

УДК 658.1:339.138

**ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ  
МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ****О.А. СКУМАТОВА***(Полоцкий государственный университет)*

*Рассматриваются вопросы организации процесса планирования маркетинговой деятельности на предприятии. Сегодня в условиях жесткой конкуренции, нестабильности рынка, роста издержек одним из наиболее мощных инструментов, используемых различными компаниями, предприятиями, организациями в бесконечной конкурентной борьбе за потребителя, становится планирование маркетинговой деятельности. Анализируются существующие подходы к организации процесса планирования маркетинговой деятельности на предприятии, приведен обзор литературы, посвященной данной теме. В работе автором отмечены необходимость планирования маркетинга, комплексно представлены проблемы в области планирования маркетинговой деятельности, а также выявлены внутренние и внешние факторы, влияющие на данный процесс. Представлен разработанный автором подход к организации процесса планирования маркетинговой деятельности.*

**Введение.** В условиях рыночной экономики одна из главных задач для предприятий – наилучшим образом совместить потребности покупателей и собственные производственные возможности. Достичь такого результата можно с помощью комплексного планирования маркетинговой деятельности предприятия, в результате которого составляется план маркетинга. Актуальность темы планирования маркетинговой деятельности на предприятии обусловлена процессами дифференциации товарной номенклатуры и сфер бизнеса, повышением степени риска в предпринимательской деятельности, стремительным развитием научно-технического прогресса, усложнением организационной структуры и управления, необходимостью концентрации усилий на решении важнейших задач и выборе перспективных направлений деятельности.

Теории и практике маркетинга посвящено большое число научных публикаций и исследований. Среди зарубежных ученых нужно отметить Г. Асселя, Б. Бермана, Н. Бордена, П. Друкера, Е. Дихтля, Ф. Котлера, Ж-Ж. Ламбена, М. Макдональда, Дж. Маккарти, Т. Левита, Дж.Р. Эванса. В работах Г. Асселя, П. Друкера, Ж-Ж. Ламбена, М. Макдональда, Дж. Эткинсона рассматривается стратегический аспект маркетинга, системы стратегического планирования и управления, проблемы использования матричного подхода в деятельности предприятий. Научные исследования К. Боумана, Б. Бермана, Н. Бордена, П.Е. Дихтля, Ф. Котлера, Дж. Маккарти, Т. Левита представляют наиболее общие вопросы маркетинговой теории и практики, обобщая как опыт практической реализации маркетинга, так и теоретические основы маркетинга. Так, такие авторы, как И. Акулич, Г. Багиев, И. Герчикова, Е. Голубков, Т. Данько, А. Дурович, П. Завьялов, Ю. Морозов, Б. Соловьев, В. Хруцкий, Л. Цыгичко, рассматривают в своих работах практику реализации общих принципов маркетинга применительно к деятельности предприятий, работающих в условиях формирования рыночных отношений и создания рыночных институтов. Применению маркетинга в сфере услуг посвятили свои исследования Е. Демченко и Т. Маслова; проблемам ценообразования и ценовой политики – И. Полещук; вопросам оценки эффективности управления маркетингом и маркетингового потенциала – Е. Попов, В. Похабов, Б. Соловьев; проблемам стратегического маркетинга – С. Голик, И. Корольков; вопросам реализации коммуникационной политики – А. Дурасов.

Сущность планирования маркетинга, плана маркетинга, методология планирования маркетинговой деятельности рассматривается в трудах И.Л. Акулича, В.И. Беляева, Т.П. Данько, А.В. Катаева, И.М. Синяевой, Б.А. Соловьева, Дж. Вествуда, Т.И. Глушаковой, Е.П. Голубкова, Г.Я. Гольдштейна, В.В. Кеворкова, А.В. Короткова, С.В. Леонтьева, А.П. Панкрукхина и др.

Цель данного исследования – представить обзор существующих подходов к организации процесса планирования маркетинговой деятельности на предприятии, выявить проблемы в области планирования маркетинговой деятельности, а также факторы, влияющие на данный процесс.

На сегодня остается нерешенной проблема разработки общих методологических подходов и алгоритмов планирования маркетинговой деятельности применительно к белорусским предприятиям. Единую методику планирования маркетинговой деятельности для всех предприятий разработать сложно, но для предприятий отдельной отрасли, с учетом ее специфики, вполне возможно.

**Основная часть.** Среди опытных менеджеров имеет место мнение, что отказ от планирования есть планирование неудач. *Планирование маркетинговой деятельности* можно определить как процесс, связанный с установлением целей, задач, разработкой стратегий маркетинга, составлением плана марке-

тинга, нацеленных на рост объема продаж товаров, удовлетворение потребностей покупателей и максимизацию прибыли предприятия. Планирование маркетинговой деятельности может осуществляться путем разработки комплекса перспективных и текущих планов на трех основных уровнях: предприятие в целом; отдельные бизнес-направления предприятия; определенный товар, рынок, канал распределения.

На основании анализа зарубежной и отечественной литературы, а также практических данных предприятий были выявлены *проблемы* в области реализации и планирования маркетинговой деятельности предприятий. К общим проблемам управления маркетингом на предприятиях Республики Беларусь можно отнести следующие:

- нерыночная ориентация высшего руководства;
  - низкие качество и эффективность маркетинговых решений;
  - отсутствие долгосрочной стратегии маркетинга;
  - неэффективная система коммуникаций (средств связи) и межличностных коммуникаций;
  - недостаток навыков и квалификации у сотрудников отдела маркетинга при проведении маркетинговых мероприятий;
  - неравномерное развитие маркетинга в различных отраслях экономики;
  - отсутствие адаптированных к отечественным условиям методов использования маркетинга и др.
- В частности для области планирования маркетинговой деятельности характерны такие проблемы:
- отсутствие общей методики и алгоритма планирования маркетинговой деятельности;
  - к плану маркетинга подходят как к элементу бизнес-плана предприятия и не видят разницы между ними;
  - на многих предприятиях нет квалифицированных маркетологов;
  - недостаточное понимание высшим руководством сущности, необходимости, результативности маркетинга;
  - низкий авторитет отдела маркетинга и т.д.

Также в ходе проводимого исследования было установлено, что в процессе планирования маркетинговой деятельности надо учитывать 2 группы факторов: *внешние и внутренние*. К *внешним факторам* относятся: научно-техническое развитие, экономическая ситуация на рынке и в стране, социальные факторы, политические процессы, правовое регулирование, природно-ресурсные и климатические факторы, деятельность конкурентов, предпочтения потребителей, каналы распределения, деятельность поставщиков и т.д. *Внутренними факторами* могут быть: установленные цели маркетинговой деятельности, производственные возможности предприятия, использование инноваций, обеспеченность финансовыми и информационными ресурсами, размер предприятия, организационная культура, наличие профессиональных маркетологов, личность руководителя и т.д.

Следует отметить, что существуют различные подходы к организации процесса планирования маркетинговой деятельности. Большинство авторов использует термин планирование маркетинга.

Согласно *Ф. Котлеру*, процесс планирования маркетинга должен содержать шесть последовательных шагов: ситуационный анализ, определение целей, разработку стратегии, определение тактики, бюджет и контроль. Основные этапы планирования маркетинговой деятельности *А.П. Панкрухин* представляет следующим образом: определение задач фирмы; создание стратегических хозяйственных подразделений, ответственных за конкретные ассортиментные группы товаров; установление целей маркетинга; ситуационный анализ; формирование и отбор оптимальных вариантов стратегии маркетинга; разработка программы и бюджета действий; реализация планов и программ; контроль результатов. При необходимости проводится корректировка принятых ранее действий, выработанных целей, планов и программ [1]. Согласно *В.И. Беляеву*, процесс планирования маркетинга представляет собой строгую последовательность логически взаимосвязанных процедур. Начинать его следует с определения глобальной цели предприятия, которая в большинстве зарубежных (а теперь и отечественных) учебных изданий обозначается как его миссия. К этапам планирования маркетинга он относит: предплановый анализ, разработку миссии фирмы, формулирование конкретных целей, разработку стратегий для достижения целей, формирование планов конкретных действий и дополнительных сценариев, а также контроль [2].

Как считает *Т.П. Данько*, при планировании маркетинговой деятельности необходимо реализовать следующие этапы: определение целей маркетинговой деятельности для отдельных продуктов и рынков; разработка альтернативных стратегий; выбор наилучших стратегий; формирование плана маркетинговой деятельности; оперативно-календарное планирование; составление бюджета маркетинга [3]. Процесс маркетингового планирования *Г.Я Гольдштейн* и *А.В. Катаев* рассматривают как последующую реализацию таких стадий, как: установка целей фирмы; проведение маркетингового аудита; SWOT-анализ; формулировка предположений; формулирование маркетинговых целей и стратегий; оценка ожидаемых результатов; идентификация альтернативных планов и комплексов; разработка программы; учет, контроль и анализ разработанной программы.

Планирование маркетинговой деятельности, отмечает *И.Л. Акулич*, состоит из пяти этапов: установление целей маркетинга для отдельных товаров и рынков; анализ хозяйственного портфеля; план развития хозяйственного портфеля; анализ стратегий развития фирмы; выбор базовой стратегии; составление плана маркетинга [4].

Авторы *И.М. Сняева и А.В. Коротков* процесс планирования маркетинга представляют как последовательную реализацию следующих стадий: определение цели маркетинговой деятельности; разработка альтернативных стратегий; выбор наилучшей стратегии; формирование комплекса маркетинга; формирование бюджета маркетинга; составление программ и рабочих графиков. В свою очередь *Е.П. Голубков* считает, что планирование маркетинга на каждом предприятии осуществляется по-разному. Это касается содержания плана, длительности горизонта планирования, последовательности разработки, организации планирования. Основные этапы планирования маркетинговой деятельности он представляет следующим образом:

- анализ маркетинговой деятельности, который подразделяется на три части: анализ внешней среды маркетинга, внутренней маркетинговой деятельности предприятия и его системы маркетинга;
- формулирование предположений, гипотез относительно некоторых внешних по отношению к предприятию факторов, которые могут воздействовать на его деятельность. Классификация предположений может быть проведена в следующих направлениях: страна в целом, конкретная отрасль, конкретное предприятие, организация;
- постановка маркетинговых целей. Так, в качестве примера целей маркетинга можно назвать: удовлетворение потребностей потребителей; завоевание конкурентных преимуществ; получение прибыли; рост объема продаж; увеличение рыночной доли;
- разработка альтернативных стратегий, которые направлены на достижение целей маркетинговой деятельности. Эти стратегии детализируются применительно к элементам комплекса маркетинга;
- составление стратегического плана маркетинга на основе совокупности маркетинговых целей, стратегий и мероприятий;
- проведение оперативно-календарного планирования, в процессе которого конкретизируются маркетинговые стратегии в детальные планы и программы в разрезе каждого из четырех элементов комплекса маркетинга;
- разработка бюджета маркетинга, составление которого помогает правильно установить приоритеты между целями и стратегиями маркетинговой деятельности, принять решения в области распределения ресурсов, осуществить эффективный контроль [5].

Таким образом, можно отметить, что каждый из приведенных выше авторов имеет свой взгляд на организацию процесса планирования маркетинговой деятельности на предприятии и единая методика планирования пока не выработана.

На основе изучения отечественной, зарубежной научной литературы и собственных исследований нами был сформирован следующий *подход к организации процесса планирования маркетинговой деятельности на предприятии*. Он состоит из четырех последовательно реализуемых этапов. Рассмотрим более подробно их содержание.

*Подготовительный этап*: определяется круг специалистов, которые будут заниматься анализом и планированием маркетинга; устанавливаются сроки разработки плана маркетинга; осуществляется обеспечение специалистов необходимой маркетинговой информацией; проводится анализ состояния маркетинговой деятельности предприятия; формулируются выводы о состоянии маркетинга на предприятии.

*Основной этап*: устанавливаются ключевые цели маркетинговой деятельности на будущий период; осуществляется прогнозирование развития целевых рынков (сегментов), динамики внешней и внутренней среды маркетинга, а также ресурсных возможностей предприятия; определяется стратегия, тактика маркетинга; составляется план маркетинга по определенной предприятием методике, проводится согласование мероприятий плана маркетинга с бизнес-планом предприятия.

*Заключительный этап*: анализ осуществимости плана маркетинга; определение ожидаемых качественных и количественных результатов; оформление плана маркетинга и информирование всех специалистов, ответственных за его реализацию.

*Контрольный этап* предполагает контроль реализации плана маркетинга (по установленным периодам и направлениям); своевременное внесение корректировок с учетом изменений внутренней и внешней среды функционирования предприятия; итоговый анализ результатов реализации плана маркетинга.

Необходимо отметить, что планирование маркетинговой деятельности должно осуществляться на основе качественного управления и организации маркетинга предприятия в целом, эффективного использования кадрового потенциала, применения новейшего маркетингового инструментария, рационального использования имеющихся финансовых, информационных и материальных ресурсов.

**Заключение.** В настоящее время на многих предприятиях Республики Беларусь вопросам планирования маркетинговой деятельности уделяется недостаточно внимания и пока не выработан единый подход ни к организации процесса планирования маркетинговой деятельности, ни к методике составле-

ния плана маркетинга. Также надо отметить, что руководство предприятия и сотрудники отдела маркетинга часто не в полной мере осознают возможности, которые предоставляет маркетинг, в отделах маркетинга отсутствуют профессиональные маркетологи, а при планировании маркетинговой деятельности не учитываются факторы внешней и внутренней среды функционирования предприятия.

Недостаточное внимание к вопросам планирования маркетинговой деятельности и разработке плана маркетинга может вызывать следующие *проблемы*:

- у предприятия есть несколько вариантов развития маркетинговой деятельности, но не решено, в какой из них лучше вкладывать финансовые ресурсы;
- не определены покупатели, рынки, сегменты на которые нужно ориентироваться в первую очередь;
- потеря конкурентных преимуществ предприятия;
- неизвестно, какие виды продукции надо развивать, какие совершенствовать, а какие снять с производства и др.

Своевременное планирование маркетинговой деятельности *позволяет* руководству предприятия принять оптимальные управленческие решения относительно реализации маркетинговой деятельности, определить своего потребителя, значительно *экономит* бюджет маркетинговой деятельности, *повышает* надежность достижения запланированных результатов, *формирует* более лояльное отношение руководства к расходам на маркетинг.

Любому предприятию, компании, организации независимо от их масштабов, форм собственности и сферы деятельности целесообразно заниматься планированием маркетинговой деятельности, чтобы выжить в жесткой конкурентной борьбе.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Панкрухин, А.П. Маркетинг: учебник / А.П. Панкрухин. – М.: Изд-во: Омега-Л, 2009. – 656 с. – (Серия: Высшее экономическое образование).
2. Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учебник / В.И. Беляев. – М.: КНОРУС, 2005. – 672 с.
3. Данько, Т.П. Управление маркетингом / Т.П. Данько. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во: Инфра, 2009. – 363 с.
4. Акулич, И.Л. Маркетинг: учебник для студ. экон. спец. вузов / И.Л. Акулич. – 6-е изд., испр. – Минск: Выш. шк., 2009. – 512 с.
5. Голубков, Е.П. Основы маркетинга / Е.П. Голубков. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Финпресс», 2008. – 704 с.

Поступила 06.09.2011

#### APPROACHES TO THE ORGANIZATION OF PROCESS OF PLANNING OF MARKETING ACTIVITY AT THE ENTERPRISE

*O. SKUMATOVA*

*Article is devoted questions of the organization of process of planning of marketing activity at the enterprise. Today in the conditions of a rigid competition, instability of the market, growth of costs by one of the most powerful tools used by the various companies, the enterprises, the organizations in infinite competitive struggle for the consumer there is a planning of marketing activity. In article existing approaches to the organization of process of planning of marketing activity at the enterprise are considered, the review of the literature devoted to the given theme is resulted. In this paper the author noted the need for marketing planning, problems in the field of planning of marketing activity are in a complex presented, and also the internal and external factors influencing given process are revealed. The approach developed by the author to the organization of process of planning of marketing activity is presented.*