

УДК 658.1:339.138

**ПРИМЕНЕНИЕ АДАПТИВНО-СЦЕНАРНОЙ МОДЕЛИ ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГА  
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ****О.А. ШАВЛЮГА***(Полоцкий государственный университет)*

*Рассмотрены вопросы планирования маркетинговой деятельности на предприятии. Представлен обзор подходов к понятию «сценарное планирование», приведен анализ литературных источников, посвященных данной теме. Предложена адаптивно-сценарная модель планирования маркетинга предприятия, ориентированная на учет динамичности внешней среды, взаимодействие со стейкхолдерами и разработку соответствующих сценариев маркетинга. Рассмотрены вопросы взаимодействия субъектов в традиционной и предлагаемой адаптивно-сценарной модели планирования маркетинга. Представлена авторская методика разработки сценариев маркетинговой деятельности, описаны ее этапы и преимущества.*

**Ключевые слова:** маркетинг, планирование маркетинга, сценарное моделирование, сценарное планирование, сценарий.

**Введение.** В условиях рыночной экономики белорусские промышленные предприятия все чаще сталкиваются с проблемой разрешения возникающих противоречий между непредсказуемыми рыночными факторами и целями устойчивого экономического развития. В концепции Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 года поставлена задача создания и функционирования системы маркетинга, располагающей информацией о текущей и перспективной конъюнктуре мирового рынка.

Систематическое и комплексное планирование маркетинговой деятельности позволяет предприятиям рационально распределять имеющиеся ресурсы, своевременно подготавливаться к возможным изменениям внешней среды, способствует достижению стабильного положения на рынке. Постоянно усиливающаяся конкуренция, высокая степень неопределенности развития внешней среды, изменение предпочтений потребителей, а также процессы глобализации и интеграции экономики вызывают необходимость своевременной адаптации маркетинговой деятельности к этим условиям. Именно поэтому возрастает роль сценарного моделирования в маркетинге.

**Основная часть.** Сценарное моделирование можно отнести к технологии, которая позволяет уменьшить неопределенность будущего. Важным элементом в процессе сценарного моделирования является систематизация существующих и вероятных неопределенностей, с которыми может столкнуться в процессе своей деятельности предприятие.

Формирование эффективной модели маркетинга в современных условиях играет решающую роль в развитии и повышении конкурентоспособности субъектов рыночной среды, поэтому проблемы маркетинга являются предметом широкого внимания многих ученых. Они рассмотрены в трудах Дж. Вэствуда, Ф. Котлера, Ж.Ж. Ламбена, М. Макдональда, Д. Салли, а также известных отечественных и российских ученых: И.Л. Акулича, Г.А. Короленка, В.С. Протасени, М.В. Петровича, Н.С. Шелега, В.И. Беляева, Е.П. Голубкова, Т.П. Данько, А.П. Панкрухина, Б.А. Соловьева и др.

Многие вопросы теории и практики сценарного моделирования и планирования отражены в исследованиях зарубежных ученых: Д. Белла, М. Берже, Т.С. Гордона, Д. Канемана, Г. Кана, М. Линдгрена, М. Меркхофера, Р. Талера, А. Тверски, О. Хелмера, В.В. Глушенко, И.С. Дятловской, С.Е. Иванова, С.А. Попова, Ю.В. Сидельникова.

Сценарное моделирование рассматривается как построение альтернативных вариантов (сценариев) предполагаемого развития внешней и внутренней среды субъекта рынка. Для будущих событий оно может выступать в виде сценарного планирования, т.е. как построение желаемой модели будущей деятельности с определенными для этого ресурсами (временными, трудовыми, финансовыми и др.).

В научной литературе можно найти различные мнения относительно понятия «сценарное планирование». Так, стратегическая направленность присутствует в формулировке Д. Рингланда: «сценарное планирование – это часть стратегического планирования, которая относится к инструментам и технологиям, позволяющим управлять неопределенностью будущего» [1, с. 29].

Актуальность сценарного планирования подчеркивает в своей формулировке и Д. Аакер: «Благодаря созданию небольшого числа сценариев, ориентированных на рынок или рыночный контекст, и оценке их вероятности и влияния, сценарный анализ может стать действенным способом преодоления проблем, связанных со сложностями окружающей среды» [2, с. 164]. На необходимость системности применения обращают внимание в своем определении авторы М. Линдгрэн и Х. Бандхольд «...сценарное планирование –

планирование, которое имеет своей целью систематическое изучение альтернативных путей развития событий во внешнем мире и их последствий для бизнеса, отрасли или области деятельности» [3, с. 223].

По мнению П. Шумейкера, сценарное планирование – это рациональный метод представления вероятных вариантов будущего, в котором могут реализоваться принятые решения. Такой подход подразумевает вариативный подход к планированию.

На связь со стратегией развития организации указывает в своем определении С.А. Попов: «Сценарное планирование – это методически вполне определенный инструмент, который позволяет получать значимую информацию для принятия ключевых решений по стратегии развития организации в соответствующей сценарной перспективе» [4].

Приведенные выше определения авторов позволяют сделать вывод, что сценарное планирование, результатом которого выступают сценарии, является действенным инструментом, способствующим достижению стратегических целей предприятия и его организационно-экономического развития.

В авторском понимании планирование маркетинговой деятельности – это процесс установления целей маркетинга, сроков, ресурсов и исполнителей в зависимости от возможных рыночных сценариев внутренней и внешней среды предприятия. В свою очередь, маркетинговые сценарии зависят от многочисленных точек бифуркации, под которыми применительно к данной проблеме следует понимать значительные количественные и качественные изменения на рынке (изменения в законодательстве, выход на новые рынки, появление сильных игроков на рынке, товарная конкуренция, ценовые флуктуации, падение или повышение покупательной способности потребителей и др.). По сравнению с существующими предлагаемое определение актуализирует необходимость адаптации маркетинга к изменениям внешней среды, делает инструменты маркетинга более гибкими и эффективными, что позволяет предприятиям повысить свою адаптивность и мобильность в условиях внешних изменений.

Установлено, что используемый сегодня большинством предприятий механизм планирования маркетинга осуществляется в основном с помощью традиционной модели (рисунок 1), которая предполагает ориентацию на достигнутые результаты, но не в полной мере учитывает динамичность будущих изменений внешней среды, а также возможность выбора различных сценариев поведения на рынке в будущем.



**Рисунок 1. – Традиционная модель планирования маркетинга на предприятиях Республики Беларусь**

*Источник:* собственная разработка.

Традиционной проблемой является недостаточное внимание к анализу и мониторингу конкурентов, лояльности потребителей и их прогнозированию, что приводит к низкой конкурентоспособности многих белорусских предприятий и продукции на внутреннем и зарубежном рынках, потере конкурентных преимуществ и возможной прибыли [5, с. 188].

Однако в условиях роста неопределенности окружающей среды, усиления конкуренции, появления новых потребностей, изменения вкусов потребителей возникает необходимость в своевременной адаптации ко всем этим тенденциям. Это возможно с помощью разработки структурной модели плана-сценария маркетинга, отличающейся контентной мобильностью и возможностью выбора предприятием сценария рыночного поведения. При этом план-сценарий маркетинга должен соответствовать принципу инновационности, который предполагает постоянное совершенствование с учетом последних

зарубежных и отечественных достижений в области маркетинга и собственных инновационных разработок маркетологов предприятия, позволять принимать оптимальные решения в ответ на текущие изменения внешней среды. Именно от того, насколько качественным и объективным будет план маркетинга и от эффективного функционирования отдела маркетинга зависит успех всей маркетинговой деятельности. В связи с этим возрастает необходимость использования сценарного моделирования в маркетинге, то есть планирование маркетинговой деятельности должно стать адаптивным и вариативным в зависимости от ситуации на рынке.

По мнению автора данной статьи, руководителям промышленных предприятий желательно пересмотреть используемый механизм планирования маркетинговой деятельности и ориентироваться на использование адаптивно-сценарной модели планирования маркетинга. В современных рыночных условиях процесс планирования маркетинга должен быть гибким, разносторонним, учитывающим тенденции развития внешней среды и, что самое главное, давать возможность предвидеть изменения и использовать их для развития деятельности предприятия. Предлагаемая адаптивно-сценарная модель планирования маркетинга позволит эффективно планировать, реализовывать и совершенствовать маркетинговую деятельность предприятия (рисунок 2).

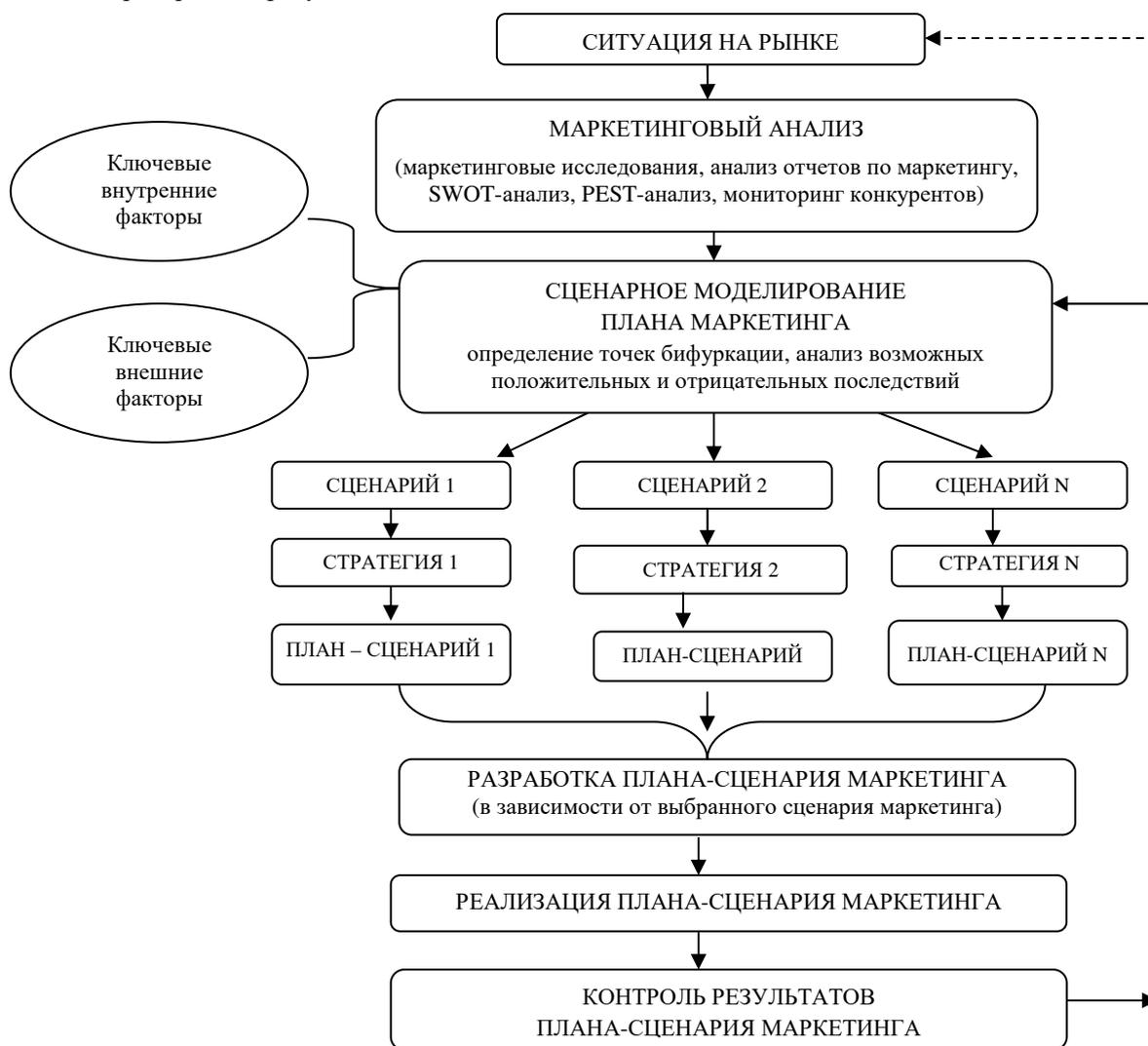


Рисунок 2. – Предлагаемая адаптивно-сценарная модель планирования маркетинга на предприятиях Республики Беларусь.

Источник: собственная разработка.

Условиями перехода к адаптивно-сценарной модели планирования маркетинговой деятельности являются: учет поведения конкурентов, предпочтений потребителей, состояния рынка, разработка различных сценариев маркетинговой деятельности предприятия.

По своей сути взаимодействие субъектов в традиционной модели маркетинга можно назвать внутреннеориентированным, т.е. предприятие устанавливает цели, определяет стратегию и тактику маркетинга, ориентируясь в большей степени на имеющиеся у него ресурсы (технологии, кадры, финансы) и результаты маркетинга предыдущих периодов. Частично учитываются факторы внешней среды. Внутренние условия имеют первостепенное значение, внешние – второстепенное. Преимущество такого подхода – максимальное исследование своих внутренних возможностей. Недостаток заключается в том, что подход не ориентирован на различные варианты внешней среды и возможные сценарии в будущем.

Предлагаемая адаптивно-сценарная модель планирования маркетинга является внешнеориентированной (партнерской), так как преимущественно направлена на внешние факторы и рыночные силы. Модель основана на информации от стейкхолдеров предприятия, которые являются основными ее источниками и отражают реальную ситуацию на рынке. В адаптивно-сценарной модели активное участие в планировании маркетинга принимают группы влияния – стейкхолдеры (собственники, потребители, конкуренты, инвесторы, поставщики и т.д.). Предприятие получает информацию о вкусах и предпочтениях потребителей, проводит мониторинг деятельности конкурентов, анализирует ситуацию на рынке, учитывает интересы инвесторов, поставщиков и планирует маркетинг с учетом этих данных. Реализация такой модели в деятельности предприятия будет способствовать получению высоких финансовых результатов.

Основные характеристики традиционной модели и предлагаемой адаптивно-сценарной модели планирования маркетинга отражены в таблице 1.

Таблица 1. – Характеристика элементов традиционной и адаптивно-сценарной моделей планирования маркетинга предприятия

Характеристика элементов	Традиционная модель планирования маркетинга	Адаптивно-сценарная модель планирования маркетинга
1. Сущность	Маркетинг – область управления	Маркетинг – философия, комплекс взглядов, охватывающих все сферы предприятия
2. Цель	Совершенствование товара, услуг, удовлетворение потребителей, получение прибыли	Адаптация маркетинговой деятельности к условиям внешней и внутренней среды предприятия, требованиям потребителей, разработка различных сценариев развития маркетинга
3. Объект	Отдельные направления маркетинговой деятельности (маркетинговые исследования, маркетинговая стратегия, маркетинговая политика)	Маркетинговая деятельность в целом
4. Субъекты	Маркетологи	Маркетологи, руководство предприятия, привлеченные профильные специалисты
5. Методы оценки результатов маркетинга	Контроль	Контроллинг
6. Взаимодействие с другими отделами предприятия	Косвенное	Прямое
7. Показатели эффективности маркетинговой деятельности	Доля рынка, объем продаж, количество потребителей, прибыль от реализации продукции	Прибыль от реализации продукции, рентабельность продаж, количество потребителей, объем экспорта, уровень эффективности маркетинга
8. Методы планирования	Традиционные	Сценарное моделирование
9. Источники информации	Преобладают внутренние источники: отчеты по маркетинговой деятельности, результаты маркетинговых исследований	Внутренние и внешние источники: отчеты по маркетинговой деятельности, данные мониторинга конкурентов и маркетинговых агентств, информация от стейкхолдеров
10. Результат планирования	План маркетинга или раздел маркетинга в бизнес-плане предприятия	Сценарии плана маркетинга в зависимости от условий внешней среды

Источник: собственная разработка на основе изучения научной литературы [6–8].

Проведенное теоретическое исследование существующих методик разработки сценариев учеными И.С. Дятловской и С.Е. Ивановым, а также С.А. Поповым сделало возможным разработать методику формирования сценариев маркетинга в контексте адаптивно-сценарной модели планирования маркетинговой деятельности. Цель методики – проектирование альтернативных вариантов развития маркетинговой деятельности в будущем, с учетом которых стало бы возможным принятие эффективных управленческих решений. Этапы методики формирования сценариев маркетинговой деятельности представлены в таблице 2.

Таблица 2. – Этапы методики формирования сценариев маркетинговой деятельности

Название этапа	Содержание этапа
1. Подготовка процесса сценарного планирования маркетинга	- определение группы специалистов по разработке сценариев, назначение руководителя группы; - установление сроков выполнения разработки сценариев; - обеспечение группы специалистов необходимой информацией для разработки сценариев
2. Идентификация ключевых направлений развития маркетинговой деятельности	- оценка положения на рынке; - анализ стратегии развития; - определение целей предприятия на перспективу.
3. Определение ключевых факторов влияния внешней маркетинговой среды	- выявление ключевых факторов; - ранжирование факторов по степени значимости
4. Выбор показателей маркетинговой деятельности	- определение желаемых значений показателей маркетинговой деятельности
5. Определение точек бифуркации в развитии маркетинга	- выявление критических значений событий; - анализ возможных положительных и отрицательных последствий
6. Формирование возможных сценариев маркетинга	- группировка вариантов развития в несколько сценариев; - формирование сценариев в зависимости от точек бифуркации (например, изменения в законодательстве, выход на новые рынки, появление сильных игроков на рынке, товарная конкуренция, ценовые флуктуации, падение или повышение покупательной способности потребителей и др.)
7. Разработка плана-сценария маркетинга	- документальное оформление сценариев в виде плана-сценария маркетинга
8. Контроль за реализацией плана-сценария	- измерение результатов; - оценка результатов; - корректировка плана-сценария маркетинга

Источник: собственная разработка.

Таким образом в результате использования методики формирования сценариев маркетинговой деятельности формулируются сценарии маркетинга, которые могут отличаться целями, методическими инструментами, маркетинговыми мероприятиями, исполнителями, затратами на осуществление, масштабом реализации.

**Выводы.** Преимущество предлагаемой адаптивно-сценарной модели планирования маркетинга заключается в ее клиентоориентированном содержании, направленности деятельности на перспективу (обеспечение стабильного положения на рынке, повышение конкурентоспособности предприятия и лояльности потребителей). Разработка сценариев в маркетинге необходима для моделирования вариантов развития предприятия на рынке, формирования стратегий и планов-сценариев маркетинга, принятия оптимальных управленческих решений с учетом возможных точек бифуркации. Предлагаемая методика формирования сценариев маркетинговой деятельности предприятия обладает по сравнению с существующими рядом преимуществ:

- позволяет четко выделить и описать этапы и мероприятия, связанные с разработкой сценариев;
- отражает специфику маркетинговой деятельности на предприятии;
- дает возможность рассмотреть несколько вариантов развития маркетинга в зависимости от точек бифуркации (возможное ветвление векторов в развитии прогнозируемых событий), что в конечном итоге повысит точность разработанных сценариев;
- способствует всесторонней оценке каждого из вариантов развития, изучению структурных особенностей и возможных последствий реализации решений;
- доступна для понимания персоналом предприятия и способствует принятию обоснованных и эффективных маркетинговых решений.

Использование сценарного моделирования в маркетинге позволяет определять альтернативные модели поведения субъекта хозяйствования на рынке на основе анализа маркетинговой среды.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Рингланд, Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии : пер. с англ. / Д. Рингланд. – 2-е изд. – М. : Диалектика, 2008. – 560 с.
2. Аакер, Д.А. Стратегическое рыночное управление / Д.А. Аакер ; пер. с англ. Е. Виноградова ; под ред. С.Г. Божук. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2011. – 496 с.

3. Линдгрэн, М. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией / М. Линдгрэн, Х. Бандхольд ; пер. с англ. И. Ильиной. – М. : Олим-Бизнес, 2009. – 233 с.
4. Попов, С.А. Стратегическое управление [Электронный ресурс] : 17-модул. программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С. А. Попов. – М. : ИНФРА-М, 1999. – Режим доступа: <https://refdb.ru/look/2948565-pall.html>. – Дата доступа: 20.09.2019.
5. Шавлюга, О.А. Моделирование маркетинговой деятельности на предприятиях в Республике Беларусь / О.А. Шавлюга // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы : сб. тр. XIII междунар. науч.-практ. конф., Пинск, 26 апр. 2019 г. / Полесский гос. ун-т / М-во образования Респ. Беларусь [и др.] ; редкол.: К.К. Шебеко [и др.]. – Пинск : ПолесГУ, 2019. – С. 187–189.
6. Акулич, И.Л. Маркетинг : учеб. / И.Л. Акулич. – 7-е изд., перераб. и доп. – Минск : Выш. шк., 2010. – 525 с.
7. Голубков, Е.П. Планирование маркетинга [Электронный ресурс] / Е.П. Голубков. – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2002/5/306.html>. – Дата доступа: 18.09.2019.
8. Данько, Т.П. Управление маркетингом = Marketing management : учеб. / Т.П. Данько. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 334 с.

Поступила 27.09.2019

#### APPLICATION OF ADAPTIVE SCENARIO MODEL OF MARKETING PLANNING AT ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF BELARUS

O. SHAVLYUGA

*The article discusses the planning of marketing activities in the enterprise, provides an overview of approaches to the concept of scenario planning and provides an analysis of literary sources devoted to this topic. An adaptive-scenario model of enterprise marketing planning is proposed, which is aimed at taking into account the dynamism of the external environment, interaction with stakeholders and development of corresponding marketing scenarios. Issues of interaction of subjects in the traditional and proposed adaptive-scenario model of marketing planning are considered. The author's methodology of development of scenarios of marketing activity is presented, its stages and advantages are described.*

**Keywords:** *marketing, marketing planning, scenario modeling, scenario planning, scenario.*