

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ**

УДК 339.138

**О ПЛАНИРОВАНИИ МАРКЕТИНГА**

Э.А. АФИТОВ

*Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники  
П. Бровка, 6, Минск, 220013, Беларусь*

*Поступила в редакцию 20 января 2007*

Используя принцип целевого подхода, определен состав планов, которые должны разрабатываться маркетинговыми подразделениями предприятий. Сформулированы требования к их содержанию в системе стратегического, тактического и оперативного планирования. Рассмотрены взаимосвязь и последовательность разработки планов.

*Ключевые слова:* планирование, маркетинг, маркетинговая стратегия, план маркетинга, план поставки продукции потребителям.

**Введение**

В широком смысле слова "планирование" — это задание целей любой системе или подсистеме. Оно охватывает все аспекты деятельности предприятия. К числу важнейших из них, определяющих жизнедеятельность предприятия, относится планирование маркетинга.

Понятие "маркетинг" как экономическая категория появилось в нашей литературе и обиходе в начале перестройки. Опыта решения многих вопросов, связанных с маркетингом, у нас недостаточно. Это в первую очередь относится к планированию маркетинга. Планирование маркетинга обычно сводят к анализу состояния рынка, его сегментации, позиционированию товара, построению и оптимизации товаропроводящей сети, развитию маркетинговых коммуникаций и промоций, разработке стратегии и тактики ценообразования, стимулированию сбыта.

Если рассматривать планирование маркетинга как планирование маркетинговых исследований, выполняемых маркетинговыми подразделениями, с такой характеристикой планирования маркетинга в целом можно согласиться. Однако если иметь в виду планируемые результаты этих исследований, т.е. информацию, выдаваемую в виде планов, то содержание планирования маркетинга будет гораздо шире.

**Виды планов**

Исходным пунктом разработки любого плана является цель его разработки. С этой точки зрения следует различать цели маркетингового подразделения, как одной из подсистем управления предприятием, и цели предприятия.

Целью маркетингового подразделения является выполнение возложенных на него функций, в том числе проведение необходимых маркетинговых исследований для подготовки решений, направленных на выявление потребностей и ожиданий потребителей по профилю деятельности предприятия. С этой точки зрения, прежде всего, следует выделить планы проведения конкретных маркетинговых исследований рынков. Цели же предприятия, как

известно, могут быть стратегическими, тактическими и оперативными. А поэтому следует выделить вторую группу планов маркетинга:

- план маркетинга как составную часть стратегического плана предприятия;
- планы маркетинга как составную часть бизнес-планов инвестиционных проектов, реализуемых на предприятии в плановом периоде;
- план маркетинга как составную часть тактического (годового) плана предприятия;
- оперативные маркетинговые планы, в соответствии с которыми маркетинговое подразделение осуществляет поставку продукции потребителям.

### **Содержание планов маркетинга**

Рассмотрим кратко содержание перечисленных выше планов. Однако прежде чем к этому перейти, следует отметить, что вопросы планирования работы предприятия, в том числе его различные виды (стратегическое, бизнес-планирование инвестиционных проектов, текущее (годовое), оперативное), с одной стороны, и вопросы планирования маркетинга, с другой стороны, и в теоретическом и в практическом плане оказались разорванными и решаются параллельно, независимо друг от друга.

Первичными в системе рассматриваемых планов являются планы проведения конкретных маркетинговых исследований. Поскольку цели маркетинговых исследований могут быть разными, то и содержание этих планов также будет разным. Но в целом, безотносительно к поставленным целям, последовательность операций маркетингового исследования будет следующей [1, с. 83]:

- выявление проблем и формирование целей исследования;
- отбор источников информации;
- сбор информации;
- анализ собранной информации;
- представление полученной информации.

В результате постоянного, систематического проведения различных маркетинговых исследований подразделения, выполняющие маркетинговые функции, накапливают информацию о состоянии рынков сбыта, тенденциях их развития, конкурентоспособности выпускаемой предприятием продукции и т.д., которая является исходной базой для разработки перечисленных выше планов маркетинга как составной части планов предприятия.

План маркетинга как составную часть стратегического плана в литературе относят к так называемым функциональным стратегиям. Различные авторы называют ее по-разному: маркетинговая стратегия [2, с. 117], стратегия маркетинга [1, с. 549]. Если рассматривать этот план как составную часть стратегического плана, первое название более предпочтительно. Что касается ее (маркетинговой стратегии) содержания, то здесь также нет единой точки зрения. На наш взгляд, маркетинговая стратегия как составная часть стратегического плана — это совокупность стратегий упреждающего характера по товарам (услугам) и рынкам, которым они будут предложены, набор маркетинговых действий (организация продаж, реклама, ценообразование, поиск каналов распределения и стимулирование сбыта) и обоснование бюджета на реализацию названных стратегий.

План маркетинга как составная часть бизнес-плана инвестиционного проекта в соответствии с "Правилами по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов" называется "Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга" [3]. В соответствии с требованиями к содержанию данного раздела в нем излагаются "ключевые моменты обоснования объемов продаж продукции, основанные на анализе рынков сбыта, и стратегия маркетинга". При этом в понятие "стратегия маркетинга" разработчики Правил вкладывают стратегию сбыта, в том числе на внешних рынках, стратегию ценообразования, тактику по реализации продукции на различных сегментах рынка, разработку политики по сервисному обслуживанию, обоснование затрат на маркетинг и рекламу, разработку мероприятий по продвижению продукции на рынки [3, с. 145].

На наш взгляд, имеющее место расхождение в названиях и содержании планов маркетинга как составной части стратегических планов и бизнес-планов инвестиционных

проектов не логично. Оба вида планов, во-первых, ориентированы на завоевание рынков сбыта и, во-вторых, разрабатываются на относительно длительную перспективу. С этой точки зрения содержащиеся в них стратегии маркетинга будут различаться лишь охватываемыми масштабами деятельности предприятия. Маркетинговая стратегия как составная часть стратегического плана должна охватывать весь спектр выпускаемой предприятием продукции, а маркетинговая стратегия как составная часть бизнес-плана инвестиционного проекта — только конкретный вид продукции, для организации производства которого разработан данный бизнес-план. Данное расхождение в названиях и содержании планов имеет под собой объективную основу. Стратегическое планирование и бизнес-планирование инвестиционных проектов появились у нас после начала перестройки. Первые рекомендации по бизнес-планированию инвестиционных проектов в Республике Беларусь были разработаны в 1999 г., а рекомендаций по стратегическому планированию нет до настоящего времени, т.е. содержание этих планов еще не устоялось и, как следствие, оказалось рассогласованным.

Что же касается плана маркетинга как составной части текущего (годового) плана предприятия, то в соответствии с "Отраслевыми рекомендациями по разработке бизнес-планов организаций Министерства промышленности Республики Беларусь" [4], которые регламентируют его содержание, в нем выделяется раздел "Стратегия маркетинга", в котором должны быть изложены ключевые моменты обоснования объемов продаж продукции, сравнительные данные по ценам на основную продукцию предприятия и конкурентов, сведения об объемах товаропроводящей сети, организации сервисного обслуживания выпускаемой продукции [4, с. 10]. В целом с таким содержанием плана можно согласиться, хотя название его должно быть иным. Поскольку бизнес-план работы предприятия разрабатывается на год, то он относится к категории текущих планов и название раздела "Стратегия маркетинга" более целесообразно заменить названием "План маркетинга". Кроме того, из приведенного содержания не видно, откуда появляется "объем продаж", что это такое: натуральные или стоимостные показатели, степень их дифференциации по товарам и во времени? Какова связь этого плана с маркетинговыми стратегиями стратегического плана, бизнес-планов инвестиционных проектов, оперативным планированием маркетинга?

Обобщая опыт работы предприятий, можно предложить следующую технологию решения этих вопросов. Подразделение, выполняющее маркетинговые функции, на основании маркетинговых исследований рынков, принятой маркетинговой стратегии, действующих и разрабатываемых бизнес-планов инвестиционных проектов разрабатывает проект плана маркетинга на плановый год в форме проекта плана поставки продукции потребителям с пояснительной запиской. В таблице представлен один из возможных вариантов такого проекта плана поставки продукции предприятия, работающего на мировых рынках. Однако в зависимости от профиля предприятия, характера и масштабов выпуска продукции форма и содержание проекта плана поставки продукции и даже его название могут быть другими.

**Проект плана поставки продукции потребителям на 200\_ год**

Наименование продукции	Модель, марка или технич. характеристика	Проект плана поставки, всего ед.	В том числе			Средневзвешенная контрактная цена, ден. единиц		
			на внутренний рынок	в СНГ	в дальнее зарубежье	на внутреннем рынке	на рынке СНГ	на рынках дальнего зарубежья
Изд. А								
Изд. Б								
.....								
.....								
Прочая продукция								
Итого								

В пояснительной записке проекта плана маркетинга может быть приведена следующая информация:

- итоги анализа конъюнктуры рынка и положение на нем предприятия;
- перечень опасностей и возможностей, которые могут иметь место в плановом году и оказать влияние на объем продаж;

основные задачи маркетинговой стратегии, которые предприятие стремится решить в плановом периоде;

маркетинговый подход к решению поставленных задач (выбор сегментов рынка, предлагаемые товары, организация продаж, рекламы, стимулирование сбыта и другие элементы комплекса маркетинга);

необходимые для реализации проекта затраты.

Проект плана маркетинга на плановый год разрабатывается на основе результатов маркетинговых исследований рынка. Реальные же возможности предприятия могут быть больше или меньше потребностей рынка. Кроме того, необходимо иметь в виду различия в уровнях рентабельности различных видов продукции, рентабельности продажи одной и той же продукции различным потребителям. Поэтому проект плана маркетинга направляется заинтересованным службам предприятия, которые дают свои заключения о возможности и целесообразности производства заложенных в нем объемов продукции в плановом году. Эти заключения учитываются в дальнейшем при формировании производственной программы. При ее разработке должно быть также учтено доведение (увеличение или снижение) остатков готовой продукции на складах до нормативного уровня.

Принятая производственная программа — это совместное решение производственных, маркетинговой и экономических служб. На ее основе, а также с учетом необходимости увеличения или снижения остатков готовой продукции на складах предприятия маркетинговое подразделение разрабатывает окончательный вариант плана маркетинга как составную часть бизнес-плана работы предприятия. В нем должны быть даны планируемые объемы продаж в плановом году, в том числе по видам продукции, рынкам; принятая тактика маркетинга (характеристика целевых сегментов рынка, организация продаж, рекламы, стимулирование сбыта и др.); перечень опасностей и возможностей, которые могут иметь место в плановом году, а также необходимые для выполнения плана затраты. На основании принятого плана маркетинга маркетинговое подразделение разрабатывает оперативные планы поставки (отгрузки) продукции потребителям, а также дилерам, на консигнационные склады, фирменным магазинам (или секциям магазинов).

В целом структуру и взаимосвязь рассмотренных выше планов можно представить в виде схемы (рисунок).

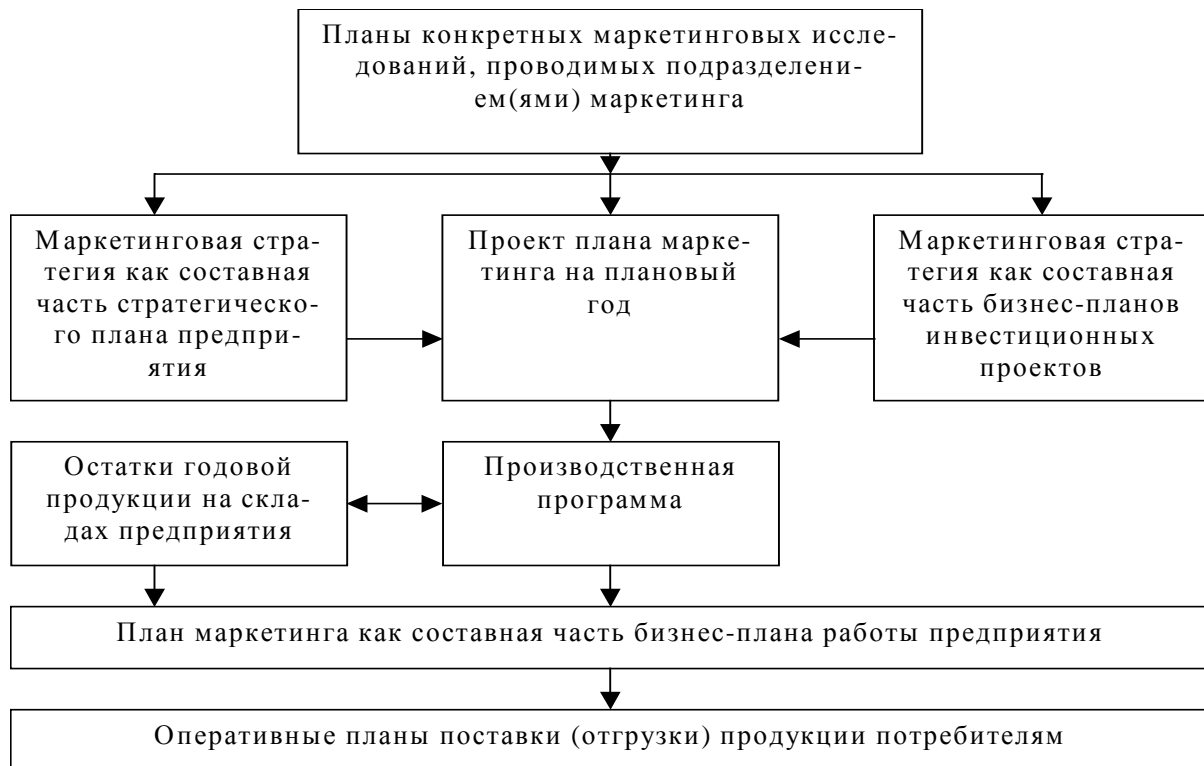


Схема взаимосвязи разрабатываемых на предприятии планов маркетинга

Учитывая заложенные в плане маркетинга факторы риска, а также динамику внешней и внутренней среды функционирования предприятия, плановые показатели по объемам продаж могут существенно отклоняться от фактических, что может оказать влияние на прибыль, финансовые показатели и т.д. Чтобы управлять этим процессом планируемые объемы продаж распределяются по кварталам, месяцам, что позволяет своевременно выявлять возникающие отклонения и принимать соответствующие меры. Основными контролирующими показателями при этом могут выступать:

динамика объема продаж, в том числе по видам продукции, сегментам рынка;  
показатели массы и/или нормы прибыли;  
различные качественные показатели, характеризующие зависимость объемов реализации от затрат на рекламу, затрат на реализацию и т.д.

### **Заключение**

Реализация рассмотренного в статье подхода к разработке планов маркетинга обеспечит их единую целевую направленность, преемственность, связь с общей системой планирования работы предприятий. В конечном итоге это обеспечит повышение эффективности работы предприятий.

## **ON MARKETING PLANNING**

E.A. AFITOV

### **Abstract**

Using the target approach a set of plans to be worked out by marketing subdivisions of enterprises is defined. The requirements to their contents in the system of strategic, tactical and operational planning of the work of an enterprise are formulated. Interconnection and successions of plans development are shown.

### **Литература**

1. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Пер. англ. М., 1996.
2. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы: Учеб.-метод. пособие. М., 2001.
3. Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов. Утв. постановлением Министерства экономики Республики Беларусь 31.08.2005 № 158 // Экономика, финансы, управление, 2006. № 8. С. 142–178.
4. Отраслевые рекомендации по разработке бизнес-планов организаций Министерства промышленности Республики Беларусь. Утв. приказом Министерства промышленности Республики Беларусь 2 сентября 2002 г. № 372. Минск, 2002.