

Ф. А. ПОДГАЙСКИЙ

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
МАРКЕТИНГОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ
ПРЕДПРИЯТИЙ НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ**

Рассматриваются теоретические аспекты маркетинговых возможностей предприятий и их особенности на внешних рынках. Предлагаются анализ маркетинговых возможностей деятельности предприятия, а также процесс маркетингового планирования деятельности компании на внешних рынках.

Ключевые слова: маркетинговые возможности; маркетинговые проблемы; маркетинговые решения; маркетинговый план.

УДК 339.138

В условиях изменения мировой конкурентной среды проблема управления маркетинговыми возможностями компаний является весьма актуальной. Она коррелируется с основными задачами конкурентоспособности белорусской экономики в мире и является частью проблемы повышения конкурентоспособности компаний Республики Беларусь. Большинство аспектов данной проблемы требуют тщательного исследования и практической апробации. Цель данной работы — проанализировать теоретические аспекты маркетинговых возможностей компаний и их особенностей на внешних рынках, а также рассмотреть процесс планирования маркетинговой деятельности компаний, работающих на внешних рынках.

Проанализируем сущность понятия «возможность», которое трактуется экономистами по-разному. Дороти А. Леонард определяет три типа возможностей, которыми может обладать компания: основные, вспомогательные и дополнительные. Основные возможности создаются со временем, не могут быть легко скопированы конкурентами и тем самым представляют собой конкурентное преимущество компании. Подразумевается, что такие основные возможности являются следствием длительной наработки навыков и компетенций компании на рынке. Дополнительные возможности повышают ценность основных возможностей, но их можно скопировать [1].

По мнению Дороти А. Леонард, возможности компании включают в себя как минимум четыре взаимосвязанных измерения:

физико-технические системы — оборудование, базы данных, системы программного обеспечения;

управленческие системы — системы управления бизнес-процессами, в том числе эксплуатация физико-технических систем;

навыки и знания — корпоративные системы поддержки и повышения личных и командных навыков и знаний;

ценности и нормы — корпоративные системы регулирования ценностей, целей и поведения [1].

Меррифилд, Калхун, Стивенс определяют «возможность» как объединение людей, процессов и технологий для какой-то цели. Управление возможностями они характеризуют как активное развитие и адаптацию компании на

Федор Александрович ПОДГАЙСКИЙ (podhaisii@gmail.com), аспирант кафедры маркетинга Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

рынке при условии осознанного реагирования менеджмента на все изменения бизнес-среды [2].

Отличительные возможности компании Джон Кей определяет как те, которыми обладает определенная компания, а другие компании не могут их воспроизвести даже после того, как они осознают преимущества данной возможности. Отличительные возможности Кей можно сравнить с «основными возможностями» Леонард. Кей утверждает, что для того чтобы возможность была действительно отличительной и основой конкурентного преимущества, она должна отвечать еще двум критериям: устойчивости и приемлемости [3].

Устойчивость относится к компании, поддерживающей отличительные особенности возможностей по сравнению с конкурентами, несмотря на попытки копировать и воспроизводить их. Один из подходов к устойчивому развитию заключается в том, что компания развивает возможность быстрее, чем конкуренты, — посредством обучения и инноваций. Приемлемость относится к компании, которая получает собственные выгоды от возможностей. Например, выгоды от прав интеллектуальной собственности, франшизы и т. д.

В научной литературе «возможности организации» рассматриваются как внешний фактор или сочетание факторов (условия, обстоятельства) и их тенденции, которые могут существенно способствовать организации в реализации ее миссии, целей, стратегии (высокие темпы роста спроса в рыночном сегменте организации, изменения в законодательстве, благоприятные для организации, и т. п.). Кроме того, возможности организации рассматривают как компонент SWOT-анализа, оценивая их с позиции ресурсного (финансового, материального, кадрового, информационного) и управленческого потенциалов организации.

По мнению Хадая и Ганьона, возможности в бизнесе — это интегрированный набор ресурсов, предназначенных для совместной работы и направленных на достижение определенного результата. Возможность всегда состоит из одной или нескольких бизнес-функций, бизнес-процессов, организационных единиц, ноу-хау, информационных и технологических активов. Например, для того чтобы иметь возможность изготавливать металлические детали, организация должна иметь необходимое оборудование (технологические активы), знать, как их эксплуатировать (ноу-хау), понимать конкретную последовательность действий, необходимых для изготовления деталей (технический процесс), иметь все чертежи (информационные активы) и персонал (организационные единицы), необходимый для изготовления данных деталей. К информационным активам добавляется бренд [4].

Особый интерес в современных условиях развития рыночных отношений представляют маркетинговые возможности компаний. Большинство ученых дают схожие определения маркетинговым возможностям. Ф. Котлером представлено несколько определений маркетинговых возможностей, одно из которых легло в основу современного представления ученых о данном понятии. Маркетинговые возможности он определяет как привлекательные направления маркетинговых усилий, на котором конкретная компания может добиться конкурентного преимущества, а также как сферу покупательских нужд, удовлетворение которых составит основу прибыли компании [5].

Маркетинговые возможности организации определяются ее опытом и знаниями в области ассортиментной политики, рыночных исследований, потребностей конкурентов, методов распределения и сбыта продукции, рекламы и т. д. Один из ведущих российских ученых в области маркетинга Б. А. Соловьев маркетинговые возможности компании представляет как сложившиеся соотношения определенной области потребительских нужд и реальных ресурсов (потенциала) предприятия по их удовлетворению для получения прибыли. Мар-

кетинговые возможности, по его мнению, — это привлекательные направления усилий предприятия на рынке (участках рынка) для получения прибыли.

Исследование научной литературы показало, что среди специалистов нет общепринятого определения маркетинговых возможностей. Приведенный анализ мнений различных авторов позволяет систематизировать дефиниции понятия «маркетинговые возможности».

На наш взгляд, *маркетинговые возможности* представляют собой комплекс практик и методов, основанных на полученных знаниях о рынке и накопленных навыках и компетенциях, способных обеспечить организации эффективное осуществление маркетинговой деятельности в соответствии с ее целями и ресурсами.

Маркетинговые возможности стали явным приоритетом среди маркетологов за последнее десятилетие. Они могут отражаться в способности предприятия отличать продукты и услуги от конкурентов и создавать успешные бренды, когда они увеличивают ценность своих товаров и услуг. Маркетинговые возможности опосредуют связь ориентации на рынок и эффективность организации. Компании, ориентированные на рынок, развивают более высокий уровень маркетинговых возможностей (исследование рынка, ценообразование, разработка продуктов, каналы сбыта и управление рынком), чем компании, менее ориентированные на рынок, и поэтому значительно превосходит конкурентов с точки зрения организационной эффективности. Маркетинговые возможности отражают организационную способность подключаться и обслуживать определенные группы клиентов. Такие возможности позволяют компаниям создавать выгодные отношения с клиентами и поддерживать уже достигнутую клиентскую базу, что в свою очередь влияет на эффективность организации. Маркетинговые возможности влияют на финансовые показатели, создавая удовлетворенность, лояльность и рыночную производительность [6].

Связь между возможностями маркетинга и финансовыми показателями стала приоритетом для многих исследователей и специалистов по маркетингу. Они утверждают, что маркетинговые возможности положительно связаны с эффективностью предприятия и финансовыми показателями организации. В частности, они оказывают непосредственное влияние на темпы роста доходов, рентабельности и прямое влияние — на возврат инвестиций. Некоторые исследования расширили знания о связи между возможностями маркетинга и эффективностью предприятия, поскольку предприятия затрачивают значительные ресурсы на создание, поддержание и использование маркетинговых возможностей [7].

Анализ маркетинговых возможностей предполагает систематический поиск, сбор, анализ и представление данных и сведений, относящихся к конкретной рыночной ситуации. Кроме того, он предполагает систематический сбор и анализ данных по маркетингу и маркетинговым проблемам в целях совершенствования качества процедур принятия решений и контроля в маркетинговой среде.

Сущность маркетингового анализа возможностей компании представлена на рисунке.

Глобальные цели анализа маркетинговых возможностей компании — это информационное обеспечение маркетинга, т. е. сбор необходимой информации и аналитическое обеспечение, заключающееся в использовании математических моделей для анализа данных и получения с их помощью прогнозов и возможности принятия оптимальных решений.



Маркетинговая информационная система

На макроуровне анализ маркетинговых возможностей должен выявить и смоделировать закономерности и тенденции развития рынка, дать оценку рыночной ситуации, определить емкость рынка и сделать прогноз спроса.

На микроуровне даются оценки, осуществляется анализ и прогноз собственных возможностей предприятия (его потенциала и конкурентоспособности), состояния и перспектив развития того сегмента рынка, на котором эта компания действует.

Маркетинговые возможности компании в современных условиях можно свести к трем основным составляющим. Это, во-первых, возможность организации непосредственно взаимодействовать с клиентом и получать от него сигналы о структуре и динамике предпочтений. Во-вторых, возможность аккумулировать эти требования и сделать их основой для формирования ассортиментной политики и объема выпуска внутри организации или группы взаимодействующих структур. Другими словами, непосредственно интегрировать маркетинг в процессы функционирования организации и усилить ориентацию на потребителя. И наконец, в-третьих, возможность передачи рыночных сигналов вверх по технологической цепочке для определения заказа поставщику необходимых ресурсов и комплектующих. Причем так как скорость реакции на сигналы рынка, адаптивность, индивидуализация обслуживания потребителя становятся основой сохранения и преумножения динамических конкурентных преимуществ, маркетинговые возможности современной организации непосредственно зависят от использования новых технологий и управления выделенными выше процессами [8].

Надо отметить, что внешняя среда для любой организации, а для производственной тем более, приносит постоянные проблемы. Способность и возможность приспособляться характеризует важную сторону жизнедеятельности организации и успех в управлении ею. Маркетинговые проблемы определяются как возникающие расхождения между реальным состоянием рыночной среды и фактически осуществляемой маркетинговой деятельностью хозяйствующего субъекта, которые оказывают или могут оказывать значительное влияние на маркетинговую систему при наличии целенаправленных маркетинговых усилий. Отсюда следует, что маркетинговая проблема может быть рассмотрена как потенциальная маркетинговая возможность, т. е. как ситуация, использование которой позволит достичь некоторую цель организованного развития [7].

Компании, осуществляющие деятельность на внешних рынках, сталкиваются с различными проблемами, которые отчасти схожи с работой на внутреннем рынке, но имеют особенности. Среди них можно выделить следующие:

постоянно меняющаяся бизнес-среда внешних рынков: политическая специфика рынка; решения правительств, касающиеся внутренней и внешней политики; экономические переменные рынка (обменный курс, ставка рефинансирования, налоговые отчисления, емкость определенного сегмента рынка); динамика спроса на ту или иную группу товаров/услуг, с которой компания осуществляет деятельность на внешнем рынке; динамика необходимого импорта товаров/услуг интересующей группы; динамика экспорта товаров/услуг (свидетельствует о высокой конкуренции страны в той или иной области на международном рынке); тарифное/нетарифное регулирование интересующих групп товаров/услуг; законодательство страны, регулирующее все аспекты деятельности иностранных, совместных и местных компаний; сложившийся уровень цен на целевые группы товаров/услуг в стране; число местных и иностранных конкурентов интересующего сегмента рынка.

Тенденции мирового рынка свидетельствуют о постоянных изменениях спроса на те или иные товары/услуги. Этому могут способствовать различные факторы. Например, политика стран по импортозамещению, которая впоследствии приводит к замещению традиционного импорта, его внутреннему производству; локализация иностранных компаний на местном рынке; приход на рынок инновационных товаров/услуг, влияющих на внутренний спрос;

географическая удаленность от внешних рынков: дальние расстояния между странами накладывают дополнительные издержки при осуществлении деятельности на внешних рынках (затраты на логистику, командирование сотрудников и др.);

«психологическая и культурная дистанция» между странами: совокупность факторов, препятствующих потоку информации как из страны, так и в нее (различия в языке, образовании, деловой практике, культуре, истории, промышленном развитии);

ограниченность возможностей для самостоятельной деятельности на внешних рынках: недостаток внутренних экономических ресурсов для реализации собственных внешнеэкономических целей; отсутствие возможности деятельности конкретных субъектов на новом рынке по юридическим, экономическим, политическим причинам (в том числе санкции, применяемые к странам и определенным субъектам экономики); государственные барьеры по ввозу либо вывозу капитала. Кроме того, во многих странах действуют определенные правовые режимы для иностранных компаний, накладывающие определенные ограничения в деятельности;

снижение конкурентоспособности компании по цене, качеству, количеству производимых товаров/услуг на внешнем рынке: техническое и технологическое отставание от лидеров мирового рынка, рост числа конкурентов, широкий про-

филь деятельности субъектов, недостаточный уровень квалификации персонала, отсутствие необходимых инвестиций в устойчивое развитие, должного финансирования в НИОКР, наличие на новом рынке более дешевых товаров/услуг. На снижение конкурентоспособности компании на внешнем рынке вследствие неправильных маркетинговых действий влияют следующие факторы:

невозможность найти правильные рыночные ниши на внешнем рынке;
нежелание адаптировать и обновлять продукты в соответствии с местными потребностями;

отсутствие уникальности в продуктах/услугах, представленных на внешних рынках;

неправильно подобранные команда, руководители подразделений, отвечающие за развитие деятельности на внешнем рынке, взаимодействие с местными органами управления, между филиалами и головной компанией;

неправильно подобранные партнеры, которые не имеют необходимых возможностей, для помощи в достижении целей компании на внешнем рынке;

появление качественно новых товаров/услуг в результате развития инноваций. В условиях глобализации и быстрого развития технологий многие компании не способны конкурировать на внешних рынках, инвестировать огромные средства в инновации, исследовательские разработки, содержать и финансировать собственные лаборатории, исследовательские центры, конструкторские бюро;

рост издержек производства. Отсутствие необходимых звеньев в цепочке создания стоимости: сырья, оборудования, квалифицированного персонала, технологий на внешнем рынке для процесса создания конечного продукта всегда приводят к росту издержек для получения конечного продукта/услуги. Зачастую для производства конкурентоспособных товаров / услуг на внешнем рынке отсутствуют необходимые производители / поставщики;

контроль и координация деятельности. С ростом компании, расширением деятельности на внешних рынках усложняются процессы внутрикорпоративного взаимодействия, координации и контроля.

Для успешного преодоления различных маркетинговых проблем, связанных с деятельностью за рубежом, компании применяют различные маркетинговые решения. Одним из ключевых решений по эффективной работе на внешнем рынке является процесс маркетингового планирования деятельности. В маркетинговом плане необходимо оценивать все текущие и перспективные возможности рынка страны пребывания, реальные и потенциальные возможности компании на внешнем рынке, а также возможное влияние изменений во внешней среде деятельности компании на внешнем рынке. Любой маркетинговый план включает исследование рынка и конкурентной среды. Ниже представлен план маркетингового исследования рынка по идентификации проблемы.

Исследования по идентификации проблемы

<i>Тип исследования</i>	<i>Целевые установки</i>
Потенциал рынка	Определение общего объема сбыта товаров одной категории
Доля рынка	Оценка доли продаж конкурирующих фирм по каждой категории товара
Имидж	Изучение эмоционального образа, сформировавшегося у потребителя в отношении компании, бренда и т. п.
Рыночные характеристики	Определение состава и особенностей основных субъектов на конкретном рынке
Продажи	Изменение позиций компании на рынке (география, дистрибьюторы, товарные категории и торговые марки)
Прогноз	Оценка тенденций и предсказание предстоящих изменений на рынке

<i>Тип исследования</i>	<i>Целевые установки</i>
Сегментация	Определение основы сегментации, выбор целевых рынков, составление «портретов» потребителей в различных сегментах
Товар	Тестирование концепции товара и его модификаций, сбыта
Цены	Оценка влияния цены на выбор товара, определение ценовой политики, эластичности цены по спросу, изучение реакции на изменение цен
Реклама	Определение бюджета на рекламу, оценка эффективности и выбор рекламных средств
Распределение продукции	Определение типа распределения, интенсивности покрытия оптовыми и розничными продавцами, анализ их расположения

При систематическом использовании элементов маркетинговых возможностей можно существенно улучшить показатели компании в целом. Помимо исследования внешних рыночных возможностей необходимо выявлять внутренние маркетинговые возможности, тем самым отслеживая расхождение между состоянием среды и системы. В перечне представлен план анализа внутренних маркетинговых возможностей компании.

Направления маркетингового анализа возможностей компании

<i>Объект маркетингового анализа</i>	<i>Примеры ключевых вопросов маркетингового анализа</i>
Собственная компания	Каково качество обслуживания в нашей компании? Какова репутация нашей компании у потребителей и партнеров по бизнесу?
Поставщики	Каковы интересы наших поставщиков и насколько они удовлетворены сотрудничеством с нашей компанией?
Конкуренты	В чем преимущества и недостатки наших товаров/услуг в сравнении с предложением конкурентов? Какие товары/услуги могут использоваться взамен наших товаров/услуг? Какие действия предпринимают конкуренты на рынке и каковы их возможные последствия?
Рынки и отрасли	Какова наша доля рынка в целом, а также по регионам, категориям товаров/услуг, группам потребителей? Растут или уменьшаются рынки наших товаров/услуг? Существуют ли перспективные рынки, на которых еще не представлены наши товары/услуги?
Потребители	Кто составляет контингент покупателей наших товаров/услуг? В каком объеме и по какой цене делаются покупки? Почему потребители покупают товары/услуги и каким образом они их используют? Насколько удовлетворены потребители существующим набором товаров/услуг, как они отнесутся к новинкам?
Товары и услуги	Какой дизайн продукта будет пользоваться наибольшим успехом? Какую упаковку следует использовать? Какую цену следует установить на наши товары/услуги? Где и кто должен реализовывать наши товары/услуги?

В маркетинговом плане следует учитывать все потенциальные угрозы и вызовы в деятельности компании на внешнем рынке, которые могут отрицательно влиять на достижение поставленных целей. Большое количество ком-

паний (в особенности малых) не в состоянии подготовить план действий в случае возникновения негативных сценариев на внешних рынках.

В большинстве случаев такие негативные сценарии являются предсказуемыми и основаны на запланированном мониторинге и анализе ключевых факторов, влияющих на деятельность компании на внешнем рынке. И когда наступают негативные события на внешнем рынке, многие компании игнорируют имеющиеся маркетинговые планы и приступают к разработке новых.

Все маркетинговые цели необходимо основывать на реалистичных ожиданиях от деятельности компании, а не на лучшем варианте развития событий. Если поставленные цели не достигаются по причине развития негативных сценариев, следует разработать альтернативный сценарий развития компании на внешнем рынке [6].

Все краткосрочные и долгосрочные маркетинговые цели должны быть достижимыми для менеджеров компании на внешних рынках. Для большинства компаний наиболее понятными целями международной деятельности являются географический охват, укрепление позиций глобального продукта, рост финансовых показателей деятельности [9].

Таким образом, маркетинговые возможности компаний представляют собой комплекс практик и методов, основанных на полученных знаниях о рынке и накопленных навыках и компетенциях, способных обеспечить организации эффективное осуществление маркетинговой деятельности в соответствии с ее целями и ресурсами. Все возникающие маркетинговые проблемы являются стимулом развития и формирования новых возможностей, и каждая из выявляемых проблем может быть поставлена в соответствие с открывающимися возможностями. В анализе маркетинговых возможностей и осуществлении маркетингового планирования необходимо учитывать максимальное количество рисков, связанных с ведением бизнеса на внешних рынках. Учитывая совокупность контролируемых субъектом негативных факторов внутренней и внешней среды, влияющих на деятельность компании на внешних рынках, необходимо применять различные маркетинговые мероприятия по их преодолению. Маркетинговый план должен быть гибким к изменениям внешней среды, необходимо учитывать все потенциальные угрозы и вызовы в деятельности компании на внешнем рынке, которые могут отрицательно влиять на достижение поставленных целей и включать маркетинговые мероприятия по нейтрализации негативных сценариев развития компании на внешних рынках. Эффективная реализация маркетинговых возможностей на внешних рынках напрямую влияет на устойчивость компании как на внутреннем, так и на внешних рынках.

Литература

1. *Leonard, D. A. Core Capability and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development // Strategic Management Journal. — June 1992, 13 (1). — P. 111–125.*
2. *Merrifield, R. The Next Revolution in Productivity / R. Merrifield, J. Calhoun, D. Stevens // Harvard Business Review. — June 2008.*
3. *Kay, J. A. Fundamentals of Corporate Success: How Business Strategies / J. A. Kay // Add Value. — Oxford : Oxford University Press, 1993.*
4. *Hadaya, P. Business architecture : the missing link in strategy formulation, implementation and execution / P. Hadaya, B. Gagnon. — Montréal : ASATE Publishing, 2017. — P. 59–60.*
5. *Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, А. Гари. — 5-е европ. изд. — М. : Вильямс, 2016. — 752 с.*
6. *Kotler, F. Osnovy marketinga [Marketing Basics] / F. Kotler, A. Gari. — 5-е европ. изд. — М. : Vil'jams, 2016. — 752 p.*

6. *Lagat, C.* Marketing capability, marketing strategy implementation and performance in small firms / C. Lagat, G. L. Frankwick // J. Global Business Advancement. – 2017. – Vol. 10, N. 3.

7. *Коньков, А.* Диагностика сильных и слабых сторон компании // Промышленный маркетинг. – 2017. – № 5. – С. 28–31.

Kon'kov, A. Diagnostika sil'nyh i slabyh storon kompanii [Diagnostics of the strengths and weaknesses of the company // Industrial Marketing] // Promyshlennyj marketing. – 2017. – N 5. – P. 28–31.

8. *Morgan, N. A.* How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets / N. A. Morgan, A. Kaleka // Industrial Marketing Management. – April 2019. – Vol. 78. – P. 108–121.

9. *Morgan, N. A.* Whittle Marketing Capabilities in International Marketing / N. A. Morgan, Hui Feng, A. Kimberly // Journal of International Marketing, USA. – December 2017, 26 (1).

FIODAR PADHAISKI

**THEORETICAL ASPECTS OF ENTERPRISE
MARKETING OPPORTUNITIES IN FOREIGN MARKETS**

Author affiliation. *Fiodar PADHAISKI* (podhaisii@gmail.com), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus)*.

Abstract. Theoretical aspects of the marketing opportunities of enterprises and their features in foreign markets are considered. An analysis of the marketing opportunities of the enterprise's activities, as well as the process of marketing planning of the company's activities in foreign markets is proposed.

Keywords: marketing opportunities; marketing problems; marketing decisions; marketing plan.

UDC 339.138

*Статья поступила
в редакцию 21. 06. 2022 г.*

Е. Е. ПУТИНЦЕВА

**ПРЕДЕЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ В МАРКЕТИНГЕ
И ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ИХ ФАКТОРЫ**

Существенное влияние на деятельность фирмы как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах оказывают предельные затраты на производство и сбыт каждой последующей единицы продукции. Понимание сущности всех видов предельных затрат и факторов, которые могут оказывать влияние на их динамику, позволяет максимизировать эффективность работы компании на рынке. В статье анализируются

Екатерина Евгеньевна ПУТИНЦЕВА (putintsevakate@gmail.com), *аспирантка кафедры промышленного маркетинга и коммуникаций Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь)*.