

Проблемы и перспективы совершенствования управления современным маркетингом

И. В. Гончарова^{1✉}

¹ Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, 394018, Воронеж, Российская Федерация

Для цитирования: *Гончарова И. В.* Проблемы и перспективы совершенствования управления современным маркетингом // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. № 1. С. 59–67. DOI 10.17308/econ.2021.1/3344

Предмет. Развитие цифровых технологий вынуждает бизнес быть более открытым и существенным образом меняет влияние маркетинга на устойчивость брендов и компаний. Охват все большего числа составляющих бизнеса, оказывающих целенаправленное воздействие на вовлеченность потребителей, является основой постоянного совершенствования маркетинговых инструментов и приемов управления маркетингом.

Цель исследования. Поиск путей совершенствования управления маркетинговой деятельностью в динамически изменяющихся современных условиях.

Методология. Методы управления, методы стратегического маркетинга, универсальные методы проектирования, научный метод исследования (наблюдение, формулирование гипотезы, верификация гипотезы) и др.

Результаты и их обсуждение. Выявлены основные проблемы и перспективы совершенствования управления современным маркетингом. Исходя из сформулированного основного расширенного принципа управления современным маркетингом, обсуждаются инструменты, призванные ускорять и виртуализировать процессы управления.

Выводы. Предложенный основной принцип управления современным маркетингом, с одной стороны, является надежным ориентиром определения прогрессивных технологий и выявления устойчивых тенденций развития методологии управления маркетингом. С другой – открывает перспективы целенаправленного развития методологии в каждой предметной области, в части измерения процессов разработки творческого предоставления персонализированного контента, мониторинга маркетинговой среды и позиционирования в ней управляемых продуктов, брендов, репутации компаний и бизнеса в целом. Перспективы совершенствования управления современным маркетингом связаны с качеством анализа данных, с ориентацией на быстрое выявление ошибок для извлечения уроков, с сознательным экспериментированием для поиска новых решений, с тем, как следует сопоставлять данные с конкретными результатами и их переоценивать, с постоянной доработкой на основе обратной связи.

Ключевые слова: эффективность маркетинговой деятельности, цифровые технологии, agile-маркетинг, инструменты маркетинга.

Введение

Принципы маркетинга универсальны, но в разных отраслях они имеют свое наполнение, индивидуальное содержание [1]. Основная исходная задача маркетинга любой компании заключается в том, чтобы производить продукт (товар или услугу), полезный для клиента. Для

начала следует понять, что нужно клиенту, что такое ценность в сознании клиента и какое влияние оказывают конкуренты на создаваемую ценность? Необходимо помогать клиенту разрешить его проблему, получать необходимый опыт и результат. В любой индустрии есть клиенты, и любая компания должна либо решать

проблему клиента, либо помочь реализовать его амбицию для формирования устойчивых денежных потоков в обеспечение прибыльности.

Современные маркетинговые механизмы взаимодействия с клиентами усложнились, они охватывают всю организационную структуру компаний, привлекают широкий арсенал средств целенаправленного воздействия на целевые группы, обеспечивают персонализированное влияние и управление клиентским опытом. Чтобы понимать, что нужно клиенту, какие его потребности не закрыты, нужны данные и углубленная аналитика (рис. 1). Аналитика, осуществляемая с помощью цифровых технологий, дает возможность добиваться более точного прогнозирования спроса за счет поиска, сбора, накопления огромных объемов информации о компании, маркетинговой среде, ее обработки и представления в удобном виде для последующего использования.

Необходимость совместного учета большого числа факторов, ускоряющиеся темпы различных процессов маркетинга, сокращение жизненного цикла стратегий, постоянство активных инноваций (например, в кризис, вызванный пандемией COVID-19, искать новые возможности реагирования, менять структуру маркетинга, адаптироваться), дальнейшая автоматизация маркетинга для индивидуальных адресных предложений – все это обеспечивается использованием цифровых технологий. Создаются условия для построения систем маркетинга,

которые будут лучше выполнять поставленные задачи, однако требуют своеобразные подходы к управлению маркетинговой деятельностью.

Проблемы управления маркетингом

Управление маркетингом направлено на эффективное достижение целей компании. По мере развития бизнеса маркетинговая деятельность становится все более сложной разветвленной системой с большим числом функций и процессов. Например, каждый бизнес и отдел маркетинга нуждаются в балансе инноваций и масштабируемости, между которыми существует противоречие. Инновации – экспериментирование, высокая вариативность, скорость, неоднозначность, а масштабируемость маркетинга – вопрос охвата, распространения коммуникаций или опыта на максимально широкую аудиторию, и это стандартизация, низкая вариативность, оптимизация предложений, точность. Для управления идеями будущих инноваций нужны одни подходы управления, а для программ, которые масштабируются в рамках маркетинговой активности, – другие. В свою очередь требуются различные подходы к управлению основными и второстепенными маркетинговыми программами. Например, основные программы – повторное проведение рекламных кампаний, надежные каналы взаимодействия с клиентами, к второстепенным программам относятся быстрые акции, эксперименты для обучения на результатах.



Рис. 1. Применение веб-аналитики для управления маркетингом

Проблема управления маркетингом состоит в том, что систему нельзя представить при помощи меньшего числа элементов, чем действительное число их составляющих, так как существует определенный предел упрощения, после которого вся структура в целом теряет свою ценность. Поэтому представить управление маркетингом компании в виде независимого руководства отдельными функциями и процессами невозможно. Сбалансированное управление, разработка и принятие всесторонне взвешенных решений по определению целей и выработке стратегий при рассчитанном риске и оптимальном использовании ресурсов представляет собой сложную задачу.

Другая сторона проблемы управления маркетингом состоит в его особенностях. Суть в том, что в маркетинге сочетаются формализованная и творческая составляющие, причем они неразрывны. Творческую составляющую в каких-либо численных показателях выразить затруднительно, а неучет ее в ряде случаев может полностью обесценить результаты количественной оценки, так как получение достоверных оценок зависит не только от достоверности исходных данных и их корректного использования, но и от полноты факторов влияния. Для управления маркетингом необходим согласованный совместный учет формализованной и творческой составляющих. В целом связи между любыми двумя компонентами маркетинга могут быть сильными или слабыми, прямыми или опосредованными. Изменение одного компонента влияет на другой – быстро или постепенно, слабо или сильно, а цифровизация маркетинга многократно усиливает сложность взаимозависимостей.

Еще одна проблема управления маркетингом в компаниях состоит в том, что процесс создания ценностных предложений принципиально является инерционным. Поэтому выбранная стратегия действий и принятые управленческие решения при изменениях маркетинговой среды по прошествии времени могут оказаться неэффективными. Управление всегда связано с прогнозированием будущего и наличием рисков, при этом рост динамичности среды значительно усиливает возникновение рисков.

Основной расширенный принцип управления маркетингом

На основе анализа известных подходов, концепций, теории управления маркетингом и результатов, достигнутых в области формализации управления техническими системами (см. напр.: И. В. Гончарова [7], Н. Капон и др. [8], Д. В. Кревенс [10], М. Х. Мескон [12], И. В. Мирошник [13], Р. А. Фатхутдинов [18] и др.), можно сформулировать основной расширенный принцип управления современным маркетингом в b2b и b2c сферах, который иллюстрируется рис. 2 и остается неизменным и в рамках науки управления.

Представленный принцип управления маркетингом, с одной стороны, является надежным ориентиром в нарастающем потоке данных, позволяющим определять место и значение существующих и новых технологий, выявлять устойчивые и перспективные тенденции развития методологии управления маркетингом. С другой – открывает перспективы целенаправленного развития методоло-

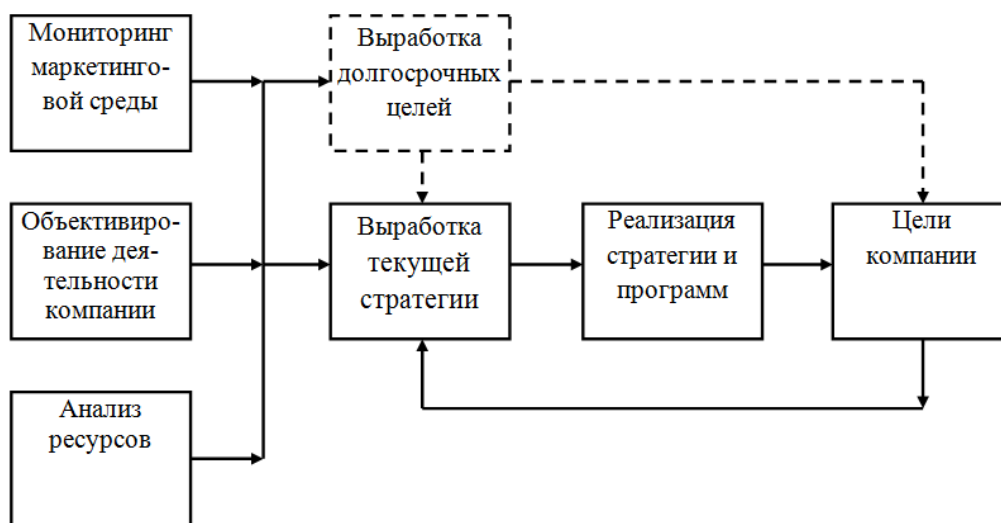


Рис. 2. Иллюстрация основного принципа управления маркетингом

гии в каждой предметной области, в части измерения процессов мониторинга маркетинговой среды и позиционирования в ней управляемых товаров и услуг, брендов, репутации компании и бизнеса в целом.

Как известно, маркетинговая деятельность компании является постоянно возобновляемым циклическим процессом выработки идей, ситуационного (гибкого) планирования, разработки и внедрения основных и второстепенных программ, контроля обратной связи, которые осуществляются в комплексе с учетом их взаимозависимости и масштабах всей компании. Повышением эффективности является формирование маркетинга как самоорганизующейся адаптивной системы, способной на основе бурно развивающихся цифровых технологий быстро реагировать на состояние, возможные тенденции изменения среды, а также принимать адекватные меры с целью извлечения максимальной текущей выгоды и обеспечения бизнеса конкурентными преимуществами в перспективе. Поведение самоорганизующихся адаптивных систем управления является дуальным. Во-первых, невозможно осуществить эффективное управление, не зная характеристик управляемой системы. Во-вторых, можно изучать данные характеристики в процессе управления и тем самым улучшать управление, стремясь к оптимальному управлению. В этом случае управляющие воздействия носят двойственный характер: они служат средством как активного изучения управляемой системы для будущего, так и для непосредственного управления в текущий момент.

Agile-маркетинг

Современный маркетинг – сложная система взаимозависимостей, на которые влияют небольшие изменения в одной области и которые могут привести к серьезным изменениям в другой. Цифровая сопредельность делает связи между ранее разрозненными частями более прямыми и крепкими. К примеру, безобидное

обновление сайта содержит ошибку, которая способна изменить расположение ресурсов в интернете, унифицированные указатели URL-адресов или ключевые элементы содержания. В итоге рейтинг сайта в результатах поиска Яндекса по определенным ключевым словам упадет, что в свою очередь повысит стоимость рекламы, оплачиваемой по числу переходов. При этом ссылки в акции e-mail-маркетинга перестанут работать и потенциальные клиенты будут перенаправлены на неожиданные страницы. В итоге может быть утерян скрытый код рекламной кампании, поэтому любые действия клиентов перестанут правильно отслеживаться в автоматизированной системе маркетинга, что повлияет на последующие решения при создании подобных кампаний.

Упорядочение различных компонентов маркетинговых решений для увеличения синергии и минимизации негативных последствий дает гибкое управление (Agile-маркетинг (см. напр.: Д. Биркиншоу [5], С. Бринкер [6], А. В. Полянин и И. А. Докукина [14])), которое позволяет эффективно распределять ресурсы, целенаправленно работать с партнерами, адаптироваться к получаемой обратной связи и быстрее разрабатывать, тестировать, пересматривать маркетинговые программы. Продукты и ценностные предложения выводятся на рынок в соответствии с принципами цифровизации.

Сложность задач управления маркетингом, постоянный рост динамичности рынков и глобальной конкуренции, увеличение темпов перемен цифровой адаптивности являются движущей силой развития инструментов управления маркетинговой деятельностью и создания передовых моделей прогнозирования с множеством источников информации. При этом определение компонентов и факторов приоритетных областей управления современным маркетингом, представленных в табл. 1, обеспечивает быструю оценку возможностей компании по избавлению от всего, что не создает ценность, а

Т а б л и ц а 1

Компоненты и факторы управления современным маркетингом

Компоненты	Факторы
Анализ рынка и разработка стратегий. Клиентский опыт и персонализация. Проектирование продуктов и ценообразование. Инициирование творческой составляющей и контент. Активация СМИ и каналов. Оценка эффективности маркетинга (ROI)	Многомерные исходные данные и формализованные алгоритмы их обработки. Гибкий способ работы. Профессионализм сотрудников. Адаптивная организационная структура

Комплекс инструментов управления маркетингом

Компоненты	Инструменты
Анализ рынка и разработка стратегий	Бренд-менеджмент (репозиционирование бренда) [10]. Первичные исследования (фокус-группы). Тестирование и обучение на результатах. Экосистемы (сетевой характер взаимодействия)
Клиентский опыт и персонализация	Моделирование пути клиента [16; 17]. Создание единой платформы данных о клиентах, опыт персонализирован
Проектирование продуктов и ценообразование	Моделирование функций товаров и услуг (портфель продуктов). Прогнозирование спроса и варианты сценариев использования. Динамическое ценообразование
Инициирование творческой составляющей и контент	Эффективная цепочка поставок контента. Обширные вариации креативов [2; 15; 19]. Автоматизация производства и оптимизация контента
Активация СММ и каналов	Создание и развитие «заработанных» СММ [9]. Атрибуция (стандартные модели Google Analytics, Яндекс.Метрика, Цепи Маркова, Вектор Шепли)
Оценка эффективности маркетинга (ROI)	Оптимизация параметров маркетинговых программ на ежедневной основе [11]. MMM (Marketing-Mix Modeling – моделирование маркетингового микса). RCQ (Reach, Cost, Quality – методика «охват – затраты – качество». MTA (Multi-touch Attribution – омниканальная атрибуция)

также сопоставление всех маркетинговых активов (внутренних и внешних, имеющихся и создаваемых), предназначенных для достижения конкретных бизнес-результатов.

Набор приоритетных областей управления приводит к пониманию, что совершенствование маркетинга требует обновления подходов к работе по четырем ключевым факторам, которые обеспечивают основу для необходимых изменений. Хотя каждый из этих компонентов и факторов является известным, но, организованные в связную систему, они дают лучшее представление о том, как отслеживать их и как они должны работать вместе (табл. 2).

Инструменты, призванные ускорять и виртуализировать процессы управления, постоянно совершенствуются в «умные системы»: модели гибких целей, детализации критериев показателей эффективности, автоматизации оценки результатов. Алгоритмы персонализации адаптируют контент для клиентов в зависимости от их предпочтений, причем явных или предсказанных этими алгоритмами. Согласно результатам исследования глобального института McKinsey¹ средства искусственного интеллекта могут выполнять примерно 20 %

управленческих задач маркетинга. Умные системы способны проверять отчеты о ходе работ на предмет целевых показателей, анализировать презентации и отчеты для принятия операционных решений, а также обрабатывать данные, связанные с творческими идеями, интерпретацией человеческих эмоций, и на их основе готовить рекомендации.

Однако в условиях цифровизации экономики одного онлайн-взаимодействия с клиентами не достаточно, реальность является основой для дифференциации, именно интеграция офлайн- и онлайн-инструментов необходима для обеспечения лучшего опыта на пути клиента и для последующей индивидуализации взаимодействий. Конкурентным преимуществом становятся «собственные» данные (мониторинг маркетинговой среды, анализ ресурсов, объективирование деятельности компании), т. е. обширные данные о состоянии и диагностике изменения бизнес-результатов в возобновляемом итерационном процессе маркетинговой деятельности компании. Во-первых, важно качество анализа данных, который опирается на внешние источники и который в свою очередь будет коммерциализирован с помощью внутренних активов компании для творческого предоставления индивидуального и релевантного маркетинга. Во-вторых, имеющиеся маркетинговые активы

¹ Отчет McKinsey&Company, Marketing & Sales Insights, February 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights>

компании направляются на максимизацию показателей работы в настоящем и на развитие, необходимое для удовлетворения за-втрашних потребностей рынка и повышения уровня понимания поведения клиентов.

Заключение

Управление маркетингом становится все более сложным и ответственным, инструменты и подходы управления современным маркетингом модернизируются, обеспечивая ускоряющиеся процессы цифровизации. Расширение состава средств целенаправленного маркетингового воздействия при учете и анализе результативности всех сторон контакта с клиентами, упорядочение различных компонентов решений создает условия для совершенствования управления маркетингом в компаниях.

Предложенный принцип управления маркетингом, с одной стороны, является надежным ориентиром определения прогрессивных технологий и выявления устойчивых тенденций развития методологии управления маркетин-

гом. С другой – открывает перспективы целенаправленного развития методологии в каждой предметной области, в части измерения процессов разработки творческого предоставления персонализированного контента или мониторинга маркетинговой среды и позиционирования в ней управляемых продуктов, брендов, репутации компаний и бизнеса в целом.

Перспективы совершенствования управления современным маркетингом связаны с качеством анализа данных, с ориентацией на быстрое выявление ошибок для извлечения уроков, с сознательным экспериментированием для поиска новых решений, с тем, как следует сопоставлять данные с конкретными результатами и их переоценивать, с постоянной доработкой на основе обратной связи.

Конфликт интересов

Автор декларирует отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

Библиографический список

1. McGrath R. G. The New Disrupters. MA Safari, MIT Sloan Management Review, 2020.
2. Blank S. Why the Lean Start-Up Changes Everything // Harvard Business Review. 2013. Vol. 91 (5). P. 63–72.
3. Аакер Д. Аакер о бендинге. 20 принципов достижения успеха. М. : Эксмо, 2016.
4. Беленов О. Н., Гончарова И. В. Состав и структура маркетинговых инструментов // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2020. № 1. С. 136–140.
5. Биркиншоу Д., Риддерстрале Й., ди Марчелло Ф. Новая организационная модель эпохи Agile // Вестник McKinsey. 2019. № 34. С. 74–89.
6. Бринкер С. Agile-маркетинг. Хакерские практики для эффективного бизнеса. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019.
7. Гончарова И. В. Эволюция подходов и инструментов управления бизнесом // Вестник Воронежского государственного университета. Серия : Экономика и управление. 2011. № 2. С. 174–180.
8. Капон Н., Колчанов В., Макхалберт Дж. Управление маркетингом. СПб. : Питер, 2010.
9. Котлер Ф., Картаджайа Х., Сетиван А. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому: технологии продвижения в интернете. М. : Эксмо, 2019.
10. Кривенс Д. В. Стратегический маркетинг. М. : Вильямс, 2008.
11. Кулагин В., Сухаревски А., Мефферт Ю. Digital@Scale: Настольная книга по цифровизации бизнеса. М. : Интеллектуальная литература, 2019.
12. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело, 2006.
13. Мирошник И. В. Теория автоматического управления. Линейные системы. СПб. : Питер, 2005.
14. Полянин А. В., Докукина И. А. Цифровые платформы в публичном управлении на основе Agile менеджмента // Вестник Воронежского государственного университета. Серия : Экономика и управление. 2020. № 1. С. 136–140.
15. Придумай. Сделай. Сломай. Повтори. Настольная книга приемов и инструментов дизайн-мышления / Мартин Томич [и др.]. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019.
16. Солодар М. А. 20 самых эффективных инструментов онлайн-продаж. М. : Эксмо, 2020.
17. Файдер П., Томс С. Клиентоцентричность: Отношения с потребителями в цифровую эпоху. М. : Альпина Пабlishер, 2021.
18. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг. СПб. : Питер, 2007.
19. Эчеверия Л. Креативная революция : лидерство, которое поощряет творчество и создает инновации. М. : Э, 2015.

Гончарова Инесса Викторовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, маркетинга и коммерции, Воронежский государственный университет, Воронеж, Российская Федерация

E-mail: info@idea36.ru

ORCID ID: 0000-0002-9493-4503

Поступила в редакцию 09.02.2021

Подписана в печать 09.03.2021

Problems and prospects of the development of modern marketing management

I. V. Goncharova¹✉

¹ Voronezh State University, 1 University sq., 394018 Voronezh, Russian Federation

Cite as: Goncharova, I. V. (2021) Problems and prospects of the development of modern marketing management. *Proceedings of the Voronezh State University. Series: Economics and Management*. 1, 59–67. (In Russ., abstract in Eng.). DOI: 10.17308/econ.2021.1/3344

Importance. The development of digital technologies makes business to be more transparent and mainly changes the influence of marketing over brands and companies stability. The scope of the growing number of business components, which influence the customer involvement, becomes the base of constant development of marketing instruments and methods of marketing control.

Objectives. Searching for the ways of the development of marketing activity control in the dynamically changing contemporary situation.

Methods. Management methods, methods of strategic marketing, multipurpose project methods, scientific methods of the study (observation, hypothesis formulation, hypothesis verification) and others.

Conclusions and Relevance. The author identified the main problems and perspectives of the development of modern marketing control. On the bases of formulated basic principle of marketing control the article contains the discussion of the instruments, which aim to speed and virtualize the processes of management. On the one hand, the proposed principle of the modern marketing management turns to be a reliable orienting point for identifying advanced technologies and identifying sustainable trends in the development of marketing management methodology. On the other hand, it opens the perspectives of intentional development of methodology in each topical area, in terms of measuring the processes of developing creative delivery of personalized content, monitoring the marketing environment and positioning managed products, brands, the reputation of companies and the business as a whole. The prospects of improvement modern marketing control are related to the quality of data analysis, oriented on quick errors identification in order to learn a lesson, with conscious experimentation new solutions search, with how to compare data with specific results and their re-evaluation, with constant improvement based on feedback.

Key words: marketing effectiveness, digital technology, agile-marketing, marketing tools.

Conflict of Interest

The authors declare the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

References

1. McGrath, R. G. (2020) *The New Disrupters*. MA Safari, MIT Sloan Management Review.
2. Blank, S. (2013) Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*. 91 (5), 63–72.
3. Aaker, D. (2016) [Aaker on branding 29 Principles That Drive Success]. Moscow, Eksmo Publ. (In Russian).
4. Belenov, O. N. & Goncharova, I. V. (2020) Composition and structure of marketing tools. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*. 1, 136–140. (In Russian).
5. Birkinshaw, J., Ridderstrale, J. & di Marcello, F. (2019) [The New Organizational Model of the Agile Era]. *Vestnik McKinsey*. 34, 74–89 (In Russian).
6. Brinker, S. (2019) [Agile-marketing. Hacking practices for effective business]. Moscow, Mann, Ivanov, Ferber Publ. (In Russian).
7. Goncharova, I. V. (2011) [Evolving Approaches and Tools Business Management]. *Proceedings of Vo-*

ronozh State University. Series: Economics and Management. 2, 174–180 (In Russian).

8. Capon, N., & Mac Hulbert, J. (2010) *Managing marketing in the 21st century : developing & implementing the market strategy*. Wessex, 2007.

9. Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2016) *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. NY, Wiley.

10. Cravens, D. W. (2008) *Strategic marketing*. McGraw-Hill/Irwin.

11. Koulagin, V., Souktarevski, A. & Meffert, Yu. (2019) [Digital@Scale : The Playbook You Need to Transform Your Company]. Moscow, Intellectual Literature Publ. (In Russian).

12. Mescon, M. H., Albert, M. & Khedouri, F. (1988) *Management*. NY, Harper & Row.

13. Miroshnik, I. V. (2005) [Automatic Control Theory. Linear Systems]. Saint Petersburg, Piter Publ. (In Russian).

14. Polyinin, A. V. & Dokukina, I. A. (2020) [Digital platforms in Agile Management]. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*. 1, 136–140. (In Russian).

15. Tomich, M. (2019) [Come up with it. Do It. Break. Repeat. Handbook of Techniques and Tools for Design Thinking]. Moscow, Mann, Ivanov, Ferber Publ. (In Russian).

16. Solodar, M. A. (2020) [The 20 Most Effective Online Selling Tools] Moscow, Eksmo Publ. (In Russian).

17. Fader, P. & Toms, S. (2021) [The Customer Centricity Playbook. Consumer Relations in the Digital Age]. Moscow, Aplina Publ. (In Russian).

18. Phatkhoutdinov, R.A. (2007) [Strategic marketing]. Saint Petersburg, Piter Publ. (In Russian).

19. Echeverria L. (2015) [The Creative Revolution: Leadership That Brings Creativity and Innovation]. Moscow, "E" Publ. (In Russian).

Inessa V. Goncharova, Cand. Sci. (Econ.),
Assoc. Prof., Economics, Marketing and Commerce
Department, Voronezh State University, Voronezh,
Russian Federation

E-mail: info@idea36.ru

ORCID ID: 0000-0002-9493-4503

Received 09.02.2021

Accepted 09.03.2021