УДК 336.14:353(57)

**М.С. Пупырева**[*]
**А. В. Пупырев**[**]

# РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Определена роль маркетинга и стратегического маркетингового планирования в деятельности предприятий. Анализируется история развития проектного управления. Приведена классификация маркетинговых проектов, разработанная различными авторами. Рассмотрена интеграция комплекса маркетинга в реализацию стратегических маркетинговых проектов.

*Ключевые слова*: маркетинг; проектный подход управления, маркетинговая стратегия, маркетинговый проект.

Важная роль маркетинга является неоспоримой истиной. И это верно для предприятий любого сектора экономики. Один из самых важных элементов организации маркетинговой деятельности − формирование и внедрение стратегии. Маркетинговая стратегия будет эффективно осуществляться при устойчивом и стабильном рынке. В настоящее время таких условий в России нет, поскольку российкий рынок обладает следующими характеристиками: рыночная система развита слабо, нормативно-правовая база несовершенна, недостаточно развита внешнеэкономическая деятельность.

Основная проблема стратегического маркетингового планирования состоит в том, что для нормального функционирования необходима надлежащая инфраструктура, включающая подготовку достаточного числа компетентных профессионалов, способных работать в пределах новой управленческой парадигмы.

Несмотря на это, руководители компаний должны знать, как работает этот механизм, как формировать основные цели и задачи рыночной деятельности предприятия, какую стратегию выбрать в определенной ситуации и как ее разработать.

Стратегическое планирование − важная часть управления предприятием, без которой едва ли возможна успешная деятельность в рыночной экономике. В сегодняшней быстро изменяющейся экономической обстановке невозможно достигнуть положительных результатов, не планируя действия и не ожидая последствий от этих действий.

Как известно, стратегическое планирование − это функция управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и способов их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основание для всех управленческих решений, организационных функций, мотивации и контроля, сосредоточенного на разработке стратегических планов. Динамический процесс

[*] Пупырева Мария Сергеевна – магистрант, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный, г. Иркутск, e-mail: maria-barkalova@mail.ru.

[**] Пупырев Алексей Вячеславович – магистрант, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный, г. Иркутск, e-mail: alex_irkut_job@mail.ru.

стратегического планирования − «зонтик», под которым скрываются все административные функции управления. Организации в целом и люди, не использующие в своих интересах планирование, лишены рационального подхода при оценке целей и направлений деятельности. Следовательно, в сложившейся ситуации в нашей стране стратегическое планирование становится все более и более важным для российских компаний, которые вступают в жестокую конкуренцию между собой и иностранными корпорациями.

Вопросам стратегического планирования уделяется много внимания в западной литературе и, к сожалению, совершенно недостаточно – в нашей стране в течение длительного времени. Появление учебников по планированию было вызвано переходом от централизованного планирования к государственному регулированию хозяйственной деятельности предприятий, которое потребовало радикального пересмотра всех элементов системы корпоративного планирования. Целью этих научных изысканий является изучение инструментов, методов и методик обоснования плановых решений, приобретение навыков стратегического подхода к формированию тактических и оперативных планов.

В настоящее время одним из самых прогрессивных подходов к ведению бизнеса является управление проектами. Современное управление проектами представляет собой особый вид деятельности по управлению, который основан на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системных моделей действий для достижения первоначальной цели и сосредоточения на реализации разработанной модели. Управление проектами может быть применено к любым объектам.

Современное проектное управление возникло в США в 1930-е годы, когда была разработана и реализована программа развития военно-морских сил Соединенных Штатов «Поларис», а позже программа НАСА по исследованию космоса. Планирование технологий и реализации целей, системного подхода и инструментов, используемых военными, в 60–70-х годах прошлого века получили широкое распространение в других отраслях промышленности. В настоящее время проектное управление распростаненно повсеместно по всему миру и применяется практически во всех сферах бизнеса. Опыт Японии, Кореи, США и других развитых стран свидетельствует о том, что система управления проектами является мощным средством преодоления экономического кризиса и методом решения крупных научных, промышленных и социальных проблем.

Сегодня руководители многих предприятий прочувствовали преимущества проектного управления. В табл. 1 приведен ряд преимуществ проектного управления, необходимых для успешного ведения бизнеса в условиях конкурентного рынка [3, с. 139].

«Проектный бизнес» используется как общий термин для предпринимательской деятельности, на основе проектно-ориентированного подхода. Такой подход заключается в том, что бизнес рассматривается как совокупность взаимосвязанных проектов. В современном бизнесе действует ряд глобальных тенденций, что позволяет говорить о «проектизации» бизнеса, то есть увеличение доли и важности деятельности, связанной с реализацией проектов [2, с. 214].

Проектоориентированный подход позволяет адекватно отражать главную особенность современного бизнеса, когда главным стратегическим конкурентным преимуществом является гибкое поведение в нестабильной среде.

Таблица 1

Преимущества проектного управления

| Точка зрения в прошлом | Точка зрения в будущем |
|---|---|
| Проектное управление | |
| Требует дополнительных трудовых людских ресурсов и увеличения накладных расходов | Позволяет выполнить больший объем работы за меньшее время с привлечением меньшего количества людей |
| Влечет снижение рентабельности | Учитывает рентабельность |
| Приводит к увеличению количества изменений объемов проекта | Обеспечивает лучший контроль изменений объемов проекта |
| Увеличивает организационную нестабильность и конфликты | Повышает эффективность взаимодействия сотрудников |
| Это просто обман покупателей | Позволяет осуществлять более точное взаимодействие с потребителями |
| Создает новые управленческие проблемы | Решает ряд коммуникационных проблем |
| Целесообразно только в крупных проектах | Эффективно в любом масштабе проекта |
| Ведет к ухудшению качества | Способствует повышению качества |
| Создает проблемы в делегировании | Позволяет более четко распределить обязанности между сотрудниками предприятия |
| Обращает внимание только на оптимизацию использования ресурсов только внутри проекта. Не учитывает трансакционные издержки предприятия в целом | Влияет на деятельность предприятия в целом, в том числе и на снижение себестоимости единицы продукции |
| Направлено на реализацию логистических проблем только внутри проекта | Позволяет разработать новые бизнес-решения |
| Снижает конкурентоспособность предприятия из-за высокой себестоимости | Увеличивает капитализацию предприятия |

Концепция проектного управления использует дефиницию «проект». Ученые по-разному ее интерпретируют. После изучения мнения ряда ученых можно обобщить определение «проект» в таком виде: проект – определенное действие (событие), которое разработано его инициаторами, и в то же время проект сам является продуктом, который можно купить или продать.

В этом определении отражена двойственная природа понятия «проект», которая должна приниматься во внимание при изучении проектного управления деятельностью компании. Можно выделить несколько ключевых особенностей проекта: наличие уникальных целей, комплексность, наличие ресурсных ограничений, ограничение по времени реализации различных этапов.

Любой проект от идеи до полного завершения проходит определенное количество последовательных этапов своего развития; полный набор этапов развития образует жизненный цикл проекта. Жизненный цикл проект (проектный цикл) может быть определен как время между началом проекта и его завершением (при ликвидации проекта) [3, с. 156].

Каждый проект, независимо от сложности и объема работ, проходит в своем развитии определенные состояния – фазы (стадии, этапы) проекта. Жизненный цикл проекта может варьироваться – в зависимости от объема проекта и принятой системы организации работ. Универсального подхода к разделению проекта на этапы не существует, на практике разделение может быть самым разнообразным. Некоторые моменты в понимании и выбора фаз жизненного цикла проекта являются спорными.

Для классического проекта типичны пять этапов жизненного цикла: инициирование, планирование (дизайн), исполнение, контроль, завершение, которые могут быть определены в качестве начальных, конечных и промежуточных фаз (рис. 1).

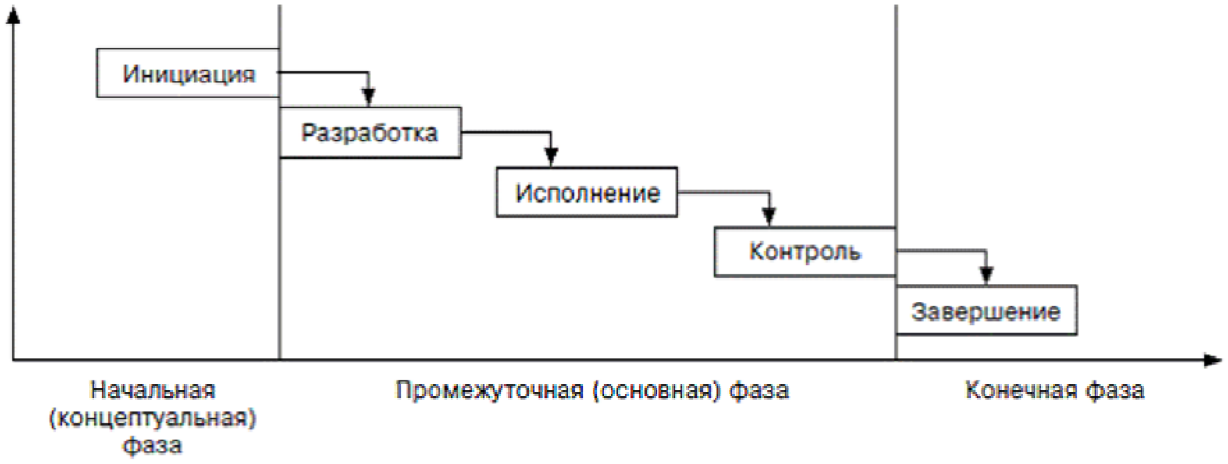


Рис. 1. Структура проектного цикла

Исходя из определений проекта и его жизненного цикла, дадим следующее понятие маркетинговому проекту: это совокупность взаимосвязанных действий (разработка, исполнение, контроль и др.), осуществляемых в определенной последовательности в течение определенного периода при ограниченных ресурсах для достижения конкретной цели маркетинга.

В различных литературных источниках рассматриваются разные признаки для классификации проектов. Проекты могут различаться по сфере предложения, предметной области, масштабам, длительности, составу участников, степени сложности, влиянию результатов и другим характеристикам. Приведем пример наиболее часто встречающейся классификации проектов (табл. 2).

Таблица 2

## Классификация проектов

| Классификационные признаки | Типы проектов | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| По уровню проекта | Проект | | Программа | | Система | |
| По размеру проекта | Малый или мелкий (до 1 млн дол.) | | Средний (1–10 млн дол.) | | Крупный (10–100 млн дол.) | Очень крупный (свыше 100 млн дол.) |
| По сложности | Простой | Организационно-сложный | Ресурсно-сложный | Технически сложный | | Комплексно-сложный |
| По срокам реализации | Краткосрочный (1–2 года) | | Среднесрочный (3–5 лет) | | Долгосрочный (более 5 лет) | |
| По требованиям к качеству и способам его обеспечения | Бездефектный | | Модульный | | Стандартный | |
| По требованиям к ограниченности ресурсов совокупности проектов (по составу и структуре) | Монопроект | | Мультипроект | | Мегапроект | |
| По характеру проекта/уровню участников | Международный (совместный) | | | Отечественный (государственный, территориальный, местный) | | |
| По характеру целевой задачи проекта | Антикризисный | | | Реформирование/Реструктуризация | | |
| | Маркетинговый | | | Инновационный | | |
| | Образовательный | | | Чрезвычайный | | |
| По виду деятельности предприятия | Операционный | | | Инвестиционный: инновационный, венчурный | | |
| По главной причине возникновения проекта | Открывшиеся возможности | Чрезвычайная ситуация | Необходимость структурно-функциональных преобразований | Реорганизация | Реструктуризация | Реинжиниринг |
| В зависимости от сфер деятельности, в которых проект осуществляется | Технический | Экономический | Организационный | Социальный | Экологический | Смешанный и пр. |
| По характеру предметной области | Инновационный | Учебно-образовательный | Тованый | Научно-исследовательский | Инвестицонно-строительный | Комбинированный |
| В зависимости от характера предметной области | Коммерческие | | | Некоммерческие | | |
| В зависимости от характера преследуемой цели | Независимые | | Взаимодополняющие | | С точки зрения возможности наилучшего альтернативного выбора | |
| По масштабности решаемых задач | Глобальный | Крупномасштабный | Региональный | Городской | Локальный | Отраслевой |

Авторский коллектив книги «Управление проектами. Основы управления» считает данную классификацию проектов нецелесообразной. Они предлагают изменить сам подход к классификации и выделять не типы проектов, а различные модификации проектного управления, исходя из специфики предметных областей (табл. 3) [8, с. 172]. Так, они выделяют терминальный (конечный) проект, или проект, имеющий терминальную цель и четко ограниченный жизненный цикл, обозначенный моментами, когда проекта еще не было или когда проекта уже нет. Перед терминальным проектом ставится четкая цель, достижение которой означает завершение проекта.

Таблица 3

Классификация проектов в зависимости от цели

| Цель | Содержание | |
|---|---|---|
| | Неограниченное | Ограниченное |
| Терминальная | Мультипроект | Терминальный проект |
| Нетерминальная | Открытый проект | Развивающийся проект |

Поставленная цель должна быть достигнута, а материально-технические, человеческие, информационные или финансовые ресурсы должны быть направлены на достижение других целей.

Развивающийся проект – это проект, который в момент формирования не имеет конечной цели, достижение которой будет означать завершение проекта. Конечные (терминальные) цели в развивающихся проектах обязательно появляются, но момент их появления зависит от многих факторов.

В рамках концепции открытого проекта предлагается отказаться от четко определенных и сформулированных целей, в момент достижения которых проект перестает существовать. Жизненный цикл открытого проекта принципиально является бесконечным, т.е. стадии его жизненного цикла не ограничиваются временными рамками, а также не ограничивается его объект, который постепенно меняется на основе динамики самоуправляемой системы.

Современным малым предприятиям часто приходится управлять не одним, а сразу несколькими проектами, которые могут быть объединены в мультипроект. Все проекты, включенные в мультипроект, помимо того, что имеют свои специфические конечные цели, также служат для достижения определенных общих целей предприятия [8, с. 283].

Некоторые из приведенных выше критериев классификации применимы к маркетинговым проектам.

Маркетинговую деятельность предприятия можно разделить на семь блоков: исследование рынка, целевой маркетинг, продукт, цена, распределение, коммуникационная политика, стратегический маркетинг. В пределах каждого блока выполняются различные функции маркетинга. Соответственно, можно сформировать классификацию маркетинговых проектов в зависимости от направлений в маркетинге (табл. 4).

Следует подчеркнуть, что указанные в табл. 4 критерии классификации могут быть расширены в зависимости от развития основных концепций маркетинга. В рамках каждого вида деятельности предприятия перед маркетологом может быть поставлено множество различных целей и, соответственно, могут одновременно реализовываться несколько различных маркетинговых проектов.

Таблица 4

Классификация маркетинговых проектов в зависимости от направлений в маркетинге

<table>
<tr><td>Функции маркетинга</td><td colspan="7">Направление</td></tr>
<tr><td>Маркетинговые исследования</td><td colspan="2">Построение МИС</td><td colspan="3">Организация и проведение рыночных исследований</td><td colspan="2">Организация и проведение внутренних исследований</td></tr>
<tr><td>Разработка мероприятий целевого маркетинга</td><td>Сегментирование рынка</td><td colspan="2">Выбор целевого сегмента</td><td colspan="2">Выбор стратегии охвата рынка</td><td colspan="2">Разработка программы позиционирования</td></tr>
<tr><td>Управление товаром</td><td>Выбор типа товарной политики</td><td colspan="2">Прогнозирование жизненного цикла товара</td><td colspan="2">Анализ продуктового портфеля фирмы</td><td colspan="2">Управление периферией продукта</td></tr>
<tr><td>Управление ценой</td><td colspan="3">Выбор типа стратегии ценообразования</td><td colspan="4">Выбор типа скидок</td></tr>
<tr><td>Управление продвижением</td><td>Выбор инструментов продвижения</td><td>Реклама</td><td>Разработка мероприятий паблик рилейшнз (связи с общественностью)</td><td>Разработка программы стимулирования</td><td>Реализация программы личных продаж</td><td colspan="2">Реализация программы прямого маркетинга</td></tr>
<tr><td>Управление распределением</td><td colspan="2">Выбор длины канала распределения</td><td colspan="3">Выбор стратегии распределения</td><td colspan="2">Выбор типа посредников</td></tr>
<tr><td>Управление маркетингом</td><td colspan="2">Разработка стратегии маркетинга</td><td colspan="3">Разработка маркетинговой программы</td><td colspan="2">Анализ, аудит и контроль маркетинга</td></tr>
</table>

Для решения маркетинговых задач компании нуждаются в достоверной информации, и эту информацию позволяют получить маркетинговые исследования. Проведение маркетинговых исследований проявляется в виде систематического и объективного выявления, сбора, анализа, распространения и использования информации [4, с. 681].

В рамках маркетинговых исследований маркетологами проводятся следующие шаги: создание маркетинговой информационной системы; организация и проведение маркетинговых исследований; организация и проведение внутренних исследований.

После построения маркетинговой информационной системы организуется и проводится внешний или внутренний аудит проекта. Внешний аудит проводится в форме исследования рынка, на котором работает компания. Исследование рынка может иметь разные направления, основные из которых: изучение товаров и услуг, реализуемых на данном рынке; исследование конъюнктуры

рынка, исследование потребителей, определение емкости рынка и доли компаний (в том числе и конкурентов) на рынке, изучение деятельности конкурентов. Внутренний аудит представляет собой оценку внутреннего потенциала компании в результате реализации проекта.

Если компания принимает решение не использовать массовый, а применять целевой маркетинг, т.е. концентрировать усилия компании для удовлетворения потребностей одной или нескольких групп потребителей, обладающих общими потребностями или характеристиками, то формируется ряд целей по сегментации рынка, выборе целевых сегментов рынка и позиционировании продукции компании на рынке.

Такие маркетинговые функции, как управление товаром, управление ценой, управление распределением и управление продвижением, составляют маркетинг-микс. При планировании конкретного элемента маркетинга выполняются различные маркетинговые мероприятия.

Основополагающим элементом маркетинга является продукт. Управление продуктом включает в себя следующие решения: выбор типа продуктовой политики; прогнозирование жизненного цикла продукта; разработка товарного знака; анализ продуктового портфеля компании и управление периферией продукта.

Каждая фирма формулирует индивидуальную торговую политику. Целью торговой политики компании является предложение такого продукта, который отвечает потребностям целевого сегмента. Этот процесс также включает в себя разработку и модификацию атрибутов продукта: упаковка, товарный знак, торговая марка, а также может содержать решения по гарантийному обслуживанию.

Следующим элементом комплекса маркетинга является цена. В процессе управления ценой компания должна принять решение о выборе ценовой стратегии и типа скидок.

Маркетинг-микс включает в себя элемент «продвижение». Продвижением называется деятельность по информированию целевых клиентов о достоинствах продукта и их убеждение в преимуществах его приобретения. Такие формы маркетинговых коммуникаций, как реклама, личные продажи, прямой маркетинг, стимулирование сбыта и связи с общественностью, формируют комплекс продвижения. В каждой категории используют специальные инструменты при продвижении конкретного продукта или услуги.

Последний элемент комплекса маркетинга – реализация (место). Под реализацией понимается процесс обслуживания целевых рынков, обеспечение доставки целевым потребителям в нужное время и в нужное место, организация движения товаров в определенной последовательности в процессе продаж.

Функция управления маркетингом в компании включает в себя разработку маркетинговых стратегий, разработку маркетинговых программ, а также анализ, аудит и контроль маркетинга.

Из сказанного можно сделать вывод, что деятельность предприятия состоит из различных маркетинговых проектов, которые существуют независимо друг от друга или находятся в едином мультипроекте. Для успешной реализации маркетинговых проектов необходимы знания методологии управления проектами. Применение управления проектами в области маркетинга позволит

менеджменту компании держать все процессы под контролем для быстрого реагирования на возникающие проблемы, для своевременного корректирования планов и работ в рабочем режиме, даже при плотном графике.

## Список использованной литературы


1. Альтшуллер И. Стратегия и маркетинг: две стороны одной медали, или Просто – о сложном / И. Альтшуллер. – М. : Дело, 2010. – 201 с.
2. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс MBA. Принципы управленческих решений и российская практика / Т. А. Гайдаенко. – М. : Эксмо, 2006. – 480 с.
3. Заренков В. А. Управление проектами / В. А. Заренков. – СПб. : СПбГАСУ, 2006. – 312 с.
4. Основы маркетинга / под ред. Ф. Котлера. – М. : Вильямс, 2013. – 1200 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф. Котлер. Х. Картаджайа и др. – М. : Эксмо, 2011. – 240 с.
6. Мур Дж. Вторая космическая. Искусство управления и стратегии будущего / Дж. Мур. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 208 с.
7. Поршнев А. Г. Управление организацией: учеб. пособие / А. Г. Порншев, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. – М. : Изд–во ИНФРА–М, 2011. – 290 с.
8. Управление проектом. Основы проектного управления / под. ред. М. Л. Разу. – М. : Кнорус, 2007. – 768 с.