи от клиента и благодарственных писем					
Этап 10. Анализ и планирование деятельности на следующий отчетный период						
10.1	Ситуационный анализ МД					

Продолжение Таблицы 3.6

10.2	Обоснование бюджета на следующий год комплексом мероприятий маркетинга					
10.3	Утверждение бюджета МД высшим руководством					

Ответы экспертов согласно анкете (Таблица 3.6) позволили создать сетевую модель плана МД ООО «Котел добра», перейдя к следующему этапу алгоритма обоснования бюджета МД в ходе реализации КППМД (согласно Рисунку 3.1). Была рассчитана средняя взвешенная продолжительность каждой работы (с учетом экстремальных значений, полученных в результате опроса экспертов), а результаты представлены в Таблице 3.7.

Таблица 3.7. Средняя взвешенная оценка длительности работ [Источник: маркетинговое исследование и результаты анализа автора]

Наименование работы	Код работы		Ответы экспертов относительно длительности работы с учетом ограничений по времени					Средняя взвешенная длительность, раб. дни (++++)
	Начало	Окончание	№1 (++++)	№2 (-+++)	№3 (--++)	№4 (++++)	№5 (-----)	
Формирование идеи нового направления развития	1	2	5	7	7	3	7	5,64
Формирования плана МИ	2	3	5	7	7	5	8	6,15
Проведение Тендера на МИ	3	4	5	5	5	4	8	5,27
Анализ потребителя и его поведения	4	5	20	25	25	15	23	20,91
Анализ конкурентов	3	6	10	10	10	7	12	9,62
Анализ потребностей и спроса потребителей	6	5	10	13	13	10	15	11,81
Формирование конкурентных преимуществ товара, стратегии развития	5	7	10	10	10	5	12	9,14
Выбор фабрики для ОО	7	8	6	9	9	3	9	6,75
ТЗ к игрушке №1	7	9	3	3	3	2	5	3,10
ТЗ к игрушке №2	9	8	3	3	3	2	5	3,10
Производство игрушки №1	8	10	5	7	7	3	7	5,50
Производство игрушки №2	10	11	5	7	7	3	7	5,50
ТЗ к игрушке №3	8	12	3	3	3	2	5	3,10
Фиктивная	10	12	0	0	0	0	0	0,00
Фиктивная	12	11	0	0	0	0	0	0,00
Производство игрушки №3	11	14	5	7	7	3	7	5,50
Тестирование среди ЦА игрушки №1	12	13	6	5	5	3	6	4,96
Фиктивная	11	13	0	0	0	0	0	0,00
Фиктивная	13	14	0	0	0	0	0	0,00
Тестирование среди ЦА игрушки №2	13	15	6	5	5	3	6	4,96
Фиктивная	14	15	0	0	0	0	0	0,00
Тестирование среди ЦА игрушки №3	15	20	6	5	5	3	6	4,96
Фиктивная	15	17	0	0	0	0	0	0,00

Продолжение Таблицы 3.7

Доработка игрушки №1	14	16	3	5	5	3	5	3,98
Создание ОО игрушки №1	16	17	1	3	3	1	5	2,32
Доработка игрушки №2	17	18	3	5	5	3	5	3,98
Создание ОО игрушки №2	18	19	1	3	3	1	5	2,32
Фиктивная	20	19	0	0	0	0	0	0,00
Доработка игрушки №3	19	21	3	5	5	3	5	3,98
Создание ОО игрушки №3	21	22	1	3	3	1	5	2,32
Транспортировка ОО №1,2,3 с завода в СПб	22	23	5	7	7	5	8	6,15
Выбор контрагента для тиражирования ОО в Китае	23	24	20	23	23	15	22	20,10
Сравнение условий и выбор поставщика: Китая и РФ	24	25	3	5	5	3	5	3,98
Заключение договора	25	26	5	10	10	5	9	7,28
Формирование КП: игрушка-упаковка	26	30	3	3	3	1	4	2,69
Выбор способа брендинга	23	27	3	5	5	3	7	4,32
Выбор производителя брендинга игрушки	27	28	7	7	7	4	9	6,62
Создание типового дизайна брендинга игрушки	28	29	1	3	3	1	5	2,32
Формирование КП: брендинг игрушки	29	30	3	3	3	1	4	2,69
Продление договора о партнерстве по брендинговым наборам для творчества	7	31	3	4	4	2	5	3,42
Формирование КП: набор для творчества	31	30	3	3	3	1	4	2,69
Продление договора с поставщиками конфет и просчет наборов конфет	7	32	5	7	7	5	9	6,32
Формирование КП: конфеты	32	30	3	3	3	1	4	2,69
Формирование окончательного КП	30	33	5	5	5	1	4	3,87
Создание Интернет-сайта	33	34	22	15	25	15	30	20,44
Продвижение в соц. сетях и Yandex Direct часть 1	34	35	35	0	23	74	8	30,87
Подготовка к выставке	33	35	14	14	15	10	6	11,78
Проведение выставки WorldFood	35	36	4	4	4	4	4	4,00
Продвижение в соц. сетях и Yandex Direct часть 2	36	37	29	29	0	29	0	21,17
Фиктивная	37	39	0	0	0	0	0	0,00
Обработка результатов выставки	36	39	20	23	29	15	25	21,21
Старт продаж	33	38	8	8	8	7	10	8,10
Продолжение прямых продаж, телемаркетинг, e-mail	38	39	82	40	40	100	28	63,70
Заключение договоров	38	40	82	40	40	100	28	63,70
Фиктивная	39	40	0	0	0	0	0	0,00
Формирование дизайнов брендинга игрушки под клиентов	40	41	5	5	5	3	7	4,86

Продолжение Таблицы 3.7

Поддержка клиента по вопросам заказа	41	42	30	30	30	25	35	29,65
Получение обратной связи от клиента и благодарственных писем	42	43	3	3	3	2	4	2,93
Ситуационный анализ МД	41	44	15	15	15	10	20	14,65
Обоснование бюджета на следующий год комплексом мероприятий маркетинга	44	45	15	15	15	12	18	14,79
Утверждение бюджета МД высшим руководством	45	43	3	3	3	2	8,5	3,70

В результате обработки данных опроса (Таблица 3.7) рассчитана сетевая модель планируемой МД с учетом дополнительных (трудовых) ресурсов и представлена в табличной форме (Таблица 3.8), где среднее взвешенное значение длительности работ было скорректировано с учетом ограничений по времени. Коды работ, лежащих на критическом пути, выделены в Таблице 3.8 жирным шрифтом.

Таблица 3.8. Сетевая модель плана МД в зависимости от средневзвешенной оценки длительности работ с учетом ограничений времени

Наименование работы	Код работы		Раннее начало	Длительность работы, раб дни	Раннее окончание	Позднее начало	Общий резерв времени	Позднее окончание
	Нач.	Кон.						
2019								
Формирование идеи нового направления развития	1	2	0	5,64	5,64	0	0	5,64
Формирования плана МИ	2	3	5,64	6,15	11,79	5,64	0	11,79
Проведение Тендера на МИ	3	4	11,79	5,27	17,06	11,79	0	17,06
Анализ потребителя и его поведения	4	5	17,06	20,91	37,97	17,06	0	37,97
Анализ конкурентов	3	6	11,79	9,62	21,41	16,54	4,75	26,16
Анализ потребностей и спроса потребителей	6	5	21,41	11,81	33,22	26,16	4,75	37,97
Формирование конкурентных преимуществ товара, стратегии развития	5	7	37,97	9,14	47,11	37,97	0	47,11
Выбор производителя для ОО	7	8	47,11	6,75	53,86	47,11	0	53,86
ТЗ к игрушке №1	7	9	47,11	3,1	50,21	47,66	0,55	50,76
ТЗ к игрушке №2	9	8	50,21	3,1	53,31	50,76	0,55	53,86
Производство игрушки №1	8	10	53,86	5,5	59,36	53,86	0	59,36
Производство игрушки №2	10	11	59,36	5,5	64,86	59,36	0	64,86
ТЗ к игрушке №3	8	12	53,86	3,1	56,96	61,76	7,9	64,86
Фиктивная	10	12	59,36	0	59,36	64,86	5,5	64,86
Фиктивная	12	11	59,36	0	59,36	64,86	5,5	64,86
Производство игрушки №3	11	14	64,86	5,5	70,36	64,86	0	70,36
Тестирование среди ЦА игрушки №1	12	13	59,36	4,96	64,32	65,4	6,04	70,36

Продолжение Таблицы 3.8

Фиктивная	11	13	64,86	0	64,86	70,36	5,5	70,36
Фиктивная	13	14	64,86	0	64,86	70,36	5,5	70,36
Тестирование среди ЦА игрушки №2	13	15	64,86	4,96	69,82	71,7	6,84	76,66
Фиктивная	14	15	70,36	0	70,36	76,66	6,3	76,66
Тестирование среди ЦА игрушки №3	15	20	70,36	4,96	75,32	78	7,64	82,96
Фиктивная	15	17	70,36	0	70,36	76,66	6,3	76,66
Доработка игрушки №1	14	16	70,36	3,98	74,34	70,36	0	74,34
Создание ОО игрушки №1	16	17	74,34	2,32	76,66	74,34	0	76,66
Доработка игрушки №2	17	18	76,66	3,98	80,64	76,66	0	80,64
Создание ОО игрушки №2	18	19	80,64	2,32	82,96	80,64	0	82,96
Фиктивная	20	19	75,32	0	75,32	82,96	7,64	82,96
Доработка игрушки №3	19	21	82,96	3,98	86,94	82,96	0	86,94
Создание ОО игрушки №3	21	22	86,94	2,32	89,26	86,94	0	89,26
Транспортировка ОО №1,2,3 с завода-производителя в СПб	22	23	89,26	6,15	95,41	89,26	0	95,41
Выбор контрагента для тиражирования ОО в Китае	23	24	95,41	20,1	115,51	95,41	0	115,51
Сравнение условий и выбор поставщика: Китая и РФ	24	25	115,51	3,98	119,49	115,51	0	119,49
Заключение договора	25	26	119,49	7,28	126,77	119,49	0	126,77
Формирование окончательного КП: игрушка-упаковка	26	30	126,77	2,69	129,46	126,77	0	129,46
Выбор способа брендирования игрушки	23	27	95,41	4,32	99,73	113,51	18,1	117,83
Выбор производителя брендирования игрушки	27	28	99,73	6,62	106,35	117,83	18,1	124,45
Создание типового дизайна брендированной игрушки	28	29	106,35	2,32	108,67	124,45	18,1	126,77
Формирование КП: брендирование игрушки	29	30	108,67	2,69	111,36	126,77	18,1	129,46
Продление договора о партнерстве по брендированным наборам для творчества	7	31	47,11	3,42	50,53	123,35	76,24	126,77
Формирование КП: набор для творчества	31	30	50,53	2,69	53,22	126,77	76,24	129,46
Продление договора с поставщиками конфет и просчет наборов конфет	7	32	47,11	6,32	53,43	120,45	73,34	126,77
Формирование КП: конфеты	32	30	53,43	2,69	56,12	126,77	73,34	129,46
Формирование общего КП	30	33	129,46	3,87	133,33	129,46	0	133,33
Создание Интернет-сайта	33	34	133,33	20,44	153,77	133,33	0	153,77
Продвижение в социальных сетях и Yandex Direct часть 1	34	35	153,77	22,23	176	153,77	0	176
Подготовка к выставке	33	35	133,33	11,78	145,11	164,22	30,89	176
Проведение выставки WorldFood	35	36	176	4	180	176	0	180
Продвижение в социальных сетях и Yandex Direct часть 2	36	37	180	29	209	180	0	209
Фиктивная	37	39	209	0	209	209	0	209
Обработка результатов выставки	36	39	180	21,21	201,21	187,79	7,79	209
Старт продаж	33	38	133,33	8,1	141,43	133,33	0	141,43
Продолжение прямых продаж, телемаркетинг, e-mail	38	39	141,43	67,57	209	141,43	0	209

Продолжение Таблицы 3.8

Заключение договоров	38	40	141,43	67,57	209	141,43	0	209
Фиктивная	39	40	209	0	209	209	0	209
Формирование дизайнов брендинга игрушки под клиентов	40	41	209	4,86	213,86	209	0	213,86
Поддержание клиента по вопросам заказа	41	42	213,86	29,65	243,51	213,86	0	243,51
Получение обратной связи от клиента и благодарственных писем	42	43	243,51	2,93	246,44	243,51	0	246,44
Ситуационный анализ МД	41	44	213,86	14,65	228,51	213,86	0	228,51
Обоснование бюджета на следующий год комплексом мероприятий маркетинга	44	45	228,51	14,79	243,3	228,51	0	243,3
Утверждение бюджета МД высшим руководством	45	43	243,3	3,7	247	243,3	0	247

Разработана автором на основе маркетинговых исследований и анализа. Опубликовано автором в [150].

На основе разработанной сетевой модели (Таблица 3.8), документов, статистики и накопленного опыта были рассчитаны затраты ресурсов (в стоимостном выражении) на работы в зависимости от сроков их выполнения. Затем была проанализирована сетевая модель планируемой МД: выделен критический путь и критические точки, в которых возможно управление бюджетом МД.

Анализ сетевой модели удобнее проводить с помощью КИС, цифровых платформ, ППП, среди которых автор в целях исследования выбрал OmniPlan 3. Автоматизация планирования МД ограничена в большинстве ППП и требует понимания СПР о сетевой модели планируемой МД (особенно последовательности, взаимосвязях и взаимозависимостях работ). Важно было выбрать ППП, который позволит визуализировать и построить диаграмму Ганта (проверив сетевую модель планируемой МД), для чего подходили аналитико-статистические программы или ППП по организации работ (чаще ориентированные на проекты) [163]. Сетевое моделирование, как было определено ранее, больше распространено в управлении проектами, ориентированном на решение определенной задачи [163]. Важно выбрать ППП, который отвечает поставленным целям исследования (если не внедрены КИС). Это могут быть и ППП по управлению маркетинговыми проектами, например, OmniPlan 3, где поддерживаются диаграмма Ганта, сетевые графики, календари,

сводки, вехи, определение критического пути. В целях исследования OmniPlan 3 было достаточно для выявленного круга задач ООО «Котел добра», принадлежащего к малому бизнесу: специфика МД была учтена, определены четкие временные границы отчетного периода в качестве времени проекта.

Диаграмма Гантта сетевой модели (представленной в Таблице 3.8), визуализирована с помощью OmniPlan 3 на Рисунке 3.4: критический путь выделен красным цветом и резерв времени на критическом пути равен нулю.

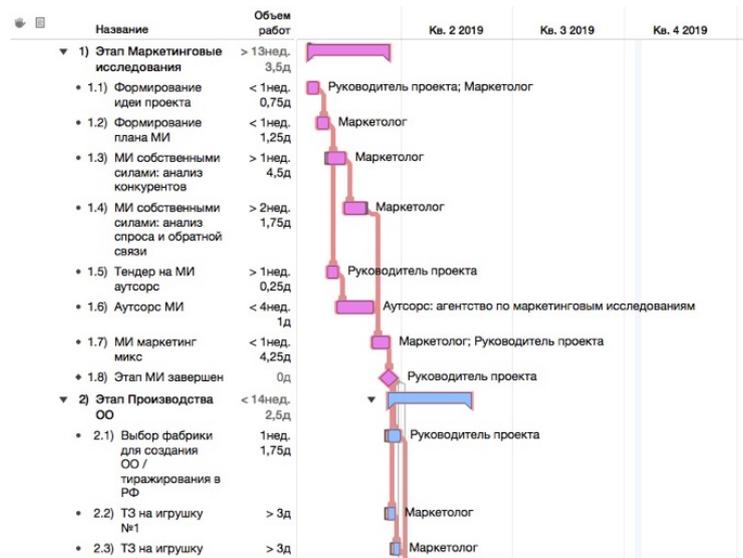


Рисунок 3.4. Фрагмент диаграммы Гантта сетевой модели планируемой МД ООО «Котел добра» на основе средневзвешенной оценки сроков работ в OmniPlan 3.

На основе сетевой модели (в Таблице 3.8) и диаграммы Гантта (на Рисунке 3.4) руководителем структурного подразделения маркетинга со значительным (в большей степени) участием автора был сформирован обоснованный бюджет МД в размере 3 073 405 р./год.

Анализ сетевой модели планируемой МД может быть ограничен нахождением критического пути. Руководитель подразделения маркетинга ООО «Котел добра» решил уточнить стохастические ожидаемые расходы МД, проанализировав стандартное отклонение срока проведения комплекса мероприятий маркетинга от средневзвешенной оценки времени, необходимого на работу. Сначала была рассчитана вероятность окончания каждой работы в день ее завершения исходя из средневзвешенной оценки ее продолжительности. Для

этого сначала определены стандартные отклонения каждой операции согласно формуле 3.1:

$$\sigma_{t_e} = \frac{b-a}{6} \quad (3.1)$$

Полученные данные (формула 3.1) станут основой нахождения стандартного отклонения всего комплекса маркетинга по формуле 3.2:

$$\sigma_{T_E} = \sqrt{\sum \sigma_{t_e}^2} \quad (3.2),$$

где a — оптимистичное время операции, b — пессимистичное время операции, t_e — средневзвешенное время операции. Рассчитано выполнение МД внутри отчетного периода, что позволило рассчитать стохастический бюджет для принятия окончательного решения (при необходимости). Сначала определено количество стандартных отклонений от средней величины Z по формуле 3.3:

$$Z = \frac{T_S - T_E}{\sqrt{\sum \sigma_{t_e}^2}} \quad (3.3),$$

где T_S — время завершения критической работы, T_E — время начала критической работы [131]. Затем по статистической таблице [131] определена вероятность на основе значения Z (формулы 3.1-3.3) в Таблице 3.9.

Таблица 3.9. Расчет автором вероятности выполнения каждой работы в срок

Наименование работы	Код работы		Средняя взвешенная длительность работ, раб.дни	Стандартное отклонение работы, раб.дни	Количество стандартных отклонений от средней величины (Z), раб.дни	Вероятность выполнения работы в средневзвешенный срок
	Начало	Конец				
Формирование идеи нового направления развития	1	2	5,64	0,02	1,29	0,89
Формирования плана МИ	2	3	6,15	0,01	1,41	0,91
Проведение Тендера на МИ	3	4	5,27	0,02	1,21	0,88
Анализ потребителя и его поведения	4	5	20,91	0,11	4,79	0,99
Анализ конкурентов	3	6	9,62	0,03	-	-
Анализ потребностей, спроса потребителей	6	5	11,81	0,03	-	-
Формирование конкурентных преимуществ товара, стратегии развития	5	7	9,14	0,05	2,10	0,98
Выбор производителя ОО	7	8	6,75	0,04	1,55	0,93
ТЗ к игрушке №1	7	9	3,10	0,01	-	-
ТЗ к игрушке №2	9	8	3,10	0,01	-	-
Производство игрушки №1	8	10	5,50	0,02	1,26	0,89
Производство игрушки №2	10	11	5,50	0,02	1,26	0,89
ТЗ к игрушке №3	8	12	3,10	0,01	-	-

Продолжение Таблицы 3.9

Фиктивная	10	12	0,00	0,00	-	-
Фиктивная	12	11	0,00	0,00	-	-
Производство игрушки №3	11	14	5,50	0,02	1,26	0,89
Тестирование среди ЦА игрушки №1	12	13	4,96	0,01	-	-
Фиктивная	11	13	0,00	0,00	-	-
Фиктивная	13	14	0,00	0,00	-	-
Тестирование среди ЦА игрушки №2	13	15	4,96	0,01	-	-
Фиктивная	14	15	0,00	0,00	-	-
Тестирование среди ЦА игрушки №3	15	20	4,96	0,01	-	-
Фиктивная	15	17	0,00	0,00	-	-
Доработка игрушки №1	14	16	3,98	0,00	0,91	0,82
Создание ОО игрушки №1	16	17	2,32	0,02	0,53	0,70
Доработка игрушки №2	17	18	3,98	0,00	0,91	0,82
Создание ОО игрушки №2	18	19	2,32	0,02	0,53	0,70
Фиктивная	20	19	0,00	0,00	-	-
Доработка игрушки №3	19	21	3,98	0,00	0,91	0,82
Создание ОО игрушки №3	21	22	2,32	0,02	0,53	0,70
Транспортировка окончательного ОО №1,2,3	22	23	6,15	0,01	1,41	0,91
Выбор контрагента для тиражирования ОО в Китае	23	24	20,10	0,07	4,61	0,99
Сравнение условий и выбор поставщика: Китая и РФ	24	25	3,98	0,00	0,91	0,82
Заключение договора	25	26	7,28	0,03	1,67	0,95
Формирование окончательного КП: игрушка-упаковка	26	30	2,69	0,01	0,62	0,73
Выбор способа брендинга игрушки	23	27	4,32	0,02	-	-
Выбор производителя брендинга	27	28	6,62	0,03	-	-
Создание типового дизайна брендинга игрушки	28	29	2,32	0,02	-	-
Формирование окончательного КП: брендинг игрушки-упаковки	29	30	2,69	0,01	-	-
Продление договора о партнерстве по брендинговым наборам для творчества	7	31	3,42	0,01	-	-
Формирование окончательного КП: доп. вложение — набор для творчества	31	30	2,69	0,01	-	-
Продление договора с поставщиками конфет, просчет стандартных наборов	7	32	6,32	0,02	-	-
Формирование окончательного КП: наборы конфет	32	30	2,69	0,01	-	-
Формирование окончательного КП	30	33	3,87	0,02	0,89	0,81
Фиктивная			0,00	0,00	-	-
Создание Интернет-сайта	33	34	20,44	0,25	4,69	0,99
Продвижение в социальных сетях и. Yandex Direct часть 1	34	35	30,87	6,08	5,10	0,99
Фиктивная			0,00	0,00	-	-
Подготовка к выставке	33	35	11,78	0,09	-	-
Проведение выставки WorldFood	35	36	4,00	0,00	0,92	0,82
Продвижение в социальных сетях и. Yandex Direct часть 2	36	37	21,17	0,00	6,65	0,99
Фиктивная	37	39	0,00	0,00	-	-
Обработка результатов выставки	36	39	21,21	0,22	-	-
Старт продаж	33	38	8,10	0,01	1,86	0,97
Продолжение прямых продаж, телемаркетинг, e-mail	38	39	63,70	5,76	15,49	1
Заключение договоров	38	40	63,70	5,76	15,49	1
Фиктивная	39	40	0,00	0,00	-	-

Продолжение Таблицы 3.9

Формирование дизайнов брендинга игрушки под клиентов	40	41	5	0,02	1,22	0,880
Поддержка клиента по заказу	41	42	30	0,00	6,76	1
Получение обратной связи от клиента	42	43	3	0,03	0,67	0,75
Ситуационный анализ МД	41	44	15	0,00	3,34	0,99
Обоснование бюджета на 2020 год комплексом мероприятий маркетинга	44	45	15	0,03	3,37	0,99
Утверждение бюджета МД высшим руководством	45	43	3	0,01	0,84	0,80

В результате применения предложенного комплекса мероприятий маркетинга, стандартное отклонение выполнения работ может составить 4,39 рабочих дня (Таблица 3.9). Тогда время выполнения работ можно обозначить как $247 \pm 4,39$ рабочих дня. Последние работы МД ограничены окончанием года: поддержку клиента (работы 41–42) и обоснование бюджета на следующий год комплексом мероприятий маркетинга (работы 44–45) можно уменьшить на 1 рабочую неделю (чтобы учесть стандартное отклонение), согласовав с руководителем структурного подразделения маркетинга. Тогда время выполнения работ будет равно $242,61 \pm 4,39$ рабочих дня при сохранении предпочтительной МД. Или возможно планирование бюджета МД с учетом сверхурочной работы.

Рассчитаем математическое ожидание расходов МД за год исходя из вероятности выполнения каждой работы в срок согласно средневзвешенной оценке экспертов (путем суммы вероятности, умноженной на себестоимость выполнения каждой работы на критическом пути), а также исходя из себестоимости работ в детерминированном виде, лежащих на некритическом пути. Стохастические ожидаемые расходы МД равны 3 012 045 рублей (с учетом вероятности опоздания) для сравнения с детерминированными расходами 3 073 405 рублей (исходя из выполнения каждой работы в срок) при принятии окончательного управленческого решения по бюджету МД (с учетом резерва модели на небольшой сдвиг во времени). Руководитель подразделения маркетинга может предоставить на согласование несколько вариантов плана МД за счет сетевого моделирования²³. Следующим этапом при организации «снизу-вверх» является согласование необходимого бюджета МД с высшим руководством.

²³ Данный раздел построен на статье автора, опубликованной в [150].

3.2 Расчет ограничения или возможности выделения бюджета маркетинговой деятельности

Рассмотрев в Параграфе 3.1 выбор и реализацию сетевых методов обоснования бюджета комплексом маркетинга перейдем к процессу расчета ограничения/ возможности выделения бюджета МД вышестоящим руководством в ходе реализации КППМД. В Параграфе 3.2 раскроем решение проблемы постановки труднодостижимых с учетом ресурсов целей МД (согласно принципу сбалансированности ресурсов с конечными результатами МД) в ходе реализации и апробации КППМД в коммерческих структурах. Сокращение разрыва конечных результатов МД будет достигнуто за счет приведения в соответствие ограничений бюджета МД высшим руководством желаемым конечным результатам и целям МД за счет комплекса маркетинга.

Реализация КППМД на данном этапе заключается в выборе подходящих методов расчета (ограничения/ возможности выделения) бюджета МД и непосредственном расчете ограниченного объема ресурсов МД в стоимостном выражении, который может выделить вышестоящее руководство исходя из стратегического понимания развития товара, СБЕ, организации.

В результате обработки и анализа ответов 8 интервьюируемых (согласно Параграфу 1.1) была разработана классификация методов расчета бюджета МД с выделением ранее неучтенных признаков *«значимые факторы, характеристики цели МД в зависимости от организации планирования МД»* в Таблице 3.10.

Таблица 3.10. Авторская классификация методов расчета бюджета МД по значимым факторам и характеристикам цели МД при интерактивной организации планирования МД [*Источник [102]: разработана автором*]

Классификационный признак		Объект классификации
Значимый фактор целеполагания	Значимые характеристики цели МД	Метод расчета
Основной конкурент и рынок в целом без учета внутреннего фактора	Зависимость цели МД от деятельности основного конкурента	Конкурентного паритета
Рынок без учета внутреннего фактора	Зависимость цели МД от достижения определенного объема продаж, доли рынка.	Метод фиксированного процента в отрасли от объема продаж

Продолжение Таблицы 3.10

Внутренний фактор и частично учитываемый рынок (в пределах возможностей)	Зависимость цели МД от затрат на другие функции организации (по остаточному принципу)	От возможностей
Рынок и внутренние факторы	Зависимость цели МД от рентабельности, окупаемости инвестиций в МД	Метод бюджета как инвестиции в МД и развитие товара
	Зависимость цели МД от эффективности расходов на комплекс мероприятий маркетинга: декомпозиция целей и задач до расходов на мероприятия МД	Метод целей и задач
	Зависимость цели МД от энтузиазма собственника бизнеса, не принимая во внимание необходимых расходов	Максимальных расходов
	Цель МД, которую можно декомпозировать для более узкой аудитории (для дальнейшего тестирования)	Метод пробного маркетинга
	Зависимость достижения цели МД от большого количества факторов среды	Динамическое математическое моделирование

Значимый фактор для целеполагания МД зависит от выбранной организации планирования МД (Таблица 3.10). Согласно принципу целенаправленности КППМД цели должны быть значимыми, то есть вносить вклад и способствовать достижению стратегической цели по развитию товару. «Снизу вверх» или интерактивная организации планирования МД отличаются клиентоориентированностью, учетом требований рынка, что позволяет обосновать бюджет комплексом мероприятий маркетинга (согласно преимуществам, выделенным в Параграфе 1.3). Наиболее широкий список методов расчета бюджета МД характерен для интерактивного метода организации планирования МД. Метод «от возможностей» не соответствует организации планирования «снизу вверх» из-за опускания потребностей микросреды предприятия. При организации «сверху вниз» применимы следующие методы: «от возможностей» исходя из внутреннего фактора; «конкурентного паритета», когда в центре внимания основной конкурент; «фиксированного процента» в отрасли от объема продаж, ориентируясь только на рынок (Таблица 3.10)²⁴.

Предложенных классификационных признаков в Таблице 3.10 оказалось недостаточно для определения мотивов планирования бюджета МД: необходимо расширить значимые факторы для целеполагания до контактных аудиторий, которые влияют на согласованный бюджет МД. Дополнительно был проведен

²⁴ Данный раздел построен на статье автора, опубликованной в [102].

письменный экспертный опрос по выявлению контактных аудиторий, влияющих на принятие решений о комплексе мероприятий и бюджете МД, у 24 практиков-управленцев и теоретиков (описано в Параграфе 2.2). После выделения целевой аудиторией среди управленцев, применяющих в работе определенные методы расчета бюджета, было предложено ответить на последнюю группу вопросов: какие контактные аудитории (из общепринятых [110]) значимы при выборе конкретного метода расчета (ограничения/ возможности выделения) бюджета МД.

Классификация методов расчета бюджета МД по организации планирования МД с выделением ранее неучтенного классификационного признака «*значимые контактные аудитории*» для принятия решения согласно письменному опросу экспертов и интервью представлена в Таблице 3.11.

Таблица 3.11. Авторская классификация методов расчета бюджета МД по значимым контактными аудиториями и организации планирования МД.

Виды организации планирования МД	Интерактивная организации планирования МД								
	«сверху-вниз»			«снизу-вверх»					
Методы расчета бюджета МД	Конкурентного паритета	От возможностей	Фиксированного процента в отрасли от объема продаж	Целей и задач	Максимальных расходов	Конкурентного паритета	Пробного маркетинга	Фиксированного процента в отрасли от объема продаж	Как инвестиция
Значимые контактные аудитории									
Потребитель	+/-	+/-	+	+	+	+	+	+	+
Поставщики/ Основной поставщик	+/-	+/-	+	+	+	+	+	+	+
Торговые посредники	+/-	+/-	+	+	+	+	+	+	+
Маркетинговые посредники	+/-	+/-	+	+	+	+	+	+	+
Содействующие структуры	+/-	+/-	+	+	+	+	+	+	+
Агенты	+/-	+/-	+	+	+	+	+	+	+
Конкуренты / Основной конкурент	+	+/-	+	+	+	+	+	+	+
Спонсоры	-	-	+	+	-	-	+	+	+
Члены совета директоров	-	+	-	+	+	-	+	-	+
Управляющие	-	+	-	+	+	-	+	-	+
Служащие и рабочие, добровольцы	-	+	-	+	+	-	+	-	+
Банки	-	+	+	+	-	-	+	+	+
Инвестиционные компании	-	-	+	+	-	-	+	+	+
Брокерские фирмы фондовой биржи	-	-	+	+	-	-	+	+	+
Акционеры	-	+	-	+	-	-	+	-	+
Широкая публика	+/-	+/-	+	+	+	+	+	+	+
Местные контактные аудитории	-	-	-	+	+	-	+	-	+
Гражданские группы содействия и профессиональные объединения	-	-	+	+	+	-	+	+	+
Органы государственной власти/управления	-	+	+	+	+	-	+	+	+
СМИ	+/-	+/-	+	+	+	+	+	+	+

В Таблице 3.11 потребители, основные конкуренты, поставщики, посредники, СМИ, широкая аудитория оказывают влияние (выделены «+») на обоснование бюджета МД при организации планирования «снизу вверх» или интерактивной и частичное влияние на принятие решение об ограничении бюджета МД при организации «сверху вниз». Таким образом, стейкхолдеры значимы при выборе комплекса методов расчета бюджета МД в зависимости от организации планирования МД.

Определим сначала значимые контактные аудитории при *организации «сверху вниз»* (Таблица 3.11). Метод *«от возможностей»* позволяет рассчитать ограничение бюджета МД высшим руководством исходя из внутреннего фактора, мнения внутренних контактных аудиторий (членов совета директоров, управляющих, служащих, рабочих, добровольцев). Предприятиям, получающим целевое государственное финансирование деятельности, свойственно применение метода расчета бюджета *«от возможностей»* из-за ориентации на органы государственной власти и управления. Значимость банков и акционеров при выборе метода *«от возможностей»* подтверждается также результатами интервью: финансовые трудности, режим тотальной экономии и высокая кредитная нагрузка предприятий были выявлены как сферы применения данного метода. Инвестиционные компании чаще всего не готовы вкладываться в бизнес, который финансирует МД по остаточному принципу, боясь низкой рентабельности вложений. На выделение бюджета МД *«методом конкурентного паритета»* оказывает наибольшее влияние маркетинговая активность основного конкурента. Для принятия бюджета МД методом *«фиксированного процента»* в отрасли от объема продаж значимы практически все общеизвестные стейкхолдеры: только мнения акционеров и внутренней контактной аудитории мало учитываются в отрасли, а влияние местной контактной аудитории ограничено конкретной территорией.

Рассмотрим подробнее *организацию планирования МД «снизу вверх»*, при которой сложно применим метод *«от возможностей»* из-за отсутствия рыночной

ориентации (согласно Таблице 3.11). При использовании методов *«пробного маркетинга»*, *«целей и задач»* и *«бюджета как инвестиции»* учитываются интересы всех общеизвестных аудитории (включая сотрудников предприятия), с которыми организации важно наладить доверительные отношения для повышения результативности МД. Мнение спонсоров, банков, инвестиционных компаний, акционеров, брокерских компаний на фондовой бирже чаще всего опускается при финансировании МД *методом «максимальных расходов»* (который характеризуется нерациональным расходом ресурсов в стоимостном выражении).

Перечень методов расчета бюджета МД при *интерактивной организации планирования МД* является наиболее широким, куда в том числе входит метод *«от возможностей»* согласно Таблице 3.11. На выделение ресурсов в стоимостном выражении на МД по остаточному принципу влияют не только интересы внутренних контактных аудиторий, банков, акционеров, государственных органов, но и потребителей, поставщиков, конкурентов, посредников, широкой публики и СМИ (в пределах возможностей)²⁵. Если при *«сверху вниз»* организации планирования МД мнение рыночных субъектов (потребителей, основных конкурентов, поставщиков, посредников), широкой публики и СМИ не учитывается или принимается во внимание частично, то при интерактивной организации — учитывается частично в пределах возможностей организации.

Предложенные авторские классификации методов расчета бюджета МД по значимым факторам, контактным аудиториям, характеристикам цели МД позволили обосновать и разработать алгоритм выбора комплекса методов расчета бюджета МД в ходе реализации КППМД, который представлен на Рисунке 3.5 для интерактивной организации планирования (бюджета) МД, так как перечень возможных методов наиболее полный. На Рисунке 3.5 затраты ресурсов в стоимостном выражении обозначаются в кратком виде как *«затраты»*.

²⁵ Данный раздел построен на статье автора, опубликованной в [96].

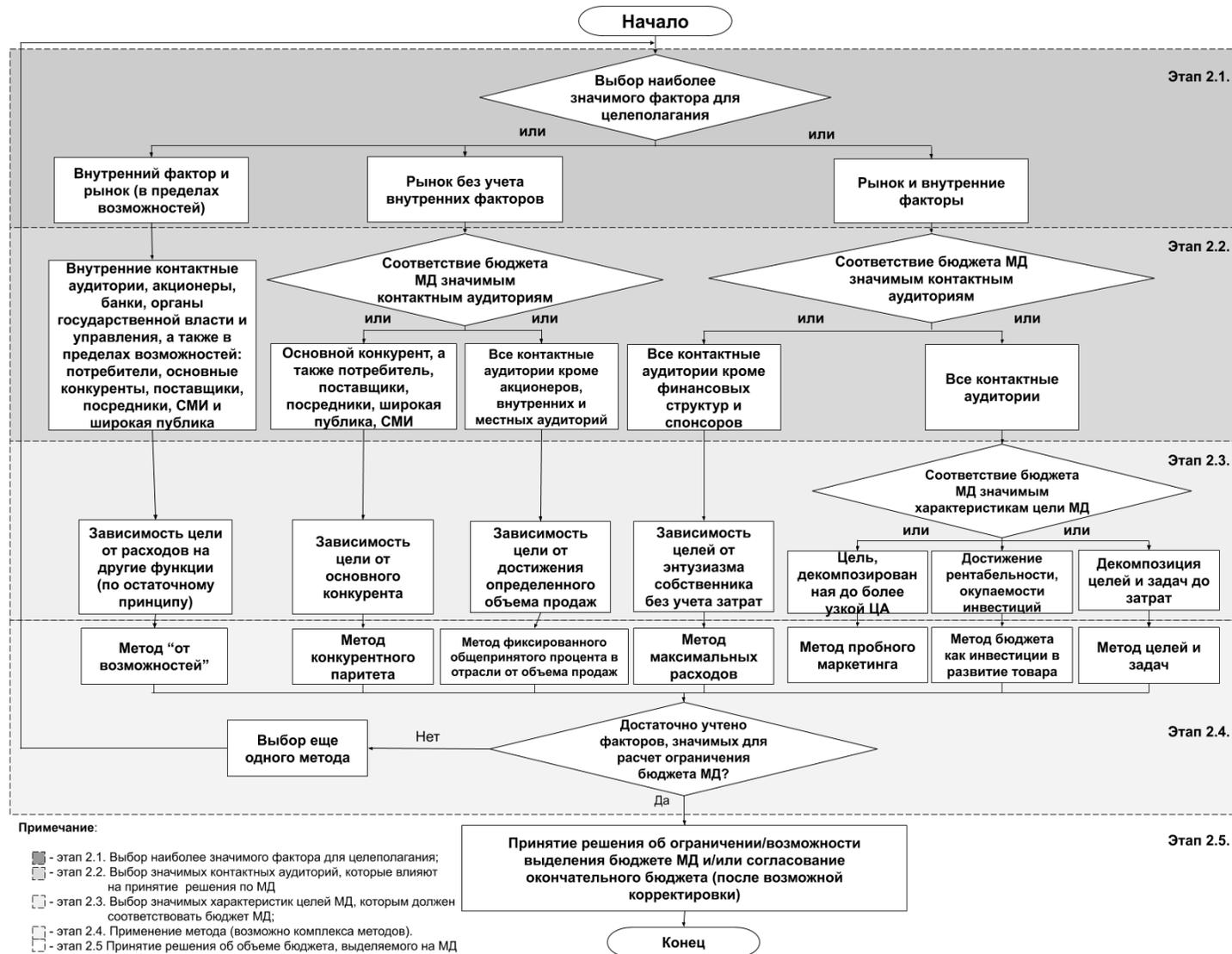


Рисунок 3.5. Алгоритм выбора и реализации методов расчета ограничения (возможности выделения) бюджета МД высшим руководством при интерактивной организации планирования МД [Источник [150]: разработан автором]

Согласно алгоритму на Рисунке 3.5 выбор и реализации комплекса методов расчета ограничения/ возможности выделения бюджета МД высшим руководством проходит в несколько этапов: выбор наиболее значимого фактора для целеполагания; выбор значимых контактных аудиторий, которые влияют на принятие решения по МД; выбор значимых характеристик целей МД, которым должен соответствовать бюджет МД (проверка на учет достаточного количества факторов, контактных аудиторий, характеристик целей, значимых для расчета ограничения/возможности выделения бюджета МД); применение метода/методов расчета бюджета высшим руководством (методика расчета описана в Параграфе 2.3); принятие решения об объеме бюджета, выделяемого высшим руководством на МД. Методика принятия решения об ограничении/возможности выделения и/или согласования бюджета (после возможной корректировки), раскрытая подробнее в Параграфе 2.3, зависит от организации планирования.

В случае «сверху вниз» организации планирования МД принимается решение об ограничении бюджета МД высшим руководством согласно алгоритму на Рисунке 3.5, внутри которого формируется комплекс мероприятий и бюджет маркетинга руководителем структурного подразделения маркетинга. При «снизу-вверх» организации планирования МД принимается комплекс мероприятий маркетинга высшим руководством с учетом возможности выделения необходимого бюджета на его реализацию (значимых факторов, контактных аудиторий, характеристик цели МД). В первом случае окончательный бюджет МД принимается руководителем подразделения внутри ограничений «сверху», а во втором — вышестоящим руководством на основе предложения «снизу». Интерактивная организация планирования МД объединяет порядок принятия решения по МД «сверху вниз» и «снизу вверх», пока не будет достигнут компромисс между СПР: сбалансированность между ограничением/возможностью выделения бюджета МД с желаемыми конечными результатами и целями МД за счет комплекса стратегий, мероприятий и бюджета маркетинга. В результате, достигается сокращение разрыва конечных результатов

МД от желаемых значений: принимаются достижимые цели, сбалансированные с возможностями выделения необходимого бюджета МД.

Последующие исследования автора будут сфокусированы на обосновании результативности реализации КППМД в ходе апробации в коммерческих структурах (ООО «Котел добра», ООО «Специализированное тоннельное строительство»). В ООО «Котел добра», выбравшем «снизу вверх» организацию планирования МД, сначала был сформирован комплекс мероприятий и бюджет МД специалистом и руководителем по маркетингу (в одном лице) со значительным (в большей степени) участием автора. Затем план МД был выдвинут на согласование директору. Алгоритм выбора и реализации методов расчета бюджета МД вышестоящим руководством (Рисунок 3.5) позволил принять окончательный бюджет МД.

Таким образом, был определен комплекс методов расчета (возможности выделения) бюджета МД вышестоящим руководством, принимая во внимание рынок, внутренний фактор и интересы всех стейкхолдеров (из Таблицы 3.11), заинтересованных в построении доверительных отношений с ООО «Котел добра» согласно подходу. Современные условия МД характеризуются галопирующими изменениями, в том числе высокой динамичностью контактных аудиторий. Снижение покупательской активности и усиление избирательности клиентов способствуют усилению конкурентной борьбы. На рынке детских новогодних подарков ужесточаются требования к надежности контрагентов: заказчики боятся неисполнения обязательств поставщиками, в том числе по срокам поставки подарков к Новому детскому празднику и по качеству конфет, опасаясь осуждения общественности (топ-менеджмента и сотрудников предприятия, их родственников и друзей). Если у поставщика получится зарекомендовать себя как надежного контрагента, то сотрудничество часто продолжается в следующем году, нарушить которое конкурентам уже достаточно сложно. Малому бизнесу, представителем которого является ООО «Котел добра», нелегко выигрывать тендеры у крупных клиентов на электронно-торговых площадках по причине частого столкновения с трудностями прохождения

проверки службы безопасности на достаточность объема мощностей и годового объема продаж по сравнению с крупными игроками рынка. Малый бизнес понимает, что можно выделиться среди конкурентов и завоевать любовь клиентов за счет оригинальных идей, поставщиков и посредников, творческих подходов, новых технологий и методов, качественного сервиса. В то время, как крупные игроки рынка укрепляют свои позиции в рознице, для малого бизнеса открываются возможности по взаимовыгодному сотрудничеству с торговыми посредниками (например, компаниями по организации мероприятий) на основе безупречной репутации и отзывов клиентов.

Рынок корпоративных подарков характеризуется высокой отраслевой конкуренцией за клиентов, борьбой за новые технологии, методы и сотрудничество с инновационными компаниями-поставщиками. Бенчмаркинг позволяет внедрить лучшие идеи и находки конкурентов на следующий год, что заставляет ООО «Котел добра» осуществлять аудит-маркетинг, планировать и внедрять инновации, удовлетворять и создавать новые потребности и требования к подаркам (в частности, индивидуализировать подарки). Конкурентным преимуществом ООО «Котел добра» является брендинг и производство подарков на территории РФ (по сравнению с китайскими типовыми игрушками-упаковками у конкурентов), что позволяет оперативно согласовывать дизайн индивидуализированного подарка с клиентом. Все сотрудники и руководители ООО «Котел добра» следуют плану МД, чувствуя личную ответственность перед компанией за достижение поставленных целей и развитие компании. Лояльность заказчика зависит в том числе от того, что скажет широкая публика о качестве и оригинальности подарка в условиях высокой скорости распространения недовольства общественности. Контроль качества детского подарка осуществляется органами государственного управления: установлены требования к безопасности игрушки и пищевой продукции (например, конфет), которым важно соответствовать.

Сетевая модель планируемой МД позволяет учитывать много факторов маркетинговой среды ООО «Котел добра» в условиях галопирующих изменений.

Для повышения отдачи от МД была осуществлена декомпозиция целей и задач до затрат ресурсов в стоимостном выражении на МД за счет построения сетевой модели планируемой МД. Для оптовых закупок комплектующих подарков и старта производства важно получение финансирования у банков, акционеров и/или инвестиционных компаний. В этих целях используется метод расчета бюджета МД как инвестиции в комплекс маркетинга и развитие товара, чтобы обосновать рентабельность и окупаемость вложений в развитие товара, создание нематериальных активов МД. Таким образом, были применены методы «целей и задач» и «бюджета как инвестиции» помимо сетевого моделирования.

На основе методики КППМД директор предприятия определил процент необходимых ресурсов (в стоимостном выражении) на МД от планируемого дохода от реализации товара (равный 16 %) с использованием сетевого метода планирования МД, который был сопоставлен с нормой прибыли (которая держится в секрете). Опросив экспертов методом Делфи была составлена сетевая модель планируемой МД, которая помогла сформировать программы (мероприятия) МД для достижения желаемых целевых значений с расчетом затрат ресурсов МД в стоимостном выражении (реализована декомпозиция целей и задач до затрат). В результате, директор принял обоснованное комплексом маркетинга решение о бюджете МД с учетом возможностей предприятия (согласно принципу сбалансированности ресурсов с конечными результатами МД). Применение метода «бюджета как инвестиции» позволило рассчитать возможность возмещения (покрытия) затрат ресурсов МД в стоимостном выражении: прибыль и другие финансовые показатели не подлежат публикации в открытых источниках. Предложенный комплекс мероприятий маркетинга и бюджет МД были согласованы высшим руководством, так как способствовали достижению желаемых целевых значений в условиях ограниченности времени отчетным периодом и финансовых возможностей, а также динамичности внешней среды. В результате, был утвержден бюджет комплекса маркетинга, рассчитанный с помощью сетевого моделирования в Параграфе 3.1 без внесения корректировок, в размере 3 073 405 руб./год. Директор рассматривает финансирование МД как

инвестицию в развитие товара (создание нематериального актива), так как завоевав доверие клиента, чаще всего сотрудничество повторяется в следующем предновогоднем сезоне. Лояльность клиентов ООО «Котел добра» в 2018 году составила 71 %, прирост которого до 87 % был определен в качестве тактической цели на 2019 год.

Реализация предложенного автором подхода в ООО «Котел добра» позволила достичь тактических целей МД на 97 % в условиях галопирующих изменений и обосновать повторное применение методики и алгоритма КППМД (особенно в случае цифровизации сложного процесса)²⁶.

Результативность применения КППМД будет обоснована в Параграфе 3.3 на основе сравнения с результатами МД прошлого 2018 года и модельного эксперимента возникновения разрыва конечных результатов МД при несоблюдении сроков реализации оказывающих наибольшее влияние на конечный результат МД критических работ сетевой модели планируемой МД ООО «Котел добра» в 2019 году при применении традиционных методов планирования МД.

Таким образом, разработан процесс согласования комплекса мероприятий и бюджета маркетинга с высшим руководством в ходе реализации КППМД. В результате последовательного выбора и реализации предпочтительных методов расчета и обоснования бюджета МД в зависимости от организации планирования МД, в ходе КППМД решаются проблемы сохранения качества комплекса маркетинга, удержания бюджета МД и постановки достижимых целей МД с учетом ограничения бюджета высшим руководством. Теоретические обоснования сокращения разрыва конечных результатов комплекса маркетинга от желаемых значений обоснованы методическими рекомендациями по реализации предложенного подхода в коммерческих структурах (ООО «Котел добра», ООО «Специализированное тоннельное строительство»).

²⁶ Данный раздел построен на статье автора, опубликованной в [150].

3.3 Влияние реализации предложенного автором подхода на конечные результаты маркетинговой деятельности

КППМД позволил сбалансировать ресурсы с конечными результатами МД в условиях галопирующих изменений: сократить разрыв конечных результатов комплекса маркетинга от желаемых значений, что доказано в ходе апробации подхода в коммерческих структурах (ООО «Котел добра», ООО «Специализированное тоннельное строительство»).

Желаемые целевые значения ООО «Котел добра» были достигнуты на 97 % в 2019 году за счет применения КППМД, не допустив перерасхода бюджета МД. Для сравнения в 2018 году цели комплекса маркетинга в ООО «Котел добра» были достигнуты на 59 % при исполнении 89 % запланированного бюджета МД. Часть мероприятий комплекса маркетинга не была реализована в 2018 году и/или перенесена на следующий год, что составило незначительную экономию на затратах ресурсов в стоимостном выражении. В результате, реализация традиционных методов планирования МД, не соответствующих условиям галопирующих изменений, привела к ухудшению комплекса маркетинга и, следовательно, трудному достижению целей МД. Реализация КППМД в ООО «Котел добра» в 2019 году позволила достичь цели на 97 % в условиях исполнения бюджета МД на 98 % (без перерасхода), сохранив качество запланированного комплекса мероприятий маркетинга в современных условиях. Таким образом, результативность реализации КППМД составила 1,64 % по сравнению с традиционными методами планирования МД, применяемыми годом ранее.

Теоретические положения и методические рекомендации КППМД были успешно реализованы и апробированы в ООО «Специализированное тоннельное строительство» во 2-ом квартале 2019 года, тем самым сформировав план МД на 3–4 квартал 2019 года. Предложенный подход позволил достигнуть желаемых конечных результатов с помощью выделенного бюджета МД и сохранить сбалансированность системы. Цели МД на 3–4 квартал 2019 год были достигнуты

на 96 % при сохранении состава и содержания мероприятий МД, исполнения изначально запланированного бюджета МД на 98 % в условиях корректировки ресурсов МД. Результативность применения предложенного подхода была обоснована в ООО «Специализированное тоннельное строительство» и составила 1,35 % (по сравнению с применением традиционных методов годом ранее). Более подробная информация не разглашается по просьбе руководства.

Далее сравним не только реализацию КППМД в 2019 году с традиционными методами планирования в 2018 году, но и внутри одного 2019 года в одинаковых галопирующих условиях. В 2019 году было запущено новое направление деятельности ООО «Котел добра» (производство брендированной упаковки упаковки-игрушки и дополнения к подарку), что характеризуется большей рискованностью и усложняет сравнение с предыдущим годом. В целях исследования наглядно докажем результативность применения КППМД по сравнению с традиционными методами планирования в ходе апробации, проведенной в 2019 году в коммерческих структурах (в частности, ООО «Котел добра», разрешившее выборочную публикацию). Смоделируем возможные потери организации из-за влияния галопирующих изменений, которые могут привести к снижению результативности МД вплоть до нарушения целостности системы предприятия. Проведем модельный эксперимент возникновения разрыва конечных результатов МД в 2019 году в случае несоблюдения сроков реализации оказывающих наибольшее влияние на конечный результат МД критических работ сетевой модели планируемой МД ООО «Котел добра» при использовании традиционных методов.

КППМД должно способствовать достижению стратегической цели МД ООО «Котел добра», которая заключается в увеличении количества клиентов ЦА на 16 %. В 2019 году поставлены цели по увеличению новых клиентов в 2 раза (до 9 клиентов) и удержанию прошлогодних клиентов с 71 % в 2018 году до 87 % в 2019 году (на 5 клиентов больше). Разработав мероприятия МД, руководитель по маркетингу планировал достичь поставленные цели следующим образом: предложить брендированные сладкие подарки по среднерыночной цене

небрендированного подарка (на уровне прошлого года с учетом прошлогодней инфляции 4,3 % [118]), обеспечив оперативное предоставление брендированных образцов и дизайнов клиенту в электронном виде для принятия решения. Более подробно цели МД ООО «Котел добра» представлены в Параграфе 3.1, для достижения которых планировалась следующая коммуникативная и сбытовая политика МД, представленная ниже.

Во-первых, создание сайта по обновленному предложению и digital-реклама (Яндекс-Директ, SEO-продвижение) приведет 3-х новых клиентов (дополнительно 1650 подарков). Во-вторых, участие в выставке WorldFood позволит привести еще 3-х клиентов (1650 подарков), продвинув среди широкой ЦА брендированные детские подарки и создав доверительные отношения с ЦА. Выставка рассматривается как комплекс мер по подготовке, проведению и обработке клиентов с доведением их до покупки. В третьих, проведение личного маркетинга предполагает привести 3-х новых клиентов (1650 подарков) и удержать на 5 прошлогодних клиентов ЦА больше (с 71 % в 2018 году до 87 % в 2019 году), которые приобретут примерно 2750 подарков. Одним из самых важных этапов МД ООО «Котел добра» является проведение личного маркетинга, от периода реализации которого зависит конечный результат и будущее бизнеса, так как проверяется жизнеспособность обновленного предложения и интерес целевого потребителя. Для измерения эффективности каналов коммуникации проводился опрос новых клиентов о том, откуда они узнали об ООО «Котел добра» (с последующим занесением данных в CRM), и использовался предыдущий опыт и статистика.

Смоделировано возникновение разрыва конечных результатов комплекса маркетинга из-за несоблюдения сроков реализации оказывающих наибольшее влияние на конечный результат МД критических работ (точек) сетевой модели планируемого комплекса маркетинга ООО «Котел добра». Ранее было введено и предложено определение понятия «критические точки в планировании бюджета МД», характеризующего наиболее слабые места плана МД. Рассматриваемые работы позволят рассчитать возникновение разрыва конечных результатов

комплекса маркетинга от желаемых целевых значений при применении традиционных методов планирования МД по сравнению с авторским подходом.

В целях исследования автором были определены критические точки МД. Были выделены работы/комплексы работ, которые оказывают наибольшее влияние на достижение конечных результатов МД ООО «Котел добра»: проведение мероприятий личного маркетинга, участие в выставке, Интернет-продвижение (при условии наличия сайта), которые являются точками контакта с клиентами в ходе коммуникативной и сбытовой политики для позиционирования товара и убеждения клиента купить брендированные сладкие подарки. Нарушение сроков работ в последней критической точке запуска производства (формирования дизайнов брендирования игрушки под клиентов) может привести к катастрофическим потерям, вплоть до потери всей себестоимости произведенного товара, включая годовые затраты (в стоимостном выражении) на МД, а также закрытия нового бизнес-направления или банкротства фирмы.

В Таблице 3.12 представлены критические точки МД по брендированным сладким подаркам в ООО «Котел добра». Нарушение сроков выполнения работы в критической точке автором обозначены в виде «-», прохождение в срок — в виде «+». Согласованный план комплекса маркетинга ООО «Котел добра», который в результате реализации КППМД достиг желаемых целевых результатов МД в 2019 году, не опоздав ни в одной из рассматриваемых критических точек, обозначим в виде «++++». Тогда прохождение четырех критических точек можно обозначить в виде «++++», а опоздание — в виде «- - - -».

Таблица 3.12. Критические точки МД ООО «Котел добра» в 2019 году.

№	Код работы		Условное обозначение опоздания в критической точке	Наименование работы (в критической точке)	Критическая дата согласно авторскому подходу
	Начало	Конец			
1	30	33	-+++	Формирование окончательного КП	Не позднее 18-19 июля
2	33	34	--++	Создание сайта	Не позднее 15-16 августа
3	35	36	---+	Участие в выставке WorldFood	17 сентября- 20 сентября
4	40	41	----	Формирование дизайна брендирования игрушки под клиентов (для старта производства заказов в срок)	Не позднее 1 ноября

Источник: критические точки выявлены автором совместно с маркетологом организации.

Согласно Таблице 3.12, конечный результат личного маркетинга зависит от продолжительности его проведения, ограниченной следующим: датой формирования окончательного КП (не позднее 18–19 июля) и стартом производства (формирования дизайна брендированного подарка не позднее 1 ноября). Чтобы успеть поставить брендированные подарки в срок, важно закончить мероприятия по личному маркетингу, работе с клиентами по результатам выставки и Интернет-продвижению до начала старта производства.

Расходный бюджет МД при опоздании в критических точках был спланирован с помощью сетевой модели, которая может быть изменена и иметь свое развитие: нарушение сроков формирования коммерческого предложения соответствует ответам эксперта №2; создание сайта и проведение выставки не в срок — ответам эксперта №3; опоздание во всех критических точках, в том числе корректировки дизайна для старта производства — ответам эксперта №5.

Чтобы показать масштаб потерь, были проанализированы разные сценарии влияния галолирующих изменений вплоть до наихудшего — нарушение сроков поставки всем 36 клиентам, цели провалены, бизнес ждет банкротство и закрытие. Рассчитаем разрыв конечных результатов МД исходя из расходного бюджета и количества новых клиентов в критических точках. Результат представлен в Таблице 3.13.

Таблица 3.13. Моделирование разрыва конечных результатов МД (в клиентах), возникающего при применении традиционных методов планирования МД

Прохождение критических точек в срок	Расход МД, руб./год	Количество новых клиентов ЦА в 2019, клиенты				Рост клиентов (ЦА), повторно купивших НГ подарки, с 71 % до 81 % от общего количества, клиенты	Разрыв конечного результата МД в количественном выражении, клиентах
		Личный маркетинг	Интернет-реклама	Выставка	ИТОГО		
Желаемый конечный результат (при использовании авторского подхода):							
++++	3 073 405	3	3	3	9	5	0
В случае опоздания в критических точках (при использовании традиционных методов):							
- +++	2 949 533	0	3	3	6	5	3
-- ++	2 970 969	0	0	3	3	5	6
--- +	2 959 537	0	0	0	0	5	9
----	2 540 122	0	0	0	0	0	14-36

Расчёт проведен автором на основе маркетинговых исследований, модельного эксперимента. Опубликована в [150].

В результате применения КППМД будут достигнуты поставленные цели по приросту четырнадцати клиентов (Таблица 3.13) или 7 630 700 рублей в год. Стоимостная оценка количества новых клиентов проводилась на основе расчета средней цены заказа в размере 991 рубля за подарок и продажи в среднем 550 подарков на одного корпоративного клиента. В условиях динамичности внешней среды реализация КППМД позволяет достигнуть желаемых конечных результатов МД согласно Таблице 3.13. Использование традиционных (согласно Параграфу 1.3) методов может привести к увеличению разрыва конечных результатов МД от целевых значений. В результате нарушения сроков проведения мероприятий личного маркетинга может возникнуть разрыв в количестве трех клиентов, в случае задержки сроков создания сайта — шести клиентов, опоздания старта и отказа участия в выставке по непредвиденным обстоятельствам — девяти клиентов, нарушения сроков создания дизайна брендинга подарка, что важно для старта производства — вплоть до всех планируемых заказчиков (в количестве 36 контрагентов).

На следующем этапе исследования оценим конечный результат в стоимостном выражении для сравнения с затраченным бюджетом МД. Для этого рассчитаем разрыв конечного результата МД (в целом) от желаемого целевого значения в стоимостном выражении.

Исходя из сущности КППМД (раскрытой в Параграфе 2.2) как процесса и как результата, проведем формализацию задачи по определению искомого разрыва. Разрыв конечного результата МД можно представить как разницу между конечным результатом МД (выходом) и затраченными ресурсами МД в стоимостном выражении (входом). В случае возможности рассмотрения бюджета МД как *инвестиции* в МД и развитие товара конечный результат МД может быть оценен в стоимостном выражении: может представлять вклад МД в развитие товара, например, в доход от реализации товара. Конечный результат согласно сущности, определенной Солдатовой А.В. [147], с которой автор согласен, представляет разницу между выходом и входом. Если вход раскрывает ресурсы МД в стоимостном выражении, необходимые для реализации комплекса

маркетинга, то выход может представлять собой доход (в стоимостном выражении), что удобно для сравнения.

Галопирующие изменения способствуют нарушению сбалансированности ресурсов с конечными результатами. Таким образом, можно формализовать задачу по расчету существенного разрыва конечного результата МД (в целом) от желаемого значения, возникающего при применении традиционных методов планирования МД, следующим образом (формула 3.4):

Искомый разрыв = $KP_1 - KP_0 = (D_1 - P_1) - (D_0 - P_0) = \Delta D_{1-0} + \Delta P_{0-1}$ (3.4),
 где: KP_0 — конечный результат плана (бюджета) МД при применении традиционных методов; KP_1 — конечный результат плана (бюджета) МД при применении авторского подхода; P_0 — план расходного бюджета МД при применении традиционных методов; P_1 — план расходного бюджета МД при применении авторского подхода; D_0 — планируемый доход от МД при применении традиционных методов; D_1 — планируемый доход от МД при применении авторского подхода.

Формализация искомого разрыва (Формула 3.4), возникающего при применении традиционных методов планирования МД в сравнении с КППМД, представляет собой сумму дополнительных расходов и недополученного дохода. Искомый разрыв выражен в стоимостном выражении и ограничен отчетным периодом как доходы и расходы бюджета МД (например, в рублях в год).

Теперь перейдем к расчету разрыва конечных результатов комплекса маркетинга от желаемых значений в стоимостном выражении, используя Формулу 3.4. Планируется прирост 14 клиентов за счет МД в 2019 году, который может принести ООО «Котел добра» около 7 700 шт. подарков или 7 630 700 р./год.

Оценив вклад МД в доход от продажи подарков, был рассчитан разрыв конечного результата МД в стоимостном выражении и представлен в Таблице 3.14. Средний объем заказанных подарков (в размере 550 подарков за заказ) и цена (991 рублей за подарок) позволили определить недополученный доход.

Таблица 3.14. Моделирование разрыва конечных результатов МД в стоимостном выражении, возникающего при использовании традиционных методов планирования МД [Разработана и опубликована автором в [150]]

Прохождение критических точек в срок	Расход МД, р./год	Дополнительный расход МД, р./год	Недополученный доход, р./год	Разрыв между применением двух методов в зависимости от опоздания в критических точках, р./год
++++	3 073 405	0	0	0
-+++	2 949 533	-123 872	1 635 150	1 511 278
--++	2 970 969	-102 436	3 270 300	3 167 864
---+	2 959 537	-113 868	4 905 450	4 791 582
----	2 540 122	До себестоимости всей деятельности по функционированию товара за год	До 19 621 800	До 20-30 млн. руб. (точная сумма не подлежит разглашению)

Согласно Таблице 3.14 при реализации КППМД разрыв конечных результатов МД примерно равен нулю в условиях галолирующих изменений: все выделенные работы, находящиеся в критических точках, проведены в срок (обозначено «++++»). Построенная сетевая модель планируемой МД ООО «Котел добра» в 2019 году позволила рассчитать необходимый бюджет МД в размере 3 073 405 рублей на год, который был в последствии согласован высшим руководством в ходе реализации КППМД. В случае несоблюдения сроков работ, находящихся в критических точках, затраты ресурсов МД во временном выражении снижаются, а расходы на многие мероприятия МД остаются без планируемой отдачи. Повышение недополученного дохода приводит к увеличению разрыва конечных результатов МД, возникающего при использовании традиционных методов в отличии от КППМД в условиях динамичности внешней среды.

При опоздании в 1-ой критической точке («- + + +»), согласно Таблице 3.14, менеджеры по продажам не успеют найти новых клиентов за счет мероприятий личного маркетинга, а будут иметь возможность только поддерживать текущую деятельность по работе с прошлогодними клиентами (достигая прироста повторных покупок на 5 целевых клиентов по сравнению с прошлым годом), работать с новыми клиентами, пришедшими с Интернет-рекламы и выставки (6 целевыми клиентами). Сетевая модель планируемой МД построена на основе

ответов 2-ого эксперта и предполагает уменьшение запланированного времени для продаж, что критично сказывается на планируемом доходе МД. Разрыв конечного результата МД от желаемого значения составит 1 511 278 руб. за год.

Опоздание во 2-ой («- - + +») критической точке (создание сайта брендированных подарков и старта Интернет-продвижения) не будет способствовать достижению целевого значения не только по личному маркетингу (3 новых целевых клиента), но и по Интернет-рекламе (3 новых целевых клиента). У отдела продаж будет возможность только поддерживать прошлогодних клиентов и выполнять план по приросту 5 лояльных целевых клиентов, готовых повторить покупку в отчетном периоде. Вся остальная коммуникативная деятельность будет идти по плану (прирост 3 новых целевых клиентов от участия в выставке). В основе расчетов сетевой модели плана МД лежат ответы 3-ого эксперта. Разрыв конечного результата комплекса маркетинга от желаемого значения достигнет 3 167 864 руб. за год согласно Таблице 3.14.

Опоздание подготовки к выставке в срок («- - - +») наряду с невозможностью уделить достаточно времени на личные продажи, Интернет-рекламу (создав сайт с большим опозданием), подготовку и проведение выставки приведет к тому, что комплекс маркетинга по товару будет проведен нерезультативно — с нулевым приростом новых целевых клиентов и поддержанием только текущей деятельности: личные продажи, телемаркетинг и e-mail маркетинг, направленные на покупку брендированных детских подарков прошлогодними целевыми клиентами. Повышение лояльности за счет личного маркетинга и донесения новых преимуществ товара — брендирования детских новогодних подарков — по плану руководства должно увеличить количество повторных покупок на 5 клиентов. Опоздание в первых трех критических точках рассчитывается на основе ответов эксперта №3 с учетом корректировки времени прохождения третьей критической точки МД с опозданием. Разрыв конечного результата комплекса маркетинга от желаемого значения будет составлять 4 791 582 руб. за год согласно Таблице 3.14.

В случае опоздания в четвертой критической точке («- - -») — создания дизайна брендинга игрушки под клиентов для запуска в производство — ООО «Котел добра» может понести потери вплоть до полного списка (36) прошлогодних клиентов: себестоимости развития товара и недополученной прибыли за год. В таком случае разрыв конечного результата комплекса маркетинга от желаемого значения может составить вплоть до 20-30 млн. рублей за год (является конфиденциальной информацией и не разглашается).

Модельный эксперимент позволил вычислить разрывы конечных результатов комплекса маркетинга от желаемых значений в 2019 году, которые могли возникнуть при использовании традиционных методов планирования МД в условиях галолирующих изменений. Искомый разрыв мог достигнуть от 1,5 млн. рублей в год (примерно 20 % ожидаемого дохода от комплекса маркетинга) вплоть до колоссальных потерь в размере 20-30 млн. рублей в год (точная сумма держится в секрете), что привело бы к банкротству предприятия. Применение КППМД способствует повышению результативности МД и сохранению целостности системы предприятия в условиях галолирующих изменений.

Ресурсы МД ООО «Котел добра» претерпевали галолирующие изменения в течение года, которые были учтены внутри стохастических границ пессимистичного и оптимистичного бюджета МД, не допуская перерасхода бюджета МД и ухудшения комплекса мероприятий маркетинга. В результате, были достигнуты цели на 97 % с бюджетом, близким к запланированному (3 000 243 р./год, что на 2 % меньше, чем запланированный). Таким образом, поставленные цели МД оказались достижимыми, сохранено качество комплекса мероприятий маркетинга и не допущено перерасхода бюджета МД.

КППМД представляет собой последовательный выбор и реализацию комплекса методов на основе сетевого моделирования в зависимости от организации планирования МД и СПР. На примере применения ПЕРТ-метода, обосновано результативное управление изменениями во внутренней среде МД коммерческой структуры (ООО «Котел добра»). КППМД позволяет адаптировать план МД к галолирующим изменениям: к непредвиденным и неизвестным

затратам ресурсов во временном (следовательно, и стоимостном) выражении за счет разноразмерной оценки экспертов и резервов (стохастичности); к уменьшению сроков завершения комплекса мероприятий маркетинга до конкретной даты при минимально возможном увеличении затрат ресурсов в стоимостном выражении (в случае необходимости). Обоснована результативность выбора ПЕРТ-метода в комплексе с традиционными методами планирования МД в результате реализации КППМД в коммерческой организации (ООО «Котел добра»).

Доказано сокращение разрыва конечных результатов МД от желаемых значений при реализации и апробации КППМД в коммерческих структурах (ООО «Котел добра», ООО «Специализированное тоннельное строительство») в сравнении с результатом модельного эксперимента использования традиционных методов в планировании МД. Целостность системы предприятия сохранена. На основе результатов теоретических исследований и практической реализации в коммерческих структурах доказана результативность адаптации традиционных методов планирования и бюджетирования к внешней среде за счет КППМД, что обосновывает дальнейшее распространение, цифровизацию подхода, построение цифровой маркетинговой архитектуры МД и организации.

Ценность предложенного автором КППМД повысится в результате цифровизации рассмотренного сложного процесса (как одного из вариантов реализации организационного механизма), что будет способствовать большему распространению предложенных нововведений: решению основных недостатков КППМД как средней, так и высокой сложности и трудоемкости, как средних, так и высоких затрат на реализацию в зависимости от метода внутри группы и необходимости специальных ППП (например, в случае метода ММК и GERT). Специфика МД, сложность и многозадачность планирования МД, тесная взаимосвязь с другими подразделениями предприятия способствовали цифровизации рассмотренного процесса не в рамках ППП, а за счет расширения адаптивности к потребностям разных целевых аудиторий внутри предприятия и взаимосвязи со всеми подразделениями корпорации внутри КИС.

Примером КИС могут являться индивидуализированные ППП, реализующие ERP-стратегию (организационную стратегию интеграции всех подсистем предприятия, направленную на разработку комплексного решения, обеспечивая оптимизацию ресурсов предприятия внутри единой модели данных и процессов для всех сфер деятельности) внутри ERP-системы, которая занимается вопросами планирования ресурсов предприятия [27, 64]. Единая база данных и оперативный обмен информацией внутри системы в условиях галопирующих изменений позволяют своевременно вносить корректировки в планы на всех уровнях и горизонтах планирования.

В настоящее время число целевых аудиторий, с которыми важно поддерживать доверительные отношения, у предприятия увеличивается. Наблюдается переход к экосистемам, цифровым платформам, путем создания экосреды не только для сотрудников внутри предприятия, но и для потребителей, поставщиков, партнеров, СМИ и других стейкхолдеров. Согласно исследованиям маркетинговой среды в Параграфе 1.1 на многих предприятиях, особенно крупных и средних, проводится тотальная цифровизация. Пандемия коронавируса и дистанционное функционирование деятельности подтолкнуло к автоматизации и малый бизнес, чтобы выжить и успешно конкурировать с более крупными игроками. Важно адаптироваться к современным изменяющимся условиям с помощью новых гибких подходов, технологий и методов, цифровизации бизнес-процессов (например, планирования МД) и другого.

Таким образом, предложенный подход может представлять технологию потребления (согласно Параграфу 1.3), способствующую повышению потребительской ценности цифровых платформ, КИС, ППП по управлению МД. Технология потребления (КППМД), соответствующая галопирующим изменениям, может стать конкурентными преимуществами сервисов (ППП, ERP-систем, платформ, экосистем) в цифровой экономике. Одним из трендов управления МД и организации в целом является борьба за новые технологии, чтобы повысить конкурентоспособность. Сервисы, адаптивные к потребностям целевых аудиторий, и гибкие технологии потребления являются средствами

выживания бизнеса в условиях галопирующих изменений: позволяют своевременно принимать рациональные решения в высоко динамичной среде.

В случае цифровизации КППМД важными вопросами являются разработка инструкций, создание дружественного интерфейса, оперативная техническая поддержка клиентов и обучение. За решение этих вопросов несет ответственность разработчик сервиса. Экспертная поддержка со стороны научного сообщества по внедрению новых и обновлению существующих технологий потребления (например, КППМД) является основой сотрудничества с разработчиками. Важно получать обратную связь от пользователей цифрового сервиса, чтобы обновлять и дорабатывать в соответствии с выявленными потребностями, поддерживая доверительные отношения с пользователем и новизну сервиса, подхода, методов в его основе²⁷.

Реализация КППМД позволяет результативнее управлять галопирующими изменениями, сокращая разрыв конечных результатов комплекса маркетинга от желаемых значений в условиях галопирующих изменений. Достижимость целей МД с помощью КППМД доказана, что позволяет сохранить сбалансированность системы предприятия в условиях динамичности внешней среды. Разработаны теоретические положения и методические рекомендации по формированию и реализации комплексного подхода к планированию и бюджетированию МД на основе сетевого моделирования (КППМД), успешно апробированного в коммерческих структурах (ООО «Котел добра» и ООО «Специализированное тоннельное строительство») в условиях динамичности среды. Соответствие предложенного автором подхода условиям галопирующих изменений позволяет использовать рекомендации по управлению внутренними изменениями к рыночным условиям экономики России. Адаптация традиционных методов планирования и бюджетирования МД к галопирующим изменениям внешней среды является обоснованием цифровизации КППМД, тем самым создавая новую цифровую маркетинговую архитектуру бизнеса.

²⁷ Данный раздел построен на статьях автора, опубликованных в [97, 150].

ВЫВОДЫ К ГЛАВЕ 3.

В Главе 3 автором были раскрыты процессы выбора комплекса методов обоснования и расчета бюджета МД в зависимости от мотивов принятия решения, доказано уменьшение разрыва конечных результатов комплекса маркетинга от желаемых значений и сохранение целостности системы предприятия результатами апробации в коммерческих структурах. Автор разработал алгоритм реализации КППМД в части *обоснования бюджета МД руководителем структурного подразделения маркетинга*, позволяющий сохранить качество комплекса мероприятий маркетинга и удержать бюджет МД: последовательный выбор сетевого метода, его реализации и внесения корректировок в результате согласования бюджета МД с высшим руководством на основе изучения научных трудов по сетевому планированию. Была предложена авторская классификация сетевых методов планирования МД *по возможным изменениям объектов плана МД* на основе анализа сетевых методов по возможностям адаптации к галопирующим изменениям. Автор ввел и определил понятие *«критические точки в планировании МД»* как особенности реализации сетевых методов, которая *способствует гибкости к изменениям* на основе применения подобных точек в контроле за исполнением планов МД в целях реализации модельного эксперимента возникновения разрыва конечных результатов МД в коммерческой структуре. Проведено ранжирование сетевых методов планирования МД *по возможностям адаптации плана МД к условиям галопирующих изменений* на основе одноименного анализа: от методов Гантта, МКП, ММК, ПЕРТ, МКЦ до GERT-метода. Разработан и обоснован классификацией сетевых методов *по условиям применения исходя из адаптивности объектов планирования МД к изменениям* алгоритм выбора подходящего сетевого метода, что способствует формированию опыта и устранению барьеров работы с КППМД. Апробирован алгоритм обоснования бюджета МД в коммерческих структурах: в ООО «Котел добра», принадлежащему к малому бизнесу, предложен на согласование с руководителем бюджет МД в размере 3 073 405 р./год.

Автор разработал алгоритм реализации КППМД в части *выбора и реализации методов расчета ограничения/возможности выделения бюджета МД высшим руководством* для постановки достижимых целей МД на основе классификации и методики реализации методов расчета бюджета МД. Была разработана авторская классификация методов расчета бюджета МД по *значимым факторам и характеристикам цели МД* исходя из организации планирования МД на основе результатов глубинного интервью и изучения научных трудов. Была обоснована письменным опросом 24 (труднодоступных) экспертов классификация методов расчета бюджета МД по организации планирования с выделением ранее неучтенного классификационного признака *«значимые контактные аудитории»*. Апробирован процесс расчета возможности выделения бюджета МД в коммерческих структурах: в ООО «Котел добра» согласован изначально предложенный бюджет МД на основе сетевой модели, методов целей и задач, расчета бюджета как инвестиции в МД.

В результате апробации в коммерческих структурах (со значительным участием автора) была доказана результативность КППМД: в размере 1,64 % в 2019 по сравнению с применением традиционных методов годом ранее при достижении целей МД на 97 % и исполнении 98 % бюджета МД в ООО «Котел добра»; на 35 % больше (при достижимости целей на 96 %) в 3-4 квартале 2019 по сравнению с применением традиционных методов, используемых годом ранее в ООО «Специализированное тоннельное строительство». Автор провел модельный эксперимент возникновения разрыва конечных результатов МД, возникшего из-за несоблюдения сроков реализации оказывающих наибольшее влияние на конечный результат МД критических работ (точек) сетевой модели планируемого комплекса маркетинга ООО «Котел Добра» в 2019 году при использовании традиционных методов планирования МД: искомый разрыв составил от 1,5 млн. рублей в год (примерно 20 % ожидаемого дохода от комплекса маркетинга) и мог достигнуть колоссальных потерь до 20-30 млн. рублей в год, что привело бы к банкротству предприятия. Автор обосновал дальнейшую цифровизацию КППМД, построение новой цифровой архитектуры управления МД и бизнеса.

Заключение

Проведенный в диссертационной работе анализ современного состояния, изменений и трендов МД показал, что одной из основных проблем российского маркетинга является *динамичность внешней среды*, которая способствует нарушению сбалансированности ресурсов с конечными результатами МД в ходе формирования «дорожной карты» на краткосрочную и среднесрочную перспективу, сложному достижению целей маркетинговой деятельности (МД, рассматриваемой как специфической функции организации) и нарушению целостности системы предприятия. В целях решения этих проблем автор доказал адаптацию методов планирования и бюджетирования маркетинговой деятельности к изменениям внешней среды в результате реализации научно обоснованного и разработанного комплексного подхода к планированию маркетинговой деятельности на основе сетевого моделирования (КППМД), который относится к научной новизне 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.

В целях обоснования необходимости подхода, направленного на адаптацию плана МД к галопирующим изменениям, были выдвинуты и обоснованы три гипотезы. *Во-первых*, планирование МД является наиболее значимой функцией управления МД в зависимости от затрат ресурсов в стоимостном выражении и масштаба корректировок. *Во-вторых*, традиционные методы планирования бюджета МД не в полной мере соответствуют условиям динамичности внешней среды (что определяет проблему исследования). Чтобы сфокусировать исследование на поиске методов тактического и оперативного планирования в современных условиях, была выдвинута *третья гипотеза*, что тактические и оперативные планы МД подвергаются наибольшему влиянию изменений относительно масштаба корректировок.

В конце 2018 года в целях определения основных проблем и потребностей планирования МД автором было проведено 8 глубинных интервью с руководителями брендов, подразделений маркетинга или департаментов с высшим образованием и стажем работы свыше 7 лет в маркетинге на тему влияния изменений на планирование МД. В результате существующих маркетинговых изменений, по мнению респондентов, часто наблюдаются либо ухудшение комплекса мероприятий маркетинга в целях не допустить перерасхода бюджета МД, либо нежелательные согласования с руководством увеличения необходимых ресурсов МД (в стоимостном выражении) для достижения желаемых конечных результатов, либо постановка труднодостижимых целей с учетом ограничений бюджета МД высшим руководством. Роль планирования специфической функции МД в современных условиях состоит в предвидении и результативной адаптации к маркетинговым изменениям внешней среды: в снижении неопределенности, поиске возможностей (подходов, методов, технологий) управления изменениями решений по комплексу стратегий, мероприятий и бюджету маркетинга для достижения желаемых значений.

Следующим шагом формирования методологических основ управления маркетинговыми изменениями является приведение понятийно-терминологического аппарата исследования *в соответствие с современными условиями динамичности среды* для получения большей отдачи от МД. Сравнив существенные признаки категорий «изменение» и «развитие», было введено новое понятие «маркетинговые изменения» для дальнейшего определения существующего масштаба динамичности среды. Чтобы научиться управлять изменениями в ходе планирования МД, автор сначала определил следующие понятия: «хозяйствующие субъекты» (как коммерческие организации согласно Федеральному закону «О защите конкуренции»), «коммерческая организация» согласно Гражданскому кодексу и «маркетинговая деятельность» исходя из определения А.В. Солдатовой. В итоге, автор уточнил понятие «*планирование МД*» как процесс и результат в виде целостной системы *возможностей адаптации к будущим изменениям* и целенаправленного поиска, оценки и выбора

альтернативных решений по комплексу стратегий и мероприятий маркетинга, сбалансированному по ресурсам с помощью *гибких к изменениям методов и механизмов*, обеспечивающих достижение целей МД. Определение автора, относящееся к научной новизне исследования, отличается от общепринятых *направленностью на адаптацию планирования и бюджетирования МД к изменениям внешней среды МД*, что ляжет в основу нового подхода к планированию МД (КППМД). В результате исследования научных трудов по планированию МД был выделен такой уникальный признак для современной МД, как *следование динамичности среды*, и объединены разрозненные мнения ученых по сущности планирования МД в результате сравнения существенных признаков понятия по смысловым блокам. Автор рассматривает планирование МД *как процесс*, учитывая мнения ученых по этапам, ориентированным на будущее, фокусируясь на объекте МД. Также рассматривает планирование МД *как результат*, соглашаясь с учеными относительно важности сбалансированности ресурсов с целями МД за счет концепции маркетинга, выделяя комплекс маркетинга как способ достижения желаемых значений. Затем автор уточнил понятие «*планирование бюджета МД*» как системный элемент планирования МД, выделяя *важность следования динамичности среды* на основе исследования научных трудов и уточнения понятия «бюджет».

Для обоснования *третьей гипотезы* была разработана классификация маркетинговых изменений с выделением неучтенного ранее признака как *масштаба корректировок планов МД по горизонтам планирования*: незаметных, почти незаметных, малозаметных, средне заметных, *галопирующих*, критичных. В результате, было введено и определено понятие «*галопирующие маркетинговые изменения*» (обладающее научной новизной), характеризующее *современные условия ведения бизнеса и МД* на основе результатов интервью и анализа сущности «изменения» и «развития».

Для обоснования *второй гипотезы* был определен состав специфической функции МД, включая место планирования МД в управленческой функции на основе исследования и анализа научных трудов. С помощью экспертных оценок,

полученных в ходе восьми глубинных интервью, и логического анализа автор обосновал ранжирование функций управления МД по значимости в зависимости от затрат ресурсов в стоимостном выражении и масштаба корректировки МД (в порядке убывания значимости): *от планирования МД до координации и регулирования МД, контроля исполнения планов МД/мотивации персонала, организации МД*. В результате чего была обоснована *вторая гипотеза*.

Следующим шагом исследования было *проведение глубинного интервью* с 8 экспертами (труднодоступной аудиторией: руководителями брендов, отделов маркетинга или департаментов на различных рынках товаров) на деликатную тему влияния изменений на планирование бюджета МД, которое позволило обосновать несоответствие традиционных методов условиям галопирующих изменений (что требует дальнейшего научного обоснования). В результате интервью был уточнен перечень и особенности традиционных методов планирования МД, которые помогли в дальнейшем сформулировать методологические основы по адаптации плана (бюджета) МД к галопирующим изменениям с помощью комплекса методов. Критический анализ и сравнение традиционных методов планирования МД относительно возможностей адаптации плана МД к галопирующим изменениям позволили *обосновать вторую гипотезу*: традиционные методы планирования (бюджета) МД не в полной мере соответствуют условиям динамичности внешней среды. Семь признаков сравнения традиционных методов планирования МД выступили в дальнейшем в качестве *требований к гибкости искомым методам*: возможность распределения (формирования) бюджета по (исходя из) комплексу (комплекса) мероприятий маркетинга; возможность *оперативного* выбора наименее затратного (в стоимостном выражении) плана МД из возможных вариантов; возможность *оперативного* расчета бюджета МД исходя из неопределенных затрат ресурсов во временном/стоимостном выражении на работы МД; возможность *оперативного* предоставления нескольких сценариев плана (бюджета) МД; возможность *оперативного* учета новых требований высшего руководства к плану (бюджета) МД; возможность *оперативной* корректировки комплекса мероприятий и

ресурсов маркетинга так, чтобы цели остались достижимыми; в результате, возможность сохранить бюджет МД и качество комплекса мероприятий маркетинга при корректировке ресурсов и работ МД.

Результаты исследования и изучение современного состояния цифровизации управления МД позволили выдвинуть *четвертую — основную — гипотезу* о том, что применение КППМД способствует уменьшению разрыва конечных результатов комплекса маркетинга от желаемых значений, возникшего при использовании традиционных методов планирования МД в условиях галопирующих изменений. Комплексность относительно структурных элементов подхода позволит объединить теоретические и практические знания по адаптации планирования МД к галопирующим изменениям в *методологический подход* для дальнейшей автоматизации управления МД и создания цифровой маркетинговой архитектуры бизнеса.

Для доказательства четвертой гипотезы автор сначала обосновал соответствие сетевых методов планирования МД выдвинутым 7 требованиям к гибкости, проанализировав сетевые методы по возможностям адаптации плана МД к галопирующим изменениям, что позволило решить проблему сохранения комплекса мероприятий маркетинга и удержания бюджета МД. Возможности оперативного предоставления нескольких сценариев плана МД и учета новых требований руководства в ходе согласования МД оказалось недостаточным для решения проблемы постановки достижимых целей МД с учетом ограничения бюджета МД «сверху». Методы расчета бюджета комплекса маркетинга в зависимости от организации планирования МД позволяют принять высшему руководству решение об ограничении бюджета исходя из *значимых характеристик цели* МД. Согласно результатам интервью и логическому анализу, необходим *комплекс* методов планирования МД. *Объединение разрозненных знаний по адаптации планов МД к галопирующим изменениям в методологический комплексный подход*, направленный не только на познание (как системный), но и на практическую реализацию: способствует сохранению целостности системы предприятия, повышению результативности МД и развитию

цифровой архитектуры управления внутренними маркетинговыми изменениями согласно логическому анализу. *Объединение сетевых методов управления внутренними изменениями (которые наиболее популярны применительно к проектам) с традиционными методами планирования МД с учетом требования разносторонности информации* позволит сократить разрыв конечных результатов МД от желаемых значений (по сравнению с применением традиционных методов в отдельности). Логический анализ позволил обосновать 4-ю гипотезу.

На следующем этапе исследования были разработаны структурные элементы предложенного подхода, который составили научную новизну исследования. Автор выявил основные отличия КППМД в виде *методологического подхода* и применения *сетевых методов планирования МД*, определив КППМД 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 организации планирования МД («сверху-вниз»/«снизу-вверх»/интерактивной). Разработанные автором методика и алгоритм реализации КППМД и выявленный организационный механизм планирования МД позволяют повысить результативность МД в современных условиях.

Были предложены 9 принципов КППМД, среди которых авторскими являются *принципы комплексности и адаптивности к галопирующим изменениям*, позволяющие сократить разрыв конечных результатов МД. Общепринятыми принципами, с которыми автор согласен, являются системность, процессность, этапность, ориентация на будущий период времени, целенаправленность, сбалансированность ресурсов с конечными результатами МД, выделение комплекса маркетинга как объекта планирования исходя из анализа существенных признаков планирования МД и результатов интервью. На основе сравнения существенных признаков планирования МД и исследования научных трудов по планированию МД, автор выделил такие классификационные признаки как: организация, горизонт, решаемая задача, объект маркетингового

планирования, сфокусировавшись на МД. На основе результатов интервью и дополнительно проведенного в 1-ом квартале 2020 года письменного опроса 24-х экспертов (теоретиков и труднодоступных практиков-управленцев) была обоснована и разработана классификация КППМД по субъектам принятия решения (СПР) и организации планирования МД с выделением ранее неучтенного классификационного признака «*значимые контактные аудитории*».

На основе предложенных понятий, принципов и классификаций КППМД были разработаны обладающие научной новизной методика и алгоритм реализации предложенного подхода, объединяющего традиционные методы планирования МД и сетевое моделирование (принцип комплексности). *Методика* КППМД реализуется в два основных этапа в зависимости от СПР, последовательность которых зависит от выбранного метода организации планирования МД. *Первый этап* решает проблемы сохранения качества комплекса мероприятий маркетинга и удержания бюджета МД в условиях галопирующих изменений. С помощью *сетевого метода* планирования МД *руководителем структурного подразделения маркетинга* выбирается предпочтительный комплекс мероприятий маркетинга в зависимости от бюджета МД, способствующий достижению желаемых целевых значений. В ходе реализации *второго этапа* решается проблема постановки труднодостижимых (с учетом ресурсов) целей МД. С помощью *традиционных методов расчета бюджета МД высшим руководством* принимается решение по ограничению/возможности выделения бюджета МД внутри отчетного периода, которое учитывается в качестве дополнительного условия в сетевой модели планируемой МД (согласно принципам сбалансированности ресурсов с конечными результатами МД и адаптивности к галопирующим изменениям).

На основе методики подхода автор разработал *алгоритм реализации КППМД*, образующий *целостную систему принятия решений в условиях галопирующих изменений* в зависимости от выбранного метода организации планирования МД. Предложенный алгоритм позволяет выбрать *комплекс предпочтительных мероприятий МД* в зависимости от затрат ресурсов в

стоимостном выражении с учетом потребностей контактных аудиторий в рамках ограничения бюджета МД высшим руководством согласно выбранной организации планирования МД, который способствует достижению целей МД: решает проблемы либо сохранения качества комплекса мероприятий маркетинга и удержания бюджета МД, либо постановки достижимых (с учетом ресурсов) целей МД в условиях галопирующих изменений.

В целях исследования был подробно рассмотрен *процесс обоснования бюджета комплексом маркетинга* в ходе реализации КППМД: от последовательного выбора и реализации метода сетевого планирования МД *руководителем структурного подразделения маркетинга* до последующего согласования плана МД с вышестоящим руководством, что позволяет сохранить качество комплекса мероприятий маркетинга и удержать бюджет МД в современных условиях. Для обоснования выбора подходящего сетевого метода были разработаны ряд классификаций и проведено ранжирование на основе анализа и сравнения сетевых методов по возможностям адаптации плана МД к галопирующим изменениям, что составило научную новизну исследования.

Во-первых, автор разработал классификацию сетевых методов планирования МД с выделением ранее неучтенного классификационного признака *«возможные изменения объектов плана МД»*. Во-вторых, проведено *ранжирование предпочтительного сетевого метода по возможностям адаптации плана МД к галопирующим изменениям*. В целях исследования с помощью авторской классификации сетевых методов по *условиям применения исходя из адаптивности объектов планирования МД к галопирующим изменениям* был обоснован и разработан алгоритм выбора предпочтительного сетевого метода в ходе реализации КППМД. Алгоритм имеет практическую значимость для маркетологов и разработчиков цифровых сервисов по управлению МД, позволяет снизить барьер распространения КППМД и сформировать опыт его применения.

Разработанный процесс обоснования бюджета МД был успешно апробирован в коммерческих структурах (ООО «Котел добра», ООО «Специализированное тоннельное строительство»). В ООО «Котел добра»

(где разрешена частичная публикация данных) был сформирован маркетологом предприятия со значительным (в большей степени) участием автора и предложен на согласование бюджет МД в размере 3 073 405 руб./год при организации планирования «снизу вверх». Для составления сетевой модели планируемой МД с помощью ПЕРТ-метода (выбранного согласно алгоритму КППМД) был проведен экспертный письменный опрос в 5 итераций методом Делфи: было оценено качество экспертов (с высшим образованием, знакомых со спецификой подарочного бизнеса), получена интегральная оценка (вес) эксперта, которая позволила составить анкету и построить сетевую модель планируемой МД.

На втором этапе исследования автор остановился на проводимом *высшим руководством* процессе *расчета ограничения/возможности выделения бюджета МД* в ходе реализации КППМД: на обосновании алгоритма выбора и реализации методов расчета бюджета МД, что позволит привести в соответствие ограничение бюджета «сверху» конечным результатам МД за счет сетевого моделирования комплекса мероприятий (согласно стратегиям) маркетинга и бюджета МД. Во-первых, была разработана авторская классификация методов расчета бюджета МД по *значимым факторам и характеристикам цели МД в зависимости от организации планирования МД* на основе результатов интервью, сравнения преимуществ и недостатков рассмотренных методов. Во-вторых, с помощью результатов дополнительно проведенного письменного опроса 24-х экспертов (труднодоступной аудитории) обоснована и разработана классификация по организации планирования МД с выделением ранее неучтенного признака *«значимые контактные аудитории»*.

Апробация алгоритма выбора методов расчета бюджета МД в коммерческих структурах позволила решить проблему постановки труднодостижимых (с учетом ресурсов) целей МД, найдя компромисс между руководителем структурного подразделения маркетинга и высшим руководством. В результате, ООО «Котел добра» выбрало и реализовало сетевое моделирование методом оценки и пересмотра планов ПЕРТ в комплексе с методами «целей и задач», расчета «бюджета как инвестиции» в МД и развитие товара: руководитель предприятия

согласовал предложенный ранее бюджет МД, соответствующий возможностям организации. На последнем этапе исследования было доказано сокращение разрыва конечных результатов комплекса маркетинга от желаемых значений за счет апробации КППМД в коммерческих структурах. Результативность применения предложенного подхода была обоснована в ООО «Специализированное тоннельное строительство», составив 1,35 % (при достижимости целей на 96 % и исполнении бюджета на 98 %) в 3-4 квартале 2019 года по сравнению с 2018 годом. В ООО «Котел добра» результативность применения КППМД в 2019 году на 64 % больше при 97 % достижимости целей и 98 % исполнении бюджета, чем при использовании традиционных методов планирования МД годом ранее. Для сравнения разрыва конечных результатов МД при использовании КППМД и традиционных методов планирования МД на протяжении одного 2019 года в одинаковых условиях галопирующих изменений был проведен модельный эксперимент несоблюдения сроков оказывающих наибольшее влияние на конечный результат МД работ, находящихся в критических точках (наиболее слабых местах) сетевой модели планируемой МД ООО «Котел Добра». В результате, искомый разрыв мог составить от 1,5 млн. рублей в год (примерно 20 % планируемого дохода от комплекса маркетинга) вплоть до колоссальных потерь в размере 20-30 млн. рублей в год (точная сумма держится в секрете), что привело бы к банкротству предприятия. В ходе апробации в коммерческих структурах доказано, что КППМД (реализующий в срок все работы в критических точках плана МД) позволяет повысить результативность МД и сохранить целостность системы предприятия. Успешная апробация в коммерческих структурах позволила обосновать цифровизацию КППМД, алгоритм и методика которого имеют практическую значимость для дальнейшей автоматизации.

В ходе диссертационного исследования был проведен критический анализ 188 научных публикаций российских и зарубежных ученых по управлению маркетингом, планированию маркетинга, планированию бюджета маркетинговой деятельности, сетевым методам планирования, управлению изменениями. В целях

исследования использовались непротиворечивые корректные и научные теоретические и эмпирические методы. Опубликованные ранее подходы к планированию МД согласуются с данными ВЦИОМ, Росстата, исследовательских компаний (Project Managment Institute, Russel Reynolds Associates) и открытыми данными российских и международных компаний. Эмпирическая база исследования сформирована на основе 8 интервью (включая 8 экспертных оценок) с руководителями брендов/отделов/департаментов маркетинга; письменных опросов 24 теоретиков и практиков-управленцев; письменных опросов 5 экспертов-практиков методом Делфи для построения сетевой модели планируемой МД в организации; модельного эксперимента возникновения разрыва конечных результатов МД при использовании традиционных методов планирования МД в ООО «Котел добра» для сравнения с реализацией предложенного автором подхода в 2019 году. Количественный анализ данных проведен с помощью сетевого моделирования. Методы сбора и обработки информации соответствовали исследованию деликатной темы бюджетирования у труднодоступной целевой аудитории (управленцев среднего и высшего уровня). Достоверность результатов исследования обеспечивается выступлениями автора на российских и международных конференциях, публикациями в рецензируемых журналах, а также апробациями основных положений и выводов диссертации в учебном процессе и коммерческих структурах.

В будущем исследователям предстоит решить следующие вопросы, касающиеся теоретических положений и методических рекомендаций по адаптации плана МД к галопирующим изменениям с помощью обоснованного автором КППМД: расчет объема буфера резервов непредвиденных затрат при использовании метода МКЦ и МКП; разработка организационного механизма функционирования системы планирования МД (в том числе механизма принятия решений) для организаций разного масштаба, специфики и направления деятельности; исследование и разработка метода критических точек в планировании МД, позволяющего управлять корректировками ресурсов плана МД внутри резервов так, чтобы цели остались достижимыми.

Список литературы

1. Аакер Д. [Aaker D.] Стратегическое рыночное управление / пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. 7-е изд. СПб.: Питер, 2007. 496 с.
2. Абдулаева М.Г., Омарова П.З. Маркетинговое бюджетирование // Проблемы и перспективы в международном трансфере информационных технологий: сб. ст. всерос. науч.-практ. конф. «Роль науки в развитии общества», Самара, 21 апреля 2019; под ред. А.А. Сукиасян. Уфа: Омега сайнс, 2019. С. 49–51.
3. Авдеев Ю.А. Метод критического пути в управлении производством // Строительная газета, 15 сент. М.: Советская энциклопедия, 1963.
4. Адизес И.К. [Adizes I.] Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни: пер. с англ. В. Кузина под ред. Д. Чичикалюк, А. Сеферян. СПб.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 368 с.
5. Акофф Р.Л. [Ackoff R.] Планирование будущего корпорации: пер. с англ. В.А. Бирюкова, М.М. Крейсберг / под ред. В.И. Данилова-Данильяна. М.: Прогресс, 1985. 328 с.
6. Акофф Р.Л. [Ackoff R.] Планирование в больших экономических системах: пер. с англ. Г.Б. Рубальского / под ред. И.А. Ушакова. М.: Советское радио, 1972. 223 с.
7. Афанасьев В.Г. Системность и общество. М.: Политиздат, 1980. С.31–37.
8. Бабич О.В. Адаптация деятельности предприятия к современным условиям // Управление социально-экономическими системами и правовые исследования. Теория, методология, практика: сб. материалов межд. научн.-практ. конф., г. Брянск, 16-17 марта 2017 / Федеральное Агентство по образованию, Брянский государственный университет им. акад. И.Г. Петровского; [под ред. Н.В. Фомина]. Брянск: Изд-во Брянского государственного университета им. акад. И.Г. Петровского, 2017. С. 16–23.
9. Бабич О.В. Адаптация системы управления предприятием к современным условиям: монография / под ред. О.В. Бабич, А.Ю. Ганеева. Брянск: БГТУ, 2009. 188 с.

10. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг: учебник для вузов / под общ. ред. Г.Л. Багиева. 4-е изд., перераб. и доп. СПб.: Питер, 2012. 560 с.
11. Бакулина М.С. Системный и комплексный подходы: сходство и различие // Вестник Красноярского Государственного педагогического университета им. В.П. Астафьева. 2011. N 2. С. 168–173.
12. Балаганская А.Г. Исследование опыта адаптационных преобразований в системе управления предприятием // Организатор производства. 1998. N 2. С. 47–54.
13. Бартини Р.Л., Кузнецов П.Г. Множественность геометрий и множественность физик // Моделирование динамических систем. N 2. 1974. С. 18–29.
14. Беляев А.Н. Маркетинговое планирование: монография. М.: Дело, 2003.
15. Бизнес в России: взгляд изнутри [Электронный ресурс] // ВЦИОМ. N 4005. 2019. 11 Июля. URL : <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=9801> (дата обращения: 15.07.2019).
16. Бодди Д., Пэйтон Р. [Boddy D., Paton R.] Основы менеджмента: пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 1999. 816 с.
17. Болдырев Н.Ю. Маркетинговый план в системе внутрифирменного планирования: автореф. дис. ... канд. эк. наук.: 08.00.05 – Экономика и упр. нар. хоз-вом (маркетинг) / Волгоградский гос. Технический ун-тет. Волгоград: ИУНЛ ВолгГТУ, 2006. 20 с.
18. Большаков Б.Е. Закон природы. Москва-Дубна: РАЕН-МУПОЧ, 2002.
19. Большаков Б.Е., Кузнецов О.Л. Устойчивое развитие: универсальный принцип синтеза естественных, технических и социальных знаний // Вестник РАЕН. 2010. N 3. С. 3–9.
20. Большие системы. Моделирование организационных механизмов / Бурков В.Н. [и др.] под ред. В.И. Опойцева. М.: Наука, 1989. 246 с.
21. Большой экономический словарь / под общ. ред. А.Н. Азрилияна. 7-е изд., доп. М.: Ин-т новой экономики, 2007. 1472 с.

22. Бражникова М.А., Хорина И.В. Управление изменениями: базовый курс. Самара: Изд-во Самарского гос. технического университета, 2015. 238 с.
23. Брусенко С.В., Сутырин А.А. Планирование и бюджетирование маркетинговой деятельности компании [Электронный ресурс] // Молодые ученые в решении актуальных проблем науки: сб. материалов всерос. наун.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, г. Красноярск, 25-26 апреля 2019 / Федеральное Агентство по образованию, СибГУ им. М. Ф. Решетнева; [под общ. ред. Ю. Ю. Логинова]. 2019. URL: <https://www.sibsau.ru/scientific-publication/> (дата обращения: 20.02.2020).
24. Бурзалова А.А. Размышления над статьей Германа Хакена «Самоорганизующееся общество» // Вестник Бурятского Государственного Университета. 2009. N 14. С. 124-127.
25. Бутузова А.С. Виды стратегий дифференцированного и ассортиментного ценообразования // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. N 12-1. С. 196–198.
26. Быковская И.В., Плотников С.В., Подчерин В.М. К вопросу формирования маркетингового бюджета [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом под ред. Е.П. Голубкова. 2001. N 6. URL: <https://www.cfin.ru/press/marketing/2001-6/04.shtml> (дата обращения: 05.01.2020).
27. Бычков С.А. Сущность и влияние ERP-системы на эффективность деятельности предприятия // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2012. N 9. С. 67–71.
28. Вествуд Дж. [Westwood J.] Как написать маркетинговый план: пер. с англ. И.О. Черкасовой. СПб.: Нева, 2004.
29. Витрина статистических данных. Валовой внутренний продукт за 2019 в рыночных ценах в соответствии с методикой СНС 2008 [электронный ресурс] // Росстат. 2020. URL: <https://showdata.gks.ru/report/277382/> (дата обращения 25.03.2020).

30. Воропаев В. И., Любкин С. М., Голенко-Гинзбург Д.И. Модели принятия решений для обобщенных альтернативных стохастических сетей // Автоматика и телемеханика. 1999. N 10. С. 144–152.
31. Вуд М. [Wood M.] Полное и детальное руководство по планированию маркетинга: пер. с англ. под ред. В.М. Дудникова. М.: Дело и Сервис, 2009. 352 с.
32. Гавриленко Н.И. Маркетинг: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Академия, 2011.
33. Гаврилов Г.А. Современные подходы к разработке плана маркетинга промышленного предприятия в условиях нестабильности // Образование, наука и предпринимательство в контексте инновационного развития экономики. Российский и международный опыт: сб. науч. тр. междунар. науч.-практ. конф., Зеленоград, 27 апреля 2016. М.: Институт частного администрирования, 2016. С. 35–40.
34. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА: принципы управленческих решений и российская практика / под ред. Т.А. Гайдаенко. М.: ЭКСМО; МИРБИС, 2015. 474 с.
35. Гвишиани Д.М. Материалистическая диалектика – философская основа системных исследований // Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник, 1979. М.: Наука, 1980. С. 8.
36. Голубков Е.П. Планирования маркетинга [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом под ред. Е.П. Голубкова. 2001. N 5. URL: <https://www.cfin.ru/press/marketing/2001-5/14.shtml> (дата обращения: 27.01.2020).
37. Гольдратт Элия М. [Goldratt E.] Критическая цепь = Critical Chain: пер. с англ. Е. Федуренко. М.: Попурри, 2020. 240 с.
38. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51–ФЗ (ред. от 31.07.2020): статьи 48-50 // СПС Консультант Плюс. Законодательство.
39. Григорьев А.В., Козин П.А., Остапчук А.В. Методика определения значений весовых коэффициентов // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2004. N 8 (35). С. 73–83.

40. Данько Т.П. Управление маркетингом: учебник для бакалавриата и магистратуры / под ред. Т.П. Данько. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2018. 521 с.
41. Даулинг Г.Р. [Dowling G.] Наука и искусство маркетинга: пер. с англ. Т. Виноградова, Л. Царук, В. Кузин. СПб.: Вектор, 2006. 392 с.
42. Дафт Р.Л. [Daft R.] Организации. Учебник для психологов и экономистов: пер. с англ. С. Рысева и др. СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2002.
43. Демьяненко В. Теория изменений [электронный ресурс] // Управление изменениями: проект Василия Демьяненко. URL: <http://ibcm.biz/теория-изменений-theory-of-change/> (дата обращения: 30.05.2020).
44. Демьяненко В. Управление изменениями: 8 шагов управления изменениями [Электронный ресурс] // Управление изменениями: проект Василия Демьяненко. 2011. URL: <http://ibcm.biz/8-шагов-управления-изменениями/> (дата обращения: 20.04.2020).
45. Денисенко В.И., Филимонова Н.М. Управление проектами: учебник / под ред. В.И. Денисенко. Владимир: Изд-во ВлГУ, 2015.
46. Домнин В.Н., Глазунов О.Р. Универсальный специалист по брендингу // Маркетинг в России 2017: справочник Гильдии маркетологов, профессиональные стандарты под общ. ред. И.С. Березина. М.: ООО «Школьная Пресса», 2017. С. 76–88.
47. Дрогобыцкий И.Н. Модель управления организационным знанием // Открытое образование. 2005. N 5. С. 69–72.
48. Дюмина Е.В., Трубникова В.В. Особенности разработки и построения маркетингового плана // Актуальные аспекты обеспечения конкурентоспособности организаций в условиях перехода к цифровой экономике: сб. материалов всерос. науч.-практ. конф., Курск, 11 ноября 2019; [под ред. О.Н. Пронской, М.А. Гребенниковой]. Курск: Курский государственный университет, 2019. С. 337–339.

49. Дятлов А.Н., Артамонов С.Ю. Оптимизация маркетингового бюджета фирмы с использованием модели S-образных кривых функций // Экономический журнал ВШЭ. 1999. N 4. С. 529–542.
50. Егоров Ю.Н. Управление маркетингом: учебник для бакалавриата / под ред. Ю.Н. Егорова. М.: Инфра-М, 2017. 238 с.
51. Жариков Р.В., Краснянская С.М. Планирование маркетинга на предприятиях в рыночных условиях // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. 2017. N 1(63). С. 55–61.
52. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2018. 340 с.
53. Зенкина И.В. Анализ стратегических разрывов как инструмент стратегического анализа и потенциал его применения в стратегическом управлении организации // Аудит и финансовый анализ. 2012. N 4. С. 107–112.
54. Зуховицкий С.И., Радчик И.А. Математические методы сетевого планирования. М.: Наука, 1965.
55. Ивашкова Н.И. Управление маркетингом: учебник. М.: Форум, 2019. 176 с.
56. Игнатъев В.Н., Фролов И.Т. Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. 8-е изд. М.: Республика: Современник, 2009.
57. Интервью с Джери Калмисом, генеральным директором Metro СС в России // The DairyNews: ежедн. интернет-изд. 2018. 26 ноября. URL: <http://www.dairynews.ru/interview/vybor-rossii-intervyu-s-generalnym-direktorom-metr.html> (дата обращения: 1.02.2019).
58. Йеннер Т. [Jenner T.] Маркетинговое планирование: пер. с нем. О. Шипиловой. Х.: Гуманитарный Центр, 2010. 274 с.
59. Как цифровая экономика влияет на разные отрасли? // i-oblako: блог по информационным технологиям. 2018. URL: <http://www.i-oblako.ru/blog/view/id/179> (дата обращения 20.01.2019).
60. Каплан Р.С., Нортон Д.П. [Kaplan R.S, Norton D.P.] Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. М. Павлова / под ред. Е. М. Чуракова. М.: Олимп-бизнес, 2017.

61. Капон Н., Колчанов В., Макхалберт Дж. [Caron N., Kolchanov V., McNulbert J.] Управление маркетингом. Учебник для вузов: пер. с англ. В. Кузина. СПб.: Питер, 2010. 832 с.
62. Карпова С.В., Тюрин Д.В. Управление маркетингом: учебник и практикум / под ред. С.В. Карповой, Д.В. Тюрина. М.: Дашков и ко, 2017. 367 с.
63. Картина экономики: аналитич. обзор, июль 2019 // Министерство экономического развития РФ. 2019. 7 авг. URL: http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/bfd8a471-8106-4e61-9ee2-56045ec5fa08/190806_econ_pic.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=bfd8a471-8106-4e61-9ee2-56045ec5fa08 (дата обращения: 15.12.2019).
64. Кинзябулатов Р. Что такое ERP-система // HABR.RU: ежедневное самонаполняемое интрнет-издание по информационным технологиям. 2017. 14 июля. URL: <https://habr.com/ru/company/trinion/blog/333018/> (дата обращения: 10.12.2019).
65. Клейнер Г.Б. К спору о методе: исследование бедности или бедность исследования? (о статье О. Локшина «Использование научного метода в российских исследованиях в области бедности») // Вопросы экономики. 2008. N 6. С. 61–70.
66. Ключевая ставка и процентная ставка рефинансирования (учетная ставка), установленные Банком России // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. 2020. Апрель. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12453/c8144b5ee23295f6ecdf3da3a09ec81f707aac3c/ (дата обращения: 20.06.2020).
67. Ковени М. [Coveney M.] Стратегический разрыв: технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени [и др.], пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. 232 с.
68. Коледенков Д.В. Маркетинговый бюджет: составление и контроль // Управленческий учет и финансы. 2015. N 2. С. 106–111.

69. Концепция контроллинга: управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование: пер. с нем. В. Толкача, С. Данишевич, М. Гавриша / Horvath & Partners; под ред. В. Григорьева. 4-е изд. М.: Альпина Паблишерз, 2009.
70. Корсаков Д. Обзор методов расчета рекламного бюджета // РА Impulse: блог. URL: <https://impulses.ru/metody-rascheta-reklamnogo-byudzheta/> (дата обращения: 05.01.2020).
71. Корчагина Е.В. Анализ и оценка устойчивого и развития социо-эколого-экономических систем: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (региональная экономика) / Госуд. Институт экономики, финансов, права и технологий. СПб.: Изд-во ГИЭФПТ, 2012. 347 с.
72. Корчагина Е.В. Разработка модели анализа устойчивого развития компании // Проблемы современной экономики. 2011. N 4(40). С. 133–136.
73. Котлер Ф. [Kotler Ph.] Основы маркетинга. Краткий курс: пер. с англ. В.Б. Боброва. 4-е изд. М.: Издательский дом "Вильямс", 2007. 656 с.
74. Котлер Ф., Келлер К. Л. [Kotler Ph., Keller K.L.] Маркетинг-менеджмент: пер. с англ. яз. В. Кузина. 15-е изд. СПб.: Питер, 2018. 848 с.
75. Краевский В.В. Методология педагогического исследования: учебник для педагога-исследователя. Самара: Изд-во СамГПИ, 1994. 165 с.
76. Краткий словарь современных понятий и терминов / Н.Т. Бунимович [и др.]; под ред. В.А. Макаренко. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Республика, 2000. 669 с.
77. Краткий философский словарь / под ред. М. Розенталя, П. Юдина. 4-е изд., доп. и испр. М.: Государственное издательство политической литературы, 1954. 704 с.
78. Крылов Г.Д., Соколов М.И. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций: учебник для вузов / под ред. Н.Д. Эришвили. М.: ЮНИТИ, 2001. 520 с.
79. Кузнецов О.Л., Кузнецов П.Г., Большаков Б.Е. Система «природа-общество-человек»: устойчивое развитие. М.: Ноосфера, 2000.

80. Кузнецова М.И. Разработка плана маркетинга и его реализация // Экономика и региональное управление: сб. ст. межд. научн.-практ. конф., Брянск, 6-7 декабря 2017 г. С. 733–737.
81. Кутузова Т.Ю. Управление маркетингом. М.: Весь мир, 2013. 256 с.
82. Кутырев В.А. Современное социальное познание: общенаучные методы и их взаимодействие. М.: Мысль, 1988.
83. Лаврентьев Г.В., Лаврентьева Н.Б. Методологический анализ системного и комплексного подходов и разработка учебно-методического комплекса // Известия Алтайского Государственного Университета. 2011. N 2-1 (70). С. 16–20.
84. Ламбен Ж.-Ж. [Lambin J.-J.] Менеджмент, ориентированный на рынок: пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2007. 800 с.
85. Латфуллин Г.Р., Никитин А.С., Серебренников С.С. Теория менеджмента: учебник для вызов / под ред. Е. Рафалюк-Бузовской. 3-е изд. СПб.: Питер, 2019. 432 с.
86. Лебедев А.С., Мусатова Ж.Б. Разработка плана маркетинга // Международный студенческий научный вестник. 2016. N 2. С. 113.
87. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: словарь современной экономической науки. 5-е изд, перераб. и доп. М.: Дело, 2003. 520 с.
88. Лях Д.Ю., Яцук К.В. Функции управления // Молодой ученый. 2016. N 29(123). С. 659–662.
89. МакДональд М. [McDonald M.] Планы маркетинга. Как их составлять и использовать: пер. с англ. И.О. Касимовой. М.: Технологии, 2004.
90. Макеева О.В. Адаптация как цель и условие успешного функционирования любой экономической и социальной системы // Биосфера. 2009. N 3. С. 16–23.
91. Манн И.Б. Маркетинг на 100%. Ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу / под ред. Ю. Потемкиной. 17-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 240 с.
92. Маркетинг: учебник для вузов / С.Г. Божук [и др.] под ред. А. Толстикова, Е.Н. Масловой. 4-е изд. СПб.: Питер, 2012. 448 с.

93. Маркетинг взаимодействия: Инновационные технологии. Компетентность. Экономическое измерение. Оценка эффективности: учебник для ВУЗов / под науч. ред. д.э.н., проф. Г.Л. Багиева. СПб.: Изд-во СПбГЭУ; Челябинск: ИЦ ЮУрГУ, 2012. 713 с.
94. Маркетинг и управление потребительской ценностью: учебник МВА / И.А. Аренков [и др.]. СПб.: АМКОС, 2013. 656 с.
95. Маслов А.Н. Роберт Орос ди Бартини — советский авиаконструктор, физик-теоретик, философ: сборник статей по физике и философии. М.: «Самообразование», 2009. 224 с.
96. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Смирнова Д.В. Методология и методика комплексного планирования маркетинговой деятельности в условиях изменений бизнес-окружения // Маркетинг сотворчества и глобальные коммуникации доверия: под науч. ред. Г.Л. Багиева, О.У. Юлдашевой. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. С. 440–459.
97. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Смирнова Д.В. Обоснование выбора сетевого метода планирования маркетингового бюджета // Известия СПбГЭУ. 2019. N 1(115). С. 76–82.
98. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Смирнова Д.В. Применение ценностного подхода и маркетингового планирования в условиях галопирующих изменений // Цифровая экономика: стратегические цели и перспективы в современной России: сб. материалов XI междунар. науч.-практ. конф., 24-26 апреля 2019 г. СПб.: Изд-во РАН-ХиГС, 2019. С. 112–116.
99. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Смирнова Д.В. Управление маркетинговыми изменениями путем маркетингового планирования // Дискурс. 2019. Т.5. N 1. С. 55–66.
100. Маслова Т.Д., Смирнова Д.В. Бюджет маркетинга // Маркетинг: учебник под ред. О.У. Юлдашевой. СПб.: СПбГЭУ, 2020. С. 249–255.
101. Маслова Т.Д., Смирнова Д.В. Маркетинговое управление изменениями с использованием сетевых методов планирования бюджета // Проблемы современной экономики. 2018. N 4(68). С. 134–137.

102. Маслова Т.Д., Смирнова Д.В. Мотивы принятия решения о бюджете маркетинга в современных условиях // Современные проблемы менеджмента: сб. материалов XIV всерос. науч.-практ. конф., 22 апреля 2020; под общ. ред. к.э.н. О.Ю. Сыроватской. СПб.: ООО «Скифия-принт», 2020. С. 199–207.
103. Маслова Т.Д., Смирнова Д.В. Планирование бюджета маркетинга в условиях неопределенности // Современные проблемы менеджмента: материалы XIII всерос. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, 29 апреля 2019. СПб.: Изд-во ЛЭТИ, 2019. С. 425–436.
104. Масюкова Н.А. Проектирование в образовании. Минск: Технопринт, 1999.
105. Меленчук Ю.Т. Структура маркетингового плана и его расчет // Экономика и финансы (Украина). N 6/7. 2014. С. 28–32.
106. Менеджмент. Управление изменениями в организации (Change Management) [Электронный ресурс] // Your mentor: современный тренинг-проект по профессиональному росту. 2019. 22 фев. URL: <https://www.yourmentor.ru/management/54-osnovy-upravleniya-izmeneniyami-v-organizatsii-change-management/> (дата обращения: 20.04.2020).
107. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. [Mescon M., Albert M., Khedouri F.] Основы менеджмента: пер. с англ. О.И. Медведь. М.: Вильямс, 2012. 672 с.
108. Минин А.А. Маркетинговое планирование. Российская практика. М.: Вершина, 2007. 240 с.
109. Митрофанов А.Г. Специфика адаптации субъектов рынка в условиях переходной экономики : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2002.
110. Молочников Н.Р. Филипповский М.Л. Роль контактных аудиторий в маркетинговой среде предприятия // Теория и практика общественного развития. 2012. N 4. С. 309–312.
111. Мусатов Б.В., Мусатова Ж.Б. Маркетинговое планирование и аудит: учебник. М.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2012. 204 с.
112. Невретдинова Ю.В., Романович В.К. Влияние разработки маркетингового плана на конкурентоспособность компании // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. N 4-3. С. 104–107.

113. Никаноров С.П. SIBI et OMNIBUS по-русски [служение] СЕБЕ и ДРУГИМ [Электронный ресурс] // Экономическая и философская газета. 2009. N 12/13 (749). URL: <http://eifg.narod.ru/12-13-2009.htm> (дата обращения: 15.01.2019).
114. Новая философская энциклопедия: в 4 т. Т. 1 / Ин-т философии Рос. акад. наук, Нац. обществ.-науч. фонд; под науч. ред. В.С. Степени и др. 2-е изд., испр. и доп. М.: Мысль, 2010.
115. Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология. М.: СИНТЕГ, 2007. 668 с.
116. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. М.: МПСИ, 2005. 584 с.
117. О защите конкуренции: федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ. Ст.4. п.5. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/baabe5b69a3c031bfb8d485891bf8077d6809a94/ (дата обращения: 07.04.2019).
118. Об индексе потребительских цен в декабре 2018 года [электронный ресурс] // Федеральная Служба Государственной Статистики. М. 2019. Январь. URL: https://www.gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d04/1.htm (дата обращения: 01.07.2019).
119. Овечкина Е.А. Маркетинговое планирование: конспект лекций. К.: МАУП, 2002.
120. Овчаренко А.Н. Основы рекламы: учебник для студентов ВУЗов. М.: Аспект-Пресс, 2006. 495 с.
121. Омельченко Е.В., Репкина О.Б. Маркетинговое планирование как ключевой фактор конкурентоспособности предпринимательских структур // МИР (Модернизация, Инновация, Развитие). 2012. N 11. С. 20–26.
122. Основы управления: учебник для бакалавров / С.Р. Бариев [и др.]. М.: Проспект, 2016. 232 с.
123. О'Шонесси Дж. [O'Shaughnessy J.] Конкурентный маркетинг: стратегический подход: пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. СПб: Питер, 2001.

124. Парсонс Т. [Parsons T.] Социальная система: пер. с англ. Е. Молодцовой и др. / под ред. В.Ф. Чесноковой, С.А. Белановского. М.: Академический проект, 2018. 530 с.
125. Пастухова Е.А. Адаптация экономической системы к изменениям среды // Современные наукоемкие технологии. 2006. N 5. С. 77–80.
126. Петенко И.В., Белявцев М.И. Маркетинговое управление фирмой на основе теории заинтересованных сторон // Современное состояние, проблемы и перспективы развития отраслевой науки: материалы всерос. конф. с междунар. участием, Москва 23-24 ноября 2017; под ред. Т.В. Шепитько. С. 198–201.
127. Понамарева Е.В. 10 современных тенденций маркетинга // Лаборатория трендов: маркетинговый и стратегический консалтинг. 2019. 16 янв. URL: <https://t-laboratory.ru/2019/01/16/10-sovremennyh-tendencij-marketinga-statja-eleny-ponomarevoj-dlja-zhurnala-kommercheskij-direktor/> (дата обращения: 23.01.2019)
128. Портер М. [Porter M.] Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. Е. Калининой. М.: Альпина Диджитал, 2016. 1020 с.
129. Поспелов Г., Тейман А. Автоматизация процессов управления разработками больших систем и сложных комплексов // Известия АН СССР. Техническая кибернетика. N 4. М.: Наука, 1963.
130. Пригожин И., Стенгерс И. [Prigogine I., Stengers I.] Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой: пер. с англ. / под ред. В.И. Аршинова, Ю.Л. Климонтовича, Ю.В. Сачкова. 5-е изд. М.: КомКнига, 2005. 296 с.
131. Программные проекты. Управление проектами: PERT и PERT моделирование [электронный ресурс] // Давыдник: блог по управлению проектами. URL: https://project.dovidnyk.info/index.php/obschie-upravlenie-proektami/198-pert_i_rert_modelirovanie (дата обращения: 15 июля 2019).
132. Рамперсад Х. [Rampersad H.] Универсальная система показателей деятельности. Как достигать результатов, сохраняя целостность: пер. с англ.

А. Логиновой, А. Лисицыной, А. Лисовского. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

133. Репушевская Ю.А. Сущность организационно-экономического механизма управления предприятием в условиях нестабильности среды // Науковий вісник Одеського Національного Економічного Університету. 2018. N 3(255). С. 127–142.

134. Романович В.К., Невретдинова Ю.В. Разработка маркетингового плана в компаниях малого бизнеса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. N 4-1. С. 172–175.

135. Российский потребитель 2019: накопилась усталость // GfK: маркетинговые исследования и консалтинг по потребительским товарам во всем мире. 2019. 22 мая. URL:

https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/RU/Documents/Press_Releases/2019/GfK_Rus_Press_Release_Russian_Consumer_CCI_2019.pdf (дата обращения: 09.10.2019).

136. Семенов А.К., Набоков В.И. Теория менеджмента: учебник. М.: Дашков и К, 2017. 492 с.

137. Синяева И.М. Управление маркетингом: учебник для вузов. 2-е изд., перарб. и доп. М.: Вузовский учебник, 2017. 416 с.

138. Синяева И.М., Романенкова О.Н. Маркетинг. Теория и практика: учебник для бакалавров вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2015. 495 с.

139. Скворцова Н.А. Marketing planning в парадигме управления бизнесом // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. Орел: Орловский Государственный университет экономики и торговли, 2018. N 10. С. 141–145.

140. Скуматова О.А. Организация процесса планирования на предприятии // Сборник конференции НИЦ Социосфера. 2011. N 28. С. 80–81.

141. Словарь иностранных слов / под ред. А.Г. Спиркина. 9-е изд, испр. М.: Русский язык, 1982. 608 с.

142. Смирнова Д.В. Управление изменениями в проекте: исследование проблем и методы решения // Управление инновационными и инвестиционными

процессами и изменениями в условиях цифровой экономики: материалы (презентация) науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 24–25 октября 2019 года / Федеральное Агентство по образованию, Санкт-Петербургский государственный экономический университет.

143. Смирнова Д.В., Маслова Т.Д., Божук С.Г. Применение ценностного подхода и маркетингового планирования в условиях галопирующих изменений // Цифровая экономика: стратегические цели и перспективы в современной России: сб. материалов XI междунар. науч.-практ. конф., 24-26 апреля 2019 г. / Северо-Западный институт управления РАН-ХиГС при Президенте РФ. СПб.: Изд-во РАН- ХиГС, 2019. С. 112–116.

144. Советский энциклопедический словарь / под ред. А.М. Прохорова. 4-е изд., испр. и доп. М.: Советская энциклопедия, 1989. 1632 с.

145. Соколова Е.И., Шишакоева Ю.В. Разработка маркетингового плана и маркетингового проекта в организации // Менеджмент: теория и практика. 2020. N 1-3. С. 203–214.

146. Соколоверов А.П. Умно или управление маркетингом нетривиальным образом. М.: Альпина, 2013. 214 с.

147. Солдатова А.В. Управление маркетинговой деятельностью предприятия с использованием методов экономического анализа : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 – Экономика и упр. нар. хоз-вом (маркетинг); 08.00.12 – бух. учет, статистика / Санкт-Петербургский государственный экономический университет. СПб., 2015. 253 с.

148. Социологический энциклопедический словарь: на рус., англ., нем., фр., чеш. яз. / под ред. Г.В. Осипова. М.: Норма, 1998. 488 с.

149. Тараканова Е.И. Подходы к формированию маркетингового бюджета предприятия в условиях кризиса // Проблемы экономики, финансов и управления производством: сб. науч. тр. ВУЗов России. 2019. N 6. С. 177–183.

150. 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.

151. Теория изменений [электронный ресурс] // ОНТРАК: бюллетень международного центра по обучению и исследованию НПО INTRAK. 2012. N 51. URL: <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2016/09/ONTRAC-51-Russian.pdf> (дата обращения: 30.06.2020).
152. Теория изменений. Практический инструмент для управления деятельностью, результатами и обучением: пер. с англ. яз. «Эволюшн энд Филантропи» [электронный ресурс] / Д. Рейсман [Jane Raseman] и др. // Organization Research services: consulting business; под ред. Н. Плэнтхолт [N. Plantholt]. 2004. URL: https://ep-digest.ru/wp-content/uploads/2015/02/03-theory-of-change_practical_rus.pdf (дата обращения: 30.06.2020).
153. Теслинов А.Г. Технология разработки и запуска стратегий развития организаций и деятельности. Концептуальные методы. М.: ДиБиЭй-Концепт, 2017. 45 с.
154. Теслинов А.Г. Три аспекта научной интеграции школ развития [электронный ресурс] // Устойчивое развитие: наука и практика: междунар. электронный журнал. 2017. N 1(18). URL: <http://www.yrazvitiye.ru/wp-content/uploads/2017/08/03-Teslinov.pdf> (дата обращения: 14.03.2019).
155. Теслинов А.Г., Башкатов И.П. Организации как системы. Как их понимать, чтобы развивать? 2 изд., дораб. М: ДиБиЭй-Концепт, 2017. 232 с.
156. Третьяк О.А. Маркетинг: новые ориентиры, модели управления. М.: Проспект, 2017. 416 с.
157. Туровец О.Г., Шерстяных Н.С. Сущность и содержание организационно-экономического механизма ресурсосбережения на предприятии // Организатор производства. 2012. N 4. С. 13–16.
158. Уколов В.Ф., Масс А.М., Быстряков И.К. Теория управления: учебник для студентов ВУЗов. 3-е изд., доп. М.: Экономика, 2007. 696 с.
159. Управление изменениями. Система менеджмента качества [электронный ресурс] // KPMS: менеджмент качества. URL: https://www.kpms.ru/Implement/Qms_changes.htm (дата обращения: 24.01.2019).

160. Управление маркетингом: учебник для ВУЗов / Н.Д. Эриашвили [и др.]; под ред. А.В. Короткова, И.М. Синяевой. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 463 с.
161. Файоль А. [Fayol A.] Общее и промышленное управление: пер. с фр. Б.В. Бабина-Кореня / под ред. С.Н. Татарниковой. М.: Центральный институт труда, 1923 // Центр гуманитарных технологий: электронная библиотека. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783> (дата обращения: 03.09.2018).
162. Филлипс Д., Гарсиа-Диас А. [Phillips D., Garsia-Diaz A.] Методы анализа сетей: пер. с англ. Е.Г. Коваленко, М.Г. Фуругяна. М.: Мир, 1984. 496 с.
163. Фокина О.В., Тюфякова Е.С. Современные информационные технологии поддержки принятия управленческих решений в управлении маркетинговым бюджетом // Экономика и предпринимательство. 2014. N 11-2(52). С. 457–460.
164. Фомичев А.Н. Исследование систем управления: учебник для бакалавров. М.: Дашков и Ко, 2014. 348 с.
165. Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. 4-е изд. М.: Политиздат, 1981. С. 124–125.
166. Хибинг Р., Купер С. [Hiebing R., Cooper S.] Маркетинг: пер. с англ. Д.А. Куликова / под ред. А.А. Виноградова, Ю.В. Робула. М.: Эксмо, 2010.
167. Холл Р., Толберт П. [Hall R., Tolbert P.] Организации: структуры, процессы, результаты: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 512 с.
168. Хотите из компании-поставщика стать партнером и развить экосистему услуг? // Humanai: блог о дизайне поведения счастливого цифрового человека. URL: https://humanai.ru/blog/business/ecosystems_and_marketplaces#otliche (дата обращения: 09.02.2020).
169. Шапкина И.Н. Менеджмент: учебник / под ред. И.Н. Шапкиной. М.: Юрайт, 2012. 690 с.
170. Шаповалов В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ: учебник / под ред. В.А. Шаповалова. Ростов н/Д: Феникс, 2014. 345 с.

171. Экономика, организация и управление на предприятии: учебник / Корсаков М.Н. [и др.]; под ред. М.А. Боровской. Ростов н/Д: Феникс, 2010. 475 с.
172. Экономическая энциклопедия / гл. ред. Л.И. Абалкин. М.: Экономика, 1999. С. 16.
173. Эриашвили Н.Д., Ховард К., Цыпкин Ю.А. Маркетинг: учебник для ВУЗов / под ред. Н.Д. Эриашвили. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 623с.
174. Юдин Б.Г., Симонов А.И. Адаптация [Электронный ресурс] // Гуманитарный портал: электронная библиотека; отв. ред. А.В. Агеев. URL: <https://gtmarket.ru/concepts/7172> (дата обращения: 30.04.2020).
175. Юдин Э.Г. Системный подход и принцип деятельности. М.: Наука, 1978. 195 с.
176. Юлдашева О.У., Полонский С.Ю., Никифорова С.В. Методология организации бизнеса на основе цепочки по созданию потребительской ценности // Вестник С.-Петерб. ун-та. Серия 8, Менеджмент. 2007. N 2. С. 32–48.
177. Юрин Д.С. Планирование маркетинга промышленного предприятия на основе аксиологического подхода: дис. ... канд. эк. наук.: 08.00.05 – Экономика и упр. нар. хоз-вом (маркетинг) / Пензенский Гос. Ун-т. Пенза: Изд-во Пензенского Гос. Ун-та, 2010. 182 с.
178. An Introduction to change management [электронный ресурс] // Prosci: the world leader in change management research and development. URL: <https://www.prosci.com/hubfs/367443/2.downloads/ebooks/An-Introduction-Guide-to-Change-Management-guide.pdf?hsLang=en-ca> (дата обращения: 10.02.2020).
179. Barnett W.P., Carroll G.R. Modeling internal organizational change. Annual Review of Sociology. 1995. Vol. 21. P. 217–236.
180. Cook W.A., Talluri V.S. How the pursuit of ROMI is changing marketing management // Journal of advertising research. 2004. N 3(44). P. 244–254.
181. Financial planning: Realizing the value of budgeting and forecasting [электронный ресурс] // CFO Research Services and PricewaterhouseCoopers. 2011.

URL : <https://www.pwc.com/my/en/assets/services/realizing-the-value-of-budgeting-n-forecasting.pdf> (дата обращения: 13.03.2019).

182. Hiatt Jeffrey M., Creasey Timothy J. Change management: The people side of change // Prosci Learning Center Publication. 2012. URL: https://www.academia.edu/32321746/Change_Management_The_People_Side_of_Change_An_introduction_to_change_management_from_the_editors_of_the_Change_Management_Learning_Center (дата обращения: 03.02.2020).

183. Metropolis N., Ulam. S. The Monte Carlo Method // Journal of the American Statistical Association. 1949. N 44. P. 335–341.

184. Paul W. Farris, Dominique M. Hanssens, James D. Lenskold, David J. Reibstei. Marketing return on investment: seeking clarity for concept and measurement [электронный ресурс] // Applied Marketing Analytics: The Peer-Reviewed Journal. 2015. Vol. 1. N 3. P. 267–282.

185. PMI HQ Pulse of the Profession. Research Highlights by Region and Industry [электронный ресурс] // PMI: Project Management Institute. 2018. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-all-comparison-reports-final.pdf?v=1f786811-3b88-443f-93c5-fc79188e6100> (дата обращения: 14.04.2019).

186. PMI HQ Pulse of the Profession. Research Highlights by Region and Industry [электронный ресурс] // PMI: Project Management Institute. 2019. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-all-comparison-reports-final.pdf?v=1f786811-3b88-443f-93c5-fc79188e6100> (дата обращения: 23.04.2020).

187. Taleb N. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable [электронный ресурс] // The New York Times: daily edition. 2007. April 22.

188. Vogel I., Stephenson Z. Appendix 3: Examples of Theories of Change [электронный ресурс] // Department for International Development Evaluation Department. 2012. July. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a66ed915d622c000703/Appendix_3_ToC_Examples.pdf (дата обращения: 20.06.2020).