

Научная статья

Original article

УДК 339.138

doi: https://doi.org/10.55186/2413046X_2026_11_8_110

edn: GTTIQB

**АЛГОРИТМ ГИБКОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ В НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЯХ В УСЛОВИЯХ
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

**ALGORITHM FOR FLEXIBLE STRATEGIC MARKETING PLANNING
IN OIL COMPANIES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY**



Савинова Елена Валерьевна, аспирант кафедры маркетинга, ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», Москва, E-mail: Savinovaelena.E@edu.rea.ru

Savinova Elena Valerievna, postgraduate student of the Marketing Department, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, E-mail: Savinovaelena.E@edu.rea.ru

Аннотация. В статье рассматриваются факторы внешней среды, влияющие на промышленные компании в России. Изучаются воздействие экономических, технологических, рыночных, политических изменений и трансформации конкурентной среды. Кроме того, в статье представлен алгоритм гибкого и адаптивного маркетингового планирования в компаниях, разработанный с учетом текущих рыночных условий и позволяющий быстро реагировать на изменения в условиях неопределенности.

Abstract. The article examines the factors of the external environment that affect industrial companies in Russia. It studies the impact of economic, technological, market, and political changes, as well as transformations in the competitive environment. In addition, the article presents an algorithm for flexible and adaptive

marketing planning in companies, developed taking into account current market conditions and enabling a quick response to changes in conditions of uncertainty.

Ключевые слова: маркетинговое планирование, алгоритм гибкого маркетингового планирования, стратегический маркетинговый план, операционный маркетинговый план, факторы внешней среды, нефтяные компании

Keywords: marketing planning, algorithm of flexible marketing planning, strategic marketing plan, operational marketing plan, external environment factors, oil companies

В условиях современной рыночной экономики внешняя среда функционирования хозяйствующих субъектов характеризуется высокой степенью турбулентности и динамической неопределенности. На операционную деятельность организаций перманентно воздействуют макроэкономические флуктуации, конъюнктурные сдвиги, конкурентная динамика и темп технологических трансформаций. Существует прямая корреляция между масштабом предприятия, уровнем его организационной сложности (количеством иерархических уровней, диверсификацией бизнес-процессов) и степенью уязвимости перед факторами внешней среды: чем выше эти показатели, тем значимее зависимость от внешней волатильности. Это обуславливает необходимость имплементации системного подхода к управлению изменениями, предполагающего строгую регламентацию процедур, заблаговременное стратегическое планирование, минимизацию отклонений от утвержденных протоколов внедрения и применение механизмов непрерывного мониторинга для обеспечения адаптивности.

На рисунке 1 показаны основные факторы, которые сегодня определяют работу промышленных предприятий:

– Макроэкономические изменения (включая инфляционное давление, динамику ключевой ставки и валютные колебания);

- Технологические сдвиги (цифровизация производственных цепочек, внедрение аддитивных технологий и искусственного интеллекта);
- Трансформация конкурентной среды (изменение барьеров входа, консолидация рынков и появление нетипичных конкурентов);
- Институционально-политические трансформации (регуляторные реформы, санкционное давление и изменения налогового законодательства);
- Динамика потребительского спроса и рыночной конъюнктуры (смена моделей потребления и глобализация каналов сбыта).



Рисунок 1 – Факторы неопределенности во внешней среде промышленной организации

Источник: составлено автором на основе [1], [3].

Быстро меняющийся рынок неизбежно создает разрыв между тем, что компания планировала получить от своих активностей, и реальным результатом. Это расхождение ставит под угрозу стабильность бизнеса в целом. Внешние рыночные изменения напрямую влияют на внутренние процессы компании, поэтому компании необходимо реагировать на них максимально оперативно. Способность гибко перестраивать работу – это базовое условие выживания любой организации, позволяющее ей

подстраиваться под новые условия труда, обмена ресурсами и внешнее давление [2].

Для удержания рыночных позиций и повышения конкурентоспособности бизнесу критически важно вовремя адаптироваться к новой реальности и постоянно пересматривать свои маркетинговые стратегии. Развитие компании невозможно без постоянных изменений: успех реализации поставленных задач зависит от качества управленческих решений и того, насколько используемые инструменты соответствуют текущим требованиям рынка. Маркетинг всегда находится под давлением внешних факторов и решений, которые принимаются во время стратегического планирования. Поэтому эффективное управление продвижением и своевременная реакция на колебания рыночной ситуации становятся обязательными условиями для успешного развития компании [1].

Чтобы успешно работать в условиях постоянно меняющегося рынка, компаниям необходимо внедрять гибкие методологии. Применение таких подходов способно улучшить общие показатели бизнеса и повысить отдачу от маркетинга. На рисунке 2 представлен алгоритм гибкого маркетингового планирования, разработанный автором. Этот подход дает компании возможность быстро реагировать на любые изменения – как внешние, так и внутренние. Он учитывает динамичность бизнес-процессов, помогает непрерывно их совершенствовать и оперативно учитывать обратную связь. Чтобы контролировать достижение главной цели, ее разбивают (декомпозируют) на конкретные подцели по направлениям операционной работы. Гибкие инструменты позволяют отслеживать выполнение каждой отдельной задачи и вовремя корректировать общий курс для реализации основной стратегии.

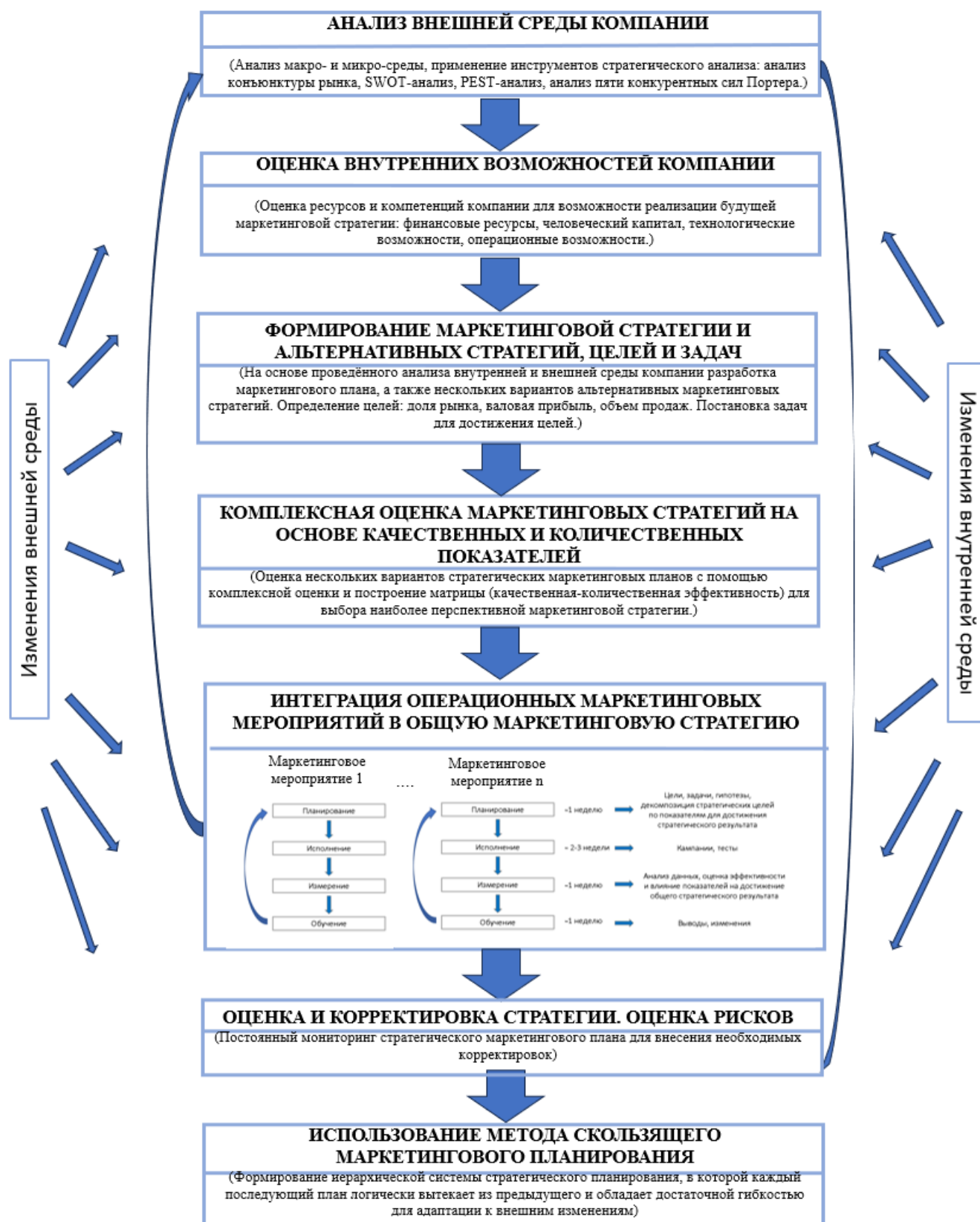


Рисунок 2 –Алгоритм гибкого маркетингового планирования

Источник: разработано автором

Предложенная модель внедрения гибкого маркетингового планирования состоит из нескольких последовательных шагов.

1. Первый шаг – это анализ внешней среды, в которой работает компания. Анализ внешней среды происходит на двух уровнях:

Макросреда (дальнее окружение). Это глобальные факторы и тенденции, которые влияют на весь рынок сразу. Компания не может их изменить или контролировать, она может только под них подстраиваться. Для анализа этих факторов обычно используют PEST-анализ, который рассматривает четыре направления: политику, экономику, социум (культуру) и технологии.

Микросреда (ближнее окружение). Сюда входят те участники рынка, с которыми компания взаимодействует напрямую и на которых может хотя бы частично повлиять. К ним относятся клиенты, конкуренты, поставщики, посредники (например, рекламные агентства), а также контактные аудитории – СМИ, банки, государственные органы и инвесторы.

2. Второй этап заключается в аудите внутреннего ресурсно-компетентностного потенциала организации, необходимого для реализации маркетинговой стратегии. Данная процедура представляет собой системную диагностику наличия и достаточности внутренних активов для успешной реализации стратегических инициатив. Оценка осуществляется по следующим четырем направлениям:

– Финансовый капитал. Определяется бюджетная состоятельность и инвестиционная емкость предприятия. Анализ включает верификацию ликвидности средств, предназначенных для покрытия издержек на продвижение, расчет прогнозируемого коэффициента возврата маркетинговых инвестиций (ROMI), а также прогнозирование финансовой модели на предмет устойчивости к рискам недостижения целевых индикаторов.

– Человеческий капитал. Осуществляется аудит профессиональных компетенций и организационной готовности кадрового состава. Проводится

сопоставление квалификационного профиля сотрудников (включая владение инструментами цифровой среды и методами аналитики) с требованиями стратегического плана. Дополнительно оценивается уровень вовлеченности персонала, а также способность организационной структуры к быстрой адаптации и эффективному кросс-функциональному взаимодействию.

– Технологические возможности. Диагностируется степень зрелости IT-инфраструктуры компании. Исследуется наличие, глубина интеграции и масштабируемость ключевых платформ – систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), инструментов автоматизации маркетинга и аналитических сервисов, их соответствие задачам по аккумулированию, обработке данных и роботизации коммуникаций.

– Операционный потенциал. Оценивается релевантность существующих бизнес-процессов для обеспечения выполнения маркетинговых планов. Верифицируется пропускная способность производственных мощностей и логистических цепей поставок, анализируется их гибкость, а также эффективность внедренных систем контроля качества, направленных на нивелирование операционных сбоев при резком увеличении потребительского спроса.

3. На третьем этапе по результатам проведенного комплексного анализа внутренней и внешней среды предприятия разрабатывается основной маркетинговый стратегический план, а также формируется портфель резервных (альтернативных) сценариев.

4. Четвертый этап заключается в сравнительном анализе разработанных вариантов стратегических маркетинговых планов. Оценка осуществляется с применением комплексного подхода, базирующегося на синтезе качественных и количественных метрик. По результатам анализа формируется матрица «эффективность – результативность» (качественная и количественная), которая служит инструментом для выбора наиболее перспективной маркетинговой стратегии.

5. Пятый этап предполагает интеграцию операционных маркетинговых мероприятий в общую стратегию компании. Он включает декомпозицию стратегических целей на конкретные задачи, определение плановых и фактических показателей (KPI) с оценкой их влияния на достижение главной маркетинговой цели, а также организацию непрерывного мониторинга данных метрик в режиме реального времени. При этом каждое отдельное мероприятие должно реализовываться на основе гибкого подхода к планированию, который схематично отражен на рисунке 3. Кроме того, практическая реализация операционных активностей позволяет выявлять новые изменения во внешней среде. Эти данные служат основой для своевременной корректировки или пересмотра исходного стратегического маркетингового плана.

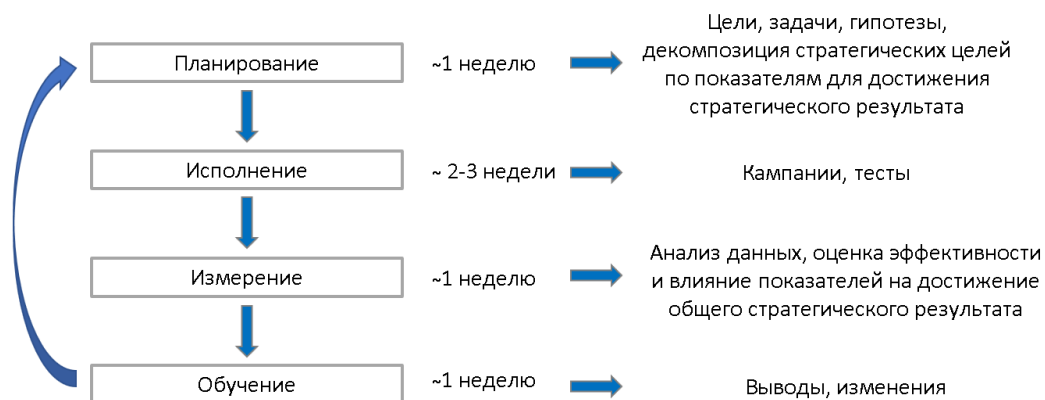


Рисунок 3 – Алгоритм гибкого планирования операционных маркетинговых мероприятий

Источник: разработано автором

6. Шестой этап заключается в комплексной оценке и непрерывном мониторинге реализации стратегического маркетингового плана. Данная процедура преследует две ключевые цели: своевременное внесение корректирующих воздействий на основе отслеживания динамики ключевых показателей и проактивная идентификация, анализ и оценка рисков,

способных оказать негативное влияние на достижение стратегических целей или привести к срыву сроков реализации данного плана.

7. Седьмой этап – внедрение метода скользящего маркетингового планирования. Для обеспечения адекватной реакции на перманентные изменения внешней среды стратегическое планирование должно осуществляться непрерывно и носить итерационный характер. Данный принцип реализуется посредством скользящего подхода, при котором горизонт планирования постоянно смещается вперед: каждый новый цикл является логическим продолжением и развитием предыдущего. При этом ключевые параметры стратегии подвергаются динамической корректировке с учетом актуальных трансформаций рыночного окружения [4].

Таким образом, в условиях перманентной турбулентности внешней среды и высокой волатильности рынков предприятиям необходимо обеспечивать устойчивость к непредвиденным факторам и оперативно адаптировать маркетинговые стратегии посредством гибких методологий планирования. В рамках исследования предложена концептуальная схема стратегического маркетинга, базирующаяся на принципах гибкости (Agile). Данная модель обеспечивает своевременную реакцию на рыночные изменения, повышает динамичность управленческих процессов, способствует непрерывному совершенствованию операционной деятельности и оперативной обратной связи. Применение разработанного алгоритма гибкого стратегического маркетингового планирования в деятельность предприятий нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей отраслей позволит оптимизировать бизнес-процессы и обеспечить положительную динамику ключевых маркетинговых показателей эффективности.

Список источников

1. Кононов, А. А. Разработка стратегии развития организации в условиях неопределенности и нестабильности / А. А. Кононов, Ю. Р. Нурулин //

Прогрессивная экономика. – 2024. – № 6. – С. 186-198. – DOI 10.54861/27131211_2024_6_186. – EDN PVDKZU.

2. Мусатов Б.В., Мусатова Ж.Б. Планирование и метрики маркетинга: учебное пособие / Б.В. Мусатов, Ж.Б. Мусатова. – Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2018. – 192 с.

3. Найденко, И. С. Особенности маркетинговой деятельности на промышленном рынке / И. С. Найденко, В. А. Маранова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 6-2(88). – С. 96-99. – DOI 10.24412/2411-0450-2022-6-2-96-99. – EDN FNTURQ.

4. Савинова Е.В. Гибкий подход к маркетинговому планированию в условиях постоянных изменений внешней среды // Е.В. Савинова / Экономика строительства. №3. – 2025. – С. 189-192.

References

1. Kononov, A. A. Razrabotka strategii razvitiya organizacii v usloviyax neopredelennosti i nestabil`nosti / A. A. Kononov, Yu. R. Nurulin // Progressivnaya e`konomika. – 2024. – № 6. – S. 186-198. – DOI 10.54861/27131211_2024_6_186. – EDN PVDKZU.

2. Musatov B.V., Musatova Zh.B. Planirovanie i metriki marketinga: uchebnoe posobie / B.V. Musatov, Zh.B. Musatova. – Moskva: FGBOU VO «RE`U im. G. V. Plexanova», 2018. – 192 s.

3. Najdenko, I. S. Osobennosti marketingovoj deyatel`nosti na promy`shlennom ry`nke / I. S. Najdenko, V. A. Maranova // E`konomika i biznes: teoriya i praktika. – 2022. – № 6-2(88). – S. 96-99. – DOI 10.24412/2411-0450-2022-6-2-96-99. – EDN FNTURQ.

4. Savinova E.V. Gibkij podxod k marketingovomu planirovaniyu v usloviyax postoyanny`x izmenenij vneshnej sredy` // E.V. Savinova / E`konomika stroitel`stva. №3. – 2025. – S. 189-192.

© Савинова Е.В., 2026. Московский экономический журнал, 2026, № 8.