

МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

Ирина Анатольевна КРАСЮК ^{a,*},

Дмитрий Григорьевич ХУХЛАЕВ ^b

^a доктор экономических наук, профессор Высшей школы передовых цифровых технологий, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Российская Федерация
iri-krasjuk@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-5146-787X>
SPIN-код: 9937-1495

^b кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и социально-гуманитарных дисциплин, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва, Российская Федерация
omega356@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0003-4035-3102>
SPIN-код: 8712-4601

* Ответственный автор

История статьи:

Reg. № 230/2023
Получена 22.05.2023
Получена в доработанном виде 10.07.2023
Одобрена 20.08.2023
Доступна онлайн 30.11.2023

Специальность: 5.2.3

УДК 339.138
JEL: M31, O21

Ключевые слова:

стратегический потенциал, маркетинг опережающего развития

Аннотация

Предмет. Формирование стратегического потенциала предприятия требует научного обоснования его содержания в силу сложности данной категории. При этом множественные подходы в определении сущности, структуры потенциала предприятия и способов его математической формализации не дают достаточно правомерной семантической и математической интерпретации модели потенциала предприятия как объекта стратегического маркетинга.

Цели. На основании определения объекта стратегического маркетинга при реализации концепции маркетинга опережающего развития разработать иерархическую модель потенциала предприятия, что позволит сформировать эффективную стратегию развития предприятия в условиях перманентного развития рыночной среды.

Методология. Методологическую базу исследования составила теория маркетинга и стратегического менеджмента. Методы исследования включают качественный и функциональный анализ экономических категорий.

Результаты. Обосновано использование категории «стратегический потенциал предприятия» в качестве объекта управления стратегического маркетинга. Для построения иерархической структуры стратегического потенциала был применен функциональный подход. Иерархическая модель имеет три уровня: основных функциональных задач (производственного и маркетингового), прикладных локальных потенциалов (технического, инновационного, организационного и инвестиционного) и ресурсного потенциала.

Выводы. Модель стратегического потенциала предприятия необходима для успешного осуществления управленческой функции стратегического маркетинга в рамках реализации концепции маркетинга опережающего развития для формирования стратегического потенциала предприятия. Определение взаимодействия локальных потенциалов предприятия позволит точно определять объект и тип управленческого воздействия, а также целевые ориентиры стратегического развития.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2023

Для цитирования: Красюк И.А., Хухлаев Д.Г. Модель стратегического потенциала предприятия как объекта стратегического маркетинга // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2023. – Т. 22, № 11. – С. 1996 – 2019.
<https://doi.org/10.24891/ea.22.11.1996>

Введение

Потенциал предприятия в целом и его отдельные составляющие (интеллектуальный, организационный и другие локальные потенциалы) формируют возможности достижения ключевых целей экономической деятельности, что и определяет их объектами стратегического управления. При этом характер формирования и реализации потенциала предприятия осуществляется в рыночной среде и в тесном взаимодействии с нею, кроме того, парадигма предпринимательства включает важнейшее положение относительно его целевого ориентира – удовлетворения общественных потребностей. Это определяет ключевую роль маркетингового потенциала в формировании, управлении и использовании потенциала предприятия.

Что понимается под категорией «потенциал»? Систематизация подходов (ресурсного, целевого, ресурсно-целевого) приводит к выводу, что потенциал – это категория, объединяющая в себе три аспекта: наличие ресурса, возможность его применения для достижения цели (эффективность) и компетенции, обеспечивающие реализацию первых двух аспектов.

В научной среде сформировано мнение о необходимости предвосхищения и предугадывания ситуации на рынке, как о необходимом атрибуте успешной деятельности предприятия [1].

Маркетинг опережающего развития решает ключевую задачу – формирование потенциала предприятия, достаточного для обеспечения конкурентного преимущества в перспективе и создания продукта, отвечающего потребительским требованиям в будущем [2]. В этом аспекте он реализует проактивный подход в построении маркетинговой стратегии. Предлагаемые варианты проактивного маркетинга в зарубежной практике сводятся к следующим: привлечение клиентов, создание рынка и технологическое превосходство [3]. Однако, если речь идет о последних двух стратегиях, то их успешная реализация напрямую зависит от уровня стратегического потенциала предприятия.

Между тем, создание методологических подходов к решению такой задачи сталкивается с рядом проблем. Наиболее очевидной является выбор объекта управления потенциалом. В научном поле представлено значительное количество подходов к трактовке таких дефиниций, как «потенциал предприятия», «рыночный потенциал», «стратегический потенциал», «экономический потенциал» и др.

В ходе исследования необходимо дать ответ на ряд научных вопросов, решив следующие задачи: рассмотреть научные подходы к пониманию дефиниций,

определяющих содержание потенциала предприятия и его место в системе стратегического маркетинга; сформулировать аргументацию выбора объекта стратегического маркетинга в рамках реализации концепции (стратегии) маркетинга опережающего развития; построить иерархическую модель потенциала предприятия, основываясь на решаемых функциональных задачах отдельными локальными потенциалами.

Архитектура потенциала предприятия в системе стратегического маркетинга

Определенную иерархию можно наблюдать в систематизации потенциала предприятия, представленной Т.С. Бронниковой [4]. В качестве категории, результирующей потенциал предприятия, выступает инновационный потенциал. Выделяются отдельно кластер ресурсных потенциалов, интеллектуальный потенциал, производственный процесс (можно определить его как производственный потенциал) и рыночный потенциал, включающий наибольшее количество элементов. Кроме того, отдельно в системе потенциала предприятия позиционируется рынок инноваций товаров, который рассматривается в качестве центров коммерциализации инноваций.

Существует подход, автором которого является Л.В. Бармашова, в рамках которого в качестве результирующей категории потенциала предприятия предложен производственный потенциал предприятия, который формируется под воздействием остальных локальных потенциалов, включая и экономический [5]. При этом локальные потенциалы, в совокупности отражающие возможности внутренней среды, не выстроены в иерархию.

Один из вариантов построения потенциала предприятия предлагает В.Б. Горбунова [6]. Наиболее широкой дефиницией указывается «совокупный потенциал предприятия», включающий экономический и резервный потенциалы. Необходимость выделения резервного потенциала не аргументирована, и содержание не раскрыто, хотя он имеет структуру, повторяющую структуру экономического потенциала. Экономический потенциал сформирован из трех элементов: производственного, кадрового и финансового потенциалов. Производственный потенциал в свою очередь формируется за счет ресурсного и имущественного потенциалов (включая информационный, организационный, производственно-инновационный, основных средств и технологический). В предложенной систематике отсутствуют маркетинговый потенциал и рыночный потенциал, что не отражает их взаимосвязи с внешней средой и может трактоваться как недостаток.

Так, Л. Уолтерсман придерживается точки зрения, что состав потенциала производственного предприятия образуется пятью элементами (потенциалами): «материалы, энергия, выбросы, персонал и организация» [7], другими словами, пятью локальными потенциалами: материально-сырьевым, энергетическим, экологическим, кадровым и организационным.

Потенциал предприятия как стратегическая категория рассматривается А.Г. Плехановым, который определяет в качестве целевого ориентира производственную мощность предприятия¹, которую можно интерпретировать как производственный потенциал. Реализация стратегического потенциала определяется в зависимости от трех составляющих: наличия ресурсов, эффективности их использования и степени реализованного (удовлетворенного) спроса потребителей.

Рыночный потенциал предприятия, по мнению Д. Аакера², как дефиниция соответствует содержанию категории «потенциал рынка», главными характеристиками которого являются объем, структура издержек, перспективы роста и пр. Дефиницию «потенциал продаж компании» выделяют Ф. Котлер и К.Л. Келлер³, раскрывая ее содержание как предельный уровень спроса на товары компании в условиях конкурентной борьбы. Данная трактовка позволяет рассматривать потенциал продаж компании как составляющую ее рыночного потенциала. В зарубежной практике также принято рассматривать рыночный потенциал в качестве макроэкономического показателя, обобщая его содержание с совокупным рыночным спросом [8, 9].

В узком понимании рыночный потенциал характеризуется возможностями, предоставляемыми текущей и перспективной рыночными ситуациями (объем рынка, его структура, степень неудовлетворенности спроса, уровень покупательной способности и др.). В подобном изложении рыночный потенциал представлен как формируемый исключительно во внешней среде предприятия, как объективная данность. Однако против данного подхода есть по крайней мере два возражения. С одной стороны, реализация рыночного потенциала, имеющего внешнюю природу, без наличия внутреннего потенциала предприятия невозможна. Соответственно, эту взаимосвязь необходимо отразить. С другой стороны, рыночный потенциал может выступать в роли объекта маркетингового управления, что демонстрируется при реализации маркетинговых концепций проактивного типа (маркетинг взаимодействия, когнитивный маркетинг). Наиболее фундаментальное воздействие на рынок связано с действиями, связанными с его формированием [9]. Более того, при невозможности воздействия на рыночную среду со стороны предприятия такое воздействие может быть осуществлено государством, регионом или сгенерировано на уровне отрасли.

Дефиницию «рыночный потенциал предприятия» Т.С. Бронникова и В.В. Котрин определяют как «экономическую категорию, отражающую степень соответствия внутренних ресурсных возможностей предприятия в производстве конкурентоспособной продукции, внешним, рыночным условиям (спросу) и

¹ Плеханов А.Г. Научно-методологические основы управления потенциалом строительной организации. Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2009. 113 с.

² Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. СПб.: Питер, 2011. 496 с.

³ Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг, менеджмент. СПб.: Питер, 2018. 848 с.

определяющую способность предприятия к коммерциализации инноваций и созданию новой стоимости» [10]. Примером комплексного (системного) подхода к определению экономического потенциала предприятия является работа Е.С. Замбрыцкой, Т.В. Калининой, М.В. Александровой⁴. В ней экономический потенциал рассматривается как сумма отдельных локальных потенциалов: производственного, кадрового, природно-ресурсного, финансового и инновационного. Кроме того, в качестве слагаемого указан синергетический эффект от реализации локальных потенциалов предприятия. Локальные потенциалы не были структурированы, поэтому воспринимаются как элементы одного порядка.

Критическая оценка данного подхода определяет необходимость его развития. В данном исследовании отсутствует такая важнейшая составляющая экономического потенциала, как рыночный потенциал. Игнорирование значения рыночного потенциала в данной интерпретации делает оценку экономического потенциала недостоверной. Еще одним, требующим рассмотрения, вопросом является сложность определения влияния одного локального потенциала на другой по причине отсутствия иерархии в их систематике. Экономическое содержание локальных потенциалов не однородно. Например, финансовый потенциал определяется в значительной степени наличием необходимых денежных ресурсов, а инновационный – способностью создания и успешной коммерциализации инновационного продукта.

Подведем итоги научной дискуссии по вопросу содержания дефиниции «рыночный потенциал».

В иерархии потенциалов предприятия используется узкая трактовка категории рыночного потенциала, отражающая возможности рыночной среды.

При формировании логических связей и оценки возможностей реализации рыночного потенциала в обязательном порядке необходимо увязывать положительный результат в данном вопросе с наличием соответствующего внутреннего потенциала.

В иерархии потенциалов рыночный потенциал отражается не только как источник возможностей, но и как объект стратегического маркетинга.

Не менее широко в научных источниках рассмотрены вопросы, посвященные категории «маркетинговый потенциал».

Предполагается, что потенциал предприятия может быть охарактеризован следующими детерминантами [5]:

- возможностью идентификации и измерения потенциала;

⁴Замбрыцкая Е.С., Калинина Т.В., Александрова М.В. Экономический потенциал промышленного предприятия как инструмент управления на современном этапе развития России // Молодой ученый. 2016. № 7. С. 848–852. URL: <https://moluch.ru/archive/111/27360/>

- возможностью определения носителя (обладателя) потенциала;
- применимостью потенциала для достижения стратегических целей;
- источником формирования потенциала;
- внутренними и внешними условиями реализации потенциала.

К указанным характеристикам необходимо добавить показатели измерения потенциала, критерии его достаточности для достижения корпоративных и функциональных стратегических целей (в том числе маркетинговых).

Наиболее развернутую характеристику маркетингового потенциала дают Г.Л. Багиев и В.М. Тарасевич, определяя его как «неотъемлемую часть потенциала фирмы; совокупную способность маркетинговой системы (предприятия) обеспечивать постоянную конкурентоспособность предприятия, экономическую и социальную конъюнктуру его товара или услуги на рынке»⁵. Трактовка маркетингового потенциала О.У. Юлдашевой базируется на концепции маркетинга взаимодействия. В соответствии с нею маркетинговый потенциал определен как формируемый из возможностей маркетингового персонала бизнес-субъекта привлекать к приобретению и потреблению товаров и услуг потенциальных потребителей и удерживать существующих, используя для этого имеющиеся ресурсы⁶. Данная трактовка маркетингового потенциала наиболее дифференцировано соотносится с маркетинговой концепцией, в рамках которой она разрабатывалась.

Консолидация роли маркетинга в функционировании экономического субъекта (системы) предложена Т.Н. Целых, которая, рассматривая маркетинговый потенциал применительно к региону, определяет его сущность как «совокупную способность к организации расширенного воспроизводства региональных товаров, работ, услуг путем удовлетворения в полном объеме потребностей внешних и внутренних потребителей территории за счет имеющихся ресурсов» [11].

Маркетинговый потенциал предприятия, по мнению авторов, выполняет основную целевую (итоговую) функцию – он обеспечивает сопряжение производственного и рыночного потенциала, возможность их эффективной совместной реализации.

Попытка создания иерархической структуры маркетингового потенциала была предпринята В.А. Акифьевой и Т.Н. Батовой в рамках объединения ресурсного, результативного и целевого подходов в раскрытии его сущности [12]. Первый уровень локальных потенциалов, непосредственно формирующих маркетинговый потенциал, включает следующие элементы (подсистемы): подсистему резервов,

⁵ Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. *Маркетинг*. СПб.: Питер, 2010. 576 с.

⁶ Юлдашева О.У. К вопросу теории и методологии формирования маркетингового потенциала компании // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2006. № 2. С. 95–110. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-teorii-i-metodologii-formirovaniya-marketingovogo-potentsiala-kompanii?ysclid=ln1h5a2v5v111823514>

подсистему способностей (по-видимому, авторы имели в виду компетенции в сфере маркетинга), подсистему управления, подсистему ресурсов и подсистему возможностей. Второй уровень образован составляющими двух последних подсистем. Подсистема ресурсов является суммой внешних и внутренних материальных и нематериальных маркетинговых ресурсов. Подсистема возможностей определяется возможностями макросреды и микросреды предприятия. На третьем уровне представлена их расшифровка. Кроме того, на данном уровне происходит разделение внутренних маркетинговых ресурсов на материальные и нематериальные [12].

Во-первых, термин «стратегический» определяет свойство потенциала предприятия по критерию масштаба решаемых задач. Во-вторых, стратегический потенциал в нашем случае является не объектом управляющего воздействия, а его целевым ориентиром. Потенциал предприятия может быть рассмотрен как стратегический, если его реализация обеспечивает достижение стратегических целей компании.

Функциональный подход при определении вида потенциала в качестве объекта управления стратегического маркетинга

Номенклатура функциональных задач, решаемых в ходе маркетинговой деятельности, достаточно полно исследована и отражена в научной литературе. Например, Л.Т. Снитко, Ю.А. Чужикова определяют номенклатуру функциональных задач рыночного потенциала в следующем составе: функциональные задачи маркетингового комплекса (исследование рыночной среды, ассортиментная политика, ценообразование, продвижение товаров, рекламная деятельность, сбытовая деятельность, формирование репутации компании), аналитическая (оценка конкурентоспособности продукции и предприятия, состояние его производственного потенциала), система управления (финансовая политика, система принятия управленческих решений и стимулирование организации в целях развития ее производственных сил) [13].

Проведем декомпозицию функциональных задач маркетинга. В качестве вершины (задачи высшего порядка) будет использована современная концепция маркетинга, определяемая как удовлетворение общественных потребностей посредством создания продукта и реализации его на рынке. В работе представлено структурирование функций (функциональных задач) маркетинга, содержание которых было изложено как в классических научных трудах⁷, так и в современных [14].

Наиболее глубоко теоретические положения этого вопроса были представлены М.Ю. Горштейном [14], который выделяет четыре группы (блока) функциональных задач: аналитические функции, производственные функции, реализации, а также блок управления и контроля. Графически иерархия и взаимодействие функциональных задач маркетинга представлены на *рис. 1*.

⁷ Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс. М.: Вильямс, 2007. 656 с.

Логика решения ключевой задачи – эффективного удовлетворения общественных потребностей – сводится к двум аспектам: способности предприятия произвести продукт в необходимом качестве и количестве, который удовлетворяет требованиям целевой аудитории, и способности реализовать данный продукт на рынке. Таким образом, решение функциональных задач осуществляется в двух основных сферах: сфере производства и сфере обращения (рынке). Дополнительно, можно учесть влияние сфер деятельности, связанных с обеспечением локальных потенциалов (финансового, кадрового, научного и пр.).

Особо следует отметить подход В.Е. Стровского и О.В. Косолапова, которые, позиционируя потенциал предприятия как экономическую систему, справедливо отмечают, что как у любой системы у потенциала должны быть управляющая и управляемая составляющие [15]. К первой части отнесены элементы, посредством которых осуществляется целенаправленное воздействие на процесс создания продукта, а ко второй – собственно элементы, непосредственно участвующие в создании продукта. Соответственно, в иерархии частных (локальных) потенциалов предприятия их взаимодействие должно быть охарактеризовано по следующим принципам:

- управляющий потенциал → управляемый потенциал;
- формирующий потенциал → формируемый потенциал.

Например, для формирования инвестиционного, технологического и других локальных потенциалов (ролью которых является формируемый потенциал) необходим финансовый потенциал (который выступит формирующим потенциалом), что необходимо будет отразить взаимосвязями следующего вида:

- финансовый потенциал → инвестиционный потенциал;
- финансовый потенциал → технологический потенциал.

Аналогично для логической цепочки «управляющий потенциал → управляемый потенциал» маркетинговый потенциал определяет, каким образом необходимо сформировать производственный потенциал для создания товаров, удовлетворяющих перспективным потребностям рынка. В данном случае логическая связь получит следующее отражение на иерархической модели:

- маркетинговый потенциал → производственный потенциал.

Уточним функциональные задачи локальных потенциалов в канве маркетингового управления непосредственно при реализации маркетинга опережающего развития. Маркетинговое управление в рамках концепции маркетинга опережающего развития представляет собой процесс планирования и реализации инновационной, производственной и реализационной деятельности компании, направленный на

формирование его долгосрочного научного и технологического потенциала, для обеспечения ее конкурентных преимуществ в будущем [2].

Выделение задач, решение которых обеспечивает потенциал предприятия, определяет основу функционального подхода, который является авторским изложением взглядов на данную научную проблему.

Вид потенциала хозяйствующего субъекта, обеспечивающего реализацию концепции маркетинга опережающего развития, и будет объектом управления стратегического маркетинга по критериям необходимости и достаточности (*табл. 1*).

Формирование любого потенциала, имеющего экономическую природу, зависит от соблюдения ряда атрибутивных условий (факторов):

- наличия ресурсов, необходимых для формирования потенциала по качественному и количественному критериям;
- наличия финансовых ресурсов для их приобретения или создания;
- времени мобилизации или создания потенциала или ресурса;
- обладания необходимыми компетенциями для управления конкретным локальным потенциалом.

Вопрос об определении итоговой категории, являющейся результирующей величиной локальных потенциалов, сводится к выбору между дефинициями «совокупный потенциал» и «стратегический потенциал».

Термин «совокупный потенциал» и (возможно изложение – «совокупный экономический потенциал») характеризует общие возможности хозяйствующего субъекта по осуществлению эффективной экономической деятельности, что видно из его семантики.

Категория «стратегический потенциал» отражает не только совокупные возможности локальных потенциалов, но и достижения стратегических целей. Следовательно, величина (уровень) потенциала предприятия определяет границы построения стратегий [16]. Это позволяет рассматривать данную категорию как объект управления, имеющего стратегический характер, и остановить наш выбор на дефиниции «стратегический потенциал» как объекте стратегического маркетинга.

Необходимо указать, что несмотря на глобальный характер рынка B2B [17], при построении иерархической модели стратегического потенциала предприятия не учитывалось влияние экономического потенциала других производителей, входящих в производственную и научную кооперацию с потенциальным объектом исследования.

Анализ данных, представленных в *табл. 1*, позволяет выделить три уровня потенциалов, формирующих совокупный стратегический потенциал предприятия.

Указанные ранее локальные стратегические потенциалы предприятия формируют верхний уровень иерархии – «основные функциональные потенциалы».

Прикладные функциональные потенциалы представлены пятью элементами: аналитическим, организационным, инновационным, инвестиционным и техническим.

На *рис. 2* представлена иерархия потенциалов, формирующих стратегический потенциал предприятия. Далее приведено краткое авторское видение содержания частных (локальных) потенциалов.

Уровень ресурсных потенциалов формируют следующие локальные потенциалы:

- кадровый потенциал – является показателем обеспеченности предприятия кадрами требуемой квалификации;
- информационный потенциал – определяет доступ предприятия к информационным ресурсам; рядом исследователей считается ключевым (центральным) при принятии маркетинговых решений [18];
- научный потенциал – указывает на возможность хозяйствующего субъекта осуществлять научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы либо собственными силами, либо во взаимодействии с научными и учебными учреждениями; кроме того, к научному потенциалу необходимо отнести способность к приобретению результатов научной работы (патенты, лицензии);
- технологический потенциал – отражает возможность использования технологий как технического характера, так и не технического (например, маркетинговых);
- материально-ресурсный потенциал – наличие материальных и сырьевых ресурсов, необходимых для производства продукции;
- финансовый потенциал – способность предприятия мобилизовать внешние и внутренние финансовые ресурсы в необходимом количестве и с учетом их предельной стоимости.

Область прикладных функциональных потенциалов образуют следующие потенциалы:

- аналитический потенциал – характеризует способность исследовать массивы информации и определять тенденции и причины развития ситуации;
- организационный потенциал – рассматривается как проекция эффективности построения структуры предприятия в организационном, управленческом и производственных аспектах;

- инновационный потенциал – отражает способность и возможности хозяйствующего субъекта к созданию и коммерциализации нововведений;
- инвестиционный потенциал – отражает способность размещать финансовые ресурсы в целях получения прибыли при заданных предельных показателях рентабельности, ликвидности и рискованности;
- технический потенциал является отражением технической мощности, являясь показателем, определяющим обеспеченность производственного процесса основными средствами и материальными (сырьевыми) ресурсами.

Непосредственно совокупный стратегический потенциал предприятия является результирующей величиной локальных стратегических потенциалов, отвечающих за выполнение ключевых функций, поэтому их можно обозначить как основные функциональные потенциалы.

Рыночный потенциал определяется способностью предприятия занимать сегмент рынка и осуществлять поглощение потенциала продаж на конкретном локальном рынке. Также рыночный потенциал зависит от способности предприятия эффективно реализовывать свою продукцию на конкретном рынке.

Маркетинговый потенциал является центральным элементом стратегического потенциала, поскольку определяет взаимосвязь между двумя другими локальными стратегическими потенциалами: рыночным и производственным. Для концепции маркетинга опережающего развития маркетинговый потенциал выступает в качестве категории, выражающей способность хозяйствующего субъекта определить модель создать наиболее оптимальные условия для производства продукта и реализации его на рынке в целях наиболее эффективного удовлетворения потребностей общества в долгосрочной перспективе. Инструментарий маркетингового потенциала формируется в зависимости от уровня технологического и инновационного развития предприятия [19].

Производственный потенциал показывает, насколько предприятие способно обеспечить продуктом (товаром) потребности рынка по его емкости с учетом предъявляемых к товару качественных требований.

Отдельно в иерархии отражен потенциал продаж, который является базисным детерминантом рыночного потенциала и отражает предельный объем продаж на конкретном рынке (емкость рынка).

Построим схему, характеризующую формирование различных категорий потенциала предприятия, следуя логике (методике) перехода от формирующего к формируемому потенциалу (рис. 2).

Необходимо указать на наличие некоторых допущений в построенной модели.

Компетентностный потенциал не включен в иерархическую структуру, поскольку он является надстройкой для всех локальных потенциалов. Он формируется из динамичных ключевых компетенций (определяющих методы взаимодействия методов управления и организации производственных процессов) и системных ключевых компетенций (определяющих уникальные управленческие и организационные методики) [20]. Кроме того, существует подход, позволяющий провести группировку маркетинговых компетенций в соответствии с маркетинговыми функциями⁸.

Сбытовой потенциал не был выделен в качестве прикладного функционального потенциала. Это обусловлено тем, что сбытовая функция реализуется только в маркетинговой деятельности, являясь ее атрибутивным аспектом.

Влияние технологического потенциала выделено только для маркетингового и технического потенциалов, поскольку предполагается, что на них акцентируется воздействие в рамках стратегического маркетинга при реализации концепции маркетинга опережающего развития.

Определенные подходы не были отражены в иерархической модели. Например, Л.Б. Орланди определяет информацию как основу организационных возможностей компании [21]. В данной позиции есть логика, но нельзя забывать, что информационные ресурсы имеют ограниченную ценность, если на предприятии отсутствуют компетенции по ее анализу.

В модели не были отражены связи, показывающие влияние потенциалов вышестоящего уровня на потенциалы более низкого уровня. Например, участие маркетингового потенциала на разработку новых продуктов, в зарубежной практике – NPD [22] и, соответственно, на инновационный потенциал. Это обусловлено целью настоящей статьи, направленной на определение главного объекта управления стратегического маркетинга.

При построении модели между рыночным и маркетинговым потенциалами получило отражение взаимное влияние, что определяется двойственностью механизма маркетингового управления, который реализует как реактивные (отзывчивость на тенденции рынка), так и активные подходы, направленные на формирование рынка [23].

Непостоянство рыночной среды, выражаемое в непрерывном изменении условий хозяйствования и потребительских предпочтений, приводит к дихотомии оценки и восприятия экономического потенциала предприятия:

- статичный потенциал динамический потенциал;

⁸ Аренков И.А., Салихова Я.Ю., Лизовская В.В. Развитие маркетинговых компетенций в цифровой экономике // Управление бизнесом в цифровой экономике: сборник тезисов выступлений на IV международной конференции. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2021. С. 109–114.

- современный потенциал перспективный потенциал.

Ситуация усиливается необходимостью управления экономическим потенциалом предприятия с учетом формирования потенциала, достаточного для решения стратегических задач. Высказывается также мнение, что динамический подход к роли маркетингового потенциала (*рис. 3*) должен обеспечить разработку, распространение и интеграцию знаний о рынке [24]. Необходимость учета фактора динамического развития предприятия и рыночной ситуации обосновывает и М.А. Пашоликов [25].

Заключение

Основным объектом управления стратегического маркетинга выступает стратегический потенциал предприятия как категория, объединяющая локальные потенциалы и определяющая возможности по достижению стратегических целей. Принципиальное различие данной дефиниции от понятия «совокупный потенциал предприятия» заключается в статичной природе последнего, когда состояние локальных потенциалов оценивается на конкретный момент времени. Стратегический потенциал предприятия выступает динамической характеристикой, и его формирование имеет вариативность в силу значительной продолжительности процессов стратегического управления. Центральным элементом модели является маркетинговый потенциал предприятия.

Предложенная иерархическая модель стратегического потенциала предприятия базируется на понимании функциональных задач локальных потенциалов в разрезе стратегического маркетинга, имеет три уровня. Первый уровень локальных потенциалов структурирован по критерию основных функциональных задач современной парадигмы маркетинга и состоит из двух потенциалов: производственного и маркетингового. Второй уровень сформирован прикладными локальными потенциалами: инновационным, техническим, организационным, управленческим и инвестиционным. Третий уровень образован ресурсными потенциалами: финансовым, кадровым, научным, сырьевым, технологическим, информационным, научным (патентным). Перечень ресурсных потенциалов не является конечным и может быть дополнен с учетом отраслевой специфики конкретного предприятия (например, энергетический потенциал для предприятия металлургической отрасли).

Полученная иерархическая модель стратегического потенциала предприятия, с одной стороны, позволяет дать объективную оценку стратегического потенциала в ходе проведения маркетинговой экспертизы, с другой стороны, осуществить разработку маркетинговой стратегии, направленную на обеспечение устойчивого социально-экономического развития хозяйствующего субъекта посредством управленческого воздействия на необходимые локальные потенциалы предприятия.

Таблица 1**Распределение решаемых функциональных задач в рамках различных видов (типов) потенциала предприятия****Table 1****Distribution of functional tasks to be solved within the framework of various types of enterprise potential**

Функциональные задачи	Вид (тип) потенциала предприятия								
	Рес	Инв	К	Инн	О	А	Р	П	М
Анализ внутренней среды предприятия, его потенциала	-	-	-	-	-	+	-	-	+
Анализ внешней среды предприятия, факторов микро-, мезо- и макросреды	-	-	-	-	-	+	+	-	+
Определение потребительских предпочтений	-	-	-	-	-	+	-	-	+
Влияние на формирование потребительских предпочтений	-	-	-	-	-	+	-	-	+
Выработка критерия конкурентного преимущества (цена, качество, цена/качество, ассортимент)	-	-	-	-	-	+	-	-	+
Обеспечение конкурентного преимущества продукта на рынке	-	-	+	-	-	+	-	+	+
Формирование нового рынка (сегмента рынка)	+	-	-	-	-	+	+	-	+
Обеспечение производственного процесса ресурсами	-	+	-	-	+	+	-	-	+
Формирование каналов товародвижения	-	-	-	-	-	+	+	-	+
Организация сбытовой деятельности	-	-	-	-	+	+	+	-	+
Производство товара с необходимыми потребительскими качествами	-	-	+	+	-	+	-	+	-
Производство товара с необходимым уровнем качества	-	-	+	+	+	+	-	+	-
Способность производства товара в необходимом объеме	+	+	-	-	+	+	-	+	-

Примечание. Рес – ресурсный; Инв – инвестиционный; К – конкурентный; Инн – инновационный; О – организационный; А – аналитический; Р – рыночный; П – производственный; М – маркетинговый.

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1

Логическая структура функциональных задач маркетинга

Figure 1

Logical structure of functional marketing tasks



Источник: авторская разработка

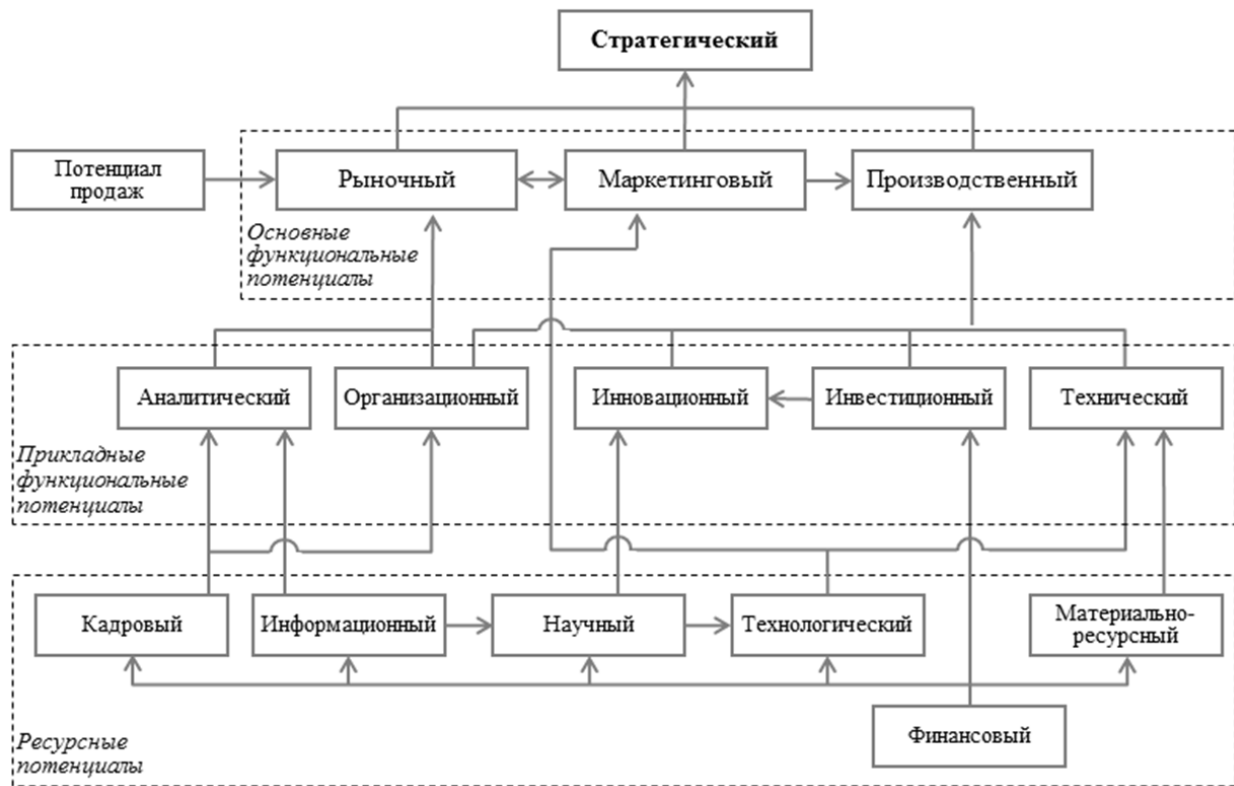
Source: Authoring

Рисунок 2

Иерархическая модель и логика построения потенциала предприятия при маркетинговом управлении

Figure 2

Hierarchical model and logic of building the enterprise potential in marketing management



Источник: авторская разработка

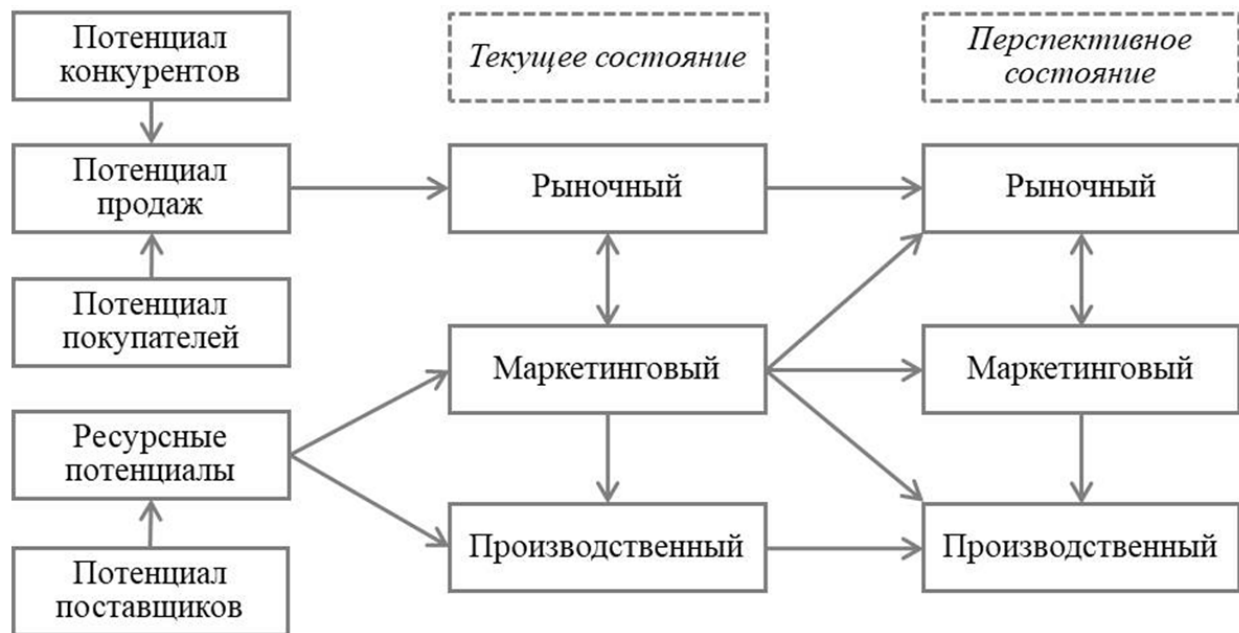
Source: Authoring

Рисунок 3

Динамическая модель управления формированием перспективного потенциала предприятия

Figure 3

Dynamic model of managing the formation of enterprise's promising potential



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Narver J.C., Slater S.F., MacLachlan D.L. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 2004, vol. 21, iss. 5, pp. 334–347.
URL: <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>
2. Красюк И.А., Хухлаев Д.Г. Концептуальные основы маркетинга опережающего развития // *Экономика и предпринимательство*. 2022. Т. 16. № 8. С. 704–710.
3. Brege H., Kindström D. Exploring proactive market strategies. *Industrial Marketing Management*, 2020, vol. 84, pp. 75–88.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.005>
4. Бронникова Т.С. Оценка уровня рыночного потенциала предприятия // *Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права)*. 2012. № 3.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-urovnya-rynochnogo-potentsiala-predpriyatiya?ysclid=ln1kxv4jaq884997544>

5. Бармашова Л.В., Викторова Т.С. Анализ концепций формирования производственного потенциала машиностроительного предприятия на современном этапе // *Актуальная биотехнология*. 2013. № 2. С. 39–44.
6. Горбунова В.Б. Структурная модель формирования совокупного потенциала предприятия // *Вестник Калининградского филиала Санкт-Петербургского университета МВД России*. 2014. № 1. С. 158–162.
7. Waltersmann L., Kiemel S., Bogdanov I. et al. Benchmarking Holistic Optimization Potentials in the manufacturing Industry – A Concept to Derive Specific Sustainability Recommendations for Companies. *Procedia Manufacturing*, 2019, vol. 39, pp. 685–694. URL: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.445>
8. Liu D., Meissner C.M. Market potential and economic development with non-homotheticity. *Journal of Development Economics*, 2019, vol. 139, pp. 217–228. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2019.03.010>
9. Flaig A., Kindström D., Ottosson M. Market-shaping strategies: A conceptual framework for generating market outcomes. *Industrial Marketing Management*, 2021, vol. 96, pp. 254–266. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.004>
10. Бронникова Т.С., Котрин В.В. Развитие методологии формирования рыночного потенциала предприятия: монография. Королев: ФТА, 2012. 134 с.
11. Целых Т.Н. Маркетинговый потенциал локальной территории: сущность и формирование // *Инновационная экономика и общество*. 2014. № 4. С. 76–81.
12. Акифьева В.А., Батова Т.Н. Исследование взаимосвязи маркетингового, экономического и рыночного потенциалов предприятия // *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент*. 2015. № 3. URL: <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/13790.pdf?ysclid=ln1lvadqby897020104>
13. Снитко Л.Т., Чужикова Ю.А. Значимость рыночного потенциала в стратегическом управлении предприятием // *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. 2015. № 2. С. 52–58. URL: <http://vestnik.buker.ru/>
14. Горништейн М.Ю. Современный маркетинг: монография. М.: Дашков и К, 2022. 404 с.
15. Стровский В.Е., Косолапов О.В. Формирование локальных потенциалов предприятия // *Известия Уральского государственного горного университета*. 2013. № 4. С. 93–96. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-lokalnyh-potentsialov-predpriyatiya?ysclid=ln1m7mh6w5513154995>

16. Kaleka A., Morgan N.A. How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. *Industrial Marketing Management*, 2019, vol. 78, pp. 108–121. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.02.001>
17. Красюк И.А., Пашиоликов М.А. Влияние маркетинговой стратегии на деятельность промышленного предприятия в условиях цифровизации // Практический маркетинг. 2021. № 4. С. 10–16.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-marketingovoy-strategii-na-deyatelnost-promyshlennogo-predpriyatiya-v-usloviyah-tsifrovizatsii?ysclid=ln1mme01n1346344155>
18. Rex Yuxing Du, Ye Hu, Damangir S. Leveraging trends in online searches for product features in market response modeling. *Journal of Marketing*, 2015, vol. 79, iss. 1, pp. 29–43. URL: <https://doi.org/10.1509/jm.12.0459>
19. Красюк И.А., Брагин А.Ю. Инструменты маркетингового управления в высокотехнологичных отраслях // Экономика и предпринимательство. 2022. № 3. С. 1393–1398.
20. Красюк И.А., Брагин А.Ю. Результативность маркетингового управления на основе ключевых компетенций и динамических способностей в условиях цифровизации // Экономические науки. 2022. № 212. С. 110–114.
URL: https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202207_110.pdf?ysclid=ln1mwe9lx8214354735
21. Orlandi L.B. Organizational capabilities in the digital era: Reframing strategic orientation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2016, vol. 1, iss. 3, pp. 156–161.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.002>
22. Griffin A., Josephson B.W., Lilien G. et al. Marketing's roles in innovation in business-to-business firms: Status, issues, and research agenda. *Marketing Letters*, 2013, vol. 24, iss. 4, pp. 323–337. URL: <https://doi.org/10.1007/s11002-013-9240-7>
23. Herhausen D. Unfolding the ambidextrous effects of proactive and responsive market orientation. *Journal of Business Research*, 2016, vol. 69, iss. 7, pp. 2585–2593.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.139>
24. Bruni D.S., Verona G. Dynamic marketing capabilities in science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of Management*, 2009, vol. 20, iss. s1, pp. S101–S117.
URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00615.x>
25. Пашиоликов М.А. Системно-динамическое моделирование совместной деятельности промышленных предприятий // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета.

Экономические науки. 2016. № 3. С. 101–110.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemno-dinamicheskoe-modelirovanie-sovmestnoy-deyatelnosti-promyshlennyh-predpriyatiy?ysclid=ln1nc7p21m859174403>

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

A MODEL OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF AN ENTERPRISE AS AN OBJECT OF STRATEGIC MARKETING

Irina A. KRASYUK ^{a,*},

Dmitrii G. KHUKHLAEV ^b

^a Peter the Great Saint Petersburg Polytechnic University,
St. Petersburg, Russian Federation
iri-krasjuk@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-5146-787X>

^b National Research Nuclear University MEPhI,
Moscow, Russian Federation
omega356@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0003-4035-3102>

* Corresponding author

Article history:

Article No. 230/2023
Received 22 May 2023
Received in revised form
10 July 2023
Accepted 20 August 2023
Available online
30 November 2023

JEL classification: M31,
O21

Keywords: strategic
potential, advanced
development, marketing

Abstract

Subject. The formation of enterprise's strategic potential requires a scientific justification of its content due to the complexity of this category. At the same time, multiple approaches in determining the essence, structure of enterprise's potential, and ways of its mathematical formalization do not provide a sufficiently legitimate semantic and mathematical interpretation of the enterprise's potential model as an object of strategic marketing.

Objectives. The study aims to develop a hierarchical model of enterprise's potential, based on the definition of the object of strategic marketing in the implementation of the marketing concept of advanced development. This will form an effective strategy for enterprise development under conditions of permanent development of the market environment.

Methods. The study rests on the theory of marketing and strategic management. Research methods include qualitative and functional analysis of economic categories.

Results. The paper underpins the use of the category of enterprise's strategic potential as an object of strategic marketing management. We applied a functional approach to build a hierarchical structure of strategic potential. The hierarchical model has three levels: main functional tasks (production and marketing), applied local potentials (technical, innovative, organizational, and investment), and resource potential.

Conclusions. The model of enterprise's strategic potential is essential for successful implementation of the management function of strategic marketing within the concept of marketing of advanced development, to build the strategic potential of the enterprise. Defining an interaction of local potentials of the enterprise will enable to accurately determine the object and type of managerial impact, as well as the targets of strategic development.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2023

Please cite this article as: Krasnyuk I.A., Khukhlaev D.G. A Model of the Strategic Potential of an Enterprise as an Object of Strategic Marketing. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2023, vol. 22, iss. 11, pp. 1996–2019.
<https://doi.org/10.24891/ea.22.11.1996>

References

1. Narver J.C., Slater S.F., MacLachlan D.L. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 2004, vol. 21, iss. 5, pp. 334–347.
URL: <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>
2. Krasnyuk I.A., Khukhlaev D.G. [Conceptual foundations of advanced development marketing]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*, 2022, vol. 16, no. 8, pp. 704–710. (In Russ.)
3. Brege H., Kindström D. Exploring proactive market strategies. *Industrial Marketing Management*, 2020, vol. 84, pp. 75–88.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.005>
4. Bronnikova T.S. [Estimation of enterprise's market potential]. *Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii (Baikal'skii gosudarstvennyi universitet ekonomiki i prava)*, 2012, no. 3. (In Russ.)
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-urovnnya-rynochnogo-potentsiala-predpriyatiya?ysclid=ln1kxv4jaq884997544>
5. Barmashova L.V., Viktorova T.S. [Analysis of concepts of formation the production potential of the machine building company at the present stage]. *Aktual'naya biotekhnologiya = Topical Biotechnology*, 2013, no. 2, pp. 39–44. (In Russ.)
6. Gorbunova V.B. [Structural model of formation of cumulative potential of the enterprise]. *Vestnik Kaliningradskogo filiala Sankt-Peterburgskogo universiteta MVD Rossii = Bulletin of Kaliningrad Branch of the Saint-Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, 2014, no. 1, pp. 158–162. (In Russ.)
7. Waltersmann L., Kiemel S., Bogdanov I. et al. Benchmarking Holistic Optimization Potentials in the Manufacturing Industry – A Concept to Derive Specific Sustainability Recommendations for Companies. *Procedia Manufacturing*, 2019, vol. 39, pp. 685–694. URL: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.445>
8. Liu D., Meissner C.M. Market potential and economic development with non-homotheticity. *Journal of Development Economics*, 2019, vol. 139, pp. 217–228.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2019.03.010>
9. Flaig A., Kindström D., Ottosson M. Market-shaping strategies: A conceptual framework for generating market outcomes. *Industrial Marketing Management*, 2021, vol. 96, pp. 254–266. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.004>
10. Bronnikova T.S., Kotrin V.V. *Razvitie metodologii formirovaniya rynochnogo potentsiala predpriyatiya: monografiya* [Development of the methodology for the

- market potential formation of the enterprise: a monograph]. Korolev, FTA Publ., 2012, 134 p.
11. Tselykh T.N. [Marketing potential of local areas: Essence and formation]. *Innovatsionnaya ekonomika i obshchestvo = Innovative Economics and Society*, 2014, no. 4, pp. 76–81. (In Russ.)
 12. Akif'eva V.A., Batova T.N. [Research of interrelation of potentials of the company: Marketing potential, economic potential and market potential]. *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment*, 2015, no. 3. (In Russ.)
URL: <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/13790.pdf?ysclid=ln1lvadqby897020104>
 13. Snitko L.T., Chuzhikova Yu.A. [Market potential importance in company's strategic management]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava = Herald of Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, 2015, no. 2, pp. 52–58. URL: <http://vestnik.bukep.ru/> (In Russ.)
 14. Gornshtein M.Yu. *Sovremennyyi marketing: monografiya* [Modern Marketing: a monograph]. Moscow, Dashkov i K Publ., 2022, 404 p.
 15. Strovskii V.E., Kosolapov O.V. [Formation of local potentials of the enterprise]. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo gornogo universiteta = News of Ural State Mining University*, 2013, no. 4, pp. 93–96.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-lokalnyh-potentsialov-predpriyatiya?ysclid=ln1m7mh6w5513154995> (In Russ.)
 16. Kaleka A., Morgan N.A. How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. *Industrial Marketing Management*, 2019, vol. 78, pp. 108–121. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.02.001>
 17. Krasnyuk I.A., Pasholikov M.A. [The impact of marketing strategy on the activities of an industrial enterprise in a digitalization environment]. *Prakticheskii marketing = Practical Marketing*, 2021, no. 4, pp. 10–16.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-marketingovoy-strategii-na-deyatelnost-promyshlennogo-predpriyatiya-v-usloviyah-tsifrovizatsii?ysclid=ln1mme01n1346344155> (In Russ.)
 18. Rex Yuxing Du, Ye Hu, Damangir S. Leveraging trends in online searches for product features in market response modeling. *Journal of Marketing*, 2015, vol. 79, iss. 1, pp. 29–43. URL: <https://doi.org/10.1509/jm.12.0459>
 19. Krasnyuk I.A., Bragin A.Yu. [Marketing management tools in high-tech industries]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Journal of Economy and Entrepreneurship*, 2022, no. 3, pp. 1393–1398. (In Russ.)

20. Kasyuk I.A., Bragin A.Yu. [Effectiveness of marketing management based on key competencies and dynamic abilities in the conditions of digitalization]. *Ekonomicheskie nauki = Economic Sciences*, 2022, no. 212, pp. 110–114. URL: https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202207_110.pdf?ysclid=ln1mwe9lx8214354735 (In Russ.)
21. Orlandi L.B. Organizational capabilities in the digital era: Reframing strategic orientation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2016, vol. 1, iss. 3, pp. 156–161. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.002>
22. Griffin A., Josephson B.W., Lilien G. et al. Marketing's roles in innovation in business-to-business firms: Status, issues, and research agenda. *Marketing Letters*, 2013, vol. 24, iss. 4, pp. 323–337. URL: <https://doi.org/10.1007/s11002-013-9240-7>
23. Herhausen D. Unfolding the ambidextrous effects of proactive and responsive market orientation. *Journal of Business Research*, 2016, vol. 69, iss. 7, pp. 2585–2593. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.139>
24. Bruni D.S., Verona G. Dynamic marketing capabilities in science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of Management*, 2009, vol. 20, iss. s1, pp. S101–S117. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00615.x>
25. Pasholikov M.A. [System and dynamic modeling of joint activity of industrial enterprises]. *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki = Saint-Petersburg State Polytechnic University Journal. Economics*, 2016, no. 3, pp. 101–110. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemno-dinamicheskoe-modelirovanie-sovmestnoy-deyatelnosti-promyshlennyh-predpriyatiy?ysclid=ln1nc7p21m859174403> (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.