

СИНТЕЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

БЕРЕЗОВСКИЙ К. М.

аспирант

Харьков

Объективно происходящее усиление конкуренции на рынке требует от предприятий использования полного спектра имеющихся у него возможностей, которые в сочетании с аккумулированными ресурсами и компетенциями и будут представлять уровень развития потенциала предприятия. Глубокая уверенность автора в необходимости перевода промышленных предприятий на принципы маркетингового управления актуализирует разработки относительно интеграции в систему маркетингового управления методов, процедур и механизмов регулирования уровня потенциала. При этом возникает ряд проблем теоретического и эмпирического характера, требующих незамедлительного решения.

Основная трудность связана с отсутствием принятого всеми научными школами понимания, как потенциала предприятия, так и его маркетингового потенциала. Проведенный автором (на основе [1 – 10]) семантический анализ категории «потенциал предприятия» позволил выделить такие подходы к пониманию сущности потенциала, как: ресурсный (потенциал определяется исходя из производственно-ресурсной базы предприятия и из вариантов сочетания доступных ресурсов и процессов их обработки), перспективный (потенциал как реализация возможности использования ресурсов), целевой (раскрытие потенциала через степень достижения поставленных стратегических целей), инновационный (потенциал как способность к усовершенствованиям), компетентностный (потенциал как раскрытие заложенных навыков, знаний, умений и способностей) и стоимостной (потенциал как способность генерировать положительный денежный поток).

Соответственно, можно утверждать о необходимости интегрированного понимания потенциала и как способности обеспечения потребностей, и как степени достижения поставленных стратегических целей, и как доступности для использования определенных ресурсов. Необходимость такого интегрированного понимания объясняется невозможностью оценивания потенциала предприятия в отрыве от подобного оценивания конкурентов и детального учета параметров внешнего окружения (что, впрочем, присутствует в ряде методик оценивания потенциала, в случае его сведения только лишь к системе ресурсов). Более интересным показателем будет уровень раскрытия или степень эффективности использования потенциала. Действительно, управление потенциалом должно ориентироваться на

целесообразное уменьшение неиспользованной его части (в обязательном соотношении с приведенными затратами на такое уменьшение).

Целью статьи является развитие теоретико-методических основ формирования цикла управления маркетинговым потенциалом промышленного предприятия. Для этого предлагается рассматривать маркетинговый потенциал через степень достижения маркетинговых целей предприятия (результативность использования факторов среды) при переориентации всех архитектурных элементов предприятия на принципы маркетинга (формирование маркетинговых возможностей предприятия в аспекте получения конкурентных преимуществ).

Также, для достижения цели статьи предлагается оценивание маркетингового потенциала осуществлять с точки зрения обеспечения стратегического соответствия предприятия (стратегическое соответствие определяется как соблюдение баланса между стратегическими целями фирмы и возможностями в сфере маркетинга [6], как соответствие возможностей предприятия требованиям рынка [10] или как соответствие управленческих действий стратегическим целям компании [7]). Рост стратегического соответствия будет показывать уменьшение неиспользованной части потенциала, а обеспечение полного соответствия – устанавливать граничный уровень развития потенциала (граничный для данного этапа развития, на котором не происходят или не планируются качественные трансформации в деятельности предприятия). Направления обеспечения такого соответствия будут в свою очередь определять наборы показателей или интегральные показатели оценивания маркетингового потенциала (данные показатели в свою очередь следует интегрировать в систему маркетингового управления промышленным предприятием в качестве подконтрольных индикаторов или в качестве рычагов для управленческого воздействия). Тут предполагается, что достижение стратегического соответствия при оптимальном раскрытии имеющегося потенциала выступает определенного рода конкурентным преимуществом.

В простейшем виде (как это делается, например, в [6]) оценка стратегического соответствия возможна на соотношении фактических и запланированных результатов деятельности по каждому из имеющихся стратегических ориентиров предприятия (имеющийся разрыв можно определить как недоиспользованный потенциал). Такой подход нельзя считать правильным, поскольку нивелируются эффекты комплиментарности и синергии между выделенными ориентирами. Данное замечание не снимается даже в том случае, когда указанные ориентиры представляются в виде радара, а потенциал оценивается через площадь такого радара (при

этом все равно не оценивается имеющаяся причинно-следственная связь).

По мнению автора, недостатком большинства имеющихся методик оценивания маркетингового потенциала [1, 3, 5, 9] является именно их интегральный характер (часто вводится большое количество показателей, относящихся к деятельности предприятия в целом), что не позволяет в полном объеме оценить факторы, влияющие на уровень развития потенциала. Соответственно предлагается управление маркетинговым потенциалом строить в рамках набирающего популярность «категорийного менеджмента» (или менеджмента товарных категорий) [2, 4]. При этом произойдет дифференциация стратегических ориентиров предприятия в рамках имеющихся у предприятия групп товарных категорий (задается через множество $\{TK\}$) и выбранных стратегических зон хозяйствования (также представляется через множество $\{C3X\}$).

Воспользовавшись относительно стандартным подходом, графически определим соответствующую матрицу взаимной поддержки ($\|TK \times C3X\|$), в ячейках каждой из которых и будет определяться множество стратегических ориентиров ($\{CO_{C3X_i}^{TK_j}\}$). Совокупность ориентиров будет определять систему стратегических целей предприятия ($Ц_{II} = \bigcup_{i=1}^N \bigcup_{j=1}^M \{CO_{C3X_i}^{TK_j}\}$) и особенности комплекса маркетинга для определенной товарной категории на определенном сегменте рынка.

Создание указанной матрицы переводит управление потенциалом на качественно отличающийся уровень. Это связано с рядом причин. *Во-первых*, при оценивании потенциала учитывается еще и архитектурное построение предприятия. *Во-вторых*, все применяемые предприятием практики (в терминах ISO 15288 – элементарные действия) переориентируются на принципы маркетинга. *В-третьих*, формируется динамичный подход к описанию маркетинговой стратегии, поскольку облегчается формализация стратегических ориентиров предприятия. *В-четвертых*, достижение стратегического соответствия становится нелинейным процессом (параметры оценки стратегических разрывов подстраиваются под стадию жизненного цикла предприятия и могут качественно изменяться).

В рамках каждого элемента матрицы $\|TK \times C3X\|$ рассчитывают показатели соответствия (показатели, представленные элементами множества $\{PC\}$, по своей сути показывают величину стратегического разрыва) и оценивают объем релевантных ресурсов на поддержание/обеспечение стратегического соответствия ($\{PC\}$). С точки зрения управления потенциалом, в первую очередь показатели $\{PC\}$ выбираются в рамках необходимых предприятию направлений обеспечения стратегического соответствия. В качестве примера направлений можно выделить следующие взаимозависимости: «стратегия – структура (архитектоника)», «уровень издержек (сокращение издержек) на НИОКР – использование новых технологических достижений», «индивидуализация

используемых компетенций – создание альянсов и различного рода союзов в рамках цепочки создания ценности», «автономность производственных операций как критерий экономической безопасности – организация работы по системе точно в срок», «использование логистических провайдеров – создание разветвленной системы сбыта», «индивидуализация маркетинговой стратегии – объединение усилий в продвижении товара» и т. п.

Кроме этого, в составе элементов $\{PC\}$ следует выделить показатели, показывающие соответствие маркетингового потенциала ($ПТ = \bigcup_{i=1}^N \bigcup_{j=1}^M \{ПТ_{C3X_i}^{TK_j}\}$) сформированным в сегментах матрицы стратегическим ориентирам ($\{CO_{C3X_i}^{TK_j}\}$).

Поскольку описание архитектуры предприятия может быть представлено в терминах используемого набора практик, целесообразным становится применение подхода [8], определяющего стратегическое соответствие как «идеальный комплекс практик». Соответственно в контексте расчета уровня маркетингового потенциала идеальность «комплекса практик» можно определить через соответствие имеющихся у предприятия ресурсов и компетенций (возможностей) по их использованию. При этом определять такое соответствие следует в рамках каждого из возможных (актуальных для предприятия) направлений возникновения стратегических разрывов. Таким образом, для организации управления маркетинговым потенциалом предприятия предлагается использование представленной на рис. 1 матрицы.

С точки зрения синтеза системы управления потенциалом отметим следующее. Технология оценивания уровня маркетингового потенциала предприятия обязательно должна быть интегрирована в систему управления предприятием. Возможным вариантом также является формирование системы управления маркетинговым потенциалом (или системы оптимизации уровня развития маркетингового потенциала), которая будет интегрирована как отдельный элемент в механизм стратегического управления предприятием. Непосредственно же процесс управления предполагает осуществление определенных воздействий субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей. Целевая ориентация, в контексте представленной на рис. 1 схемы состоит в полной реализации всех элементов $\{CO\}$, что достигается за счет нивелирования стратегических разрывов. Объектом управления для выделенной подсистемы выступает уровень развития маркетингового потенциала (при чем он не рассматривается как объект управления для механизма стратегического управления предприятием, где уровень потенциала представлен как рычаг управленческого воздействия). Управленческий же инструментарий будет состоять из представленных на рис. 1 компетенций предприятия.

Таким образом, в статье предложен подход к интеграции методики оценивания маркетингового потенциа-

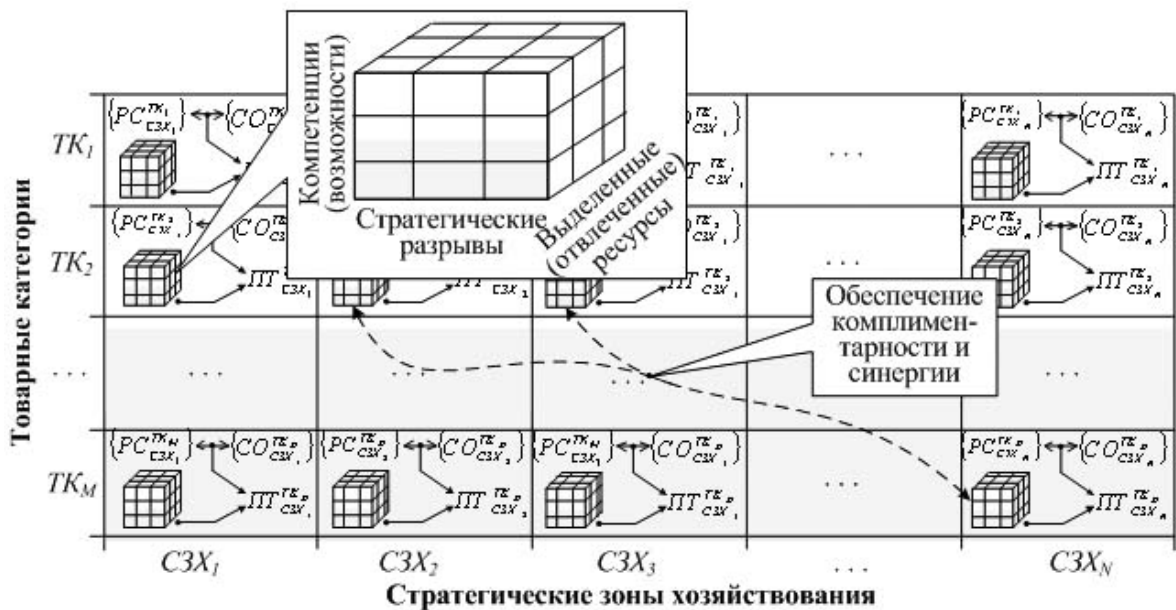


Рис. 1. Матрица обеспечения стратегического соответствия маркетингового потенциала промышленного предприятия

ла предприятия в соответствующий контур управления. Вместе с тем требуется проведение дополнительных теоретических (в части разработки и формализации показателей для оценивания каждого из выделенного направлений стратегического соответствия) и эмпирических (в части получения количественного подтверждения полученной гипотезы соотношения маркетингового потенциала предприятия с возможностями преодоления стратегических рыночных разрывов) исследований. Необходимостью является и создание типовых классификаторов ресурсов, компетенций, ориентиров, направлений установления соответствия. Такие классификаторы позволят описывать направления маркетинговой деятельности путем соотношения их элементов. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: Монографія / Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський. – Донецьк: ДонГУЕТ, 2005. – 153 с.
2. Виноградская Е. Категорийный менеджмент: тяжелый путь познания [электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.retail.ru/article/all_retail/18514/
3. Гавва В. Потенціал підприємства: формування та оцінювання. / В. Н. Гавва. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 221с.
4. Гурова Н. Новая технология управления: категорийный менеджмент [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pcweek.ru/idea/article/detail.php?ID=65519>
5. Краснокутська Н. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Н. С. Краснокутська. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
6. Смык А. В. Маркетинговое обеспечение стратегического соответствия в предпринимательских структурах // http://elibrary.finec.ru/materials_files/338383965.pdf
7. Стратегическое соответствие, эффект синергии и конкурентные преимущества [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php>

8. Стратегическое соответствие в управлении человеческими ресурсами [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uprav.org.ua/>

9. Федонін О. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.

10. Харькова А. Н. Маркетинговая стратегическая программа предприятия [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.masters.donntu.edu.ua/publ2002/fem/kharkova.pdf>