

УДК 339.138

Т. Д. Маслова*Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина)***С. Г. Божук***Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого***Д. В. Смирнова***Санкт-Петербургский государственный экономический университет*

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Рассматриваются категории «изменения» и «развитие» как переход хозяйствующих субъектов из одного качественного состояния в другое. Обосновываются роль и место маркетингового планирования в деятельности предприятия, являющегося важнейшей функцией управления маркетингом в условиях постоянных и галопирующих изменений. Приводятся авторские определения и раскрывается сущность понятий «маркетинговые изменения» и «маркетинговое планирование». Разработан алгоритм процесса маркетингового планирования, и показано содержание его этапов. Определено место маркетингового планирования в функциях управления маркетингом на различных уровнях, позволяющего своевременно и правильно реагировать на происходящие изменения. Уточнены характеристики маркетинговых изменений и разработана их классификация в зависимости от силы влияния и масштаба корректировки маркетингового плана.

Маркетинговые изменения, галопирующие маркетинговые изменения, маркетинговое планирование, этапы маркетингового планирования, функции маркетинга

В условиях галопирующих изменений, характерных для современного хозяйствования, важнейшей задачей становится сохранение целостности систем различных уровней управления – от государства до индивидуума. Так как отвергать изменения бессмысленно, то единственным способом выживания и адаптации к происходящим изменениям становится грамотное управление происходящими изменениями, желаемым результатом которого является качественный рост управляемых систем.

Изучив эволюцию взглядов на изменения, можно охарактеризовать XXI в. как период многообразия изменений и климатической, политической, социальной, экономической и технологической нестабильности. Движение в макросреде маркетинга влечет за собой изменения в микросреде фирмы и ее ближайшего окружения (потребителей, поставщиков, конкурентов, посредников и общественности). Предприятия и подразделения маркетинга принимают вызов окружающей среды – научиться управлять маркетинговыми изменениями. В этом помогает планирование маркетинговой деятельности фирмы, которое стремится не только к росту количественных показателей, но и к качественному развитию в долгосрочной перспективе.

Об «изменениях» как о форме бытия объектов и явлений размышляли философы разного времени, часто ставя эту категорию в один ряд с таким понятием, как «развитие».

В философском словаре дается наиболее подходящее определение «изменениям», как «наиболее общей форме бытия всех объектов и явлений, представляющей 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. – В. С.) новых явлений. Изменения охватывают как количественное увеличение и уменьшение характеристик тел, так и их качественные трансформации» [1].

В свою очередь развитие имеет следующие существенные признаки: направленность, связь со временем (необратимость), закономерность, которые ведут к появлению новых сущностных свойств объекта, определяющих качественное новое его состояние [2]. Направление развития может быть прогрессивным или регрессивным. В то же время развитие является процессом, который распределяется во времени и является необратимым. При этом существуют факторы, определяющие закономерность течения. Поэтому развитие часто требует определенных усилий, чтобы достичь прогресса. И самое главное, что развитие ведет не только к росту количественных показателей, но и к качественному изменению, результатом которого является новое сущностное состояние объекта. Таким объектом в маркетинговых изменениях является маркетинговая деятельность предприятия. Сочетание всех вышеперечисленных существенных признаков представляет собой развитие.

Исходя из сущностного понимания двух близких понятий, авторы определяют «маркетинговые изменения» как переход внутренних и внешних факторов маркетинговой среды из одного состояния в другое под воздействием мероприятий научно-технического прогресса, развития информационных технологий, цифровизации экономико-управленческих процессов и пространства. Важно научиться управлять маркетинговыми изменениями, чтобы достичь маркетингового развития.

Грамотное маркетинговое планирование способствует качественному развитию предприятия, предполагающему не сиюминутную выгоду, а ориентацию на высокие результаты в долгосрочной перспективе и победу в конкурентной борьбе. Долгосрочные планы устанавливают направление и пути развития, а тактический маркетинговый план ежегодно приближает к результату.

Маркетинговое планирование является сложным и многогранным процессом, который охватывает все направления маркетинговой деятельности. Этой теме посвящены работы таких отечественных и зарубежных ученых, как А. Н. Беляев [3], Г. Л. Багиев, Н. К. Моисеева, В. И. Черенков [4], Е. А. Овечкина [5], А. В. Завгородняя, Д. О. Ямпольская [6], С. Божук, Л. Ковалик, Т. Маслова, Н. Розова, Т. Теор [7], Т. Йеннер [8], Г. Р. Даулинг [9], Ф. Котлер [10], М. Вуд [11], М. МакДональд [12], Дж. Вествуд [13], Р. Хибинг, С. Купер [14], Ж. Ламбен [15], Р. Л. Акофф [16], Дж. О'Шонесси [17] и др. Был проведен анализ определений «маркетингового планирования», предложенных вышеперечисленными авторами, выделены общие смысловые блоки, уточнены преимущества и недостатки рассмотренных определений. В результате авторы статьи выдвинули свое синтетическое определение «маркетингового планирования», дополнив существенными признаками, опущенными другими исследователями.

Маркетинговое планирование – это важнейший системный элемент процесса управления маркетинговой деятельностью предприятия, включающего: постановку целей; стратегий их достижения и выделения бюджета на стратегических уровнях корпорации, стратегической бизнес-единицы (далее СБЕ) и функционирования товара, а также посредством уточнения целей, маркетинговых мероприятий и ограниченных ресурсов относительно комплекса маркетинга на тактическом и оперативном уровнях.

В этом определении выделены следующие существенные признаки: процессуальность, системность, целенаправленность, ориентация на будущее, связь с управлением, уточнение объекта, сущности (раскрывающаяся в этапах маркетингового планирования) и ограниченности ресурсов, а также маркетинговый подход в управлении предприятием. Маркетинговое планирование распределено во времени, ориентировано на будущее и является процессом, сущность которого раскрывается через его этапы стратегического, тактического и оперативного планирования. Оно характеризуется системным и целенаправленным маркетинговым подходом, который используется в управлении предприятием. Объектом данного процесса выступает маркетинговая деятельность предприятия, которая тесно связана с другими его подсистемами: инновационной, финансовой, управлением персоналом и др. Маркетинговое планирование является одной из важнейших управленческих функций маркетинга. Таким образом, маркетинговое планирование является всеобъемлющим процессом, проникающим на уровне корпорации, СБЕ и функционирования товара, на каждом из которых учитываются требуемые и всегда ограниченные ресурсы.

При этом маркетинговые исследования и анализ маркетинговых изменений факторов среды входит в отдельную исследовательскую (аналитическую) функцию маркетинга, которая поддерживает все ее управленческие функции: маркетинговое планирование и контроль его исполнения, мотивацию персонала и организацию маркетинга на предприятии. Авторы предложили состав функций маркетинга, представленный на рис. 1, близкий к классическому пониманию.

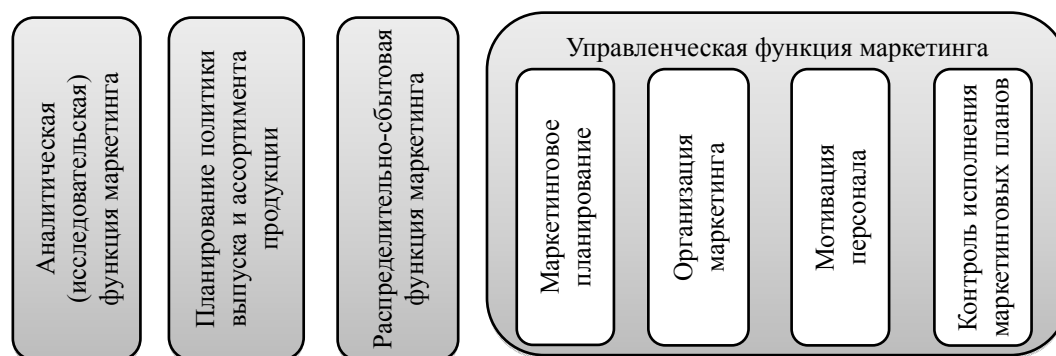


Рис. 1

Сначала был определен состав общих функций управления, чтобы выделить и уточнить управленческую функцию маркетинга. Вопросы функций управления были раскрыты в работах О. М. Ройя [18], В. Ф. Уколова [19], А. А. Васецкого, А. А. Козырева, Н. А. Тарасова, В. В. Яновского [20], А. К. Семенова, В. И. Набокова [21], Ю. В. Васильевой, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого [22], Г. Латфуллина, А. Никитина, С. Серебренникова [23], А. Н. Фомичева [24], С. Р. Бариева, Т. Е. Березкиной, Н. А. Кисляковой, З. К. Океановой, А. Петрова [25], И. Н. Шапкиной [26], А. В. Тебекина [27], Г. Д. Крылова, М. И. Соколова [28] и др., а также в работах А. Файоля [29], Р. Дафта [30], М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури [31], Д. Бодди, Р. Пэйтона [32], Г. Кунца и С. О. Доннели [33] и др. Авторы статьи сравнили мнения вышеперечисленных исследователей о составе функций управления и выделили общие элементы (варианты функций управления), которые в последствии были проанализированы на соответствие признакам функций управления в табл. 1 («+» значит соответствует признаку, «-» – не соответствует).

Таблица 1

Признаки функций управления \ Варианты функций управления, предложенные авторами	Исследование внешней среды	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль	Распорядительство / командование	Руководство (лидерство)	Координация	Целеполагание	Коммуникация	Регулирование	Учет	Анализ	Прогнозирование	Принятие управленческих решений	Информационное обеспечение	Маркетинг
Связь с управлением	–	+	+	+	+	+	+	+	–	–	–	–	–	–	+	–	+
Наличие обособленного четко определенного комплекса выполняемых задач и механизмов осуществления	+	+	+	+	+	–	–	+	+	+	+	+	+	+	–	–	+
Однородность содержания работ	+	+	+	+	+	–	–	+	+	+	+	+	+	+	–	–	+
Целенаправленность	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	–	+
Логическая последовательность реализации действий	+	+	+	+	+	–	–	–	+	+	+	+	+	+	–	–	+
Организационное обособление	+	+	+	+	+	–	–	+	–	+	–	+	+	–	–	–	+
Повторяемость	+	+	+	+	+	–	–	–	+	–	+	+	+	+	–	–	–
Отсутствие связи процесса с другими функциями управления	–	+	+	+	+	+	–	–	+	–	+	+	–	+	–	–	–
Обособленность относительно более общей функции	–	+	+	+	+	–	+	+	–	+	–	–	+	–	+	+	+

Признаки были выделены авторами статьи на основе логического анализа и уточнения существенных признаков определения понятия «функции управления», которое в большей степени соответствовало мнению авторов [18]–[33]. В качестве существенных признаков авторы считают связь с управлением, наличие обособленного четко определенного комплекса выполняемых задач и механизмов осуществления, однородность содержания работ, целенаправленность, логическую последовательность реализации действий, возможность организационного обособления, повторяемость, а также исходим из ограничения, что функции управления не являются связующим процессом между несколькими функциями управления (в том числе не встречаются в большинстве других функций) и обособленность относительно более общей функции.

В результате, вышеперечисленным признакам соответствовали планирование, организация, мотивация и контроль, которые авторы выделили в качестве элементов общих функций.

Далее были изучены мнения российских ученых, исследующих управление маркетингом (И. А. Аренков, В. Н. Наумов, В. А. Середохо, О. У. Юлдашева [34], Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич [35], Г. Д. Крылов, М. И. Соколов [28], Н. Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю. А. Цыпкин [36], И. М. Синяева, О. Н. Романенкова [37], Н. И. Гавриленко [38] и др.), в результате чего авторы статьи остановились на следующих специфических функциях маркетинга, представленных на рис. 1: аналитической (исследовательской), распределительно-сбытовой, управленческой функции маркетинга, а также на функции планировании политики выпуска и ассортимента продукции. У рассмотренных авторов нет разногласий по поводу выделения аналитической (исследовательской) и управленческой функции. Хотя некоторые из них выделяют составные части управленческой функции маркетинга в качестве самостоятельных (например, целеполагание, планирование и контроль, по мнению

Г. Д. Крылова и М. И. Соколова). По вопросу распределительно-сбытовой функции также согласны большинство авторов, хотя Н. И. Гавриленко и И. М. Синяева называют ее сбытовой, а Г. Д. Крылов и М. И. Соколов объединяют сбытовую и производственную. Половина из названных исследователей выделяют производственную функцию маркетинга, хотя по нашему мнению маркетинг не занимается линейным производством, а лишь работает с информацией, которая помогает создать концепцию товара на бумаге или на компьютере. Поэтому предлагаем согласиться с Г. Л. Багиевым и В. М. Тарасевич и назвать эту функцию маркетинга как планирование политики выпуска и ассортимента продукции.

Маркетинговое планирование, выступающее управленческой функцией маркетинга, подразумевает стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Этот процесс сложный и многогранный, как мы увидели из определения понятия «маркетинговое планирование», и влияет на управление всем предприятием. Его трудоемкость и необходимость профессиональных навыков маркетологов возрастает по мере увеличения интенсивности маркетинговых изменений, которые требуют эффективного управления для качественного развития предприятия. При этом, обратившись к ранее рассмотренным авторам, можно отметить широкий плюрализм мнений по поводу этапов маркетингового планирования, в которых заключается сущность данного понятия. Поэтому авторы статьи предлагают свой алгоритм маркетингового планирования (рис. 2), который раскрывает предложенное ранее определение. На рис. 2 этапы разделяются по горизонту планирования на стратегическое (обычно 3 года), тактическое (1 год) и оперативное планирование (1–3 месяца или в зависимости от планируемого времени проекта), а по объекту планирования – деятельность на уровне корпорации, на уровне СБЕ, на функциональном уровне, где объектом представляется товар или товарная линия.

В центре внимания корпорация, следующая маркетинговому подходу управления предприятием в целом и каждой подсистемой СБЕ в частности (маркетинговой, производственной, финансовой, сбытовой, НИОКР и др.), а также функционированием товара или товарной линии. На стратегическом уровне сначала планируется деятельность корпорации в целом, затем деятельность входящих в нее СБЕ, и только потом – функционирование товара или товарной линии. После чего начинается тактическое маркетинговое планирование на функциональном уровне, где в качестве объекта планирования выступает маркетинговая деятельность относительно товара или товарной линии. А воплощается в жизнь маркетинговая деятельность через оперативное планирование относительно комплекса маркетинга, которое часто называют планом-графиком. В то же время маркетинговое планирование на функциональном уровне требует подчинения и согласованности с планами более высоких уровней. При этом детализация планов увеличивается «сверху вниз», достигая максимума в оперативных планах относительно функционирования товара.

В ходе стратегического маркетингового планирования сначала формулируется миссия, которая становится ориентиром для всей деятельности предприятия. Для этого принимаются решения по области деятельности корпорации, провозглашается система ценностей, выделяются отличительные особенности корпорации, излагаются принципы в отношении экономических и неэкономических показателей (в том числе приоритетные цели и ограничения) и предлагаются возможности будущего развития. Перед тем как начать формулирование миссии, проводят определение «проблемного массива», которое «характеризует будущее корпорации, каким оно было бы, если бы корпорация продолжала идти прежним курсом и если бы окружение ее претерпевало значительные изменения» [16]. Для этого

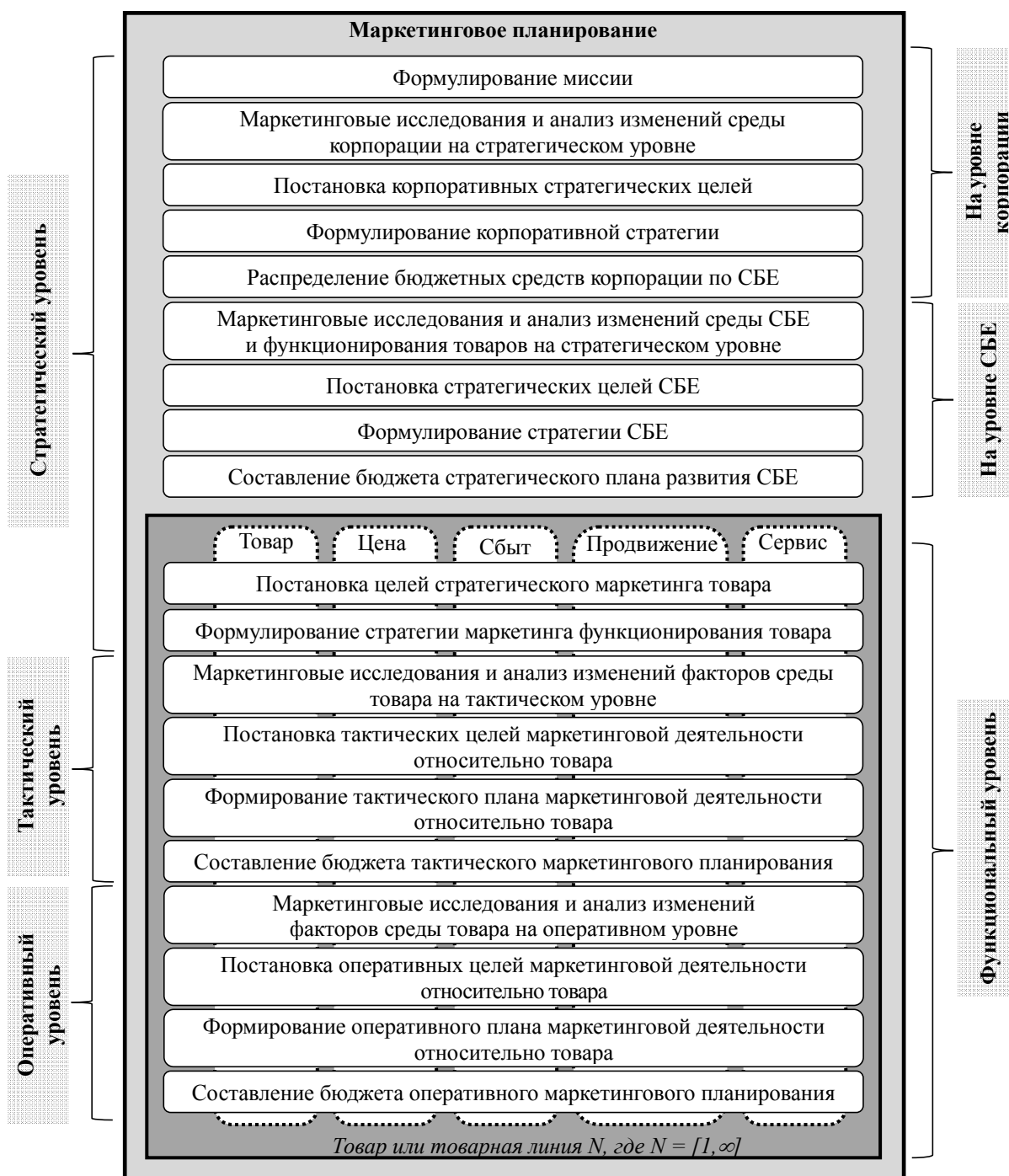


Рис. 2

проводится системный анализ (описание состояния корпорации, как она работает, что и каким образом воздействует на нее и как корпорация влияет на окружающую среду), анализ помех (мешающих развитию корпорации) и подготовка проекции в будущее (прогнозирование будущего на основе данных о недавнем прошлом при условии, что изменения в ее поведении и окружающей среде незначительны).

Затем проводятся маркетинговые исследования и анализ изменений факторов внешней и внутренней среды корпорации в целом и восприятия ее как совокупности СБЕ. Маркетинговые изменения распределены во времени, и важно увидеть динамику факторов среды, оценить влияние и учесть их в маркетинговом планировании. В ходе анализа среды подводятся итоги о ре-

зультатах деятельности корпорации в целом и СБЕ в частности, делаются выводы о занимаемых СБЕ позициях на рынке, перспективах, возможностях и угрозах, сильных и слабых сторонах корпорации. Во внешней среде рассматриваются сначала факторы макросреды по стране, ключевые тенденции и перспективы обозреваемых отраслевых рынков. Затем анализируется отраслевой рынок в целом, основные отраслевые конкуренты, поставщики и потребители, оцениваются сила влияния каждого фактора и основные компетенции корпорации. Кроме этого на корпоративном уровне необходимо учитывать такие особенности, как процессы реприватизации и дерегулирования экономики, появление территориально-административных субъектов хозяйствования, работу организаций, стимулирующих инновационные процессы.

Аналитический отчет с результатами исследований является основой для формулирования целей корпорации, достижение которых возможно при эффективной работе и достижении целей более низкого уровня – каждой СБЕ. После этого формулируются стратегии достижения поставленных целей, которые заключаются в открытии новых, определении направления развития существующих СБЕ или их ликвидации. Затем распределяются денежные средства между СБЕ. Все перечисленные вопросы решаются на уровне высшего руководства предприятия в ходе заседания совета директоров корпорации.

После формулирования целей и стратегии на корпоративном уровне переходят к маркетинговым исследованиям и анализу изменений факторов среды СБЕ и функционирования товара на стратегическом уровне. В качестве объекта исследования и анализа рассматривается не только деятельность СБЕ, но и товар, так как временной диапазон и субъекты проведения исследования совпадают. Маркетинговые изменения функционирования товара исследуются относительно комплекса маркетинга: товарной, ценовой, сбытовой, коммуникативной и сервисной политики. За основу взят комплекс маркетинга «4P+S», который кроме классического набора составляющих (товар, цена, сбыт, продвижение) рассматривает сервис, как самостоятельный элемент комплекса маркетинга из-за важности услуг в современной экономике. В зависимости от направления деятельности предприятия и его специфики возможно расширить традиционный список комплекса маркетинга: люди, политическая власть, формирование общественного мнения, процесс, вещественные доказательства подтвержденного качества, производительность и качество и др.

Среди внешних факторов среды принимаются во внимание факторы макросреды (экономические, политические, социальные, технологические, экологические), внутритраслевая конкуренция, конкуренты, поставщики, потребители и их потребности, посредники, контактные аудитории (общественность). В результате исследования конкурентной среды на уровне СБЕ оцениваются конкуренты одного сектора рынка и новые конкуренты на рассматриваемом секторе рынка, а на функциональном уровне – конкуренты одного рынка рассматриваемого товара, новые конкуренты этого рынка и товары-заменители. На уровне СБЕ проводится анализ маркетинговых изменений макросреды, который включает анализ тенденций и перспектив развития СБЕ на данном секторе рынка. А на функциональном уровне проводится стратегический анализ маркетинговых изменений в налоговой системе и отчетности, правовом законодательстве, предпочтений потребителей, применения стратегически важных технологий и в другом, что относится к функционированию товара или товарной линии.

В качестве факторов внутренней среды мы рассматриваем совокупность маркетинговой, производственной, инновационной, финансовой, сбытовой подсистем, а также подсистем персонала, коммуникаций и других имеющихся подсистем в зависимости от специфики деятельности предприятия. В ходе анализа маркетинговых изменений внутренней среды СБЕ принимаются во внимание результаты деятельности СБЕ в целом и относительно товара или

товарной линии в частности за прошедший трехлетний период стратегического маркетингового планирования, делаются прогнозы на следующие несколько лет, оценивается эффективность деятельности, анализируются используемые маркетинговые методы, достижимость целей, выбранные стратегии, сама структура организации маркетингового планирования, система планирования и контроля, анализируется организация маркетинговой информационной системы. В результате, проводится оценка угроз, возможностей, сильных и слабых сторон рассматриваемой СБЕ или товара / товарной линии с помощью SWOT-анализа.

Результаты стратегического анализа являются основанием для формулирования целей и выбора стратегии развития рассматриваемой СБЕ. В то время как цели внеэкономического характера были сформулированы в миссии корпорации, то цели СБЕ выражены в финансовых показателях. Учитывается преемственность целей и стратегии «сверху вниз»: при разработке целей и стратегии более низкого уровня учитывают ранее поставленные цели и пути их достижения на более высоком уровне. Стратегии СБЕ ориентируются на разработку новых, развитие существующих и ликвидацию устаревших товаров. Планирование деятельности СБЕ включает помимо маркетингового планирования другие наиболее важные направления ее деятельности: НИОКР, финансов, дистрибуции и др. В результате формируются функциональные стратегии: маркетинговая, технологическая, финансовая, логистическая и др. Завершается стратегическое планирование составлением бюджета развития СБЕ и распределением средств между товарами в зависимости от их приоритетности, перспективности и ранее поставленных целей.

Стратегическое маркетинговое планирование переходит от уровня СБЕ к функциональному уровню, где объектом планирования является товар или товарная линия. Планирование функции маркетинга начинается с постановки целей маркетинга, согласующихся с целями СБЕ и корпорации в целом. Цели маркетинга обычно касаются продуктов / продуктовых линий и рынков и измеряются такими показателями, как объем продаж, доля рынка, прибыль. Для достижения целей по каждому товару или товарной линии разрабатывается стратегия выбора целевого рынка, стратегия позиционирования, затем формируется комплекс стратегий существования товара на рынке: товарная, ценовая, сбытовая, коммуникативная и сервисная стратегии.

Далее начинается процесс тактического маркетингового планирования, который проходит на функциональном уровне, следовательно, объектом планирования является товар или товарная линия (далее товар). Начинается он с маркетингового исследования и анализа маркетинговых изменений факторов среды товара. В ходе анализа факторов макросреды определяются тенденции и перспективы развития товара на данном рынке, идет поиск наиболее перспективных технологий его производства, изучаются юридические и налоговые аспекты, экологические и социальные изменения и другое за последний год. В ходе анализа микросреды исследуются рынок данного вида товара (в том числе спрос), конкуренты одного рынка рассматриваемого товара (проведение конкурентного анализа и поэлементного сравнения комплекса маркетинга), поставщики и потребители данного товара (в том числе их потребности). В ходе анализа эффективности внутренних факторов среды товара оцениваются маркетинговые мероприятия за прошлый год в сравнении с планами на будущий год.

Затем идет постановка тактических целей относительно товара или товарной линии по ранее определенному комплексу маркетинга. Для достижения тактических целей определяются маркетинговые мероприятия по каждому элементу комплекса маркетинга. Маркетинговые мероприятия могут быть объединены в проекты, целевое управление которыми повышает результативность управления маркетингом. На последнем этапе планируется маркетинговый бюджет, позволяющий достигать тактические цели. Бюджетирование проводится внутри проектов, затем объединяется в годовой бюджет.

Детальное проектное управление чаще всего происходит на оперативном уровне. Наиболее важные аспекты проектов описываются внутри тактического маркетингового планирования, а детальный план-график формируется на оперативном уровне. Горизонт планирования зависит от сроков проекта, но чаще 1–3 месяца. Для составления плана-графика важно сначала провести маркетинговое исследование и анализ маркетинговых изменений факторов среды товара или товарной линии относительно комплекса маркетинга на оперативном уровне. Он представляет срез (чаще ежемесячный или ежеквартальный) оперативной информации, влияющей на план-график маркетинговых мероприятий. В более упрощенном виде анализируется макросреда (яркие события, которые могли привести к значимым маркетинговым изменениям) и микросреда товара. Анализ микросреды представляет собой анализ конкурентов, закупок товаров у поставщиков, результатов работы торговых компаний и посредников, спроса на продукцию, потребительских предпочтений и изменения мнения общественности в пределах оперативного горизонта планирования. В ходе анализа эффективности маркетинговых изменений внутренней среды оцениваются маркетинговые мероприятия за предыдущий период в сравнении с планами на будущий период.

В результате составления аналитического отчета о маркетинговых изменениях факторов среды за оперативный промежуток времени определяются цели на следующий планируемый период, согласующиеся с тактическими и стратегическими целями. Затем создается план-график маркетинговых мероприятий внутри проекта с детальным распределением ограниченных ресурсов во времени: исполнителей работ и бюджета, которые согласуются с более обобщенным тактическим планом мероприятий.

Процессы реализации и контроля за выполнением плана не входят в маркетинговое планирование, а выступают отдельными функциями управления маркетингом.

К сожалению, в условиях сильных изменений тактическое маркетинговое планирование обесценивается. Подразделение маркетинга на предприятиях сталкивается с проблемой, что планы часто становятся не дорожной картой на пути к долгосрочной цели, а обузой, которую надо постоянно поправлять и изменять.

Чтобы научиться управлять маркетинговыми изменениями, важно определить их влияние на маркетинговое планирование. На основе собранных экспертных мнений в ходе интервьюирования и логического анализа в табл. 2 представлены отличия разных по силе маркетинговых изменений в зависимости от масштаба (интенсивности) корректировки запланированных мероприятий на разных уровнях маркетингового планирования. Маркетинговые изменения можно охарактеризовать интенсивностью, которая представляет собой количество корректировок, выполняемых сотрудником отдела маркетинга, в единицу времени (другими словами, масштаб корректировок). В табл. 2 в качестве временного отрезка взяты маркетинговые планы разных уровней с определенным горизонтом планирования для сравнения (из ранее представленного процесса планирования на рис. 2) стратегический – на уровне корпорации, на уровне СБЕ, на функциональном уровне; тактический – на функциональном уровне (далее тактический) и оперативный – на функциональном уровне (далее оперативный). В результате, маркетинговые изменения можно классифицировать в зависимости от частоты и масштаба влияния на все внутренние процессы компании: незаметные (минимальные), еле заметные (незначительные), малозаметные (слабые), средnezаметные (умеренные), сильно заметные (значимые), галопирующие (сильные) и критические (очень сильные).

Таблица 2

Характеристика изменений	Масштаб (интенсивность) корректировки запланированных мероприятий					Частота внесения изменений в план более высокого уровня
	Оперативный функциональный уровень	Тактический функциональный уровень	Стратегический функциональный уровень	Стратегический уровень СБЕ	Стратегический уровень корпорации	
Незаметные (минимальные)	+/- нет корректировок	—	—	—	—	Практически отсутствуют
Еле заметные (незначительные)	+ реже, чем раз в месяц	—	—	—	—	Очень редкие
Малозаметные (слабые)	+ реже, чем раз в месяц	+ раз в 6–12 месяцев	+ реже, чем раз в год	—	—	Редкие
Среднезаметные (умеренные)	+ раз в 1–4 недели	+ раз в 3–6 месяцев	+ раз в 6–12 месяцев	+ реже, чем раз в год	—	Средняя частота
Сильно заметные (значимые)	+ раз в 1–4 недели	+ раз в 1–3 месяца	+ раз в 3–6 месяцев	+ раз в 6–12 месяцев	+ не чаще, чем раз в год	Частые
Галопирующие (сильные)	+ 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	Очень частые
Критические (очень сильные)	+ раз в 2–7 дней, иногда каждый день	+ чаще, чем раз в месяц, иногда раз в неделю	+ чаще, чем раз в месяц	+ чаще, чем раз в 3 месяца	+ чаще, чем раз в 6 месяцев	Критически частые

Маркетинговые изменения на сегодняшний момент можно охарактеризовать как галопирующие, которые происходят очень часто, что заставляет вносить корректировки в маркетинговый план: практически еженедельно (раз в 2–7 дней) учитывать оперативные изменения мероприятий, ежемесячно и чаще (раз в 1–4 недели) – тактические изменения, ежеквартально и чаще (раз в 1–3 месяца) – стратегические изменения относительно комплекса маркетинга, каждые полгода и чаще (раз в 3–6 месяцев) – стратегические изменения на уровне СБЕ и ежегодно и чаще (раз в 6–12 месяцев) – стратегические изменения на уровне корпорации. Это требует существенного роста трудозатрат и зачастую ставит под сомнение необходимость маркетингового планирования на длительную перспективу. Некоторые компании упрощают планирование до тактического и оперативного. В результате, маркетинговые планы часто теряют свою актуальность или существуют лишь на бумаге, так как их трудоемкость значительно вырастает. Причиной является отсутствие методов, средств и технологий, приспособленных к галопирующим маркетинговым изменениям внешней и внутренней среды. Но для того, чтобы достичь качественного развития предприятия, следует ориентироваться на высокие результаты в долгосрочной перспективе и победу в конкурентной борьбе, а не извлекать сиюминутную выгоду. Долгосрочные планы устанавливают направление и пути развития, а тактический маркетинговый план ежегодно приближает к этому результату.

Таким образом, очень частые маркетинговые изменения сильно влияют на маркетинговые планы. Маркетологам следует принять вызов времени и научиться управлять этими изменениями, чтобы достигнуть качественного развития предприятия в долгосрочной перспективе, которое пошагово достигается в результате тактического и оперативного маркетингового планирования. Авторы предложили уточненное понятие «маркетинговое планирование» и

разработали алгоритм маркетингового планирования, который, в зависимости от горизонта планирования, бывает стратегическим, тактическим, оперативным, а в зависимости от объекта планирования – на уровне корпорации, СБЕ или функционирования товара. Планирование на более нижнем уровне учитывает цели, стратегии и планы более высокого уровня. Но существует проблема снижения актуальности или увеличения трудоемкости маркетингового планирования на длительную перспективу больше года из-за сильных маркетинговых изменений, требующих значительных и частых корректировок в маркетинговые планы разных уровней. Такие изменения авторы определили как галопирующие, на основе приведенной в табл. 2 классификации маркетинговых изменений в зависимости от силы влияния на маркетинговое планирование и масштаба его корректировки. Дальнейшие исследования авторов будут направлены на развитие методов управления галопирующими маркетинговыми изменениями.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Фролова И. Т. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. 4-е изд. М.: Политиздат, 1981.
2. Пригожин И., Стингерс И. 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.
3. Беляев А. Н. Маркетинговое планирование. М.: Дело, 2003.
4. Багиев Г. Л., Моисеева Н. К., Черенков В. И. Международный маркетинг: учеб. для вузов. 2-е изд. СПб.: Питер, 2009.
5. Овечкина Е. А. Маркетинговое планирование: конспект лекций. Киев: МАУП, 2002.
6. Завгородняя А. В., Ямпольская Д. О. Маркетинговое планирование. СПб.: Питер, 2002.
7. Маркетинг: учеб. для вузов / С. Божук, Л. Ковалик, Т. Маслова и др. 4-е изд. СПб.: Питер, 2012.
8. Йеннер Т. Маркетинговое планирование / пер. с нем. Харьков: Гуманитарный центр, 2010.
9. Даулинг Г. Р. Наука и искусство маркетинга. СПб.: Вектор, 2006.
10. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль / пер. с англ. М. И. Бугаева и др. СПб.: Питер, 1999.
11. Вуд М. Полное и детальное руководство по планированию маркетинга / пер. с англ. под ред. В. М. Дудникова М.: Дело и сервис, 2009.
12. МакДональд М. Планы маркетинга. Как их составлять и использовать / пер. с англ. И. О. Касимовой. М.: Технологии, 2004.
13. Вествуд Дж. Как написать маркетинговый план / пер. с англ. под ред. И. О. Черкасовой СПб.: Нева, 2004.
14. Хибинг Р., Купер С. Маркетинг / пер. с англ. Д. А. Куликова, под ред. А. А. Виноградова, Ю. В. Робула. М.: Эксмо, 2010.
15. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. под ред. В. Б. Колчакова. СПб.: Питер, 2007.
16. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации / пер. с англ. М.: Прогресс, 1985.
17. Дж. О'Шонесси. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / пер. с англ. под ред. Д. О. Ямпольской. СПб.: Питер, 2001.
18. Рой О. М. Теория управления: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2008.
19. Уколов В. Ф., Масс А. М., Быстряков И. К. Теория управления: учеб. М.: Экономика, 2003.
20. Основы менеджмента: учеб. пособие / А. А. Васецкий, А. А. Козырев, Н. А. Тарасов, В. В. Яновский / под ред. В. В. Яновского. СПб.: СЗАГС, 2011.
21. Семенов А. К., Набоков В. И. Теория менеджмента: учеб. пособие. М.: Дашков и Ко, 2017.
22. Теория управления: учеб. / Ю. В. Васильева, В. Н. Парахина, Л. И. Ушвицкий и др. М.: Финансы и статистика, 2008.
23. Латфуллин Г., Никитин А., Серебренников С. Теория менеджмента: учеб. для вузов. 2-е изд. СПб.: Питер, 2016.

24. Фомичев А. Н. Исследование систем управления: учеб. М.: Дашков и Ко, 2014.
 25. Основы управления: учеб. пособие для бакалавров / С. Р. Бариев, Т. Е. Березкина, Н. А. Кислякова и др. М.: Проспект, 2016.
 26. Шапкина И. Н. Менеджмент: учеб. М.: Юрайт, 2012.
 27. Тебекин А. В. Менеджмент организации: учеб. М.: КНОРУС, 2011.
 28. Крылов Г. Д., Соколов М. И. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций: учеб. пособие для вузов / М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
 29. Файоль А. Общее и промышленное управление / пер. М.: Центральный ин-т труда, 1932.
 30. Дафт Р. Л. Менеджмент / пер. СПб.: Питер, 2012.
 31. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. О. И. Медведь. М.: Вильямс, 2012.
 32. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента / пер. с англ. и под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 1999.
 33. Кунц Г. и Доннели С. О. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / пер. с англ. М.: Прогресс, 1981. Т. 1.
 34. Маркетинг и управление потребительской ценностью: учеб. / И. А. Аренков, В. Н. Наумов, В. А. Середохо, О. У. Юлдашева. СПб.: АМКОС, 2013.
 35. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М. Маркетинг: учеб. для вузов. 4-е изд. СПб.: Питер, 2012.
 36. Маркетинг: учеб. для вузов / Н. Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю. А. Цыпкин и др. / под ред. Н. Д. Эриашвили. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
 37. Синяева И. М., Романенкова О. Н. Маркетинг: теория и практика: учеб. для бакалавров вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2013.
 38. Гавриленко Н. И. Маркетинг : учеб. для вузов. 2-е изд., перераб. М.: Академия, 2011.
-

T. D. Maslova

Saint Petersburg Electrotechnical University «LETI»

S. G. Bozhuk

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

D. V. Smirnova

Saint Petersburg State Economic University

MARKETING CHANGES MANAGEMENT

The article considers the categories of "transformation" and "development" as the transition of economic entities from one qualitative state to another. The role and place of marketing planning in business activity is demonstrated. Marketing planning is considered the most important function of marketing management in the situation that is constantly changing. The authors define the notions of "marketing changes" and "marketing planning" and reveal the insights into the concepts. The algorithm of marketing planning process is developed, and its stages are reviewed. The place of marketing planning in the functions of marketing management is determined at different levels. It allows to respond to changes promptly and correctly. Marketing changes are specified. They are classified according to the power of influence and the extent of adjustments of the marketing plan.

Marketing changes, galloping marketing changes, marketing planning, marketing planning stages, marketing functions
