

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 658.8:339.138

ШАВЛЮГА
ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВНА

**СЦЕНАРНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА
НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ
В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

**Автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук
по специальности 08.00.05 — экономика и управление
народным хозяйством (специализация — экономика, организация
и управление предприятиями, отраслями, комплексами)**

Минск, 2018

Научная работа выполнена в УО «Белорусский государственный экономический университет»

Научный руководитель Петрович Михаил Владимирович, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры, УО «Белорусский государственный экономический университет», кафедра организации и управления

Официальные оппоненты: Нехорошева Людмила Николаевна, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой, УО «Белорусский государственный экономический университет», кафедра экономики промышленных предприятий

Черченко Наталья Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой, УО «Государственный институт управления и социальных технологий Белорусского государственного университета», кафедра маркетинга

Оппонирующая организация УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации»

Защита состоится 5 октября 2018 г. в 14.30 на заседании совета по защите диссертаций Д 02.07.02 при УО «Белорусский государственный экономический университет» по адресу: 220070, Минск, просп. Партизанский, 26, ауд. 205 (1-й учеб. корпус), тел. 209-79-56.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке УО «Белорусский государственный экономический университет».

Автореферат разослан 4 сентября 2018 г.

Ученый секретарь
совета по защите диссертаций

Миксюк С. Ф.

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. Неслучайно в концепции Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 года в нашей стране 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.

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. 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.

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, А.А. Цыганкова, 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 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.

Несмотря на большое количество проведенных исследований, остаются малоизученными теоретические и прикладные основы моделирования возможных сценариев маркетинговой деятельности предприятия в условиях динамичности и непредсказуемости внешней среды. Актуальными вопросами являются разработка методических инструментов для оценки эффективности маркетинга на предприятиях, моделирование сценариев их поведения в конкурентной среде и обоснование планов маркетинговой деятельности предприятий.

Научная и практическая значимость проблемы, недостаточная ее разработанность и перспективность предопределили выбор темы, цели, задачи и структуру диссертационного исследования.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Связь работы с научными программами (проектами), темами. Тема диссертационного исследования соответствует Перечню приоритетных направлений научных исследований Республики Беларусь на 2016–2020 годы, утвержденному постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 12 марта 2015 г. № 190 (п. 11 «Общество и экономика»).

Диссертационная работа связана с выполнением научно-исследовательской темы кафедры маркетинга БГЭУ «Разработка методологии развития маркетинга в народном хозяйстве Республики Беларусь» (№ ГР 2007855, 2007), гранта для молодых ученых Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований «Формирование теоретико-методических основ планирования, анализа и оценки эффективности маркетинговой деятельности предприятия в условиях инновационного развития Республики Беларусь» (Г14М–135, 2014).

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования — разработать методическое и прикладное обеспечение маркетинговой деятельности промышленных предприятий в Республике Беларусь на основе сценарного подхода.

Цель работы обусловила постановку и решение следующих задач:

- уточнить сущность планирования маркетинга в современных условиях и разработать теоретико-методический инструментарий адаптивно-сценарной модели планирования маркетинга предприятия;
- разработать методику комплексной оценки эффективности маркетинга предприятия, основанную на пакетном принципе оценки результатов и позволяющую определить соответствующий сценарий маркетинга на рынке;
- разработать методику моделирования поведения предприятия в конкурентной среде с использованием сценарного подхода;
- предложить методические рекомендации по разработке плана-сценария маркетинга на основе применения форсайт-технологий.

Объектом исследования является маркетинговая деятельность промышленных предприятий в Республике Беларусь; предметом — методическое и прикладное обеспечение маркетинговой деятельности промышленных предприятий в Республике Беларусь на основе сценарного подхода.

Выбор объекта и предмета исследования обусловлен повышением роли адаптации маркетинга к рыночным условиям и недостаточностью методического инструментария для сценарного моделирования маркетинга на промышленных предприятиях.

Научная новизна полученных результатов состоит в развитии теоретико-методических основ и разработке методического и прикладного обеспечения маркетинговой деятельности предприятий в Республике Беларусь на основе сценарного подхода. Наиболее существенными, содержащими научную новизну, являются следующие результаты: сформулировано адаптированное к современным условиям понятие «планирование маркетинговой деятельности»; обоснована адаптивно-сценарная модель планирования маркетинга; разработаны методика комплексной оценки эффективности маркетинга предприятия (FOC-S-методика) и методика моделирования поведения предприятия в конкурентной среде; предложена структурная модель плана-сценария маркетинга на основе применения форсайт-технологий.

Положения, выносимые на защиту.

1. Развитие теоретико-методических основ планирования маркетинговой деятельности, что включает:

- уточненную формулировку понятия планирования маркетинговой деятельности как процесса 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. Такое определение акцентирует внимание на необходимости адаптации маркетинга к изменениям внешней среды, делает инструменты маркетинга более гибкими и эффективными, что позволяет предприятиям повышать адаптивность и мобильность в условиях внешних изменений;

- адаптивно-сценарную модель планирования маркетинга предприятия, ориентированную на учет динамичности внешней среды, взаимодействие со стейкхолдерами и разработку соответствующих сценариев маркетинга. Отличительная особенность предлагаемой модели заключается в возможностях предвидения потенциальных рыночных изменений и элиминировании нежелательных последствий вследствие различных бифуркаций (изменения в законодательстве, выход на новые рынки, появление сильных игроков на рынке, товарная конкуренция, ценовые флуктуации, падение или повышение покупа-

тельной способности потребителей и др.), что позволяет формировать эффективные модели поведения предприятия на рынке.

2. Методика комплексной оценки эффективности маркетинга предприятия (FOC-S-методика), которая включает: оценку финансовых результатов маркетинга (блок «Финансы» — через коэффициент финансовой результативности маркетинга); оценку уровня организации маркетинга (блок «Организация» — через коэффициент качества управления маркетинговой деятельностью); оценку качества работы с потребителями (блок «Коммуникации» — через коэффициент качества коммуникаций с потребителями); расчет интегрального показателя эффективности маркетинга и выбор предпочтительного сценария. Предлагаемая FOC-S-методика в отличие от традиционных подходов основана на пакетном принципе оценки результатов, что дает возможность оценить значимость каждого блока в формировании конечных результатов маркетинговой деятельности (увеличение доли рынка, повышение лояльности потребителей и имиджа предприятия, рост конкурентоспособности продукции и др.) и определить соответствующий сценарий маркетинга. Применение методики позволяет предприятию соответствующим образом проводить мониторинг процессов, конструировать системы мотивации, корректировать при необходимости внутреннюю архитектуру системы управления и моделировать рыночное поведение исходя из имеющихся ресурсов и факторов внешней среды.

3. Методика моделирования поведения предприятия в конкурентной среде, отличительная особенность которой состоит в применении следующего инструментария: матрицы сценариев поведения предприятия на рынке относительно конкурентов; пакета критериев для анализа конкурентов; набора типовых сценариев противодействия конкурентам (креативный, развивающий, стимулирующий, поддерживающий, агрессивный); матрицы «Типы конкурентов» (лидеры, претенденты на лидерство, основные конкуренты, аутсайдеры); матрицы «Тип конкурентов — Маркетинговый сценарий». Такой методический инструментарий позволяет на основе расчета и сопоставления индексов конкурентной опасности с индексами конкурентоспособности предприятия определить возможные сценарии поведения относительно каждого конкурента, внести соответствующие изменения в содержание маркетинговой деятельности предприятия и получить необходимые конкурентные преимущества.

4. Методические рекомендации по разработке плана-сценария маркетинга, научная и практическая новизна которых состоит в применении форсайт-технологий, обеспечивающих контентную мобильность и динамичный характер маркетинговой деятельности. Методические рекомендации включают порядок и особенности разработки разделов плана-сценария маркетинга (маркетинговые исследования, товарная, дистрибуционная, ценовая, коммуникационная политика, сегментирование рынка и др.) с учетом состава и возможностей форсайт-

участников. Особенность структурной модели плана-сценария маркетинга, получаемой на основе данных рекомендаций, заключается в возможности внутренних трансформаций плана-маркетинга без изменения существующей идеологии маркетинга на предприятии. Ее практическое применение способствует предметному определению направлений будущего развития маркетинга и позволяет формировать его содержание в соответствии с условиями деятельности предприятия и его стратегическими целями.

Личный вклад соискателя ученой степени. Диссертационная работа является целостным, законченным научным трудом, выполненным соискателем самостоятельно. Выносимые на защиту положения разработаны соискателем лично, имеют научную новизну, практическую, экономическую и социальную значимость.

Апробация диссертации и информация об использовании ее результатов. Разработанные в диссертации положения докладывались на международных (Россия, Украина, Чехия, Польша) и республиканских конференциях, среди которых: «Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость» (Минск, 2011–2014, 2017), «Перспективы и тенденции развития современного инновационного общества в эпоху перемен (экономика, социология, философия, право)» (Саратов, 2011), «Достижения молодых ученых в развитии инновационных процессов в экономике, науке, образовании» (Брянск, 2011, 2012), «Новые подходы в экономике и управлении» (Пенза — Прага, 2011), «Научные стремления — 2012» (Минск, 2012), «Экономика глазами молодых» (Минск, 2012–2014), European and national dimension in research (Новополоцк, 2013, 2014), «Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы» (Пинск, 2016, 2017).

Результаты проведенного исследования апробированы и внедрены в практику ОАО «Полоцк-Стекловолокно», Новополоцкого хлебозавода (филиал ОАО «Витебскхлебпром»), ООО «СМ», ООО «СМ — Рост», филиала «Новополоцкжелезобетон» ОАО «Кричевцементношифер», а также в учебный процесс Полоцкого государственного университета, что подтверждено соответствующими справкой и актами.

Опубликование результатов диссертации. По результатам диссертационного исследования опубликовано 33 научные работы, в том числе 7 статей в научных рецензируемых журналах, 3 — сборниках научных статей и трудов, 23 — материалах конференций. Объем публикаций, соответствующих п. 18 Положения о присуждении ученых степеней и присвоении ученых званий в Республике Беларусь, составляет 2,5 авторского листа.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, основной части, заключения, библиографического списка, включающего 119 наименований, приложений. Работа изложена на

203 страницах. Объем, занимаемый 64 таблицами, 17 рисунками, 10 приложениями, составляет 123 страницы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

В первой главе «**Теоретико-методические основы применения теории сценариев в планировании маркетинговой деятельности предприятий**» проведен теоретический анализ сущности планирования маркетинга предприятия и содержания плана маркетинга путем сравнения научных мнений отечественных и зарубежных ученых. Представлен обзор подходов к организации этапов планирования маркетинга на предприятии. 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.

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. По авторскому мнению, необходимо пересмотреть применяемый предприятием механизм планирования маркетинга, опираясь на использование адаптивно-сценарной модели планирования. В современных рыночных условиях этот процесс должен быть вариативным, гибким, разносторонним, учитывать особенности внешней среды, ее развитие в будущем (рисунок 2).



Рисунок 1. — Традиционная модель планирования маркетинга на предприятиях Республики Беларусь

Представленная модель позволяет эффективно планировать и адаптировать деятельность предприятия к конкретным рыночным условиям. По своему содержанию адаптивно-сценарная модель планирования маркетинга предполагает мониторинг конкурентов, предпочтений потребителей, состояния рынка в целом и разработку с учетом этого различных сценариев поведения предприятия на рынке.

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. Такая модель основана на информации от стейкхолдеров предприятия, которые являются основными ее источниками и отражают реальную ситуацию на рынке. Преимущество адаптивно-сценарной модели планирования маркетинга заключается в ее клиентоориентированном содержании, ориентации деятельности на перспективу (обеспечение стабильного положения на рынке, повышение конкурентоспособности предприятия и лояльности потребителей).

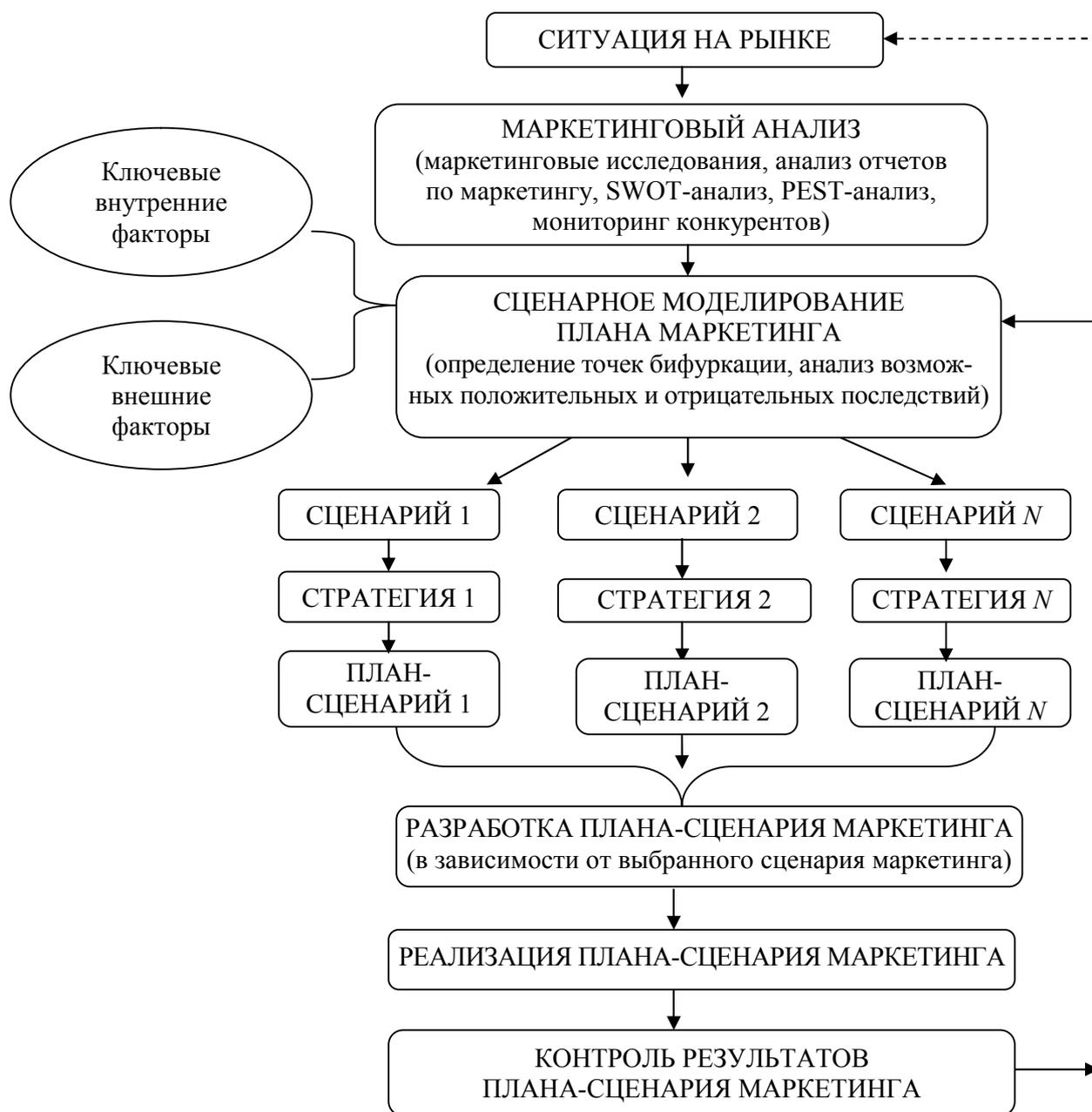


Рисунок 2. — Предлагаемая адаптивно-сценарная модель планирования маркетинга на предприятиях Республики Беларусь

В работе проанализированы содержание функции планирования маркетинга, подходы к установлению содержания и структуры планов маркетинга, обобщены современные взгляды различных авторов на их сущность, систематизированы основные подходы к их разработке (интегрированный, программно-целевой, аксиологический, многоуровневый, системный), приведена классификация планов маркетинга предприятия. Показано, что актуальность и результативность использования сценарного моделирования как одного из наиболее эффективных способов адаптации предприятия к будущим изменениям рыночной среды сегодня возрастают.

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 результате проведенного исследования представлен генезис развития сценарного планирования, даны определения сценария, сценарного планирования, обоснована актуальность его применения в современных рыночных условиях, рассмотрены методические подходы к разработке и практическому применению сценариев в деятельности предприятий.

В работе отмечено, что в современных условиях маркетинг все больше приобретает значение доминирующей функции при принятии управленческих решений на рынке, при этом маркетинговые инструменты должны способствовать моделированию будущей организационно-экономической деятельности предприятия в быстро меняющихся условиях. Показано, что для эффективного маркетинга необходимы новые подходы, позволяющие найти успешные и высокоприбыльные ниши рынка, выявить или создать конкурентные преимущества, предусмотреть изменение предпочтений потребителей, сформировать спрос на инновационные товары и услуги. Такие тенденции ориентируют на диверсификацию маркетинга и активное использование форсайт-технологий, что позволит быстрее и лучше приспособляться к изменениям внешней среды, прогнозировать ситуацию на рынке, выявлять потенциальных потребителей и своевременно отвечать на их запросы путем создания новых инновационных продуктов.

Во второй главе **«Оценка эффективности маркетинговой деятельности промышленных предприятий в Республике Беларусь»** дана общая характеристика состояния и проблем организации маркетинга на предприятиях в Республике Беларусь, проведена оценка эффективности маркетинга, уровня и методических инструментов его планирования на предприятиях.

В результате исследования выявлены наиболее типичные для белорусских предприятий проблемы, снижающие эффективность маркетинга и деятельности предприятия в целом: использование сбытового подхода в маркетинге и как следствие безадресность производства, рост запасов готовой продукции; недостаточное внимание к прогнозированию рыночных тенденций и поиску высокоприбыльных рыночных ниш; слабая работа по формированию политики импортозамещения на внутреннем рынке; неразвитость сценарного подхода в маркетинговом планировании; неукomплектованность или отсутствие маркетинговых подразделений на предприятиях и низкая эффективность их работы; неэффективная система маркетинговых коммуникаций на предприятиях, низкое качество маркетинговых решений; невысокая рекламная активность, недостаточное использование современных маркетинговых инструментов.

В деятельности предприятий преобладает ориентация на сбытовую концепцию маркетинга; имеющийся в мировой практике маркетинговый инстру-

ментарий не используется или используется частично; маркетинговая концепция в системах управления рыночным поведением предприятий не является доминирующей. Преобладающими подходами в данном случае являются ресурсный, административный и ситуативно-субъективный, которые в меньшей мере ориентированы на объективные рыночные условия и мировую практику маркетингового управления.

Установлено, что серьезной методологической проблемой является отсутствие методических инструментов оценки эффективности маркетинга на предприятиях, что необходимо для разработки эффективных рыночных стратегий. Как показало исследование (объем выборки — 83 предприятия различной формы собственности, сферы деятельности и размера), лишь 24 % предприятий проводят оценку результативности маркетинга, 43 % — не проводят вообще и 33 % — частично по отдельным направлениям.

Инструментами для решения маркетинговых задач на предприятиях являются: SWOT-анализ (отметило 38 % предприятий); сегментирование рынка (22); конкурентный анализ (18); PEST-анализ (10 %). В 12 % предприятий такие инструменты вообще не используются. По оценкам опрошенных специалистов чаще всего план маркетинга на предприятии является разделом бизнес-плана (63 % предприятий) и только в 15 % случаев представляет собой самостоятельный документ.

Исследование показало, что ключевые показатели деятельности предприятия, важнейшим из которых является доля экспорта продукции, напрямую зависят от уровня реализации функции маркетинга (таблица 1). Высокое качество маркетинга позволяет предприятию повысить свой экспортный потенциал, способствует укреплению позиций на внешнем рынке, привлечению новых потребителей, повышению финансовых результатов и конкурентоспособности продукции.

Таблица 1. — Взаимосвязь уровня реализации функции маркетинга и доли экспорта продукции (данные 2017 г.)

Предприятие	Уровень реализации функции маркетинга, баллы (количество и уровень реализации)	Доля экспорта продукции, %	Регион экспорта продукции
1	2	3	4
ОАО «Полоцк-Стекловолокно»	Хороший, 29 из 33 (87,8 %)	74,5	СНГ, Европа, ЮВА и страны Персидского залива, Северная и Южная Америка, Австралия
ОАО «Верхнедвинский маслосырзавод»	Хороший, 22 из 33 (67 %)	71,5	Российская Федерация, Казахстан, Узбекистан, Кыргызстан, Украина

Окончание таблицы 1

1	2	3	4
ОАО «Полоцкий молочный комбинат»	Хороший, 23 из 33 (69,6 %)	50,4	Армения, Грузия, Сирия, Казахстан, Иран, Монголия, Украина, Российская Федерация
СООО Любава-Люкс	Хороший, 25 из 33 (75,7 %)	34,8	Российская Федерация и другие страны СНГ, Дания
Филиал «Новополоцк-железобетон» ОАО «Кричевцементношифер»	Удовлетворительный, 18 из 33 (54,5 %)	14,2	Российская Федерация (Великие Луки, Псков, В. Новгород, Боровичи, Санкт-Петербург, Москва)
Филиал Новополоцкий хлебо-завод ОАО «Витебскхлеб-пром»	Удовлетворительный, 16 из 33 (48,4 %)	3,5	Российская Федерация

В результате проведенного исследования установлено, что при фактическом отсутствии необходимого для оценки эффективности маркетинга методического инструментария он должен быть комплексным по своей сути. Иными словами, при оценке маркетинга нужно учитывать финансовые результаты работы предприятия, организационный уровень и развитость маркетинговых коммуникаций. Такой подход основан на пакетном принципе оценки маркетинга.

Показано, что сценарное моделирование является эффективным инструментом исследования и организации поведения предприятия в конкурентной среде. Такое поведение должно быть вариативным и ситуативным по своему содержанию в зависимости от конкурентной силы других игроков на рынке, их потенциала и направленности. Выбранный сценарий рыночного поведения предприятия должен быть основой для конструирования ассортиментной и ценовой политики, стратегии сотрудничества или конкурентной борьбы с другими участниками рынка. Фактическое отсутствие маркетингового планирования актуализирует задачу разработки эффективных планов маркетинга как исходного документа для проведения, регламентации маркетинга и установления ключевых маркетинговых целей предприятия (лишь 15 % предприятий имеет такой план в виде полноценного бизнес-документа).

Один из главных аналитических выводов в том, что в условиях динамично развивающейся и непредсказуемой среды предприятиям необходимо моделировать различные сценарии поведения на рынке с учетом действия ключевых факторов (точек бифуркации), событий и тенденций, влияющих на маркетинговую деятельность (действия конкурентов, ценовые флуктуации, внедрение инновационных товаров, экономическая ситуация, появление новых потребностей

у покупателей и т.д.). Это позволит вовремя приспособиться к новым условиям, успешно управлять финансовым положением, не терять и усиливать конкурентные преимущества, привлекать новых потребителей и сохранять стабильное положение на рынке.

В третьей главе **«Методическое обеспечение разработки и применения сценариев в маркетинговой деятельности предприятий»** изложены методические положения и рекомендации по практическому использованию адаптивно-сценарной модели в маркетинговой деятельности предприятия. Представлена авторская методика комплексной оценки эффективности маркетинга предприятия (FOC-S-методика), изложены сущность и практическое применение методики моделирования поведения предприятия в конкурентной среде с использованием сценарного подхода, предложены методические рекомендации по разработке плана-сценария маркетинга на основе применения форсайт-технологий.

Разработан алгоритм применения адаптивно-сценарной модели планирования маркетинга на предприятии, предполагающий следующие этапы: 1) анализ и оценка состояния внешней маркетинговой среды; 2) идентификация ключевых направлений развития маркетинга; 3) выбор ключевых показателей, связанных с маркетинговой деятельностью; 4) определение точек бифуркации, которые могут оказать влияние на маркетинг предприятия; 5) определение возможных сценариев маркетинга с учетом возможных точек бифуркации (для конкретного предприятия); 6) расчет пакета показателей эффективности маркетинга и организационно-экономической деятельности предприятия; 7) формирование стратегии маркетинга в зависимости от принятого сценария; 8) разработка плана-сценария маркетинга; 9) реализация плана-сценария маркетинга; 10) контроль полученных результатов реализации плана маркетинга.

Показано, что применение адаптивно-сценарной модели планирования маркетинга является условием улучшения процесса управления предприятием, позволяет существенно повысить влияние маркетинга на организационно-экономические результаты работы, дает возможность оперативно реагировать и корректировать плановые показатели, формировать конкретные рекомендации и создавать основу для принятия обоснованных управленческих решений.

Представленная авторская FOC-S-методика позволяет комплексно оценить качество маркетинга по трем направлениям: финансовые результаты маркетинга (F — «Финансы»); уровень организации маркетинга (O — «Организация»), качество коммуникаций с потребителем (C — «Коммуникации») с расчетом интегрального показателя эффективности маркетинга. Применение методики дает возможность определить оптимальный сценарий маркетинга для предприятия (S — «Сценарий») с учетом особенностей рыночной среды.

Данная методика предусматривает выполнение следующих этапов: 1) сбор и аналитическая обработка маркетинговой информации за анализируемый период; 2) расчет пакета ключевых показателей маркетинга по блокам «Финансы», «Организация», «Коммуникации»; 3) определение коэффициента финансовой результативности маркетинга ($K_{ф.м}$); 4) определение коэффициента качества управления маркетинговой деятельностью ($K_{к.м}$); 5) определение коэффициента качества коммуникаций с потребителями ($K_{к.к}$); 6) расчет интегрального показателя эффективности маркетинга ($У_{м.д}$); 7) определение уровня эффективности маркетинга; 8) выбор сценария развития маркетинга и предприятия в целом. Показано, что в зависимости от уровня эффективности маркетинга предприятие может выбрать разные сценарии с учетом стратегий, конкретных целей и состояния конкурентной среды: глобальный, инновационный, перспективный, активный, стабильный (таблица 2).

Для минимизации потенциальных угроз со стороны конкурентов в работе предложена методика моделирования поведения предприятия в конкурентной среде. Инструментально она включает матрицу сценариев поведения предприятия на рынке относительно конкурентов, пакет критериев для анализа конкурентов, набор типовых сценариев противодействия конкурентам (поддерживающий, креативный, агрессивный, стимулирующий, развивающий), матрицы «Типы конкурентов» (аутсайдеры, претенденты на лидерство, основные конкуренты, лидеры), «Тип конкурентов — Маркетинговый сценарий».

Алгоритм применения данной методики моделирования состоит из следующих этапов: 1) определение целей мониторинга конкурентов; 2) идентификация конкурентов и формирование информационной базы о них; 3) мониторинг деятельности конкурентов по комплексу маркетинга 4P; 4) анализ количественной и качественной информации о конкурентах; 5) расчет индекса конкурентной опасности ($I_{к.о}$) и индекса конкурентоспособности предприятия ($I_{к.с}$); 6) определение соответствующего сценария маркетинга, направленного на противодействие конкурентам, а также типа конкурентов; 7) реализация сценария маркетинга противодействия конкурентам. Моделирование поведения предприятия в рыночной среде проводится с учетом расчетных значений индекса конкурентной опасности, а также индекса конкурентоспособности предприятия. Попадание в один из квадратов матрицы определяет оптимальный сценарий маркетинга и рыночного поведения предприятия.

Матрица поведения предприятия по соответствующему сценарию графически представлена в двухмерной системе координат. Вариант А матрицы применяется при наличии информации о доле рынка всех актуальных конкурентов. Он предполагает соотнесение индекса конкурентной опасности с индексами конкурентоспособности таких конкурентов (рисунок 3).

Таблица 2. — Содержание сценариев маркетинга (программа маркетинговых приоритетов) в зависимости от уровня его эффективности

Уровень эффективности маркетинга	Сценарий	Ключевая цель сценария	Содержание сценария маркетинга (программа маркетинговых приоритетов)
Высокий	Глобальный	Наращивание экспортного потенциала и расширение присутствия на зарубежных рынках	Выпуск экспортно-ориентированной продукции; формирование эксклюзивной ассортиментной линейки товаров; кастомизация товаров; дифференциация ценовых стратегий по рынкам; создание совместных предприятий (проектов) с ведущими зарубежными компаниями; оформление сбытовой сети на зарубежном рынке; организация презентаций и промоакций; использование событийного маркетинга; совершенствование программ лояльности потребителей; активное использование и совершенствование информационных и коммуникационных технологий (например, обновление веб-сайта предприятия, применение интернет-маркетинга, создание программного обеспечения, использование мобильных приложений и др.)
Выше среднего	Инновационный	Разработка и внедрение инноваций по всем направлениям маркетинговой деятельности, создание уникальных предложений	Разработка и выпуск инновационной продукции; дифференциация цен и ценовых стратегий по товарам, рынкам, покупателям; поиск уникальной рыночной ниши и новых форм стимулирования сбыта продукции; разработка плана мероприятий для продвижения новых товаров на рынке; выход на новые зарубежные рынки с инновационными товарами; креативные мероприятия по повышению лояльности потребителей (презентации, акции, индивидуальный подход, эксклюзивные предложения, интернет-реклама); активное участие в международных выставках и форумах; внедрение в маркетинговую деятельность новых форм информационных и коммуникационных технологий
Средний	Перспективный	Поиск путей повышения конкурентоспособности предприятия и достижение максимальной потребительской удовлетворенности в ближайшем будущем	Поиск и разработка новых перспективных направлений деятельности; применение бенчмаркинга; анализ ассортиментной политики, разработка новых брендов продукции; обновление ассортиментных позиций товаров, пользующихся спросом; использование различных видов ценовой политики, дифференциация цен на товары для привлечения потребителей; поиск новых рынков и форм сбыта, совместные проекты с предприятиями-партнерами; проведение эффективной рекламной кампании, разработка оптимальных программ лояльности потребителей; активное участие в международных выставках, презентациях, форумах; совершенствование применяемых видов информационных и коммуникационных технологий
Низкий	Активный	Ориентация на сохранение и развитие существующих позиций на рынке	Активный мониторинг внешней и внутренней среды; проведение маркетинговых исследований для максимально точного определения предпочтений потребителей; ликвидация нерентабельных ассортиментных линий, перепрофилирование производства; оптимизация цен и ценовой стратегии; активное стимулирование сбыта (реклама, акции, скидки); использование инструментов управляемого выбора; проведение ребрендинга продукции; применение маркетингового консалтинга; развитие и совершенствование применяемых видов информационных и коммуникационных технологий
Очень низкий	Стабильный	Реорганизация и оптимизация маркетинговой деятельности, поиск путей превосходства над конкурентами	Проведение комплексного анализа внешней и внутренней среды; своевременная организация маркетинговых исследований; применение бенчмаркинга; анализ ассортимента продукции и перепрофилирование производства; реорганизация отдела маркетинга, перераспределение функций специалистов по маркетингу; корректировка и оптимизация ценовой политики; поиск новых рыночных ниш и конкурентных преимуществ; разработка рекламных мероприятий, обеспечение эффективных коммуникаций с потребителями; планирование участия в международных выставках и форумах; обновление и внедрение различных форм информационных и коммуникационных технологий

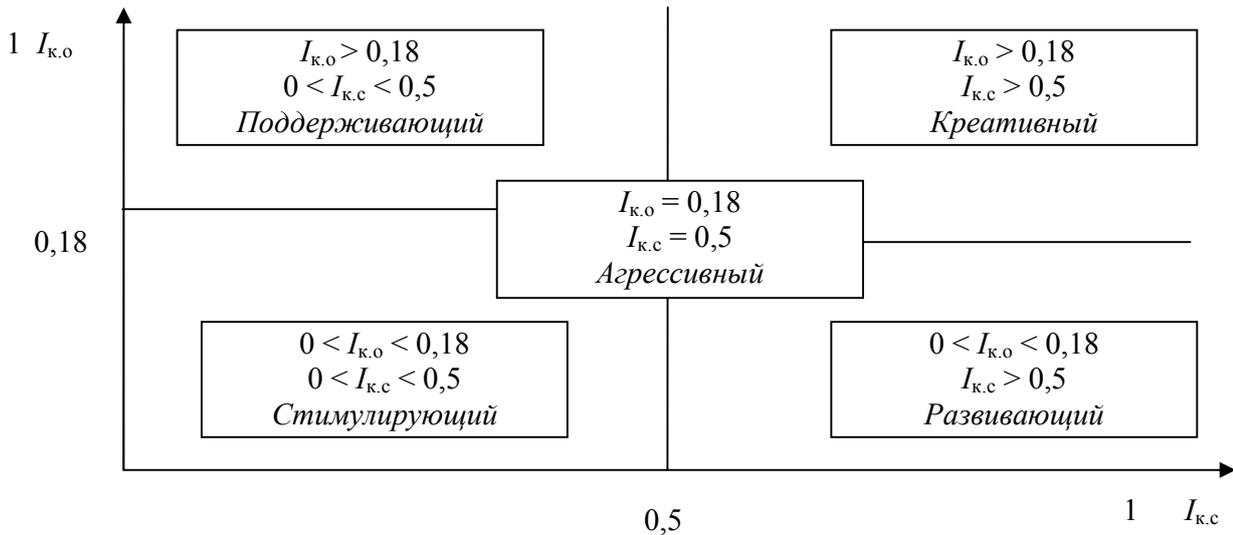


Рисунок 3. — Матрица сценариев поведения предприятия на рынке относительно конкурентов (вариант А)

Если необходимо проанализировать деятельность отдельного конкурента или отсутствует информация о доле рынка всех конкурентов, присутствующих на рынке, применяется вариант Б матрицы сценариев поведения предприятия на рынке, который предполагает соотнесение доли рынка конкурента с индексом конкурентоспособности предприятия относительно данного конкурента (рисунок 4).

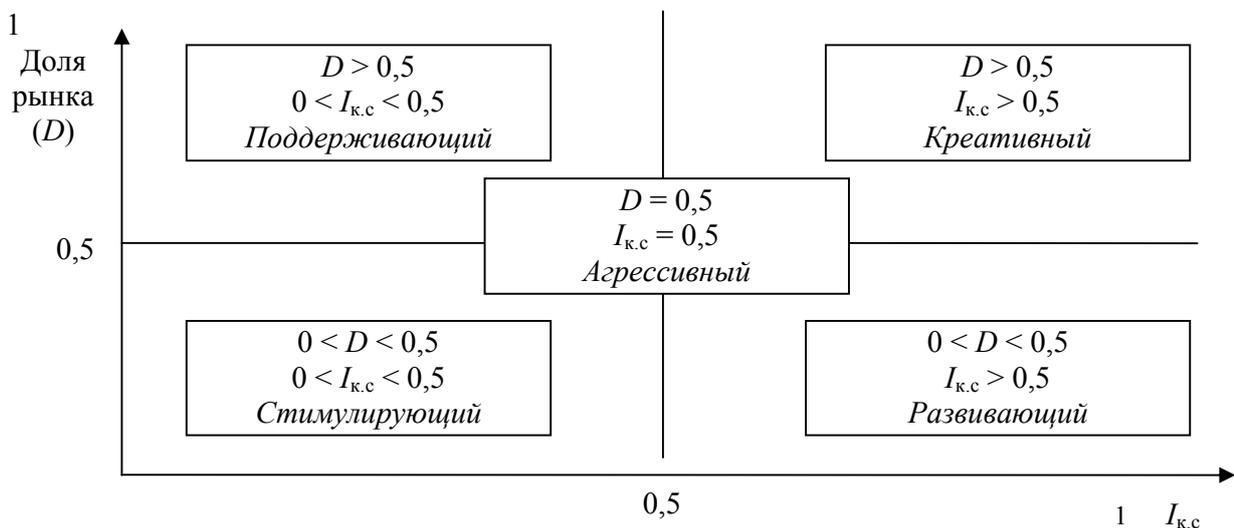


Рисунок 4. — Матрица сценариев поведения предприятия на рынке относительно конкурентов (вариант Б)

В зависимости от уровня эффективности маркетинга и конкурентного потенциала предложена классификация конкурентов (лидеры, претенденты на лидерство, основные конкуренты, аутсайдеры). Практическое значение такой классификации состоит в построении адресных планов, стратегий и действий

предприятия относительно каждого типа конкурентов. Использование предложенных сценариев маркетинга позволяет оценивать силу конкурентов и упреждать возможные риски с учетом конкурентной силы игроков на рынке и собственных возможностей. Представленная методика моделирования поведения предприятия в конкурентной среде позволяет получить количественные показатели и качественные характеристики потенциала конкурентов, она удобна и проста в использовании.

В рамках диссертационного исследования разработаны методические рекомендации по формированию плана-сценария маркетинга, которые включают порядок и особенности разработки его разделов (маркетинговые исследования, товарная, дистрибуционная, ценовая, коммуникационная политика, сегментирование рынка и др.) с учетом состава и возможностей форсайт-участников. В результате форсайт-сессий формируется структурная модель плана-сценария маркетинга, отличающаяся контентной мобильностью и возможностью формирования сценария рыночного поведения в зависимости от ориентации предприятия на внутренний или внешний рынки, а также конкурентной силы других участников рынка, позволяющая учитывать состояние и особенности рынка, оптимизировать комплекс маркетинга (товар, цена, сбыт, коммуникации), гибко реагировать на требования покупателей, учитывать результаты оценки уровня эффективности маркетинговой деятельности, включать в разработку предложения стейкхолдеров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные научные результаты диссертации.

1. Обоснована актуальность изучения и развития теоретико-методических основ планирования маркетинговой деятельности на предприятиях в современных условиях. Уточнено содержание понятия планирования маркетинговой деятельности как процесса 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. Такой подход к определению данного понятия актуален в условиях высокой динамичности внешней среды, нестабильности и малопредсказуемости экономических процессов, растущей дифференциации и мобильности спроса потребителей.

Предложена адаптивно-сценарная модель планирования маркетинга, которая является внешнеориентированной, основана на информации от потребителей и данных мониторинга конкурентов. Такая модель дает возможность предвидения потенциальных рыночных изменений и элиминирования нежелатель-

ных последствий организационно-экономических точек бифуркации. Практическая значимость и новизна адаптивно-сценарной модели состоит в выявлении возможных точек бифуркации и моделировании сценариев поведения предприятия на рынке. Показана актуальность использования в маркетинговой деятельности форсайт-технологий, которые способствуют активному формированию предпочтительных сценариев рыночного поведения и определению путей их достижения [1–4, 8, 10, 12, 13, 17, 19, 25].

2. Разработана и практически применена методика комплексной оценки эффективности маркетинга предприятия (FOC-S-методика), которая в максимальной степени характеризует маркетинговую деятельность предприятия с количественной и качественной стороны. Методика включает: оценку финансовых результатов маркетинга (F — «Финансы»), оценку уровня организации маркетинга (O — «Организация»), оценку качества работы с потребителями (C — «Коммуникации»), расчет интегрального показателя с учетом значений показателей по трем блокам, определение уровня эффективности маркетинговой деятельности и соответствующего ему сценария (S) маркетинга (глобальный, инновационный, перспективный, активный, стабильный).

Данная методика в отличие от традиционных подходов основана на пакетном принципе оценки результатов, что дает возможность оценить значимость каждого блока в формировании конечных результатов маркетинговой деятельности (увеличение доли рынка, повышение лояльности потребителей и имиджа предприятия, рост конкурентоспособности продукции и др.) и определить соответствующий сценарий маркетинга. Расчетный экономический эффект от применения FOC-S-методики, например, в деятельности ОАО «Полоцк-Стекловолокно», составит приблизительно 3,8 млн BYN (расчетный период 2017–2020 гг.). Использование FOC-S-методики позволит предприятию проводить оценку маркетинга предприятия, выявлять его проблемные области (направления), моделировать рыночное поведение соответственно имеющимся ресурсам и факторам внешней среды [6, 7, 9, 11, 32, 33].

3. Разработана методика моделирования поведения предприятия в конкурентной среде с использованием сценарного подхода, которая включает следующий инструментарий: матрицу сценариев поведения предприятия на рынке относительно конкурентов, пакет критериев для анализа деятельности конкурентов, набор типовых сценариев противодействия конкурентам (креативный, развивающий, стимулирующий, поддерживающий, агрессивный), матрицы «Типы конкурентов», «Тип конкурентов — Маркетинговый сценарий».

Предложена классификация конкурентов (лидеры, претенденты на лидерство, основные конкуренты, аутсайдеры), которая учитывает состояние маркетинговой деятельности по всем направлениям комплекса маркетинга и позволяет выбрать наиболее подходящий сценарий конкурентного поведения. Но-

визна методики состоит в том, что она позволяет на основе расчета и сопоставления индексов конкурентной опасности с индексами конкурентоспособности предприятия определить возможные сценарии поведения относительно каждого конкурента, внести соответствующие изменения в содержание маркетинговой деятельности предприятия и получить необходимые конкурентные преимущества. Был рассчитан также предполагаемый экономический эффект от применения методики моделирования поведения предприятия в конкурентной среде для ОАО «Полоцк-Стекловолокно» и ОАО «Полоцкий молочный комбинат» [5, 28–30].

4. Предложены методические рекомендации по разработке плана-сценария маркетинга, научная и практическая новизна которых состоит в применении форсайт-технологий, обеспечивающих контентную мобильность и динамичный характер маркетинговой деятельности. Методические рекомендации включают порядок и особенности разработки разделов плана-сценария маркетинга (маркетинговые исследования, товарная, дистрибуционная, ценовая, коммуникационная политика, сегментирование рынка и др.) с учетом состава и возможностей форсайт-участников. Особенность структурной модели плана-сценария маркетинга, получаемой на основе данных рекомендаций, в том, что она предусматривает возможность внутренних трансформаций плана-маркетинга без изменения принятой идеологии маркетинга. Практическое применение структурной модели плана-сценария маркетинга способствует предметному определению направлений будущего развития маркетинга на предприятии и позволит формировать его содержание в соответствии с условиями деятельности предприятия на рынке, его стратегическими целями, ресурсами и интересами стейкхолдеров [14–16, 18, 20–24, 26, 27, 31].

Рекомендации по практическому использованию результатов. Выводы и предложения, содержащиеся в диссертационном исследовании, направлены на совершенствование маркетинговой деятельности предприятий Республики Беларусь. Разработанные методики комплексной оценки эффективности маркетинга предприятия (FOC-S-методика) и моделирования поведения предприятия в конкурентной среде, а также структурная модель плана-сценария маркетинга применены в практической деятельности ОАО «Полоцк-Стекловолокно» (справка о внедрении от 08.12.2017 г. № 600-9118), Новополоцкого хлебозавода (филиал ОАО «Витебскхлебпром») (акт о внедрении от 15.12.2017 г.), ООО «СМ» (акт о внедрении от 12.12.2017 г.), филиала «Новополоцкжелезобетон» ОАО «Кричевцементношифер» (акт о внедрении от 20.10.2014 г.), ООО «СМ-РосТ» (акт о внедрении от 16.01.2018 г.). Результаты диссертационного исследования внедрены в учебный процесс Полоцкого государственного университета (акт о внедрении от 05.10.2014 г.).

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ

*Статьи в научных рецензируемых журналах,
входящих в перечень ВАК*

1. Скуматова (Шавлюга), О. А. Планирование маркетинговой деятельности на предприятии в современных условиях хозяйствования / О. А. Скуматова // Вестн. Полоц. гос. ун-та. Сер. Д, Экон. и юрид. науки. — 2011. — № 6. — С. 38–41.

2. Скуматова (Шавлюга), О. А. Подходы к организации процесса планирования маркетинговой деятельности на предприятии / О. А. Скуматова // Вестн. Полоц. гос. ун-та. Сер. Д, Экон. и юрид. науки. — 2011. — № 14. — С. 63–66.

3. Скуматова (Шавлюга), О. А. План маркетинга предприятия: сущность, виды, подходы к разработке / О. А. Скуматова // Вестн. Полоц. гос. ун-та. Сер. Д, Экон. и юрид. науки. — 2012. — № 5. — С. 36–40.

4. Скуматова (Шавлюга), О. А. Применение сценарного планирования в маркетинговой деятельности предприятия / О. А. Скуматова // Вестн. Полоц. гос. ун-та. Сер. Д, Экон. и юрид. науки. — 2013. — № 6. — С. 69–72.

5. Скуматова (Шавлюга), О. А. Методические основы проведения мониторинга конкурентов / О. А. Скуматова // Экономика и упр. — 2013. — № 3 (35). — С. 79–82.

6. Скуматова (Шавлюга), О. А. Методика оценки уровня эффективности и качества маркетинговой деятельности предприятия / О. А. Скуматова // Вестн. Полоц. гос. ун-та. Сер. Д, Экон. и юрид. науки. — 2014. — № 14. — С. 151–155.

7. Шавлюга, О. А. Методика оценки эффективности маркетинговой деятельности предприятия / О. А. Шавлюга // Экон. бюл. Науч.-исслед. экон. ин-та М-ва экономики Респ. Беларусь. — 2018. — № 1. — С. 65–69.

Статьи в сборниках научных трудов

8. Скуматова (Шавлюга), О. А. Методические основы процесса сценарного планирования маркетинговой деятельности для современных предприятий / О. А. Скуматова // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : сб. науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: И. Л. Акулич [и др.]. — Минск, 2013. — С. 289–291.

9. Скуматова (Шавлюга), О. А. Оценки уровня эффективности маркетинговой деятельности предприятия / О. А. Скуматова // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : сб. науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: И. Л. Акулич [и др.]. — Минск, 2014. — С. 464–468.

10. Скуматова (Шавлюга), О. А. Событийный маркетинг в Республике Беларусь / Скуматова О. А. // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : сб. науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: И. Л. Акулич [и др.]. — Минск, 2015. — С. 376–378.

Материалы конференций

11. Скуматова (Шавлюга), О. А. Оценка эффективности маркетинговой деятельности на предприятии / О. А. Скуматова // Актуальні проблеми розвитку соціально-фінансової сфери державного та корпоративного сектору економіки : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів, Харків, 14 квіт. 2011 р. : у 7 кн. / Харк. ін-т фінансів Укр. держ. ун-ту фінансів та міжнар. торгівлі ; гол.: В. М. Головій. — Харків, 2011. — Кн. 6 : Сучасні проблеми та інновації в економіці і управлінні підприємством. — С. 54–55.

12. Скуматова (Шавлюга), О. А. Планирование маркетинговой деятельности на предприятии / О. А. Скуматова // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 19–20 мая 2011 г. : в 2 т. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Н. Шимов (отв. ред.) [и др.]. — Минск, 2011. — Т. 2. — С. 128–130.

13. Скуматова (Шавлюга), О. А. План маркетинга предприятия в современных экономических условиях / О. А. Скуматова // Перспективы и тенденции развития современного инновационного общества в эпоху перемен (экономика, социология, философия, право) : материалы междунар. науч.-практ. конф., Саратов, 24 июня 2011 г. : в 4 ч. / Саратов. гос. соц.-экон. ун-т ; редкол.: В. И. Долгий (гл. ред.) [и др.]. — Саратов, 2011. — Ч. 4. — С. 28–29.

14. Скуматова (Шавлюга), О. А. Организация процесса планирования маркетинговой деятельности на предприятии / О. А. Скуматова // Новые подходы в экономике и управлении : материалы междунар. науч.-практ. конф., Пенза — Прага, 15–16 сент. 2011 г. / Науч.-изд. центр «Социосфера», редкол.: Е. Кашпарова (гл. ред.) [и др.]. — Пенза ; Прага, 2011. — С. 80–81.

15. Скуматова (Шавлюга), О. А. Планирование маркетинговых исследований на предприятии / О. А. Скуматова // Посткризисное развитие современного общества: взгляд в будущее (экономические, социальные, философские, правовые аспекты) : материалы междунар. науч.-практ. конф., Саратов, 7 окт. 2011 г. : в 3 ч. / Саратов. гос. соц.-экон. ун-т ; редкол.: В. И. Долгий (гл. ред.) [и др.]. — Саратов, 2011. — Ч. 3. — С. 80–82.

16. Скуматова (Шавлюга), О. А. Планирование рекламной деятельности на предприятии / О. А. Скуматова // Актуальные проблемы управления современным обществом: посткризисное развитие и модернизация (экономические, социальные, философские, правовые тенденции) : материалы междунар. науч.-

практ. конф., Саратов, 27 дек. 2011 г. : в 3 ч. / Саратов. гос. соц.-экон. ун-т ; редкол.: В. И. Долгий (гл. ред.) [и др.]. — Саратов, 2012. — Ч. 3. — С. 26–28.

17. Скуматова (Шавлюга), О. А. Актуальность планирования маркетинга на предприятии в условиях рыночной экономики / О. А. Скуматова // Достижения молодых ученых в развитии инновационных процессов в экономике, науке, образовании : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. : в 2 ч. / Брянский гос. техн. ун-т ; редкол.: И. А. Лагерев [и др.]. — Брянск, 2011. — Ч. 2. — С. 207–209.

18. Скуматова (Шавлюга), О. А. Планирование маркетинговых коммуникаций / О. А. Скуматова // Коммуникативные технологии в системе современных экономических отношений : материалы IV Респ. науч.-практ. конф., Минск, 2–3 февр. 2012 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: Н. В. Попок (пред.) [и др.]. — Минск, 2012. — С. 229–230.

19. Скуматова (Шавлюга), О. А. Роль планирования маркетинга для современных предприятий / О. А. Скуматова // Предпринимательство в Беларуси: опыт становления и перспективы развития : материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 10 апр. 2012 г. / Ин-т предпринимат. деятельности ; редкол.: В. Л. Цыбовский [и др.]. — Минск, 2012. — С. 157–158.

20. Скуматова (Шавлюга), О. А. Маркетинговое планирование на предприятии / О. А. Скуматова // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 17–18 мая 2012 г. : в 2 т. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Н. Шимов (отв. ред.) [и др.]. — Минск, 2012. — Т. 2. — С. 135–137.

21. Скуматова (Шавлюга), О. А. Планирование сегментации рынка / О. А. Скуматова // Экономика глазами молодых : материалы V Междунар. экон. форума молодых ученых, Минск, 1–3 июня 2012 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: Г. А. Короленок (гл. ред.) [и др.]. — Минск, 2012. — С. 206–208.

22. Скуматова (Шавлюга), О. А. Планирование процесса ценообразования при разработке плана маркетинга / О. А. Скуматова // Достижения молодых ученых в развитии инновационных процессов в экономике, науке, образовании : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф., Брянск 8–10 окт. 2012 г. / Брянский гос. техн. ун-т ; редкол.: И. А. Лагерев (гл. ред.) [и др.]. — Брянск, 2012. — С. 281–282.

23. Скуматова (Шавлюга), О. А. Планирование товарной политики предприятия в рыночных условиях хозяйствования / О. А. Скуматова // Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты : материалы междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 20-летию финансово-экон. фак., Новополоцк, 25–26 окт. 2012 г. / Полоцкий гос. ун-т ; редкол.: Д. Н. Лазовский (гл. ред.) [и др.]. — Новополоцк, 2012. — С. 97–100.

24. Скуматова (Шавлюга), О. А. Планирование сбытовой политики как раздела плана маркетинга предприятия / О. А. Скуматова // Научные стремле-

ния — 2012 : материалы III Междунар. молодеж. науч.-практ. конф., 6–9 нояб. 2012 г. : сб. : в 2 т. / Совет молодых ученых Нац. акад. наук Беларуси. — Минск, 2012. — Т. 2. — С. 126–129.

25. Skumatova (Shavlyuga), V. Formation of the marketing plan at the enterprise / O. Skumatova (O. Shavlyuga), M. Petrovich // European and national dimension in research : materials of V Junior researchers' conf., Novopolotsk, 25 April 2013 / Polotsk St. Univ. ; publ. board: D. Lazouski [et al.]. — Novopolotsk, 2013. — P. 111–114.

26. Скуматова (Шавлюга), О. А. Сценарии маркетинговой деятельности предприятия на рынке / О. А. Скуматова // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 15–16 мая 2013 г. : в 2 т. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Н. Шимов (отв. ред.) [и др.]. — Минск, 2013. — Т. 2. — С. 163–164.

27. Скуматова (Шавлюга), О. А. Управление потребительской лояльностью / О. А. Скуматова // Экономика глазами молодых : материалы VI Междунар. экон. форума молодых ученых, Минск, 21–23 июня 2013 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: Г. А. Короленок (гл. ред.) [и др.]. — Минск, 2013. — С. 125–127.

28. Skumatova (Shavlyuga), O. Methodological basis of competitor monitoring / O. Skumatova, M. Petrovich // European and national dimension in research : materials of VI Junior researchers' conf., Novopolotsk, 22–23 Apr. 2014 : in 3 pt. / Polotsk St. Univ. ; publ. board: D. Lazouski [et al.]. — Novopolotsk, 2014. — Pt. 2. — P. 172–175.

29. Скуматова (Шавлюга), О. А. Сценарное моделирование поведения конкурентов предприятия / О. А. Скуматова // Экономика глазами молодых : материалы VII Междунар. экон. форума молодых ученых, Минск, 20–22 июня 2014 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: Г. А. Короленок [и др.]. — Минск, 2014. — С. 176–178.

30. Скуматова (Шавлюга), О. А. Проблемы проведения мониторинга конкурентов в Республике Беларусь / О. А. Скуматова // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 25–26 сент. 2014 г. : в 2 т. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Н. Шимов (гл. ред.) [и др.]. — Минск, 2014. — Т. 2. — С. 114–115.

31. Шавлюга, О. А. Применение событийного маркетинга (event marketing) в маркетинговой деятельности организаций / О. А. Шавлюга // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы : X Междунар. науч.-практ. конф., Пинск, 4 апр. 2016 г. : сб. тр. / Полес. гос. ун-т ; редкол.: К. К. Шебеко [и др.]. — Пинск, 2016. — С. 189–190.

32. Шавлюга, О. А. Форсайт в маркетинге: понятие и применение / О. А. Шавлюга // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, пер-

спективы : XI Междунар. науч.-практ. конф., Пинск, 21 апр. 2017 г. : сб. тр. / Полес. гос. ун-т ; редкол.: К. К. Шебеко [и др.]. — Пинск, 2017. — С. 237–238.

33. Шавлюга, О. А. Теория стейкхолдеров в сценарном моделировании маркетинга / О. А. Шавлюга // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы X Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 18–19 мая 2017 г. : в 2 т. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Н. Шимов (отв. ред.) [и др.]. — Минск, 2017. — Т. 2. — С. 170–171.

РЭЗІЮМЭ

Шаўлюга Вольга Аляксандраўна

Сцэнарнае мадэляванне маркетынгу на прамысловых прадпрыемствах у Рэспубліцы Беларусь

Ключавыя словы: маркетынговая дзейнасць, планаванне маркетынгу, план маркетынгу, сцэнарнае планаванне, сцэнарнае мадэляванне, сцэнар, маніторынг канкурэнтаў, ацэнка маркетынгу.

Мэта даследавання: распрацаваць метадычнае і прыкладное забеспячэнне маркетынгавай дзейнасці прамысловых прадпрыемстваў у Рэспубліцы Беларусь на аснове сцэнарнага падыходу.

Метады даследавання: агульнанавуковыя метады пазнання, сістэмны падыход, метады экспертных ацэнак, збору першаснай і другаснай інфармацыі, групоўка і параўнанне.

Атрыманыя вынікі і іх навізна: развіццё тэарэтыка-метадычных інструментаў планавання маркетынгавай дзейнасці, якое ўключае: фармулёўку паняцця «планаванне маркетынгавай дзейнасці» і адаптыўна-сцэнарную мадэль планавання маркетынгу прадпрыемства, арыентаваную на ўлік дынамічнасці знешняга асяроддзя, узаемадзеянне з стэйкхолдэрамі і распрацоўку адпаведных сцэнарыяў маркетынгу; метадыку комплекснай ацэнкі эфектыўнасці маркетынгу прадпрыемства; метадыку мадэлявання паводзін прадпрыемства ў канкурэнтным асяроддзі; метадычныя рэкамендацыі па распрацоўцы плана-сцэнарыя маркетынгу на аснове прымянення фарсайт-тэхналогій.

Ступень выкарыстання: Вынікі работы выкарыстаны ў практычнай дзейнасці Наваполацкага хлебазавода (філіял ААТ «Віцебскхлебпрам»), ААТ «Полацк-Шкловалакно», ТАА «СМ», ТАА «СМ-РосТ», філіяла «Наваполацкжалезабетон» ААТ «Крычаўцэментнашыфер», навучальным працэсе установы адукацыі «Полацкі дзяржаўны ўніверсітэт».

Галіна выкарыстання: асноўныя вынікі даследавання могуць быць выкарыстаны ў практычнай маркетынгавай дзейнасці прадпрыемстваў, навучальным працэсе вышэйшых навучальных устаноў.

РЕЗЮМЕ

Шавлюга Ольга Александровна

Сценарное моделирование маркетинга на промышленных предприятиях в Республике Беларусь

Ключевые слова: маркетинговая деятельность, планирование маркетинга, план маркетинга, сценарное планирование, сценарное моделирование, сценарий, мониторинг конкурентов, оценка маркетинга.

Цель исследования: разработать методическое и прикладное обеспечение маркетинговой деятельности промышленных предприятий в Республике Беларусь на основе сценарного подхода.

Методы исследования: общенаучные методы познания, системный подход, методы экспертных оценок, сбора первичной и вторичной информации, группировка и сравнение.

Полученные результаты и их новизна: развитие теоретико-методических инструментов планирования маркетинговой деятельности, которое включает: формулировку понятия «планирование маркетинговой деятельности» и адаптивно-сценарную модель планирования маркетинга предприятия, ориентированную на учет динамичности внешней среды, взаимодействие со стейкхолдерами и разработку соответствующих сценариев маркетинга; методику комплексной оценки эффективности маркетинга предприятия; методику моделирования поведения предприятия в конкурентной среде; методические рекомендации по разработке плана-сценария маркетинга на основе применения форсайт-технологий.

Степень использования. Результаты работы использованы в практической деятельности Новополоцкого хлебозавода (филиал «ОАО «Витебскхлебпром»), ОАО «Полоцк-Стекловолокно», ООО «СМ», ООО «СМ-РосТ», филиала «Новополоцкжелезобетон» ОАО «Кричевцементошифер», учебном процессе учреждения образования «Полоцкий государственный университет».

Область применения: основные результаты исследования могут быть использованы в практической маркетинговой деятельности предприятий, учебном процессе высших учебных заведений.

SUMMARY

Shavlyuga Olga Aleksandrovna

Scenario modeling of marketing at the industrial enterprises in the Republic of Belarus

Key words: marketing activities, marketing planning, marketing plan, scenario planning, scenario modeling, scenario, monitoring of competitors, marketing evaluation.

Research objective: to develop methodological and applied support of marketing activities of industrial enterprises in the Republic of Belarus on the basis of scenario approach.

Methods of the research: scientific methods of knowledge, systematic approach, methods of expert assessments, of collecting primary and secondary information, grouping and comparison.

The received results and their novelty: development of theoretical and methodological tools for marketing planning, which includes: the formulation of the concept of «marketing planning» and adaptive - scenario model of marketing planning of the enterprise, focused on the dynamics of the environment, interaction with stakeholders and the development of appropriate marketing scenarios; the method of integrated assessment of the effectiveness of marketing of the enterprise; the method of modeling the behavior of the enterprise in a competitive environment; guidelines for the development of a marketing plan-scenario, based on the use of foresight technologies.

Degree of application. The results of the work were used in the practical activities of branch Novopolotsk bakery JSC Vitebskhlebprom, JSC «PolotskFiberglass», LLC SM, LLC SM-RosT, branch Novopolotskzhelezobeton JSC Krichevce-mentoshifer; in the educational process of educational establishment «Polotsk State University».

The spheres of application: the main results of the study can be used in the marketing practice of enterprises and in the learning process of economic universities.

Редактор *Т.В. Скрипко*
Корректор *С.В. Лукашевич*
Технический редактор *О.В. Амбарцумова*
Компьютерный дизайн *О.Н. Белезяк*

Подписано в печать 12.07.2018. Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman. Офсетная печать. Усл. печ. л. 1,7. Уч.-изд. л. 1,5. Тираж 66 экз. Заказ

Издатель и полиграфическое исполнение: УО «Белорусский государственный экономический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/299 от 22.04.2014, № 2/110 от 07.04.2014.

Пр. Партизанский, 26, 220070, Минск.