

Научная статья

Original article

УДК 339.138

doi: https://doi.org/10.55186/2413046X_2026_11_2_25

edn: YAVEVD

**МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ТУРБУЛЕНТНЫХ
РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ**
MARKETING PLANNING IN TURBULENT MARKET CONDITIONS



Савинова Елена Валерьевна, аспирант кафедры маркетинга, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени 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 рассматривается исторический аспект возникновения концепций представления мира, таких как SPOD, VUCA, BANI, SHIVA и TACI. Анализируется влияние данных концепций на маркетинг в компаниях. А также изучается необходимость применения компаниями гибкого подхода к маркетинговому планированию и приводятся преимущества применения данного подхода в современных турбулентных рыночных условиях.

Abstract. The article examines the historical aspect of the emergence of worldview concepts such as SPOD, VUCA, BANI, SHIVA, and TACI. It analyzes the impact of these concepts on marketing in companies. The article also explores the need for companies to adopt a flexible approach to marketing planning and highlights the benefits of this approach in today's turbulent market conditions.

Ключевые слова: маркетинговое планирование, стратегия, гибкий маркетинг, внешняя среда, SPOD, VUCA, BANI, SHIVA, TACI

Keywords: marketing planning, strategy, flexible marketing, external environment, SPOD, VUCA, BANI, SHIVA, TACI

В условиях быстрой изменчивости маркетинга возникает разрыв между ожидаемыми и фактическими итоговыми показателями маркетинговой активности предприятия, что способно нарушить устойчивость функционирования организации. Компании обязаны оперативно реагировать на изменения рыночной среды, оказывающие влияние на внутреннюю структуру фирмы. Умение гибко и эффективно приспосабливаться к переменам является ключевым качеством социально-экономической системы адаптации к внешним обстоятельствам, производственной среде, труду и обмену ресурсами. Для организаций жизненно важно вовремя приспособиться к новым рыночным реалиям и регулярно обновлять свои маркетинговые стратегии.

Процесс развития и трансформации неразрывно связаны с адаптацией. Успех достижения целей и выполнение задач предприятия напрямую зависят от правильности принятых управленческих решений и соответствия используемых методов актуальным требованиям внешней среды. Управление маркетинговой деятельностью невозможно рассматривать отдельно от воздействия постоянно меняющихся внешних факторов и решений, принимаемых в ходе стратегического планирования. Следовательно, важным условием успешного ведения бизнеса является эффективное руководство маркетингом и своевременная адаптация компаний к изменяющейся рыночной ситуации [2].

Маркетинг оперирует такими концепциями, как VUCA, BANI, SHIVA и TACI, каждая из которых отражает отдельные характеристики изменчивого мира, в условиях которого действуют современные компании.

Для повышения продуктивности своей деятельности необходимо ясно осознавать обстановку внешнего окружения. Характеристики состояния мира в разные исторические периоды удачно отражают такие концепции, как SPOD, VUCA, BANI, SHIVA и TACI [3].

Начиная с 1985 года, когда была разработана первая современная концепция – VUCA, наблюдался значительный рост научного внимания к вопросам бизнеса в условиях нестабильного и изменчивого мира. Эта концепция помогла осмыслить устройство окружающей действительности путем выявления ключевых ее черт. В течение следующих трех десятилетий идея VUCA стала основой для формирования новых моделей – BANI, SHIVA, TACI, каждая из которых предлагала свою интерпретацию набора характерных признаков с использованием иных определений [2].

Таблица 1. Характеристики концепций представления мира

Концепции	Год	Автор(ы)	Характеристики
SPOD	1945	-	Steady (стабильность) Predictable (предсказуемость) Ordinary (простота) Definite (определенность)
VUCA	1985	Уоррен Беннис, Берт Нанус	Volatility (нестабильность) Uncertainty (неопределённость) Complexity (сложность) Ambiguity (неоднозначность)
BANI	2016	Джемейс Кашио	Brittleness (хрупкость) Anxiety (тревога) Non-linearity (нелинейность) Incomprehensibility (непостижимость)
SHIVA	2022	Марк Розин	Split (расщепленность) Horrible (ужасность) Inconceivable (невообразимость) Vicious (беспощадность) Arising (возрождаемость)
TACI	2022	Сергей Дерябин	Turbulent (турбулентность) Accidental (случайность) Chaotic (хаотичность) Inimical (враждебность)

Источник: составлено автором на основании [2], [3].

Каждая из представленных концепций направлена на описание современных сложных и динамичных условий, в которых функционируют компании. Однако они отличаются акцентами и характеристиками, которые выделяют для описания текущего состояния внешней среды.

Принято считать, что идея SPOD-мир отражает прежнюю эпоху стабильности и предсказуемости, характерную для периода до широкого внедрения компьютеров и интернета. Воздействие на маркетинг – в условиях SPOD-времени разрабатывались стабильные подходы, обеспечивавшие ожидаемые итоги. Это способствовало формированию у компаний уверенности в завтрашнем дне, ощущению надежности и возможности управления перспективами, позволяя строить длительные планы, основываясь на предыдущем опыте. Эта стадия завершила своё существование тогда, когда технологический прогресс начал опережать смену поколений. На смену концепции SPOD пришла концепция VUCA [2].

Концепция VUCA появилась в 1980-х годах. Особенность VUCA состоит в подчёркивании трудностей управления в условиях высокого уровня нестабильности и непостоянства.

Маркетинговая деятельность в рамках VUCA-реальности вынуждает организации проявлять высокую адаптивность и способность оперативно реагировать на перемены. Есть предположение, что период VUCA уже завершился. В 2016 году была предложена свежая концепция – BANI мира.

В 2022 году появились концепции SHIVA и TACI. SHIVA обращает особое внимание на значимость шоков и стрессов, способность обществ и компаний справляться с ними, принимая во внимание разносторонность культуры и взаимозависимость экономик. Особое значение TACI придаёт прозрачности информации и быстрому развитию инновационных процессов, необходимых для выживания в стремительно меняющемся мире. Значение для маркетинга – знание моделей SHIVA и TACI играет ключевую роль, так как позволяет компаниям успешно приспосабливаться к меняющимся

обстоятельствам, создавать адаптивные маркетинговые стратегии и эффективно справляться с непредвиденными ситуациями [3].

В текущих турбулентных условиях и в условиях постоянных быстрых изменений внешней среды традиционные маркетинговые подходы становятся менее эффективными из-за более медленной адаптации к новой конъюнктуре рынка. Компаниям рекомендуется переходить на agile-маркетинг в маркетинговом планировании. Agile-маркетинг (гибкий маркетинг) имеет преимущества перед традиционными подходами в маркетинге в разных аспектах: гибкости, улучшения коммуникации, увеличения скорости реализации кампаний и повышения эффективности.

Применение agile-маркетинга позволяет компаниям быстрее реагировать на основе обратной связи, повысить качество работы, оперативнее выявлять проблемы и разрешать их, отслеживать статус маркетинговых проектов [6]. Преимущества от использования гибкого подхода к маркетинговому планированию представлены на рисунке 1.



Рисунок 1. Преимущества от использования гибкого подхода к маркетинговому планированию

Источник: [4].

Таким образом, в условиях постоянных изменений внешней среды и турбулентных рыночных условиях компаниям необходимо справляться с непредвиденными ситуациями и оперативно адаптировать маркетинговые стратегии, используя методы гибкого маркетингового планирования. Применение данного подхода позволит компаниям повысить эффективность работы и улучшить маркетинговые показатели.

Список источников

1. 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.
2. Григорьева, Ю. А. Применение теории спиральной динамики в деятельности организаций в условиях современного мира / Ю. А. Григорьева // Информатизация в цифровой экономике. – 2023. – Т. 4, № 4. – С. 457-478. – DOI 10.18334/ide.4.4.119687. – EDN EOXNBH.
3. Кравченко, А. В. Характеристики бизнес-среды и ключевые предпринимательские риски в современных концепциях представления мира / А. В. Кравченко // Экономика, право, общество сегодня: проблемы, оценки, решения: Сборник статей Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 18 декабря 2025 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства "Новая Наука" (ИП Ивановская И.И.), 2025. – С. 82-88. – EDN AZNKSX.
4. Савинова, Е. В. Гибкий подход к маркетинговому планированию в условиях постоянных изменений внешней среды / Е. В. Савинова // Экономика строительства. – 2025. – № 3. – С. 189-191. – EDN WUTEJO.
5. Agile marketing [Электронный ресурс] / Research Gate. – Электрон. дан. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/370607603_AGILE_MARKETING (дата обращения: 06.03.2025).
6. Benefits of Agile Marketing: Stats You Need to Know [Электронный ресурс] / Research Gate. – Электрон. дан. – Режим доступа:

<https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/benefits-agile-marketing-stats/>
(дата обращения: 06.03.2026).

References

1. 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.
2. Grigor`eva, Yu. A. Primenenie teorii spiral`noj dinamiki v deyatel`nosti organizacij v usloviyax sovremennogo mira / Yu. A. Grigor`eva // Informatizaciya v cifrovoj e`konomie. – 2023. – T. 4, № 4. – S. 457-478. – DOI 10.18334/ide.4.4.119687. – EDN EOXNBH.
3. Kravchenko, A. V. Charakteristiki biznes-sredy` i klyuchevy`e predprinimatel`skie riski v sovremenny`x koncepciyax predstavleniya mira / A. V. Kravchenko // E`konomika, pravo, obshhestvo segodnya: problemy`, ocenki, resheniya: Sbornik statej Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Petrozavodsk, 18 dekabrya 2025 goda. – Petrozavodsk: Mezhdunarodny`j centr nauchnogo partnerstva Novaya Nauka (IP Ivanovskaya I.I.), 2025. – S. 82-88. – EDN AZNKSX.
4. Savinova, E. V. Gibkij podxod k marketingovomu planirovaniyu v usloviyax postoyanny`x izmenenij vneshnej sredy` / E. V. Savinova // E`konomika stroitel`stva. – 2025. – № 3. – S. 189-191. – EDN WUTEJO.
5. Agile marketing [E`lektronny`j resurs] / Research Gate. – E`lektron. dan. – Rezhim dostupa: https://www.researchgate.net/publication/370607603_AGILE_MARKETING (data obrashheniya: 06.03.2025).
6. Benefits of Agile Marketing: Stats You Need to Know [E`lektronny`j resurs] / Research Gate. – E`lektron. dan. – Rezhim dostupa: <https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/benefits-agile-marketing-stats/> (data obrashheniya: 06.03.2026).

© Савинова Е.В., 2026. Московский экономический журнал, 2026, № 2.