

УДК 339.138; 658.8

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ФИРМЫ

**О.В. Краснянская,
И.А. Мандыч[@]**

*Московский технологический университет, Москва 119454, Россия
[@]Автор для переписки, e-mail: mandych@mirea.ru*

Проблема управления развитием фирмы становится сегодня все более актуальной, в первую очередь, вследствие усложнения процессов, протекающих на рынке, и роста конкуренции. Одним из путей решения данной проблемы может стать стратегическое управление на основе использования маркетингового потенциала фирмы. Маркетинговый потенциал – это неотъемлемая часть общего потенциала, способная оказать существенное влияние на прибыль фирмы. Знание маркетингового потенциала позволяет фирме наиболее эффективно распределять свои ресурсы для получения наилучших результатов. В статье рассмотрены основные подходы современных авторов к трактовке понятия «маркетинговый потенциал»: ресурсный, результативный и целевой, сформулировано его авторское определение. Представлена структура маркетингового потенциала, состоящая из пяти ключевых подсистем, а именно: резервов, ресурсов, способностей, возможностей, управления. Показан поэтапный процесс управления маркетинговым потенциалом. Выполнен анализ актуальных подходов к оценке маркетингового потенциала фирмы (результативный, диагностический, комплексный), позволивший выявить основные критерии его оценки, такие, как ценовая политика, реальная доля рынка фирмы, наличие и уровень исследований, исследование рекламы, методы продвижения и стимулирования, информация о конкурентах, исследование будущих нужд и запросов потребителей. Перечисленные критерии использованы для выявления на основе метода экспертных оценок маркетингового потенциала четырех известных компаний.

Ключевые слова: маркетинг, маркетинговый потенциал, оценка маркетингового потенциала, управление маркетинговым потенциалом.

MANAGEMENT OF MARKETING POTENTIAL OF THE COMPANY

**O.V. Krasnyanskaya,
I.A. Mandych[@]**

*Moscow Technological University, Moscow 119454, Russia
[@]Corresponding author e-mail: mandych@mirea.ru*

This article considers the ability of managing the development of a company based on its marketing potential. Today, the problem of managing the development of the company becomes more and more important due to the complication of the processes in the market, due to the growth of the competition. Therefore, new decisions are necessary. Strategic management based on the marketing potential is one of these decisions. Marketing potential is an integral part of the common potential of the company. It can influence the company's income. Besides, using the marketing instruments in the market competition conditions is also an integral part of success of any company. Knowing the company's marketing potential lets it to manage resources effectively for achieving the best results. Moreover, the article considers the main approaches by modern authors to the notion of "marketing potential": resource, resulting and targeted approaches. The main interpretations of this notion are represented, and the author's definition is formed. Furthermore, the structure of marketing potential is presented. It consists of 5 key subsystems: reserves, resources, ability, opportunity, management. A step-by-step process of managing them is shown. The authors made the analysis of actual approaches of estimating the marketing potential of the company (resulting, diagnostic, complex). As a result the main criteria of its evaluation were found. They are the price policy, actual market share of the company, availability and level of research, ads research, methods of promotion and stimulation, information about the competitors, studies of future needs and customer wishes. These criteria were used for estimating the marketing potential of 4 famous companies on the basis of the method of expert estimation.

Keywords: marketing, marketing potential, estimation of marketing potential, management of marketing potential.

В настоящее время проблема управления на предприятии, а, следовательно, необходимость в разработке новых методов ее решения становится все более актуальной. Она обусловлена усложнением процессов на рынке, ростом конкуренции, перманентными изменениями в окружающей среде, достижениями науки и техники, а также развитием информационных сетей. Совокупность указанных факторов приводит к возрастанию роли маркетингового потенциала организации в стратегии ее управления.

К числу первостепенных задач, стоящих перед каждым предприятием, относится достижение стратегического успеха и удержание конкурентных позиций. В нынешних условиях динамики рынка маркетинговый потенциал выступает в качестве одного из важнейших инструментов возможного экономического развития фирмы, непосредственно влияющий на эффективность ее деятельности. Только всестороннее развитие каждого направления в деятельности организации приведет к успеху, а так как маркетинговый потенциал входит в состав общего потенциала фирмы, его нельзя недооценивать (рис. 1). Для достижения наилучших экономических результатов очень важно знать и целиком использовать маркетинговый потенциал фирмы, более того, следует проводить регулярную оценку маркетингового потенциала, чтобы наглядно представить результаты уже проведенных маркетинговых мероприятий и на основе анализа их эффективности вносить коррективы в будущую стратегию.

Эффективному управлению маркетинговым потенциалом препятствует недостаточная изученность этого понятия. На данный момент в научной литературе выделяют три основных подхода к определению понятия «маркетинговый потенциал»: ресурсный, результативный и целевой (табл. 1) [1].

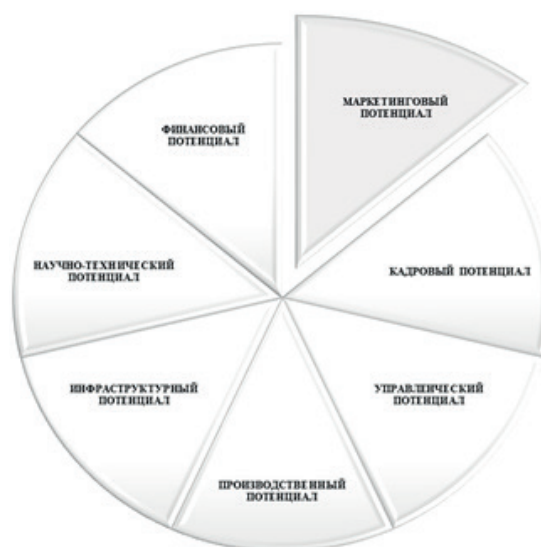


Рис. 1. Основные составляющие потенциала фирмы.

Таблица 1. Основные подходы к трактовке понятия «маркетинговый потенциал»

Название подхода и его краткая сущность	Трактовка понятия «маркетинговый потенциал»	Авторы
Ресурсный подход ориентирован на определение маркетингового потенциала как совокупности ресурсов и связей между этими ресурсами, благодаря которым фирма конкурентоспособна на рынке.	Маркетинговый потенциал – это совокупность средств и возможностей предприятия в реализации рыночной деятельности.	Попов Е.В., Толстых Д.В., Ковтуненко Н.М. [2, 3]
Результативный подход подразумевает определение маркетингового потенциала как возможности достижения определенного результата посредством использования имеющихся в распоряжении маркетингового отдела ресурсов.	Маркетинговый потенциал – мера готовности, способности, возможности предприятия и его маркетинговой службы своевременно и качественно исполнять маркетинговые функции, решать намеченные задачи; степень соответствия данного состояния маркетинговой службы тому состоянию, которое требуется для решения поставленных задач.	Баранчев В.П., Стрижов С.Г., Родионова А.П. [4, 5]
Целевой подход определяет маркетинговый потенциал как способность отдела маркетинга способствовать достижению стратегических целей фирмы, используя доступные ей ресурсы.	Маркетинговый потенциал – совокупность материальных и нематериальных ресурсов, внутренних и внешних возможностей их использования для маркетингового развития, показатели которых определяются для текущего и прогнозного (целевого) состояния.	Колесник Е.Н., Мальченков Е.Н. [6, 7]

На нижеприведенной схеме (рис. 2) показана взаимосвязь между различными подходами.

Чтобы более объективно оценить маркетинговый потенциал фирмы, необходимо совместить все три подхода. Тогда мы получим комплексное понятие, согласно которому маркетинговый потенциал – это способность фирмы обеспечивать свою конкурентоспособность, эффективно решать поставленные перед ней задачи и добиваться определенных результатов, используя доступные ресурсы. Функционирование и развитие организации, таким образом, подчинено достижению поставленных маркетинговых целей. Маркетинговый потенциал интегрирует в себе основные компоненты, которые нацелены на повышение эффективности деятельности той или иной организации. Как и само понятие, структура маркетингового потенциала тоже имеет несколько трактовок у разных



Рис. 2. Взаимосвязь между существующими подходами к понятию «маркетинговый потенциал».

авторов. Так или иначе, структура маркетингового потенциала – сложная, открытая, динамическая система, внутри которой элементы тесно взаимосвязаны друг с другом, то есть, несмотря на то, что каждый элемент выполняет свою определенную функцию, вместе они представляют собой единое целое.

Среди подсистем маркетингового потенциала организации можно выделить следующие: подсистема ресурсов, резервов, возможностей, способностей и управления этими способностями. Внутренние и внешние факторы, составляющие внутреннюю и внешнюю маркетинговую среду предприятия, соответственно, влияют на функционирование данных элементов. Говоря о внутренней среде, выделяются такие элементы, как: финансовые возможности фирмы, кадровый потенциал, имидж компании и пр.; внешняя же маркетинговая среда объединяет в себе микросреду (поставщики, потребители, конкуренты) и макросреду (экономические, политические, социально-культурные факторы). Иерархическая структура маркетингового потенциала представлена на рис. 3.

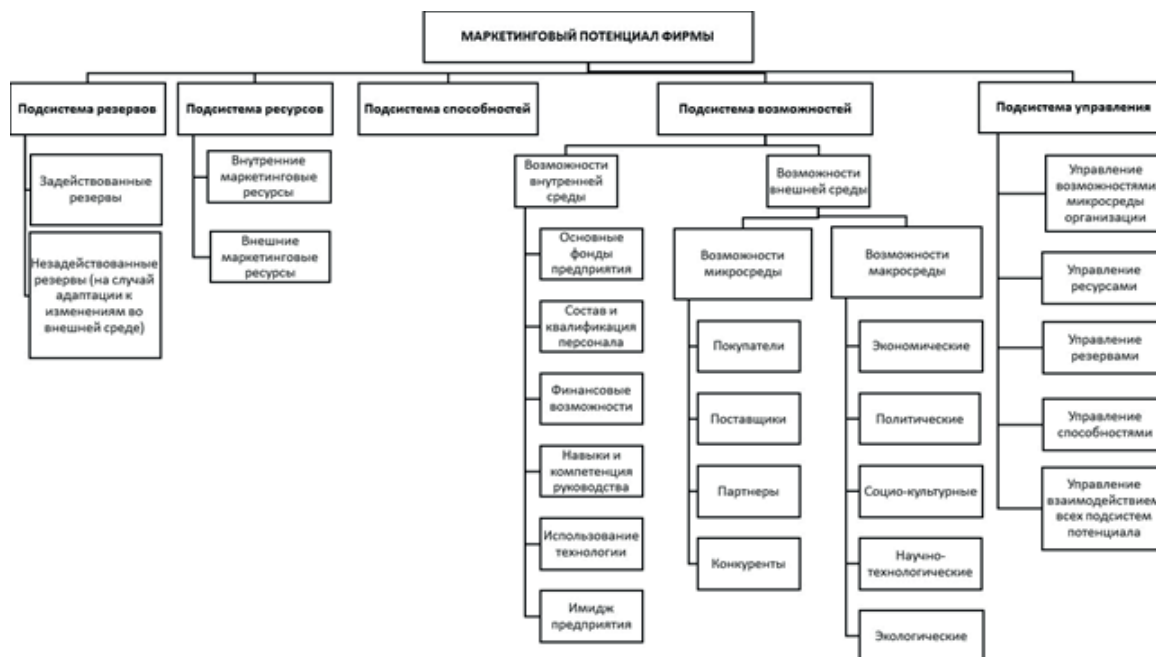


Рис. 3. Структура маркетингового потенциала фирмы.

Поскольку маркетинговый потенциал фирмы включает в себя множество составных частей, то важно учитывать и каждый элемент. Следовательно, маркетинговый потенциал можно представить в виде функции следующего вида:

$$MP=f(FP_1, FP_2, \dots, FP_n),$$

где MP – маркетинговый потенциал;

FP_n – фактор формирования маркетингового потенциала.

Управление маркетинговым потенциалом фирмы является сложным процессом, состоящим из последовательно сменяющих друг друга этапов. Для наглядности изобразим их на схеме (рис. 4).



Рис. 4. Этапы процесса управления маркетинговым потенциалом фирмы.

Чтобы понять весь процесс в целом, следует рассмотреть каждый этап отдельно. Анализ и оценке состояния маркетингового потенциала придается большое значение и уделяется много времени, именно потому он стоит в самом начале. Этап помогает реально оценить существующие возможности фирмы. В случае положительного результата оценки маркетингового потенциала организация может выстраивать дальнейший план действий на его основе. Если же при анализе выявляются какие-либо недостатки, которые можно исправить, то сначала принимаются меры по их устранению, и, соответственно, по повышению маркетингового потенциала организации. Что касается оценки маркетингового потенциала, то в научной литературе выделяют три наиболее общих подхода, которые обобщены в табл. 2.

Из табл. 2 можно сделать вывод об отсутствии единого метода оценки маркетингового потенциала, полного и лаконичного. Следовательно, многие организации проводят подобную оценку на основе взглядов и предпочтений маркетингового отдела. На рис. 5 представлены основные критерии, по которым можно оценить маркетинговый потенциал.

Критерии, приведенные на рис. 5, использованы авторами для оценки маркетингового потенциала четырех известных компаний на основе метода экспертных оценок. Каждый параметр авторы оценили по 5-ти-бальной шкале в зависимости от эффективности мероприятий, применяемых в том или ином направлении. Для лучшей наглядности были взяты компании из одной отрасли (производство и продажа одежды): Next, Levi`s, Zara, Sela. Полученные данные сведены в табл. 3.

Таблица 2. Подходы к оценке маркетингового потенциала

Название	Сущность	Авторы
Результативный подход	Оценка маркетингового потенциала происходит либо через расчет интегрального показателя, либо через расчет рыночного потенциала. Однако использование только количественных показателей для оценки маркетингового потенциала фирмы недостаточно.	Бесфамильная С.В., Рожков А.А., Юлдашева О.У. [8, 9]
Диагностический подход	Главную роль в данном подходе играет метод экспертных оценок, но при этом отсутствуют точные рекомендации по его проведению, что ставит под сомнение использование данного метода на практике.	Баранчеев В.П., Стрижов С.Г., Кифоренко И.К., Шацкий А.И., Колесник Е.Н., Попов Е.В. [2, 4, 10, 11]
Комплексный подход	Предполагает внутреннюю и внешнюю оценку маркетингового потенциала, то есть рассматривает и объективную и субъективную составляющие. Включает в себе преимущества первых двух подходов, но из-за высокой трудоемкости и большого объема информации применить этот метод на практике очень сложно.	Рольбина Е.С., Сандей Э. [12, 13]



Рис. 5. Основные параметры оценки маркетингового потенциала.

Таблица 3. Оценка основных параметров организаций

Название критерия	Next	Levi`s	Zara	Sela
Ценовая политика	4	4	4	5
Наличие и уровень исследований	4	4	5	2
Методы продвижения и стимулирования	4	2	4	3
Реальная доля рынка предприятия	4	3	5	2
Сбор, обработка и анализ информации о конкурентах	4	3	5	2
Исследование будущих нужд и запросов потребителей	5	3	5	3
Исследование рекламы	5	4	5	4

Разумеется, полученный результат не дает нам полного представления относительно маркетингового потенциала каждой из компаний, но данные табл. 5 позволяют сравнить примерный уровень их потенциала. Так, очевидно, что компания Zara обладает наибольшим маркетинговым потенциалом. Популярность данного бренда в настоящее время во многом объясняется тем, что руководство компании успешно, а, главное, полно использует свой маркетинговый потенциал, что обеспечивает постоянное развитие и рост компании.

После оценки маркетингового потенциала следует определить миссию фирмы, которая представляет собой целевые установки организации, необходимые для постановки целей и задач. Миссия является основой, с помощью которой принимаются все дальнейшие решения, поэтому ее определение имеет большое значение.

На основе предыдущего этапа формулируются конкретные цели и задачи. Чаще всего целями организации являются: завоевание и удержание большой доли на конкретном рынке, высокое качество товара, максимальное использование имеющихся ресурсов, повышение прибыльности и пр. Важно правильно сформулировать цели, руководствуясь методикой *SMART*. Она подразумевает под собой, что цели должны быть: *specific* (конкретны), *measurable* (измеримы), *achievable* (достижимы), *realistic* (реальны), *timetable* (с конкретным сроком исполнения). В противном случае постановка цели не имеет смысла, а значит, и дальнейшие действия по ее достижению тоже [14–16].

Далее необходимо разработать и проанализировать стратегические альтернативы развития маркетингового потенциала, на основе которых в дальнейшем будет выбрана стратегия. Данный процесс требует серьезного внимания, так как на выбор стратегии влияет обширный набор всевозможных факторов, каждый из которых требует учета. К ним можно отнести: отрасль фирмы, внутреннюю структуру организации, состояние внешней среды (стабильность, предсказуемость изменений и др.), характер поставленных целей, уровень риска, фактор времени и пр. Именно большой набор факторов обуславливает наличие нескольких стратегических альтернатив, из которых в дальнейшем с помощью оценки альтернативных путей деятельности фирмы выбирается наиболее оптимальная стратегия.

Из всего множества стратегий управления маркетинговым потенциалом можно выделить три основных:

- развитие маркетингового потенциала (расширение воспроизводства);
- сохранение маркетингового потенциала (поддержание существующего воспроизводства);
- сокращение маркетингового потенциала (снижение воспроизводства).

За этапом выбора стратегии следует составление и реализация стратегического плана. Стратегическое планирование является основой для принятия дальнейших управленческих решений и функционирования фирмы в целом. Неиспользование стратегического планирования, безусловно, обрекает фирму на проигрыш. Так как стратегический план составляется на долгосрочную перспективу, в процессе реализации он постоянно детализируется текущим планированием.

Для успешного управления маркетинговым потенциалом фирмы его необходимо контролировать и вести учет выполнения всех показателей. Только в этом случае

деятельность фирмы будет эффективна, а ее маркетинговый потенциал – использоваться в полной мере.

Таким образом, на основании проведенных исследований можно заключить, что тема маркетингового потенциала фирмы является одной из самых неоднозначных в научной литературе. Единого мнения нет ни по самому понятию, ни по оценке маркетингового потенциала, ни по этапам процесса управления этим потенциалом. Поэтому организации сложно управлять своей деятельностью с высокой эффективностью, полностью учитывая свой маркетинговый потенциал. Зачастую маркетинговый потенциал рассматривается просто как одна из составляющих рыночного потенциала фирмы, и соответственно, ему не уделяется должного внимания. В таком случае целесообразно применить концепцию, рассматривающую маркетинговый потенциал как самостоятельную категорию, сущность которой заключается в максимальной возможности использования предприятием всех передовых наработок в области маркетинга. В каждой фирме должна осуществляться постоянная и планомерная работа по организации управления маркетинговым потенциалом. Только в этом случае организация будет способна приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям рынка, выявлять новые открывающиеся рыночные возможности и уметь пользоваться ими.

Литература:

1. Батова Т.Н., Крылова В.А. Маркетинговый потенциал предприятия. М.: Академия Естествознания, 2016. 234 с.
2. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. 559 с.
3. Толстых Д.В. Формирование маркетингового потенциала предприятия // Перспективы науки. 2010. № 4 (06). С. 126–132.
4. Баранчев В. П., Стрижов С.Г. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия // Маркетинг. 1996. № 5. С. 42–50.
5. Родионова А. П. Оценка и реализация маркетингового потенциала развития машиностроительных предприятий региона // Регионология. № 3. 2009. С. 115–122.
6. Колесник Е. Н. Процесс управления маркетинговым потенциалом на промышленном предприятии // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. 2013. № 1. С. 127–134.
7. Кунев С.В., Епифанова Л.В., Мальченков Е.Н., Направления развития производственно-маркетинговой системы российских фармацевтических производителей в современных условиях // Креативная экономика. 2012. Т. 6. № 5. С. 83–85.
8. Бесфамильная С.В., Рожков А.А. Организация мониторинга системы воспроизводства рабочих мест, созданных по программам местного развития в углепромышленных регионах // Уголь. 2002. № 3. С. 20–24.
9. Юлдашева О.У. К вопросу теории и методологии формирования маркетингового потенциала компании // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2006. № 2. С. 95–110.
10. Колесник Е.Н. Маркетинговый потенциал: классификация подходов к его изучению и оценке // Вопросы экономики и права. 2011. № 42. С. 140–145.

11. Шацкий А.И. Оценка эффективности управления маркетинговым потенциалом // Креативная экономика. 2013. № 5(77). С. 111–116.
12. Акифьева В. А., Батова Т. Н. Анализ и классификация методик оценки маркетингового потенциала предприятия // VII Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум - 2015». Санкт-Петербург, 2015. С. 1–15. Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2015/pdf/13277.pdf>.
13. Рольбина Е.С. Управление маркетинговым потенциалом организации // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. 2011. № 2. С. 17–21.
14. Веснин В.Р. Основы управления. М.: Проспект, 2015. 272 с.
15. Какаева А.Е., Дуненкова Е.Н. Инновационный бизнес. Стратегическое управление развитием. М.: ИД «Дело» РАНХиГС, 2016. 176 с.
16. Котлер Ф., Гари А. Основы маркетинга: 5-е европейское изд. М.: Вильямс, 2015. 752 с.

References:

1. Batova T.N., Krylova V.A. Marketing potential of the company. Moscow: Akademiya Estestvoznaniya Publ., 2016. 234 p. (in Russ.).
2. Popov E.V. Market potential of the enterprise. Moscow: ZAO «Ekonomika» Publ., 2002. 559 p. (in Russ.).
3. Tolstykh D.V. Buildup of enterprise marketing potential // Perspektivy nauki (Science Prospects). 2010. № 4 (06). P. 126–132 (in Russ.).
4. Baranchev V.P., Strizhov S.G. Analysis and evaluation of marketing potential of an enterprise // Marketing. 1996. № 5. P. 42–50 (in Russ.).
5. Rodionova A.P. Estimation and implementation of marketing potential of machine-building enterprises of the region // Regionologiya (Regionology). 2009. № 3. P. 115–122 (in Russ.).
6. Kolesnik E.N. Management process in marketing potential at the industrial enterprise // VestnikVolzhskogo Universiteta imeni V.N. Tatischeva (Proceed. of the V.N. Tatischev Volzhsk University). 2013. № 1. P. 127–134 (in Russ.).
7. Kunev S.V., Epifanova L.V., Mal'chenkov E.N., The development directions of production-marketing system of russian pharmaceutical manufacturers in modern conditions // Kreativnaya ehkonomika (Creative Economy). 2012. V. 6. № 5. P. 83–85. (inRuss.).
8. Besfamil'naya S.V., Rozhkov A.A. Organization of monitoring system of reproduction jobs created by local development in coal-producing regions // Ugol' (Coal). 2002. № 3. P. 20–24. (in Russ.).
9. Youldasheva O.U. On the theory and methodology of forming the firm's marketing potential // Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ehkonomicheskogo universiteta (Proceed. of the Saint-Petersburg State Economic University). 2006. № 2. P. 95–110 (in Russ.).
10. Kolesnik E.N. Marketing potential: The classification of approaches to its study assessment// Voprosy ehkonomiki i prava (Economic and Law Issues). 2011. № 42. P. 140–145 (in Russ.).
11. Shatskiy A.I. Assessment of effectiveness of marketing potential management // Kreativnaya ehkonomika (Creative Economy). 2013. № 5(77). P. 111–116 (in Russ.).

12. Akif'eva V.A., Batova T.N. Analysis and classification methodologies for assessing the marketing potential companies. Sankt-Petersburg, 2015. Rezhimostupa: <http://www.scienceforum.ru/2015/pdf/13277.pdf> (in Russ.).

13. Rol'bina E.S. Managing marketing potential of an organization // Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo finansovo-ehkonomicheskogo institute (Bull. of the Kazan State Finance and Economics Institute). 2011. № 2. P. 17–21 (in Russ.).

14. Vesnin V.R. Fundamentals of management. Moscow: Prospekt Publ., 2015. 272 p.

15. Kakaeva A.E., Dunenkova E.N. Innovative business. Strategic management development. Moscow: Publishing House "Delo", Russian Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), 2016. 176 p. (in Russ.).

16. Kotler F., Gari A. Principles of Marketing: 5th European ed. Moscow: Vil'yams Publ., 2015. 752 p. (in Russ.).

Об авторах:

Краснянская Ольга Владимировна, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Института инновационных технологий и государственного управления ФГБОУ ВО «Московский технологический университет» (119454, Россия, Москва, просп. Вернадского, д. 78).

Мандыч Ирина Александровна, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Института инновационных технологий и государственного управления ФГБОУ ВО «Московский технологический университет» (119454, Россия, Москва, просп. Вернадского, д. 78).

About the authors:

Olga V. Krasnyanskaya, Ph.D. (Economics), Associate Professor, Department of Management, Institute of Innovative Technologies and Public Administration, Moscow Technological University (78, Vernadskogo Pr., Moscow 119454, Russia).

Irina A. Mandych, Ph.D. (Economics), Associate Professor, Department of Management, Institute of Innovative Technologies and Public Administration, Moscow Technological University (78, Vernadskogo Pr., Moscow 119454, Russia).