

В совет по защите диссертаций на соискание  
ученой степени кандидата наук, на соискание  
ученой степени доктора наук Д 212.354.20  
на базе ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский  
государственный экономический университет»  
191023, Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21

## ОТЗЫВ

Официального оппонента Мусатова Бориса Владимировича  
на диссертацию Смирновой Дарьи Владимировны на тему

**«Адаптация методов планирования и бюджетирования маркетинговой  
деятельности к изменениям внешней среды»,**

представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук  
по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(маркетинг).

### **I. Актуальность темы диссертационного исследования**

В современных условиях резко возросла сложность планирования маркетинговой деятельности ввиду высокой турбулентности внешней среды предприятий. Турбулентность внешней среды приводит к необходимости частой корректировки запланированных показателей и мероприятий, пересчету намеченных затрат на маркетинговую деятельность, создания значительных «подушек безопасности», что негативно влияет на результативность деятельности компании в целом. При этом скорость изменений внешней среды за последние годы резко возросла, их направленность стала слабо предсказуемой.

В этих условиях на первый план выходит задача такой модификации системы управления маркетингом, которая бы позволяла предсказывать вероятные изменения внешней среды и своевременно реагировать на них. В первую очередь необходимо вносить корректировку в планирование маркетинга, поскольку именно оно играет центральную роль в управлении маркетингом.

Однако, анализ литературы показывает, что исследований подобного рода явно недостаточно. По нашему мнению, особо важным является создание новых подходов к организации разработки планов маркетинга. В этой связи центральная идея автора диссертации о целесообразности формирования и реализации комплексного подхода к планированию маркетинговой деятельности за счет

сочетания традиционных методов планирования маркетинговой деятельности с сетевыми методами управления изменениями является актуальной и своевременной.

## **II. Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации**

Обоснованность результатов научных исследований зависит прежде всего от правильного выбора методологии их проведения, использованной информационной базы и умений корректно применять выбранные методы для сбора и обработки информации.

Анализ диссертации позволяет сделать вывод о высокой квалификации автора, его умелом владении как общенаучными методами, так и современными аналитическими средствами маркетинговых исследований. Для решения проблемы исследования автор поставил конкретную цель, которая была декомпозирована в задачи для последовательного решения проблемы адаптации планирования и бюджетирования маркетинговой деятельности к стремительным изменениям внешней среды.

Обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций способствовал критический анализ обширной и релевантной теоретической базы. Автор приводит в списке источников 188 научных трудов российских и зарубежных ученых-теоретиков и практиков, исследовавших вопросы причин изменений и управления ими, применения сетевых методов и моделей, планирования и бюджетирования маркетинговой деятельности, управления комплексом маркетинга. Апробация основных предложений и рекомендаций, содержащихся в диссертации, подтвердила их обоснованность.

В пользу вывода об обоснованности полученных результатов говорит адекватная и выверенная методология эмпирического исследования, построенная на сочетании качественных методов анализа и обработки полученных данных путем количественного анализа с использованием сетевого моделирования. Корректно применены методы сбора информации (глубинные интервью, включая получение экспертных оценок, а также письменные опрос и опрос методом Дельфи). При этом следует отметить сложность изучения вопросов утверждения и распределения средств на маркетинговую деятельность (в силу закрытости внутрифирменной информации).

Рассмотрим основные положения рецензируемой диссертационной работы.

**В первой главе** автор подробно исследует тренды и современные условия внешней маркетинговой среды на основе изучения трудов теоретиков и практиков и проведения глубинных интервью. В результате, была выявлена возрастающая роль планирования маркетинговой деятельности, несмотря на увеличение его сложности в связи с ускорением изменчивости и ее направленности (стр. 13-30). Автор формализует и приводит понятийный аппарат

диссертации в соответствие с выявленными изменчивыми условиями: изучает научные труды и проводит сравнительный анализ понятий ученых (стр. 31-51). Выявленные в результате глубинного интервью особенности традиционных методов планирования маркетинговой деятельности подвергаются обобщению и сравнительному анализу относительно возможностей адаптации плана маркетинговой деятельности к условиям турбулентности. Проведенный анализ позволил сделать обоснованный вывод о несоответствии традиционных методов планирования маркетинговой деятельности современным условиям турбулентности внешней среды (стр. 62-82).

**Во второй главе** автор останавливается на важной проблеме практического маркетинга в компаниях - часто возникающего и значительного разрыва между целевыми показателями планов маркетинга и фактическими результатами маркетинговой деятельности. Автор видит в качестве одного из путей снижения подобных отклонений применение в планировании комбинации традиционных методов маркетинговой деятельности и сетевого метода управления (стр. 86-101). Автор уточняет понятия, дополняет общеизвестные принципы, разрабатывает классификацию (стр. 102-111). Реализуется подход с помощью предложенной автором методики, алгоритма и выявленного организационного механизма (стр. 112-139).

**Третья глава** посвящена обоснованию конкретных рекомендаций по планированию маркетинговой деятельности с использованием сетевых моделей, и анализу результатов апробации. Автором предложен алгоритм выбора наиболее результативного сочетания традиционных методов расчета бюджета маркетинговой деятельности и сетевого метода управления изменениями в зависимости от организации планирования (стр. 142-151, 167-173), который разработан с учетом результатов опроса ученых и практиков в области маркетинга. Получено подтверждение актуальности адаптации методологии стратегического и операционного маркетинга, а также методов, моделей и алгоритмов к условиям турбулентности (стр.151-166, 174-190).

Общий объем диссертационного исследования составляет 222 страницу. Основные выводы базируются на оригинальном и обширном эмпирическом материале: представлены в 32 авторских таблицах, на 12 авторских рисунках и подтверждены 26 формулами, что обосновывает глубину исследования автора.

### **III. Достоверность и научная новизна основных положений, выводов и рекомендаций, содержащихся в диссертации, и вклад автора**

Качество аргументации научных положений, выводов и рекомендаций диссертационного исследования подтверждается наличием у автора 9 опубликованных научных работ в открытой печати, среди которых изданы 4 статьи в журналах, рекомендованных ВАК РФ, и коллективная монография, а также получением одобрения на международных, всероссийских и региональных научно-практических конференциях.

Новизна научных положений, выводов и рекомендаций диссертационной работы состоит в развитии теоретических положений и методических рекомендаций по трансформации методов планирования и бюджетирования маркетинговой деятельности в гибкий к изменениям комплекс методов за счет реализации научно обоснованного автором комплексного подхода к планированию маркетинговой деятельности, позволяющего выбрать наиболее результативное сочетание традиционных методов планирования маркетинговой деятельности и сетевого метода управления изменениями.

В качестве наиболее значимых результатов, обладающих научной новизной, можно выделить следующие:

- 1) Обоснован оригинальный подход к организации разработки планов маркетинга компании. Надо отметить, что процесс подготовки планов является продолжительным и трудоемким. В работе предложена методика, использование которой реально ведет к сокращению сроков выполнения всего комплекса работ и операций по предплановому анализу, обоснованию целей, стратегий и мероприятий, а также способствующая повышению обоснованности планов маркетинга. Такие рекомендации особенно актуальны в условиях ускорения изменчивости маркетинговой среды.

Предложенный подход позволяет сохранить целостность предприятия и сократить разрыв фактических результатов маркетинговой деятельности от желаемых целевых значений за счет управления изменениями в планировании и бюджетировании маркетинговой деятельности (стр. 86-112).

- 2) Уточнено понятие «планирование маркетинговой деятельности», которое отличается от общепринятой направленности на управление корректировками планов за счет применения гибкого к изменениям комплекса методов (стр. 37-45). Предложено ввести изменения в классификацию эволюции маркетинговой среды по критерию их скорости (понятие «галопирующие маркетинговые изменения факторов внешней и внутренней среды», хотя сам термин «галопирующий не очень удачен), а также по такому оригинальному признаку как масштаб корректировки плана маркетинговой деятельности на разных горизонтах планирования. (стр. 47-51).
- 3) Предложена классификация сетевых методов с выделением ранее неучтенного классификационного признака «возможные изменения объектов плана маркетинговой деятельности». Разработанная классификация позволила обосновать наиболее предпочтительный сетевой метод и модель в зависимости от возможностей адаптации плана маркетинговой деятельности к турбулентности внешней среды (стр. 144-147).
- 4) Разработаны методика и алгоритм планирования маркетинговой деятельности, позволяющие принимать решение о плане маркетинговой



деятельности, исходя из наименьшей величины выделенного финансирования под влиянием значимых контактных аудиторий. Предложенный алгоритм состоит из двух укрупненных этапов, последовательность которых зависит от субъекта принятия решения. Первый этап представляет собой расчет ограничения по затратам на маркетинговую деятельность, устанавливаемого на корпоративном уровне, а второй этап – управление изменениями с использованием сетевого метода, осуществляемого руководителем структурного подразделения маркетинга (стр. 112-139).

- 5) Предложен и обоснован алгоритм выбора наилучшего сочетания традиционных методов расчета затрат на маркетинговую деятельность, и сетевого метода управления изменениями (стр. 148-173).

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности реального применении разработанных методики и алгоритмов, их апробации в маркетинговой деятельности компаний. По нашему мнению, содержащиеся в диссертации рекомендации будут способствовать снижению временных и трудовых затрат на подготовку планов и повышению обоснованности плановых решений.

Следует отметить также, что сетевые алгоритмы могут быть использованы не только при подготовке планов маркетинга, но для управления процессом реализации принятых планов. Хотя в диссертации автор рассматривает коммерческие предприятия, нам представляется, что основные выводы и рекомендации применимы и для некоммерческих структур, и это повышает практическую ценность работы.

### **Критические замечания и дискуссионные положения диссертации**

- 1) Автор выделяет два подхода к определению «планирования маркетинговой деятельности», рассматривая понятие как процесс и как результат (стр. 39-45). Считаю не самой удачной такую дифференциацию, так как планирование это всегда процесс, который имеет определенный результат. Хотя не исключаю, что такое разделение имеет место быть в определениях других ученых.

- 2) Представляется спорным выбор в качестве объекта исследования методов, моделей и алгоритмов планирования (с.7). С нашей точки зрения так следует определить предмет исследования, объектом же правильнее считать предприятия.

- 3) Текст диссертации является слишком длинным, в нем содержится немало неоправданных длиннот (например, при изложении известных положений по сетевым методам в п. 2.3 или рассуждений о роли планирования в маркетинге в п. 1.3)), многостраничных таблиц (например, с 26-30, 69-74, 161-166, 171-173). Работа не свободна от редакционных погрешностей. Так, на с 97 автор пишет: В ходе применения вероятностных методов буфер резервов сроков/затрат будет

формироваться за счет стохастики (?). По-видимому, автор имел ввиду резервы должны формироваться с учетом вероятностей изменения маркетинговой среды.

4) Автор иногда допускает неточности при использовании научной терминологии. План расходов на маркетинг автор называет бюджетом на маркетинговую деятельность. Хотя это термин часто используются в маркетинге, но это не совсем корректно, поскольку бюджет – это план доходов и расходов. Но при планировании обычно определяются только расходы на маркетинг. По нашему мнению, более правильно говорить о плане или смете расходов на маркетинговую деятельность. Тем более сомнительным представляется термин «бюджет комплекса маркетинга» (с. 112). На с. 51 автор упоминает план функционирования товара, но как товар может функционировать?

Однако приведенные выше замечания не являются принципиальными и не снижают ценность диссертационного исследования. Дискуссионные положения скорее представлены к обсуждению, чтобы выяснить позицию автора по данному вопросу.

#### **IV. Заключение о соответствии диссертации Положению о порядке присуждения ученых степеней**

Диссертация Смирновой Д.В. на тему «Адаптация методов планирования и бюджетирования маркетинговой деятельности к изменениям внешней среды» выполнена на актуальную тему, является законченным самостоятельным исследованием, проведенным на требуемом теоретико-методологическом уровне. Качество оформления диссертационной работы соответствует предъявленным требованиям. Автореферат и опубликованные соискателем научные работы отражают основное содержание диссертации, ее результаты и основные научные положения, выносимые на защиту в качестве новизны. Полученные результаты диссертационного исследования в полной мере соответствуют поставленным целям и задачам.

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

Исследование является самостоятельным, оно характеризуется внутренним единством, содержит новые научные результаты и положения, развивающие теорию маркетинга. Диссертацию Смирновой Д.В. можно отнести к научно-квалификационной, обладающей ценностью для практики и теории стратегического и операционного маркетинга в части адаптации планирования и бюджетирования маркетинговой деятельности к турбулентности внешней среды.

На основании изложенного выше считаю, что диссертационная работа Смирновой Дарьи Владимировны на тему «Адаптация методов планирования и бюджетирования маркетинговой деятельности к изменениям внешней среды» отвечает требованиям п.9 и п.10 «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации №842 от 24.09.2013, а ее автор, Смирнова Дарья Владимировна, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг).

**Официальный оппонент**

Доктор экономических наук  
Профессор кафедры маркетинга  
ФГБОУ ВО «Российский  
экономический университет имени  
Г.В. Плеханова», профессор

Мусатов Борис Владимирович.

Подпись профессора кафедры маркетинга, доктора экономических наук, профессора ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» Мусатова Бориса Владимировича, **ЗАВЕРЯЮ:**

ПОДПИСЬ *Мусатов*  
Специалист по работе с документами  
*Мусатов*

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный переулок, д.36, тел. +7 (495) 958-27-43, [rector@rea.ru](mailto:rector@rea.ru), [www.rea.ru](http://www.rea.ru)