

В диссертационный совет Д 212.354.20
на базе ФГБОУ ВО «Санкт-
Петербургский государственный
экономический университет»

ОТЗЫВ

официального оппонента Пономаревой Елены Васильевны на диссертацию Смирновой Дарьи Владимировны, выполненную 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)

Актуальность темы диссертационного исследования. Новые цифровые технологии и высокая динамика других макрофакторов внешней среды влекут изменения ценностных предпочтений, поведения потребителей, потребностей и способов их удовлетворения, находящихся под пристальным вниманием маркетинга. У компаний, которые более точно и своевременно отразят изменения потребности всех заинтересованных лиц в позиционировании своей компании и характеристиках производимого товара, больше шансов преуспеть в условиях перенасыщения потребительских рынков и высокой конкурентной борьбы за клиента.

Доверительные отношения с партнерами, поставщиками, общественностью, СМИ и другими заинтересованными лицами, среди которых тоже наблюдается высокая нестабильность, являются следующим важным фактором успеха, поэтому выживают и преуспевают сильнейшие. Важно прогнозировать будущие изменения факторов внешней среды и их возможное влияние на внутреннюю среду предприятия, включая планы маркетинговой деятельности, а также формировать гибкие к изменениям планы комплекса маркетинга.

Условия разработки планов и бюджетов маркетинговой деятельности характеризуются быстро меняющимися обстоятельствами, частым отсутствием данных для дальнейшего прогнозирования и планирования действий, многофакторностью модели принятия решений по комплексу маркетинга, большим количеством взаимосвязей и взаимозависимостей, отсутствием четких правил формирования решений в постоянно обновляемом контексте. Изменчивость среды цифровой экономики, описанная в диссертации, согласившись с автором, можно охарактеризовать известным

акронимом VUCA («volatility» - нестабильность, «uncertainty» - неопределенность, «complexity» - сложность, «ambiguity» - неоднозначность), к которой важно приспособиться.

Все изменения прогнозировать сложно, особенно события типа «черный лебедь», такие как пандемия Covid-19, которая раскрутила маховик тотальной цифровизации экономики, в том числе и маркетинга. Пандемия коронавируса показала явное преимущество жизни и здоровья человека не только как базовой ценности потребителя, но и главного вектора поддержания и развития производителей товаров и услуг, ориентированных на философию маркетинга. Переход коммуникаций из оффлайн в онлайн режим, скорее всего, останется навсегда. Тотальная цифровизация бизнес-процессов, в том числе управления маркетинговой деятельностью, обострила актуальность технологий и методов, способных повысить эффективность и результативность бизнеса. Новая реальность трансформирует традиционные подходы компаний к ведению бизнеса и управлению маркетинговой деятельностью. Требуются изменения методологических основ управления стратегической и операционной маркетинговой деятельности, при которых на первый план выходит способность методов, моделей и алгоритмов планирования маркетинговой деятельности адаптироваться к быстро изменяющейся внешней среде.

Существующие теоретические и методические разработки по планированию и бюджетированию маркетинговой деятельности недостаточно охватывают проблематику формирования устойчивых и в то же время гибких к изменениям планов комплекса маркетинга в условиях стремительно изменяющейся окружающей среды, а также вопросы, возникающие в управленческой практике. Обеспечение целостности предпринимательских структур и достижение целей комплекса маркетинга в VUCA-условиях с помощью гибких к изменениям методов планирования и бюджетирования маркетинговой деятельности является актуальной проблемой исследования, которая подтверждается названием и полученными в ходе исследования результатами.

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации. Научные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации Смирновой Д.В., корректно обоснованы и аргументированы. Теоретические положения, методические и практические рекомендации диссертационного исследования основываются на методологии системного подхода, изучении трудов российских и зарубежных ученых по проблематике диссертационного исследования. Автором приводятся 188 изученных фундаментальных и прикладных релевантных теме исследования трудов отечественных и

зарубежных ученых в выявленной проблематике, что раскрывается в списке литературы и ссылках на него в тексте диссертации. Основные выводы подтверждаются 32 итоговыми авторскими таблицами и 12 результирующими схемами и рисунками.

Обоснованность научных положений диссертации обеспечивается применением методологии системного подхода и научного исследования. Автор последовательно применяет *анализ и синтез* в качестве методов исследования, что позволило выявить и всесторонне исследовать основную проблему снижения результативности комплекса маркетинга, в результате применения несоответствующих стремительно изменяющимся условиям методов планирования и бюджетирования маркетинговой деятельности, а также определить роль планирования комплекса маркетинга в адаптации объектов плана к этим условиям. Автором были корректно сформулированы гипотезы и проведена верификация предложений по адаптации планирования и бюджетирования маркетинговой деятельности к стремительно изменяющейся VUCA-среде.

Методология исследования управления изменениями в планировании и бюджетировании маркетинговой деятельности реализуется за счет правильно подобранной совокупности теоретических и эмпирических методов научного исследования. В *первой главе* диссертации автор изучил научную и практическую литературу и обобщил результаты глубинного интервью с 8 топ-менеджерами и руководителями брендов/отделов предприятий различных типов организационных структур управления и видов экономической деятельности, что имеет существенное значение с позиций трактовки полученных результатов (с.13-30; 49-51; 56-80). Были выявлены стремительно изменяющиеся условия внешней среды как основной проблемы снижения результативности комплекса маркетинга, решить которую должны помочь гибкие к изменениям методы планирования и бюджетирования маркетинговой деятельности.

В диссертации корректно использованы сравнение, анализ, синтез, абстрагирование, конкретизация, формализация, обобщение, дедукция и индукция для уточнения понятий и терминологического аппарата исследования (с.31-51).

Автор выделяет тактическое и оперативное планирование маркетинговой деятельности среди других функций и горизонтов планирования на основе использования сочетающихся теоретических и эмпирических методов исследования. Выводы критического анализа научных трудов подтверждены результатами обработки глубинного интервью, в ходе которого получена количественная оценка интенсивности корректировки планов на разных горизонтах планирования. Результаты авторского логического анализа масштаба корректировки функций управления

маркетинговой деятельностью и необходимого бюджета на их реализацию были подкреплены 8 оценками, полученными в проведенных интервью у труднодоступных экспертов-управленцев (с.52-62). Помимо важности поиска гибких методов результаты глубинного интервью по современным особенностям планирования и бюджетирования маркетинговой деятельности позволили выявить и обобщить специфические свойства традиционных методов планирования, обосновать их несоответствие стремительно изменяющейся внешней среде (с.63-77). Несостоятельность применения традиционных методов и выделение группы сетевых методов и моделей была подтверждена обобщением итогов глубинного интервью, результатами сравнительного анализа относительно возможностей адаптации к изменчивым VUCA-условиям и применением дедукции (с.77-92).

Во второй главе результаты достоверности выполненного критического и логического анализа находят подтверждение в ссылках на научные труды: доказываемся каким образом достигается повышение результативности комплекса маркетинга за счет методологического, комплексного, подхода к планированию маркетинговой деятельности и выбор предпочтительной совокупности методов планирования комплекса маркетинга из сетевого метода управления изменениями и традиционно используемых методов (с.86-101).

Далее автор применяет метод индукции к планированию маркетинговой деятельности (понятиям, принципам, классификациям, что позволило разработать теоретические положения комплексного подхода) и методические рекомендации (методику, организационный механизм и алгоритм) по его реализации, направленные на адаптацию планируемых мероприятий и бюджета маркетинговой деятельности к стремительно изменяющимся условиям (с.102-141).

Третья глава раскрывает авторский алгоритм выбора предпочтительной совокупности методов традиционного и сетевого планирования маркетинговой деятельности. Итоги внедрения в предпринимательские структуры доказывают повышение результативности комплекса маркетинга за счет предложенного подхода. Обобщение результатов письменного опроса 24-х труднодоступных экспертов подтвердило выделение классификационного признака традиционного подхода и методов планирования маркетинговой деятельности как «значимые контактные аудитории» (с. 142-151, 167-173).

Для апробации теоретических положений и методических рекомендаций по адаптации планирования и бюджетирования маркетинговой деятельности в диссертации проводится эмпирическое исследование, направленное на составление плана мероприятий и бюджета маркетинговой деятельности в предпринимательских структурах. Корректно обработанные результаты опроса, проведенного методом Делфи, помогли автору

сформировать реальную сетевую модель плана маркетинговой деятельности. Обработка результатов проводилась с применением сетевого метода оценки и пересмотра планов ПЕРТ. Комплексное применение сетевого ПЕРТ метода и традиционных методов расчета бюджета маркетинговой деятельности (включая понимание автором маркетинговой деятельности «как инвестиции» совместно с применением метода «целей и задач») подтверждает достоверность повышения результативности комплекса маркетинга в стремительно изменчивой внешней среде (с.142-177). Итоги модельного эксперимента по выявлению задержки проведения наиболее результативных мероприятий комплекса маркетинга в предпринимательской структуре были обработаны с помощью метода сетевого моделирования. Приведены доказательства не только повышения результативности маркетинговой деятельности, но и сохранения целостности предприятия (с.178-192).

Достоверность и научная новизна основных положений, выводов и рекомендаций, содержащихся в диссертации, и вклад автора. Научная новизна выводов и рекомендаций, представленных в исследовании, подтверждается наличием у автора опубликованных научных работ в открытой печати (9 статей объемом 5,7 п.л.), среди которых 4 статьи объемом 3,33 п.л. в рекомендованных ВАК рецензируемых журналах и 1 статья в коллективной монографии (около 1 п.л.). Также обосновывается участием автора в научно-практических конференциях, признанных научным сообществом маркетологов (например, в международной конференции «Управление инновационными и инвестиционными процессами и изменениями в условиях цифровой экономики» в Санкт-Петербурге).

Научная новизна основных положений, выводов и рекомендаций диссертации состоит в следующем:

– Синтезирован, предложен и апробирован в предпринимательских структурах авторский *комплексный с позиций объединения теории и практики подход к планированию маркетинговой деятельности* на базе критического анализа, научного обобщения, рационального выбора и реализации традиционных методов планирования маркетинговой деятельности и сетевых методов *управления изменениями*, позволяющий достичь поставленных целей и сохранить целостность предпринимательских структур различных типов и видов экономической деятельности (с. 86-112); .

– Приведено уточненное понятие «планирование маркетинговой деятельности», которое отличается от существующих – *учетом внутренних изменений и корректировок планов маркетинговой деятельности с ориентацией как на процесс, так и на результат* (с. 37-45);

– Ранжированы типы изменений плана маркетинга по частоте, масштабу, с выделением на основе лексикологического анализа

«галопирующих маркетинговых изменений во внешней и внутренней среде», позволяющих диагностировать современные условия хозяйствования для принятия управленческих решений (с. 47-51);

– Разработана авторская классификация сетевых методов планирования по *возможным корректировкам объектов плана маркетинговой деятельности*, которая позволила выбрать наилучший в текущих условиях сетевой метод и провести ранжирование в зависимости от «*возможности адаптации плана маркетинговой деятельности к стремительно изменяющимся внешним факторам*» (с. 144-147);

– Разработаны методика и алгоритм реализации комплексного подхода к планированию маркетинговой деятельности, позволяющие *сбалансировать решения* о мероприятиях и требуемом бюджете маркетинговой деятельности руководителя по маркетингу и вышестоящего руководства с учетом мнений заинтересованных сторон с помощью последовательного выбора и применения сетевого и традиционных методов планирования комплекса маркетинга (с. 112-139);

– Предложен алгоритм выбора предпочтительной совокупности традиционных и сетевых методов планирования маркетинговой деятельности, позволяющий *рассчитать и обосновать бюджет комплексом маркетинга* в стремительно изменяющихся внешних условиях (с. 148-173).

Наибольшую ценность для практики имеют следующие методические рекомендации: методика и алгоритм реализации авторского подхода, включая выбор предпочтительного комплекса методов традиционного и сетевого планирования маркетинговой деятельности. Предложения автора позволяют построить гибкую к изменениям систему планирования маркетинговой деятельности, встроенную в систему предприятия и неразрывно связанную с маркетинговым аудитом. Разработанные методика и алгоритм подхода успешно внедрены в предпринимательских структурах: сохранена целостность предприятия и сформирован достижимый наиболее результативный и гибкий план маркетинговой деятельности в стремительно изменяющихся внешних условиях, что может являться основанием для дальнейшей автоматизации комплексного подхода к планированию маркетинговой деятельности.

Преимуществом для практиков является создание автором базовой концептуальной модели планирования маркетинговой деятельности в современных изменчивых условиях, которая с учетом последующей адаптации (при необходимости) и внедрения на предприятии применима к любым отраслям, масштабу и целям предпринимательской структуры.

Замечания и дискуссионные положения диссертации. В качестве замечаний и дискуссионных вопросов отметим следующие: