

оригинальная статья

<https://elibrary.ru/mykjad>

## Потенциал в системе стратегического маркетинга организации

Евдокимов Николай Николаевич

Самарский государственный экономический университет, Россия, Самара

eLibrary Author SPIN: 7249-3441

nickelsyz@list.ru

**Аннотация:** Исследование проблематики формализации и измерения потенциала в системе стратегического маркетинга организации является актуальной теоретической и практической задачей. Цель – уточнить формулировку категории потенциала как объекта стратегического маркетинга компании и предложить варианты его расчета. Задачи: проанализировать теоретические подходы к выявлению и определению маркетингового и стратегического потенциала организации; выполнить их соотнесение с функцией стратегического маркетинга предприятия; провести количественное определение потенциала в системе стратегического маркетинга. Применены исторический и сравнительный подходы, методы системного анализа, теории организации и методы стратегического планирования. Выявлены применяемые в теории основные элементы формулировки потенциала: ресурсы, способности, компетенции, возможности. Установлено, что трактовки стратегического потенциала организации и стратегического маркетингового потенциала имеют значительную степень соответствия по ключевым словам и применяемым подходам, но не определяют их как меру возможного изменения состояния объекта. Предложено рассматривать потенциал в системе стратегического маркетинга организации в аспекте стратегического потенциала компании. Обнаружены и систематизированы основные взаимодействия, формирующие стратегический потенциал организации. Дано определение потенциала компании в системе стратегического маркетинга, которое учитывает выявленные основные элементы, но не сводится к ним либо их комбинациям. Предложены варианты расчетов стратегического потенциала и основные сферы их практического применения. Установлено, что стратегический потенциал как синергия от взаимодействия уникальной комбинации элементов внутренней среды с конкретными для каждого рынка возможностями вызывает отклонения факта реализации стратегии от плана. Следовательно, он измерим, а полученные оценки применимы для совершенствования стратегий работы на рынках.

**Ключевые слова:** стратегический маркетинг, стратегический потенциал организации, маркетинговая стратегия, ресурсы, возможности внешней среды

**Цитирование:** Евдокимов Н. Н. Потенциал в системе стратегического маркетинга организации. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки.* 2025. Т. 10. № 4. С. 576–586. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-576-586>

Поступила в редакцию 07.10.2025. Принята после рецензирования 28.10.2025. Принята в печать 28.10.2025.

full article

## Potential in Corporate Strategic Marketing System

Nikolai N. Evdokimov

Samara State University of Economics, Russia, Samara

eLibrary Author SPIN: 7249-3441

nickelsyz@list.ru

**Abstract:** Potential is an important measurement unit that describes the strategic marketing system of a company. This article clarifies the definition of potential as an object of corporate strategic marketing and introduces some new measurement methods with a wide range of practical applications. After analyzing the existing theoretical approaches to marketing and strategic potential, the author correlated them with the corporate strategic marketing function to quantify the potential within the strategic marketing system. Historical and

comparative approaches, systems analysis, organization theory, and strategic planning techniques made it possible to identify the key elements of potential, i.e., resources, capabilities, competencies, and opportunities. Corporate strategic marketing potential overlap in terms of key concepts and approaches, yet they cannot be regarded as predictors of change. Potential should be considered as part of a company's strategic marketing system. The new definition of corporate potential within the strategic marketing system takes into account the identified key elements but is not reduced to them or their combinations. Strategic potential is a unique synergy of internal environment elements with market-specific opportunities. As such, it may disrupt the actual implementation of the corporate strategy. However, strategic potential is measurable, and its estimates can be used to improve market strategies.

**Keywords:** strategic marketing, corporate strategic potential, marketing strategy, resources, environmental opportunities

**Citation:** Evdokimov N. N. Potential in Corporate Strategic Marketing System. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 10(4): 576–586. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-576-586>

Received 7 Oct 2025. Accepted after review 28 Oct 2025. Accepted for publication 28 Oct 2025.

## Введение

В настоящее время в управленческих науках распространен термин *потенциал*, характеризующий значительное число феноменов. Он широко используется в области стратегического менеджмента и маркетинга. При этом сложность четкого разграничения сфер взаимодействия и зон ответственности стратегического менеджмента и маркетинга в современных реалиях бизнеса приводит к смешению их объектов. Такая ситуация усложняет традиционную проблематику формулировки потенциала как управленческой категории для стратегического маркетинга организации, ставя перед исследователями актуальную задачу по уточнению понятийного аппарата в аспекте развития методической базы формирования и реализации эффективной маркетинговой стратегии предприятия.

Первоначально термин *потенциал* (от лат. *potencia* – возможность или сила; буквально переводится как *относящийся к возможности*) применялся в философии для обозначения способности или возможности чего-либо перейти из скрытой формы в явную, т. е. стать реальным, реализоваться.

В Новое время были выявлены физические силы, действующие на расстоянии. В первую очередь речь идет об изучении явления электричества, которое понималось по аналогии с потоком жидкости. Для обозначения некоего «уровня» для электрической силы был использован термин *потенциал* как возможность совершения электрической силой определенной работы. Так, потенциал стал количественно определенной скалярной величиной.

После произошло распространение дефиниции *потенциал* в точных и естественных науках. Появились такие термины как, например, *потенциальная*

энергия, *потенциальная функция*, *редокс-потенциал*. При этом смысл применения потенциала стал заключаться в обозначении меры возможной работы либо изменения, которое может произойти в чем-либо.

Проникновение термина в общественные и гуманитарные науки (*потенциал рынка* или *творческий потенциал*) произошло позже всего и сопровождалось некоторым регрессом формулирования в аспекте измеримости [1]. Объективно это обусловлено как преимущественно стохастическим характером изучаемых в общественных и гуманитарных науках процессов и явлений, так и меньшим периодом активного применения.

Тем не менее следует отметить, что потенциал уже можно назвать важной категорией управленческой науки. В аспекте гносеологической трактовки термина *категория*, что восходит к трудам И. Канта, ее можно определить как некое общее понятие, которое служит цели познания окружающей действительности достаточно высокого уровня абстракции (что необходимо для моделирования взаимодействия с иными категориями).

Потенциал как сущность и объективная реальность управленческой науки и практики обладает всеми признаками категории в современном ее понимании, что позволяет использовать словосочетание *потенциал как категория* и в целом рассматривать потенциал в таком качестве.

Как было отмечено ранее, на стратегическом уровне менеджмент и маркетинг взаимодействуют особенно плотно. Маркетинг выступает одной из функциональных областей деятельности организации наряду с множеством других, но при стратегическом управлении и планировании его

значение резко возрастает. Это объясняется важностью факторов внешнего окружения прежде всего рабочей среды, влияющей на выработку ключевых стратегических решений, как источников информации [2]. В свою очередь именно маркетинг в большей степени «ответственен» за взаимодействие организации с внешней средой, особенно с наиболее сенситивными для руководства сферами потребителей, посредников и конкурентов. Он должен активно содействовать стратегическим изменениям в новых условиях [3]. В статье А. А. Макаренкова и В. К. Романович, например, большое внимание уделено аспекту коммуникаций с субъектами рабочей среды, которое можно считать даже избыточным, но это только подчеркивает значимость стратегического маркетинга [4].

Г. Нао и соавторы понимают стратегический маркетинг как целенаправленное согласование маркетинговой деятельности с долгосрочными целями организации для создания устойчивого конкурентного преимущества [5]. По нашему мнению, данный тезис необходимо расширить, т. к. чаще наблюдается не согласование деятельности с целями, а непосредственное влияние на их разработку в частности и на все ключевые положения стратегии в целом.

В связи с тем что сферой ответственности стратегического маркетинга выступает создание долгосрочной устойчивой конкурентной позиции, возникающей как результат влияния внешней среды на внутреннюю среду организации [6], то стратегические решения носят вероятностный характер с точки зрения воздействия на будущие состояния предприятия, при этом управляемые объекты отличаются высокой степенью абстракции. Все это вкупе обуславливает целесообразность использования такой категории, как *потенциал*, в стратегическом маркетинге.

Анализ зарубежных источников показывает, что при формулировке маркетингового потенциала чаще всего авторы прибегают к четырем ключевым определяющим терминам:

1. *Ресурсы*, которые существенно влияют на эффективность и конкурентные преимущества фирмы. К ресурсам относятся как материальные активы, например капитал и технологии, так и нематериальные – интеллектуальная собственность или бренд [7].

2. *Способности* понимаются как эффективность использования имеющихся комбинаций ресурсов, а также адаптивность и инновационность бизнеса [8]. Без развитых способностей предприятие не может реализовывать организационные инновации, следовательно, осуществлять стратегическое управление.

3. *Компетенции* – уникальные сильные стороны, выделяющие организацию в ряду ее конкурентов. Как правило, они трудно воспроизведимы и формируют основу устойчивого преимущества на рынке, характеризуя потенциал компании [9].

4. *Возможности* – способность выявлять и использовать факторы внешней среды, такие как новые тенденции или неудовлетворенные потребности клиентов, что имеет решающее значение для успеха стратегического маркетинга [10].

Стратегический потенциал в маркетинге формулируется через сочетание обозначенных выше четырех компонентов с опорой на располагаемые и привлекаемые в перспективе ресурсы, ключевые компетенции при имеющихся внешних возможностях.

Отечественные авторы в целом руководствуются той же логикой при анализе потенциала в системе стратегического маркетинга организации. Так, в статье [11] представлен обзор источников, в которых разбирается понятие маркетингового потенциала и делается вывод о трех основных подходах к его пониманию и определению:

I. Целевой подход: сопоставление результатов маркетинговых мероприятий с задачами на их проведение; базовый критерий оценки потенциала – способность достигать целей при заданных ресурсных ограничениях.

II. Ресурсный подход: основа оценки потенциала маркетинга – количество и эффективность использования ресурсов компании и те возможности, которые при этом создаются. Иногда трактовка дается исключительно на перечислении видов ресурсов (например, в работе [12]).

III. Результативный подход: маркетинговый потенциал выступает как ресурсы и способность предприятия повышать в ходе осуществления своей маркетинговой деятельности конкурентоспособность и отраслевой имидж. При этом работ, посвященных влиянию структуры рынка или отрасли на маркетинговый потенциал, практически нет. Однако можно отметить исследование [13] по тематике воздействия на него отраслевой кооперации и альянсов.

На основании проведенного литературного анализа и собственных изысканий Н. В. Арсеньева и Л. М. Путянина дают следующее определение маркетинговому потенциалу: «совокупная способность системы маркетинга к дальнейшему развитию при помощи удовлетворения потребностей потребителей предприятия в полном объеме за счет ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия и потенциально возможных» [11, с. 10]. Дополнительно делается вывод о том, что данная категория

является постоянно трансформирующейся в связи с влиянием на организацию факторов макросреды и микросреды внешнего окружения.

В приведенном кратком изложении подходов к определению маркетингового потенциала и в трактовке Н. В. Арсеньевой и Л. М. Путягиной присутствуют следующие ключевые слова и их сочетания: *ресурс, возможность, цель, внешняя среда*. При этом ставятся ограничения в пределах функциональной области маркетинга, однако содержание целей и задач явно указывает не просто на их стратегический характер, но и на принадлежность к наиболее высокому – общефирменному – уровню управления.

Т. Н. Батова и В. А. Крылова определяют маркетинговый потенциал как «систему, интегрирующую наличные (прим. автора – маркетинговые) ресурсы, созданные резервы, способности по их использованию и благоприятные возможности внешней среды. При этом функционирование и развитие системы подчинено достижению (прим. автора – маркетинговых) целей (прим. автора – предприятия)» [14, с. 11]. Аналогичной точки зрения придерживается и М. Д. Юсупова [15].

В ходе анализа теоретических положений получены следующие выводы:

1. Формулировки потенциала концентрируют внимание на ресурсах, способностях, факторах внешней среды; представляют собой попытки их комбинировать, но при этом достаточно далеко отходят от изначального понимания потенциала как меры возможного изменения объекта управления; не уделяют должного внимания его количественному измерению в любом виде.

2. Исследователи, упоминая маркетинговый или стратегический маркетинговый потенциал, не проводят его разграничения со стратегическим потенциалом организации в целом, выступающим объектом стратегического менеджмента.

Цель – уточнить формулировку категории потенциала как объекта стратегического маркетинга компании и предложить варианты его расчета.

Задачи:

- проанализировать теоретические подходы к выявлению и определению маркетингового и стратегического потенциала организации;
- выполнить их соотнесение с функцией стратегического маркетинга предприятия;
- провести количественное определение потенциала в системе стратегического маркетинга.

Применены исторический и сравнительный подходы, методы системного анализа, теории организации и методы стратегического планирования.

## Результаты

Стратегический потенциал организации является более устоявшимся термином относительно маркетингового потенциала. Так, он встречается в работах основоположников стратегического менеджмента – И. Ансоффа, Г. Минцберга и др., в то время как, например, у Ф. Котлера применяется намного реже и преимущественно в отношении характеристик рынков.

У российских исследователей можно найти множество разнородных определений стратегического потенциала организации, в том числе частично противоречащих друг другу.

Например, в работе Е. В. Лагуновой под стратегическим потенциалом понимаются «ресурсы и способности, которые могут быть адаптированы к рыночным потребностям с помощью имеющихся компетенций» [16, с. 40]. Тем самым обозначены уже знакомые нам по анализу практики формулирования в иностранных источниках маркетингового потенциала три элемента потенциала – ресурс, способность и компетенция. Дополнительно отметим связку с рыночными потребностями, т. е. внешней средой (возможностями). Также Е. В. Лагунова вводит понятие значение стратегического потенциала как степени способности компании использовать способности и ресурсы и отвечать на вызовы макросреды [Там же].

Если опираться на классическую трактовку потенциала как меры возможного изменения, то в трактовке Е. В. Лагуновой стратегический потенциал по содержанию ближе к ресурсам организации, а его значение в большей степени соответствует категории потенциала.

Ресурсный подход к определению стратегического потенциала компании в целом является преобладающим. Влияние ресурсной компоненты на потенциал неоспоримо. Как отмечают Е. Ю. Карелина и А. А. Малеваник, в основе любого предприятия лежит некоторый объем производственно необходимых материалов [17]. Тем не менее не представляется целесообразным приравнивать ресурсную основу и компетенции компании к ее потенциалу, т. к. наличие определенных средств в широком смысле слова не гарантирует достижения возможных результатов от их применения.

В этом смысле следует отметить позицию Е. А. Байкова, который призывает понимать под стратегическим потенциалом компании не достаточность ресурсов организации и компетенций по их использованию, а способность использовать имеющуюся совокупность ресурсов для реализации выбранной стратегии развития. При этом значимость ресурсов остается высокой, т. к. они формируют непосредственно основу потенциала,

без ресурсного обеспечения невозможно развитие, следовательно, сложно говорить о каком-либо потенциале в положительной коннотации. Однако Е. А. Байковым подробно не раскрывается содержание стратегического потенциала компании за пределами анализа его ресурсов в привязке к факторам внешней среды. Автор указывает, что стратегический потенциал выявляется на стадии стратегического анализа компании (в цикле разработки стратегии) и включает в себя уникальные ресурсы (конкурентные преимущества), которые используются при достижении поставленных целей развития [18].

У В. П. Чичканова и А. Ю. Царикаева стратегический потенциал предприятия трактуется через количественные критерии результативности и качественные индикаторы эффективности, в том числе оценки внешней среды организации, показывающие соответствие стратегии целям и возможностям [19]. Тем самым делается важная попытка количественной оценки потенциала, что в большей степени свойственно трактовке потенциала в точных и естественных науках.

Одной из наиболее комплексных и глубоких научных статей по исследованию природы потенциала организации выступает труд Д. В. Валько [20]. Его отличительной особенностью является исследовательский трек от определения круга решаемых управленческих задач через применение категории *потенциал* к формулированию его содержания. Д. В. Валько указывает на важность учета различных подходов к определению потенциала в первую очередь ресурсного и целевого (как наиболее распространенных). При этом он обращает внимание на смешение понятий *ресурс* и *возможности*, которые встречаются в трактовках многих исследователей. Компетенции же чаще используются как некий связующий элемент между ресурсами и достижением целей, т. е. координируют ресурсный и целевой подходы [Там же].

Проводя критический разбор множества определений потенциала экономической организации, Д. В. Валько приходит к ряду важных умозаключений, которые целесообразно учитывать при формулировке анализируемой категории [Там же]:

1. Отмечается относительный характер потенциала определенной организации, который не существует изолированно от потенциалов других игроков рынка. Тем самым при расчете потенциала нужно оценивать внешние факторы, формирующие диапазон возможностей компании, выход за которые не произойдет при привлечении дополнительных ресурсов и каких-либо других усилий.

2. Хотя ресурсы и выступают важной компонентой потенциала, их учет должен быть привязан к имеющимся возможностям их преобразования в результат и поставленным целям, т. е. к компетенциям и стратегии соответственно. Другими словами, не любой ресурс в экономическом смысле может считаться ресурсом как составляющей частью стратегического потенциала компании.

3. Способности и возможности организации должны оцениваться сквозь призму их результативности в конкурентной борьбе за успех на определенных рынках. Тем самым смена условий такой борьбы, равно как и переориентация компании на другой товарный или географический рынок, приводит к существенному изменению оценки потенциала, хотя и в краткосрочном периоде ее ресурсы и возможности не претерпевают существенной трансформации.

Собственно, стратегический потенциал организации трактуется Д. В. Валько как уровень обеспечения стратегии ресурсами для максимизации результатов деятельности. Количественное измерение потенциала основано на оценке достижения максимума результатов организации при выбранной стратегии. Оптимальное состояние обеспечивается лучшей комбинацией ресурсов и технологий их использования [Там же].

Сопоставляя между собой ключевые элементы в составе определений стратегического потенциала организации и маркетингового потенциала (в аспекте изучения стратегического маркетинга), можно отметить высокий уровень соответствия. Это связано с выраженной содержательной близостью анализируемых категорий. Если для ресурсов и возможностей можно констатировать значительные расхождения, то маркетинговые цели на стратегическом уровне максимально сближаются с целями генеральной стратегии. Все это приводит к тому, что отдельно говорить о маркетинговом потенциале на стратегическом уровне с практической точки зрения не совсем уместно. Объектом стратегического маркетинга фактически выступает не обособленный маркетинговый потенциал, а непосредственно стратегический потенциал организации.

Данная точка зрения пока менее распространена в отношении разделения на стратегическом уровне общефирменного и маркетингового потенциала, но в последние годы стала проявляться в отечественных работах. Например, в статье [21] прямо указывается на то, что категория *стратегический потенциал организации* является объектом стратегического маркетинга. На наш взгляд, только такая

ориентация стратегического маркетинга позволяет реализовать стратегию развития предприятия.

Выделение маркетингового потенциала вполне справедливо в том случае, если речь идет об операционном и тактическом уровнях функций. Но на стратегическом уровне нет практического смысла обособлять маркетинговый потенциал как объект управления. Разделение ресурсов и возможностей приведет лишь к более долгому и рискованному пути в достижении поставленных генеральных целей.

Дополнительно следует отметить, что «дробление» потенциалов обусловлено частым смешением в российской практике классификаций уровней маркетинга с точки зрения функции и в аспекте корпоративной структуры. Как правило, маркетинговые подразделения не занимаются стратегическими задачами бизнеса, в лучшем для них случае – выполняют вспомогательные роли в этом направлении, например, собирая и систематизируя информацию о внешней среде [22], которая потом сопоставляется с ресурсами и возможностями компании [23]. Данная ситуация зачастую характеризует и зарубежный топ-менеджмент [24].

Исходя из обозначенного подхода к формированию структуры предприятия и распределения ответственности подразделений в ее составе, маркетинговый потенциал остается на уровне операционной и тактической деятельности, действительно обособленный от стратегического потенциала, в то время как собственно принятие стратегических маркетинговых решений находится в зоне ответственности владельцев и топ-менеджмента. Однако с точки зрения маркетинговой функции ничего не меняется: стратегический маркетинг остается и определяет стратегический потенциал компании, но уже без активной роли специализированной службы.

Для формулирования определения потенциала в системе стратегического маркетинга обобщим рассмотренные выше предложения и подходы к определению анализируемых категорий, учитывая исторически обусловленную трактовку потенциала как феномена мышления и понимания действительности через меру возможного изменения объекта управления.

Стратегический потенциал организации определяется следующими ключевыми взаимодействиями, представленными на рисунке.

Стратегический потенциал как управленческая категория вписан в цикл стратегического планирования. На начальном этапе, т.е. при формировании стратегии, которая предполагает достижение определенного результата (стратегия как должное), менеджмент компании оценивает необходимый объем ресурсов и имеющиеся компетенции, принимая во внимание вызовы и ограничения внешней среды. На этой основе формируется желаемое целевое состояние, которое предполагается достичь.

На этапе реализации стратегии происходят динамические изменения во внешней среде, под них адаптируются комбинации ресурсов и компетенций. В теории стратегического планирования данные изменения во внутренней и внешней среде должны быть учтены на этапе формирования целевых установок. По итогу возникает стратегия как результат.

Завершающий этап – обратная связь, предполагающая корректировку внутренней среды и новое стратегическое целеполагание.

Собственно, стратегический потенциал в данной схеме проявляется в явной форме как сила (потенциал), определенный синергетический (положительный или отрицательный) эффект, который возникает в процессе функционирования организации

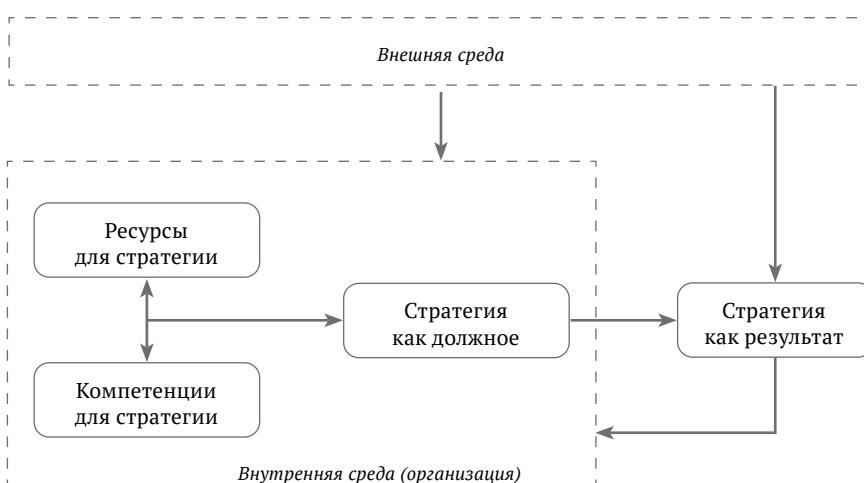


Рис. Взаимодействия элементов, определяющих стратегический потенциал организации  
Fig. Elements of corporate strategic potential in interaction

и обуславливает разрыв в значениях стратегии как результата и стратегии как должного.

С точки зрения решения практических задач стратегического маркетинга важно сосредоточиться на количественной оценке потенциала. Его измерение возможно двумя способами:

I. Логическая формула внутренней оценки стратегического потенциала организации:

$$P_{внутр} = \frac{F}{V} = \frac{F}{R*C*E},$$

где  $F$  – фактически достигнутое значение реализации стратегии;  $V$  – целевое значение стратегии;  $R$  – ресурсы организации (непосредственно потребляемые и амортизируемые материальные и нематериальные экономические в широком смысле этого слова ресурсы);  $C$  – компетенции организации (не относимые к  $R$  характеристики внутренней среды, влияющие на формирование и реализацию стратегии);  $E$  – влияние внешней среды.

II. Логическая формула сравнительной оценки стратегического потенциала организации:

$$P_{сравн} = \frac{\frac{\Delta F_1}{\Delta \sum F}}{\frac{\Delta R_1}{\Delta \sum R}}.$$

В первом случае расчет проводится для отдельно взятой организации без прямого сопоставления с другими игроками на рынке присутствия. Стратегический потенциал представляет собой безразмерную величину, показывающую соотношение достигнутого значения в ходе реализации стратегии к целевому (запланированному) состоянию системы, которое зависит от трех комплексных элементов – ресурсов, компетенций и влияния внешней среды.

Знак умножения здесь не интерпретируется алгебраически и показывает логическую связь между затраченными ресурсами, примененными компетенциями и действующими условиями внешней среды компании. Данные параметры подлежат количественному выражению: в случае  $R$  – в стоимостном выражении, для  $C$  и  $E$  – в качестве оценочных коэффициентов.

Для оценки стратегического потенциала компании  $P_{внутр}$  в практической плоскости необходимо формирование временного ряда и отслеживание динамики значений показателя, их отклонений от 1 на горизонте анализа значений компонентов расчетов. В этом случае формируется информационная база для оценки перспектив работы на определенном рынке с точки зрения возможностей

реализации стратегического потенциала. Еще более важной сферой применения  $P_{внутр}$  является сопоставление перспектив работы на разных рынках, в различных сегментах [25] (т. е. их приоритизация), каждый из которых будет иметь уникальный набор  $R$ ,  $C$ ,  $E$  и, следовательно, различные значения  $V$  и  $F$ .

Для пояснения логики расчета рассмотрим следующую ситуацию. Компания является производственным предприятием, работающим на двух географических рынках с одним продуктовым решением. В рамках стратегии основным целевым показателем выступает объем продаж, он же оценивается по факту. Когда руководство предприятия формирует стратегию и задает целевые ориентиры (например, планы продаж  $V_1$  и  $V_2$ ), то их расчет основывается на соотнесении возможного объема ресурсов  $R_1$  и  $R_2$  на обеспечение продаж (от этапа подготовки производства до сделки, в стоимостном выражении) с компетенциями компании для работы на данных рынках  $C_1$  и  $C_2$  (которые, в отличие от ресурсов, не расходуются в рамках цикла и не имеют прямого денежного эквивалента) и предполагаемой рыночной ситуацией  $E_1$  и  $E_2$ . Оценка  $C$  и  $E$  проводится экспертно, а значения целесообразно выставлять в диапазоне от 0 до 2, где 2 – наиболее благоприятный вариант, 1 – нейтральный вариант, 0 – наиболее неблагоприятный вариант, не позволяющий осуществлять реализацию стратегии.

Таким образом, одно предприятие с одним продуктом на двух рынках формирует два различных по величине плана продаж, опираясь на логику действия трех самостоятельных факторов – привлеченных ресурсов, внутренних компетенций и конъюнктуры рынка (в широком смысле). Эти факторы, обладая самодостаточностью, одновременно взаимодействуют между собой, производя синергетический эффект. Результаты  $F_1$  и  $F_2$  будут отличаться от обоснованных в стратегии целевых значений  $V_1$  и  $V_2$ , позволяя дать количественную оценку потенциалов работы компании на двух географических рынках  $P_{внутр1}$  и  $P_{внутр2}$ . Если  $P_{внутр1} > P_{внутр2}$ , то более приоритетным с точки зрения стратегического потенциала для дальнейшей работы выступает первый рынок, в обратном случае – второй. При этом необходимо учитывать сохраняющиеся ограничения всех трех групп факторов (ресурсы, компетенции, внешняя среда) при корректировке стратегии.

Данный пример показывает упрощенную ситуацию для пояснения логики количественной оценки стратегического потенциала, которая сохраняется при увеличении количества оцениваемых объектов

(рынков, продуктово-рыночных комбинаций и пр.) и углублении количественного анализа трех факторных признаков, прямо влияющих на стратегические ориентиры.

Расчет сравнительного стратегического потенциала  $P_{внупр}$  заключается в сопоставлении достигнутого изменения стратегического результата относительно изменения его значения по рынку к изменению потребления ресурсов относительно рыночных значений их потребления. Он дает аналитическую базу для принятия решений о реализации стратегического потенциала компании относительно конкурентов и понимания факторов изменения положения – за счет использования ресурсов или применения компетенций (влияния внешней среды на компании в одном рынке сопоставимы).

Каждый вариант имеет свои преимущества, недостатки и предпочтительные области использования. Так, расчет  $P_{внупр}$  требует привлечения экспертных оценок компетенций и влияния внешней среды, что повышает вероятность ошибок и, как следствие, некорректного установления целевых ориентиров. Они, в свою очередь, могут исказить расчет потенциалов в силу завышенных или заниженных значений. Применение сравнительного подхода основано на использовании информации о ключевых конкурентах, к которой у организации должен быть доступ. При этом конкурентный анализ, оценка влияния внешней среды в целом, исследование компетенций команды предприятия в аспекте продуктивности работы на разных рынках в любом случае проводятся компанией в рамках стратегического планирования, поэтому выход на количественные оценки окажет комплексное положительное влияние на стратегический менеджмент в аспекте повышения качества аналитических материалов.

С практической точки зрения расчет  $P_{внупр}$  выступает одним из инструментов приоритизации рынков и развития стратегического анализа, в то время как определение  $P_{спавн}$  формирует аналитическую основу для разработки конкурентных стратегий.

Резюмируя основные положения и логику расчетов стратегического потенциала организации, можно сформулировать его определение. Так, под потенциалом компании в системе стратегического маркетинга следует понимать синергетический эффект функционирования ее внутренней среды, который обеспечивает отклонение фактического состояния целевого параметра (-ов) стратегии организации относительно запланированного состояния (-й), определенного на основе задействованных ресурсов, примененных компетенций в определенных условиях внешней среды.

В том случае, если такое отклонение положительное ( $> 1$  при расчете  $P_{внупр}$ ), то организация обладает сильным потенциалом, который способен создать позитивный мультипликативный эффект от понесенных затрат. Если отклонение отрицательное ( $< 1$  при расчете  $P_{внупр}$ ), то стратегический потенциал компании слабый, и используемые ресурсы не позволяют достичь целей – требуется либо нарастить ресурсы, либо усилить компетенции, либо снизить ожидания.

Таким образом, хоть стратегический потенциал и основывается на ресурсах и компетенциях, он не является ни ими, ни их комбинацией, а представляет собой «невидимую» внутреннюю силу,двигающую организацию к достижению стратегических целей. В то же время стратегический потенциал не существует в отрыве от ресурсов и компетенций и не проявляется себя вне конкретных условий внешней среды.

Более того, для различных их комбинаций стратегический потенциал одной и той же организации может существенно различаться. Этим объясняются часто наблюдаемые в практике бизнеса ситуации, когда определенная фирма, затрачивая сопоставимые ресурсы на различных товарных или географических рынках, добивается совершенно несопоставимых в логике понесенных затрат результатов. Или тот факт, что копирование модели стратегии бизнеса совершенно не гарантирует достижения того же результата, что и у первоначального носителя такой модели.

## Заключение

В статье изложен подход к пониманию потенциала как объекта стратегического маркетинга, исходя из двух положений: нецелесообразности разделения на стратегическом уровне маркетингового потенциала и потенциала организации и несводимости потенциала к ресурсам, возможностям, компетенциям предприятия, влиянию внешней среды или комбинации данных факторов. Их применение приводит к иной трактовке категории потенциала компании в системе стратегического маркетинга, которая существенно отличается от традиционно применяемых и базирующихся на целевом, ресурсном или компетентностном подходах, а также их вариациях.

Обращение к данной проблематике обусловлено не только несовершенством применяемых подходов к пониманию категории потенциала в стратегическом маркетинге в теоретическом ключе и, как следствие, формулируемых определений, сколько слабой связью таких концепций с текущей практикой

стратегического управления, где функция маркетинга не рассматривается обособленно в отличие от тактического и оперативного менеджмента.

По мнению автора, предлагаемая трактовка категории потенциала в системе стратегического маркетинга компании и логика его количественного исчисления, позволяющая в том числе проводить сопоставительные оценки, развивает теоретическую основу для совершенствования системы управления стратегическим маркетингом, что благоприятно скажется на конкурентоспособности российских компаний.

Стратегический маркетинг в качестве объекта управления оперирует стратегическим потенциалом организации в целом. Под стратегическим потенциалом в этом контексте следует понимать не отдельные важные элементы внутренней среды (ресурсы, способности, компетенции), не возможности, создаваемые внешней средой, а возникающую синергию от взаимодействия уникальной комбинации элементов внутренней среды с конкретными возможностями для каждого рынка, который вызывает отклонения фактического результата от реализации стратегии относительно ожидаемого (запланированного), что является принципиально новым для теории стратегического маркетинга.

Стратегический потенциал может быть количественно измерен в двух вариантах, а полученные результаты – применены для правильной оценки

причин отклонений факта от плана в цикле стратегического планирования и последующей оптимизации стратегии. Также, принимая во внимание уникальность потенциала в системе стратегического маркетинга для каждого рынка (продуктово-рыночной комбинации), расчеты его значений дают основу для сопоставления рынков и их приоритизации для различных организаций, что повышает эффективность деятельности как отдельных хозяйствующих субъектов, так и ведет к более рациональному использованию ресурсов в национальной экономике. Кроме этого, такие расчеты могут проводиться в сжатые сроки, что повышает гибкость фирмы как ключевое требование на современном рынке [26].

В дальнейшем на основании изложенного подхода планируется разработка подробной методологии расчета стратегического потенциала, что позволит предложить для компаний готовое решение по совершенствованию инструментария стратегического маркетинга.

**Конфликт интересов:** Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

**Conflict of interests:** The author declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

## Литература / References

1. Ерыгин Ю. В., Еремеев Д. В., Шапорова З. Е. Экономический потенциал: структура и экономическая сущность. *Социально-экономический и гуманитарный журнал*. 2023. № 3. С. 15–25. [Erygin Yu. V., Eremeev D. V., Shaporova Z. E. Economic potential: Structure and economic essence. *Social and economic and humanitarian magazine*, 2023, (3): 15–25. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vzqlni>
2. Brewis C., Dibb S., Meadows M. Leveraging Big Data for strategic marketing: A dynamic capabilities model for incumbent firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 2023, 190. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122402>
3. Bekos G. S., Chari S., Jaakkola M., Evanschitzky H. Strategic change capability in marketing organizations: Conceptualization, scale development, and validation. *Journal of Marketing*, 2025. <https://doi.org/10.1177/00222429251333771>
4. Макаренков А. А., Романович В. К. Стратегический маркетинг как эффективный инструмент поиска каналов взаимодействия с потребителями. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2023. № 6-2. С. 58–63. [Makarenkov A. A., Romanovich V. K. Strategic marketing as an effective tool for finding channels of interaction with consumers. *Economy and Business: Theory and Practice*, 2023, (6-2): 58–63. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-6-2-58-63>
5. Hao G., Zhang J., Lei Z., Liu W. Platform leadership: The multi-dimensional construction, measurement, and verification of the impact on innovation behavior. *Management World*, 2021, 37(1): 186–199.
6. Севастянова О. В. Процессный подход к реализации стратегических задач маркетинга. *Экономика и предпринимательство*. 2024. № 10. С. 1288–1292. [Sevastyanova O. V. A process approach to the implementation of strategic marketing objectives. *Ekonomika i predprinimatelstvo*, 2024, (10): 1288–1292. (In Russ.)] <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.171.10.235>

7. Davcik N. S., Sharma P. Marketing resources, performance, and competitive advantage: A review and future research directions. *Journal of Business Research*, 2016, 69(12): 5547–5552. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.169>
8. Camisón C., Villar-López A. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 2014, 67(1): 2891–2902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
9. Liao S.-H., Chen C.-C., Hu D.-C., Chung Yu.-C., Yang M.-J. Developing a sustainable competitive advantage: Absorptive capacity, knowledge transfer, and organizational learning. *The Journal of Technology Transfer*, 2017, 42: 1431–1450. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9532-1>
10. Khourh U., Sudiro A., Rahayu M., Indrawati N. K. The mediating effect of entrepreneurial marketing in the relationship between environmental turbulence and dynamic capability with sustainable competitive advantage: An empirical study in Indonesian MSMEs. *Management Science Letters*, 2020, 10: 709–720. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.007>
11. Арсеньева Н. В., Путянина Л. М. Потенциал маркетинга предприятия и возможности его развития в современных условиях. *Вестник университета*. 2021. № 7. С. 5–11. [Arsenieva N. V., Putyatina L. M. The marketing potential of the enterprise and the possibilities of its development in modern conditions. *Vestnik Universiteta*, 2021, (7): 5–11. (In Russ.)] <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-7-5-11>
12. Азарян Е. М. Концептуальные подходы к управлению потенциалом предприятия на основе маркетинговой стратегии. *Торговля и рынок*. 2021. № 4-1. С. 39–45. [Azaryan E. M. Conceptual approaches to potential management of the enterprise based on marketing strategy. *Torgovlya i rynok*, 2021, (4-1): 39–45. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/nsxr1a>
13. Петенко И. В. Маркетинговый потенциал компании как актив развития отраслевой и межотраслевой кооперации. *Торговля и рынок*. 2021. № 1. С. 32–40. [Petenko I. V. Marketing potential of the company is an asset for development of industry and inter-industry cooperation. *Torgovlya i rynok*, 2021, (1): 32–40. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qlujn>
14. Батова Т. Н., Крылова В. А. Маркетинговый потенциал предприятия. М.: Академия Естествознания, 2016. 234 с. [Batova T. N., Krylova V. A. *The marketing potential of the enterprise*. Moscow: Akademiya Estestvoznanija, 2016, 234. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yschoq>
15. Юсупова М. Д. Методический подход к оценке маркетингового потенциала предприятия. *ФГУ Science*. 2024. № 2. С. 35–40. [Yusupova M. D. Methodological approach to assessing the marketing potential of an enterprise. *FGU Science*, 2024, (2): 35–40. (In Russ.)] <https://doi.org/10.36684/37-2024-34-2-35-40>
16. Лагунова Е. В. Стратегический потенциал компании и его оценка. *Проблемы управления*. 2007. № 6. С. 40–44. [Lagunova E. V. Strategic potential of a company and its evaluation. *Control Sciences*, 2007, (6): 40–44. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ibvvej>
17. Карелина Е. Ю., Малеваник А. А. Понятие и структура стратегического потенциала компании. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2017. № 10. С. 63–65. [Karelina E. Yu., Malevanyk A. A. Concept and structure of the strategic potential of the company. *Economy and Business: Theory and Practice*, 2017, (10): 63–65. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zssrkv>
18. Байков Е. А. Управление реализацией стратегического потенциала предприятия в целях его развития. *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*. 2012. № 2-2. С. 107–112. [Baykov E. A. Managing the implementation of the strategic potential of an enterprise for the purpose of its development. *Nauchno-tehnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki*, 2012, (2-2): 107–112. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/novgbo>
19. Чичканов В. П., Царикаев А. Ю. Анализ подходов к определению стратегического потенциала предприятия. *Теория и практика общественного развития*. 2015. № 11. С. 60–63. [Chichkanov V. P., Tsarikayev A. Yu. Analysis of the approaches to determination of strategic capacity of the enterprise. *Theory and Practice of Social Development*, 2015, (11): 60–63. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ucoufn>
20. Валько Д. В. К вопросу о сущности и структуре стратегического потенциала организации. *Управление в современных системах*. 2015. № 2. С. 7–18. [Valko D. V. Substance and structure of the strategic potential of the organization. *Upravlenie v sovremennyh sistemah*, 2015, (2): 7–18. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/uipiax>
21. 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. [Krasyuk 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, 22(11): 1996–2019. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24891/ea.22.11.1996>
22. Трунова Д. Н. Стратегическое планирование в маркетинге. *Практический маркетинг*. 2023. № 12. С. 52–57. [Trunova D. N. Strategic planning in marketing. *Practical Marketing*, 2023, (12): 52–57. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2023-12318-52-57>
23. Костецкий А. Н., Чекашкина Н. Р. Стратегический маркетинг в системе менеджмента организации. *Экономика устойчивого развития*. 2022. № 2. С. 105–109. [Kostetsky A. N., Chekashkina N. R. Strategic marketing in the organizational system of management. *Economics of Sustainable Development*, 2022, (2): 105–109. (In Russ.)] [https://doi.org/10.37124/20799136\\_2022\\_2\\_50\\_105](https://doi.org/10.37124/20799136_2022_2_50_105)
24. Eriksson T., Robertson J., Näppä A. Functional top management teams and marketing organization: Exploring strategic decision-making. *Journal of Strategic Marketing*, 2020, 33(1): 1–18. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1765410>
25. Clarke A. H., Freytag P. V., Cortez R. M. Revisiting the strategic role of market segmentation: Five themes for future research. *Industrial Marketing Management*, 2024, 121. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.07.012>
26. Bekos G. S., Jaakkola M., Chari S. Organizational agility and firm performance: The role of architectural marketing capabilities. *Industrial Marketing Management*, 2025, 125: 239–253. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.01.005>