

УТВЕРЖДАЮ

Врио ректора ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)»

*Шевчик*

Шевчик А.П.

«05» апреля 2021 г.



## ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)» на диссертацию Смирновой Дарьи Владимировны на тему «Адаптация методов планирования и бюджетирования маркетинговой деятельности к изменениям внешней среды», представленную в диссертационный совет Д 212.354.20 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (маркетинг).

### 1. Актуальность темы диссертационного исследования

В динамично изменяющихся условиях внешней среды бизнеса становится труднее сохранять целостность организаций, достигнуть запланированных результатов и целевых значений развития бизнеса. Мир после пандемии коронавируса уже не будет прежним. Традиционно применяемые методы и подходы к планированию маркетинговой деятельности не отвечают современным запросам бизнеса: необходима адаптация как методологии стратегического и операционного маркетинга так и непосредственно методов, моделей, алгоритмов к изменяющимся условиям.

Диссертация Смирновой Д.В. посвящена исследованию научно-практической проблемы формирования устойчивых к изменениям планов маркетинговой деятельности в коммерческих структурах для сохранения

целостности организаций, достижения целевых значений результативности комплекса маркетинга и предотвращения разбалансированности системы организации.

Несмотря на довольно обширное освещение вопросов планирования маркетинговой деятельности в трудах российских и зарубежных ученых и практиков, проблеме адаптации традиционных методов планирования комплекса маркетинга к динамичности внешней среды уделено недостаточное внимание. Не в полной мере в научном сообществе решены вопросы о комплексности, интегративности традиционных и не совсем традиционных методов планирования маркетинговой деятельности, результативность которых доказана применением в других сферах деятельности. Открытым остается поле исследований о мотивации принятия решений по выбору рационального комплекса методов планирования маркетинговой деятельности в разных компаниях с учетом интересов потребителей, стейкхолдеров – всех заинтересованных в результатах деятельности лиц и организаций. Автор выдвигает идею интегрированного комплексного подхода и дополнения традиционных методов планирования маркетинговой деятельности сетевыми методами планирования.

В связи с этим диссертация Смирновой Д.В. представляется современной и актуальной как по названию, так и по полученным в процессе исследования результатам.

## **2. Значимость для науки и практики полученных автором диссертации результатов**

Диссертация Смирновой Д.В. имеет традиционную структуру: введение, три главы, заключение и список литературы. Детальный критический анализ основных положений диссертации позволяет утверждать, что работа имеет как научную (теоретическую), так и практическую значимость для маркетинга.

**Значимость исследования для науки и теории маркетинга** определяется обобщением и развитием методологических основ стратегического и операционного маркетинга, связанных с планированием и бюджетированием маркетинговой деятельности в части адаптации к динамичности внешней среды. На базе проведенных исследований и изучения трудов предшественников автором выдвинута и доказана гипотеза о сокращении разрыва конечных результатов маркетинговой деятельности от целевых значений за счет рационального выбора наиболее подходящего сетевого метода управления изменениями в комплексе с традиционными методами планирования маркетинговой деятельности. Расширены границы применимости сетевых методов и моделей к маркетинговой деятельности, которая требует управления большим количеством изменений в решении сложных многовариантных задач.

В диссертации последовательно и логично решены задачи по развитию теоретических и разработке методических положений по адаптации планирования и бюджетирования маркетинговой деятельности к изменениям внешней среды с помощью предложенного комплексного интегративного подхода к планированию маркетинговой деятельности. Теоретический для маркетинга: авторский комплексный подход к планированию и бюджетированию маркетинговой деятельности в изменчивых условиях, состоит в уточнении терминологического аппарата, развитии принципов планирования и бюджетирования маркетинговой деятельности, разработке методики, алгоритмов и лежащих в их основе классификаций по реализации предложенного автором подхода.

Автором проведено подробное исследование по выявлению тенденций и проблем в планировании и бюджетировании маркетинговой деятельностью, являющихся предпосылками высокой динамичности среды и факторами снижения результативности комплекса маркетинга; выявлена роль планирования маркетинговой деятельности в адаптации к изменчивым условиям ведения бизнеса и аргументы ее значимости среди других управленческих функций комплекса маркетинга. На основе критического анализа трудов предшественников и собственных качественных исследований автор делает вывод о недостаточном соответствии традиционных методов планирования и бюджетирования маркетинговой деятельности современным изменчивым условиям, доказывая необходимость адаптации к ним методов, моделей и алгоритмов планирования маркетинговой деятельности.

Автором подробно исследуются традиционные подходы и методы планирования (в том числе бюджета) маркетинговой деятельности и возможности управления внутренними маркетинговыми изменениями. Значимыми выводами для развития теории является обоснование результативности применения и модификация комплекса методов планирования маркетинговой деятельности в части интеграции традиционных и сетевых методов. Предложение автора позволяют прогнозировать будущие изменения и оперативно вносить корректировки в мероприятия и обеспечивающие их ресурсы в процессе формирования, согласования и корректировки плана комплекса маркетинга с ориентацией на достижение желаемых целей и сохранение целостности организации.

**Результаты диссертации имеют прикладное значение** для деятельности российских компаний, ориентированных на получение прибыли от своей деятельности. Разработанная автором методика и алгоритм комплексного подхода к планированию маркетинговой деятельности может применяться для адаптации планирования (в том числе бюджета) комплекса маркетинга к изменениям внешней среды и достижения поставленных целей, обеспечивая рост прибыли. В диссертации показаны результаты внедрения предложений автора, которые доказывают сохранение целостности организации и сокращение разрыва конечных результатов маркетинговой

деятельности от целевых значений за счет рационального выбора наиболее подходящего сетевого метода управления изменениями в комплексе с традиционными методами планирования маркетинговой деятельности.

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

Обоснованность научных положений и достоверность выводов и рекомендаций, полученных в диссертации, обуславливаются следующим.

– В рамках актуального направления исследований (адаптации планирования и бюджетирования маркетинговой деятельности к изменчивым условиям ведения бизнеса) автор четко и корректно сформулировал и определил исследовательские вопросы в области малоизученной проблемы несоответствия традиционных методов планирования и бюджетирования маркетинговой деятельности современным изменчивым условиям. Для заполнения выявленного пробела в научном знании автором логично определена цель диссертационной работы и выделены задачи, последовательное решение которых продемонстрировано в работе. В результате, формируется целостное представление о методах и моделях планирования (в том числе бюджета) маркетинговой деятельности, применимых в изменчивых условиях.

Работа выполнена с опорой на прочную теоретическую базу. Теоретическое исследование охватило критический анализ 188 релевантных источников (в основном академических научных трудов, опубликованных в открытых и цитируемых научных базах данных). Автор демонстрирует профессиональное знакомство с результатами исследований зарубежных и отечественных ученых, касающихся вопросов изменений и развития, управления изменениями с помощью сетевых методов и моделей, планирования и бюджетирования маркетинга, управления маркетингом сопровождаемое критическим анализом. Помимо развернутого библиографического описания глубокая проработка материала и его критический анализ подтверждается сопоставлением подходов к планированию маркетинговой деятельности, а также подкрепляется сравнительным анализом адаптивности к изменчивым условиям традиционных и сетевых методов планирования маркетинговой деятельности и систематизацией их выбора. В результате, были разработаны структурные элементы комплексного подхода к планированию маркетинговой деятельности (стр. 102-141). Большое количество авторских таблиц и рисунков обобщает проведенный анализ и раскрывает различия выявленных подходов и лежащих в их основе методов относительно способности адаптировать планы маркетинговой деятельности к изменчивым условиям.

– Научные положения, выводы и рекомендации, сформулированные Смирновой Д.В., основаны на оригинальном и обширном эмпирическом материале, собранном лично автором. Обоснованность и достоверность

выводов и положений, выносимых на защиту, обусловлена непротиворечивостью, корректностью использования и сочетанием эмпирических методов исследования, применимых для изучения деликатной темы у труднодоступной аудитории. В подтверждение этого, результаты качественного анализа планирования и бюджетирования маркетинговой деятельности у руководителей среднего и высшего звена (проведенного методами глубинного интервью и экспертными опросами, в том числе методом Делфи) обработаны с помощью количественного анализа с применением сетевого моделирования. Подробный всесторонний подход к анализу эмпирического материала с использованием современной методологии эмпирических исследований позволили автору получить обоснованные и достоверные выводы о текущих особенностях планирования и бюджетирования маркетинговой деятельности, а также влияния адаптации планирования (в том числе бюджета) маркетинговой деятельности к изменчивым условиям на результативность маркетинговой деятельности.

– Результаты диссертационного исследования опубликованы в ведущих российских рецензируемых научных журналах, входящих в перечень ВАК (Проблемы современной экономики, Дискурс, Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета), что свидетельствует о профессиональном признании результатов исследования. Также основные положения и выводы диссертации были представлены на российских и международных научно-практических конференциях.

#### **4. Научная новизна основных положений, выводов и рекомендаций, содержащихся в диссертации, и вклад автора**

К наиболее значимым результатам диссертационного исследования, обладающим научной новизной и ценностью для практики, относятся к следующим положениям:

1. Обоснован комплексный подход к планированию маркетинговой деятельности (понятия, принципы и классификация), основанный на рациональном выборе наиболее подходящих традиционных методов планирования маркетинговой деятельности и сетевого метода управления изменениями. Предложенный подход позволяет повысить результативность комплекса маркетинга и сохранить целостность системы предприятия за счет управления галопирующими изменениями планов маркетинговой деятельности (стр. 86-112).

2. Уточнено понятие «планирование маркетинговой деятельности», которое отличается от общепринятых – направленностью на адаптацию процесса к изменчивым условиям ведения бизнеса, что способствует достижению поставленных целей комплекса маркетинга. Предложено ввести новое понятие «галопирующие маркетинговые изменения факторов макро и микросреды организации», которое было выведено из классификации маркетинговых изменений по ранее не учитываемому признаку «масштаб

корректировки плана маркетинговой деятельности на разных горизонтах планирования» (стр. 31-51). В результате текущих изменчивых условий ведения бизнеса запланированные ресурсы и мероприятия маркетинговой деятельности корректируются, что снижает результативность комплекса маркетинга.

3. Разработана классификация сетевых методов и моделей по ранее неучтенному классификационному признаку «возможные изменения объектов плана МД (ресурсов во временном/стоимостном выражении, состава, содержания, последовательности, взаимосвязи и взаимозависимости)». Разработанная классификация позволила обосновать выбор наилучшего сетевого метода, соответствующего текущим изменчивым условиям, в результате ранжирования сетевых методов по возможностям адаптации плана маркетинговой деятельности к галопирующим изменениям (стр. 144-147).

4. Разработана методика реализации комплексного подхода к планированию маркетинговой деятельности, позволяющая повысить результативность комплекса маркетинга. Разработанная методика в зависимости от организации планирования раскрывает учет ограничения финансирования маркетинговой деятельности высшим руководством при выборе и согласовании наиболее подходящей модели плана комплекса мероприятий маркетинга с учетом мнения значимых стейкхолдеров, критерием которого является наименьший бюджет маркетинговой деятельности. На основе методики предложен алгоритм реализации подхода, укрупненными этапами которого являются выбор и реализация наиболее подходящих традиционных методов расчета бюджета маркетинговой деятельности руководителем по маркетингу и сетевого метода обоснования бюджета высшим руководством (стр. 112-139).

5. Предложен и обоснован авторскими классификациями алгоритм выбора наиболее подходящего комплекса традиционных и сетевых методов планирования маркетинговой деятельности в зависимости от следующих ранее не учитываемых классификационных признаков: значимых факторов, стейкхолдеров, характеристик целей и условий применения, основанных на возможностях адаптации плана маркетинговой деятельности к галопирующим изменениям, – для сохранения бюджета и качества комплекса маркетинга (стр. 148-150 и стр.167-173).

## **5. Спорные и дискуссионные положения диссертации**

На фоне общей положительной оценки диссертационной работы, отмечая новизну и обоснованность основных положений и результатов исследования, необходимо отметить отдельные дискуссионные моменты по ее содержанию:

– Было бы полезно расширить перечень субъектов опроса при наличии доступа к информации. Небольшая выборка объясняется

конфиденциальностью и закрытостью темы бюджетирования для обсуждения с руководителями среднего или высшего звена. Увеличение выборки и проведение количественного маркетингового исследования повысило бы достоверность результатов исследований, касающихся выявления значимых стейкхолдеров для утверждения бюджета маркетинговой деятельности и определения затрат ресурсов в стоимостном выражении и масштаба корректировок управленческих функций маркетинговой деятельности (стр.56-62, 106-109, 168-171).

– В рамках обоснования важности комплексности относительно структурных элементов предложенного подхода в ходе доказательства основной гипотезы диссертационного исследования автор раскрывает разные точки зрения на соотношение комплексности и системности (которое помогает раскрыть сущность комплексности), но не уточняет свою позицию (стр. 96-101). При этом недосказанность автора не уменьшает значимости результатов логического анализа.

– Авторская идея адаптации планов маркетинговой деятельности к текущим изменчивым условиям ведения бизнеса с помощью выбора наиболее подходящих традиционных методов планирования маркетинговой деятельности и сетевого метода управления изменениями представляется весьма оригинальной и апробирована в строительной крупной организации и подарочном малом бизнесе (стр.142-177). Однако интересно увидеть результативность предложенного подхода на предприятиях розничной торговли и производства товаров повседневного спроса, которые согласно авторским результатам интервью наиболее подвержены внутренним изменениям и корректировкам планов и бюджетов маркетинговой деятельности. Отсутствие апробации результатов в наиболее склонных к изменениям отраслях народного хозяйства снижает практическую ценность и надежность результатов.

– В ходе всей диссертационной работы автор делает акцент на «конечных результатах маркетинговой деятельности», не разъясняя их законченность. Представляется, было бы логичнее разделить конечные и промежуточные результаты маркетинговой деятельности, сфокусировавшись на конечных, либо употреблять термин «результаты маркетинговой деятельности».

– Автором не во всех расшифровках буквенных обозначений формул уточнены единицы измерения (стр.115-121, 164, 184), понимая широкое употребление и достаточную известность показателей в формулах: например, доход, расход, бюджет, стоимость работы, время работы, временные ограничения, время операции, стандартное отклонение и другие.

Отмеченные недостатки не снижают ценности выполненного исследования и его общей положительной оценки.

## **6. Конкретные рекомендации по использованию результатов и выводов диссертации**

Учитывая содержание и значимость полученных в процессе исследования результатов и выводов, рекомендуется их использование в хозяйственной деятельности коммерческих организаций разной отраслевой принадлежности и форм собственности, действующих в высоко изменчивых условиях ведения бизнеса.

Диссертацию целесообразно направить для использования ее результатов в Министерство экономического развития РФ, а также в Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) для распространения среди предприятий и компаний.

Результаты диссертации могут применяться в качестве учебно-методического сопровождения курсов маркетинга, управления маркетингом, планирования маркетинга, экономики маркетинга, оценки результативности маркетинга и других.

## **7. Соответствие диссертации Положению о порядке присуждения ученых степеней**

Диссертация Смирновой Дарьи Владимировны на тему «Адаптация методов планирования и бюджетирования маркетинговой деятельности к изменениям внешней среды» выполнена на актуальную тему, является научно-квалификационной работой, в которой предпринята попытка и содержится авторский комплексный подход к решению научной задачи по сохранению целостности организаций и повышению результативности их деятельности, является законченным самостоятельным исследованием, обладающим новизной, ценностью и значимостью для теории и практики российского маркетинга.

Оформление диссертационной работы соответствует предъявленным требованиям. Полученные результаты исследования в полной мере соответствуют поставленным задачам и целям.

Автореферат и опубликованные статьи в журналах и открытых научных базах в полной мере отражают содержание диссертации. Содержание диссертации соответствует заявленной специальности по 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 Паспорта научной специальности 08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг). Диссертация Смирновой Дарьи Владимировны на тему «Адаптация методов планирования и бюджетирования маркетинговой деятельности к изменениям внешней среды» соответствует критериям п.9 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации №842 от 24 сентября 2013 года, а ее автор – Смирнова Дарья



Владимировна – заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг).

Настоящий отзыв обсужден и одобрен на заседании кафедры менеджмента и маркетинга ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)», «05» апреля 2021 года, протокол № 09.

Результаты голосования: «за» – 17; «против» – нет; воздержались – нет.

Заведующий кафедрой  
менеджмента и маркетинга  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский  
государственный технологический институт  
(технический университет)»

Л.С. Гога

Дата: «05» апреля 2021 г.

Сведения о ведущей организации:

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)»

190013, Россия, Санкт-Петербург, Московский проспект, дом 26, тел.

+7 (812) 494-92-45,

[office@technolog.edu.ru](mailto:office@technolog.edu.ru),

<http://technolog.edu.ru>

Гога Лали Спиридоновна – кандидат экономических наук (08.00.05- Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслям, комплексами: промышленность)), доцент.

Заверено: