

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ КОМПАНИИ

METHODOLOGICAL APPROACHES TO MARKETING SUSTAINABILITY MANAGEMENT

А.А. Шевцова, И.П. Геращенко

A.A. Shevtsova, I.P. Gerashchenko

Омский государственный педагогический университет

Предложена маркетинговая концепция устойчивого развития компании. Рассмотрены методические подходы к управлению маркетинговой устойчивостью. Обсуждаются возможности формирования системы управления маркетинговой устойчивостью компании на основе бенчмаркетинга, маркетингового планирования и бюджетирования.

The article introduces a marketing conception of company's sustainable development. It explores the methodological approaches to marketing sustainability management and considers the possibilities for developing a system of company's marketing sustainability management based on benchmarking, marketing planning and budgeting.

Ключевые слова: бенчмаркинг, маркетинговая устойчивость компании, маркетинговый план, бюджетирование.

Key words: marketing sustainability, benchmarking, marketing plan, budgeting.

Современный этап развития систем управления компаниями характеризуется повышенным вниманием к созданию условий для устойчивого развития в динамично меняющемся внешнем окружении. Концепция устойчивого развития, провозглашенная ООН в 1992 г., в развитых странах прочно вошла в корпоративную деятельность. Помимо национальных программ устойчивого роста передовая часть компаний разрабатывает и воплощает собственные корпоративные планы устойчивого развития. Несколько лет назад концепция устойчивого развития пришла и в Россию – все большее число отечественных компаний начинает декларировать приверженность принципам устойчивого развития.

Устойчивость компании достигается в процессе стратегического и оперативного управления такими составляющими, как конкурентоспособность продукции, имидж компании, технико-технологический уровень производства, инвестиционная и инновационная активность, финансовая эффективность, организационно-экономическая гибкость, социальная направленность и др. Основой экономической устойчивости, на наш взгляд, является способность компании принимать активные управленческие решения в области маркетинговой

деятельности, направленные на хеджирование неопределённости развития внешней среды и рыночного взаимодействия, удержание конкурентных преимуществ и эффективное использование ограниченных ресурсов для завоевания прочных позиций на рынке и обеспечения устойчивого роста компании в стратегической перспективе. Эффективная маркетинговая деятельность является, на наш взгляд, основным индикатором экономической устойчивости компании, поэтому с целью обеспечения устойчивого развития бизнеса необходимо управлять маркетинговой устойчивостью компании.

Маркетинговая устойчивость отражает способность компании осуществлять свою деятельность в условиях неопределённости развития рыночной среды с целью укрепления конкурентных преимуществ компании с учётом интересов собственников, общества и государства. Маркетинговая устойчивость основывается на точной и объективной специализированной информации о спросе на продукцию компании на различных сегментах рынка, на разработке маркетинговых решений по уменьшению риска нерегулярности получения заказов, увеличению загрузки мощностей и повышению рейтинга компании; а также на изучении зависимости компании от рыночных факто-

ров, в том числе от ёмкости рынка, конкуренции, эластичности спроса.

Управление маркетинговой устойчивостью можно рассматривать как комплекс принятия решений по вопросам реализации целей, осуществления деятельности и дальнейшего развития компании. Целью управления маркетинговой устойчивостью является обеспечение стабильной работы компании путем определения оптимального соотношения показателей деятельности компании, активизируя при этом благоприятные факторы и снижая влияние неблагоприятных, оказывающих негативное воздействие на данные показатели.

Анализ методов и подходов к управлению устойчивым развитием компании в современной теории и практике корпоративного менеджмента позволяет выделить основные методические подходы к управлению маркетинговой устойчивостью, используемые отечественными и зарубежными компаниями – это бенчмаркинг, маркетинговое планирование и бюджетирование.

Современный этап развития корпоративного менеджмента связан с новыми технологиями маркетинга, возможности которых предусматривают быстрое развитие бизнес-процессов, изменяют подходы к управлению маркетинговой деятельностью в компании. В последнее время заслуженной популярностью среди теоретиков и практиков [1–3] пользуется технология бенчмаркетинга, связанная с поиском и изучением наилучших методов и способов управления устойчивым развитием компаний.

Бенчмаркинг, на наш взгляд, может стать перспективным методом управления маркетинговой устойчивостью, так как это технология изучения и применения успешных управленческих решений, в том числе и в сфере маркетинга [4]. Для большинства компаний бенчмаркетинг – это новая технология изучения и применения комплексных решений в управлении. Бенчмаркетинг более детализированный, формализованный и упорядоченный, чем конкурентный анализ. Большая часть специалистов в области маркетинга придерживается мнения, что бенчмаркетинг означает творческое использование методов управления других успешно работающих компании. Бенчмаркетинг позволяет компании оценить свои сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами и на основе этого определить рыночные ниши (как фактические, так и потенциальные) для своей продукции (услуги), а также позволяет увеличить конкурентные преимущества, мобилизовать внутренние ресурсы, сформиро-

вать креативное мышление. Определяя эффект, который может обеспечить бенчмаркетинг, следует иметь в виду, что никогда и никем не подвергается сомнению факт выгоды обмена и изучения передового опыта.

Концепция бенчмаркетинга состоит в постоянном повышении производительности труда, качества продуктов и услуг, что напрямую влияет на маркетинговую устойчивость компании. Анализ превосходства других компаний используется как рычаг, чтобы развивать ноу-хау продуктов и услуг, ориентируясь на лучшие маркетинговые решения и результаты. Анализ преимуществ включает оценку внутренних бизнес-операций деятельности; методов работы с клиентами с целью определения возможности использования, устранения убыточных направлений компании, создания мотивации к постоянному улучшению обслуживания клиентов.

Выбор объектов исследования определяется самой компанией. Бенчмаркетинг в области маркетинговой деятельности должен решать такие задачи, как обеспечение рентабельной работы в постоянно изменяющихся условиях; обеспечение конкурентоспособности в целях соблюдения интересов клиентов, поддержания общественного имиджа компании; максимальное удовлетворение запросов клиентов по объему, структуре и качеству продуктов и услуг, оказываемых компанией, что создает условия для устойчивости деловых отношений; комплексное решение коммерческих, организационных и маркетинговых бизнес-операций компании.

Проведенный нами анализ технологии бенчмаркетинга и формирования на её основе управленческих решений позволяет сформировать технологическую процедуру управления маркетинговой устойчивостью на основе бенчмаркетинга, состоящую из семи последовательных этапов.

Этап первый – анализ маркетинговой устойчивости компании и определение бизнес-функций, которые необходимо анализировать с позиций бенчмаркетинга, это требует времени, усилий и внимания маркетологов. Проанализировав бизнес-функции, определяют, как в целом они влияют на маркетинговую устойчивость компании и по каким из них следует проводить бенчмаркетинг в первую, вторую и третью очередь, а по каким не проводить вообще. Каких-либо правил отбора бизнес-функций не существует, однако есть несколько общих критериев, которые следует принимать во внимание в технологии бенчмаркетинга. Например,

ответить на вопросы: Какие бизнес-функции представляют собой наибольший процент в выручке? Какие бизнес-функции больше всех влияют на маркетинговую устойчивость компании? Концентрируясь на тех бизнес-функциях, которые составляют значительную долю выручки или негативно влияют на маркетинговую устойчивость, можно получить более ощутимые результаты с применением технологии бенчмаркетинга. Практика применения определенных критериев показывает, что наиболее часто компании проводят бенчмаркетинг по таким сегментам маркетинговой деятельности, как: продукты, услуги, маркетинговые технологии, реклама, продажи, организация маркетинга, а также исследования и разработки, управление персоналом, системы материально-технического обеспечения, административное управление, управление финансами, стратегическое планирование и т. д.

Этап второй предполагает определение факторов, которые будут анализироваться. Анализ технологии бенчмаркетинга состоит в измерении определенной бизнес-функции при конкретных факторах и показателях, характеризующих количество и качество труда. Этих факторов множество, их можно объединить в несколько групп. Если проводится бенчмаркетинг на уровне бизнес-операций, то факторы связаны прежде всего с трудовой деятельностью и представляют собой затраты труда. Факторы маркетинговой устойчивости оцениваются через степень удовлетворенности клиентов продуктами (услугами), широтой продуктовых линий, качеством продуктов и услуг, имиджем и т. д. Если проводится бенчмаркетинг на стратегическом уровне, то факторами оценки и сравнения являются финансовые результаты маркетинговой деятельности. Например, доля на рынке, рост продажи продуктов (услуг), объем прибыли и т. д.

Этап третий – отбор лидеров по данному бизнес-направлению и вне его. В связи с тем, что целью бенчмаркетингового анализа является выявление компании с лучшими количественными и качественными показателями и возможности достижения высокого уровня маркетинговой устойчивости в собственном бизнесе, лучшие компании выбираются из следующих групп: прямые, латентные конкуренты и конкуренты вне отрасли. Прямые конкуренты – это параллельные конкуренты, т. е. компании в той же отрасли, но не конкурирующие напрямую с конкретной компанией. Латентные конкуренты – это компании, с которыми данная компания не конкурирует в на-

стоящее время, но которые могут являться угрозой в будущем. Это наиболее опасные конкуренты, от них исходит либо демпинг затрат, либо более высокое качество продуктов (услуг). Компании вне отрасли – это наиболее творческая часть анализа лидеров, суть которой – разглядеть в другой отрасли то, что можно применить в собственном бизнесе. При анализе лидеров вне отрасли у компании есть реальная возможность оказаться впереди конкурентов в своей отрасли. Как только определен перечень компаний, потенциальных объектов сравнения, необходимо оптимизировать этот перечень и свести его к минимуму. Рекомендации по оптимизации таковы: ограничение перечня компаний – четыре–шесть, использование наиболее разнообразного перечня компаний, отбор наиболее творческих компаний в разрезе направлений анализа.

Этап четвертый – сбор и оценка показателей лидеров по выбранным факторам. Определяются показатели, оказывающие наибольшее влияние на маркетинговую устойчивость, их перечень зависит от модели оценки маркетинговой устойчивости, которую выбирает компания.

Этап пятый – сравнение показателей лидеров с собственными показателями компании для выявления абсолютных и относительных отклонений. Определяется разумный предел детализации и точности собираемой информации. Основная цель – собрать информацию для разработки направлений по совершенствованию и путей их достижения.

Этап шестой – разработка программных действий для ликвидации вскрытых отклонений по анализируемым показателям. Программы действий можно свести к нескольким альтернативным вариантам. Первая программа действий – «Работайте лучше». В этом случае компания выявляет высокие затраты, слабую систему продвижения продуктов (услуг) на рынке, определяет направления достижения показателей конкурентов. Вторая программа действий – имитация (копирование) конкурентов – легкая, но малоэффективная программа. В результате ее реализации у компании мало шансов выйти вперед и увеличить свою маркетинговую устойчивость. Третья программа действий – прямое опережение конкурентов возможна на основе получения и использования достоверной информации. Четвертая программа действий – изменение правил игры на рынке. Такая программа может иметь место, когда компания ничего не может сделать по объективным причинам экономического или

политического характера. В этом случае нужна коренная перестройка стратегии поведения, связанная с инжинирингом и реинжинирингом продуктов (услуг), сменой сегмента на рынке, изменением целевой группы клиентов.

Этап седьмой – внедрение и мониторинг маркетинговой устойчивости. Результаты технологии бенчмаркетинга подвергаются систематическому мониторингу. Исходя из особенностей отечественной деловой культуры, рекомендуется ежегодный мониторинг по бенчмаркетингу совместно со стратегическим планированием.

Таким образом, технологию бенчмаркетинга можно рассматривать как один из важнейших методов управления маркетинговой устойчивостью компании в стратегическом разрезе. Бенчмаркетинговый подход способствует существенному изменению процедуры принятия управленческих решений, направленных на повышение маркетинговой устойчивости компании, на основе анализа передовых маркетинговых технологий ведения бизнеса и интуиции менеджеров в отношении комплекса маркетинга. Современные условия бизнеса приводят к тому, что для обеспечения конкурентоспособности компании и ее маркетинговой устойчивости в стратегической перспективе подобных действий становится недостаточно. Необходимо изучение опыта профессиональной деятельности и поведения на рынке лидеров для повышения степени обоснованности принятых маркетинговых стратегий.

В процессе управления маркетинговой устойчивостью, определения приоритетных направлений стратегического развития технология бенчмаркетинга имеет решающее значение. Применение бенчмаркетинга в процессе управления стратегической маркетинговой устойчивостью обеспечивает выполнение требований, предъявляемых внешней средой и покупателями. Сведения о методах работы лучших компаний, потребностях и ожиданиях потребителей, полученные в процессе бенчмаркетинга, являются важной информацией, необходимой для развития компании, обеспечения его конкурентоспособности и маркетинговой устойчивости.

Следующим методом управления маркетинговой устойчивостью является составление маркетингового плана. Маркетинговый план – является центральной составляющей общего плана компании, а процесс планирования маркетинговой деятельности является основой общего процесса планирования. Маркетинговый план – это документ, в котором формали-

зуются основные цели маркетинга продукта (услуг) компании и пути их достижения.

Маркетинговый план начинается с анализа данных прошлого периода. Обычно он включает детальные сведения о конкурентах, их достоинствах и недостатках и оценку рисков возможных структурных сдвигов на рынке. В нём анализируются сильные и слабые места компании, прошлые успехи и неудачи. Далее маркетинговый план дополняется оценками и прогнозами на будущее, что предполагает подробное описание маркетинговых стратегий и технологий, которые будут использованы для достижения целей компании и повышения её маркетинговой устойчивости. Если план составляется для нового продукта (услуги), для которого данные прошлых периодов отсутствуют, возможно использование сведений о продукте (услуге), который он замещает, или оценочные данные на аналогичную продукцию (услугу) конкурирующей компании. В полной версии маркетингового плана даётся оценка ресурсов, необходимых для его исполнения, подробно исследуются воздействие выбранных маркетинговых технологий и коммуникаций на показатели прибылей и убытков, в план можно включить и прогнозное значение маркетинговой устойчивости компании.

План маркетинга подобен карте: он показывает, куда движется компания и каким образом она планирует достичь своей цели. Он одновременно является планом действий и официальным документом. План маркетинга выявляет перспективные деловые возможности компании и намечает способы проникновения, захвата и удержания позиций на определенных рынках, а также определяет пути достижения маркетинговой устойчивости компании.

План маркетинга – это инструкция по применению разных маркетинговых инструментов и технологий с учетом меняющейся рыночной ситуации. Для обеспечения маркетинговой устойчивости план должен быть гибким. Неотъемлемой частью гибкого маркетингового планирования является регулярный мониторинг маркетинговой среды и внесение изменений в политику компании в соответствии с обнаруженными возможностями. Гибкий маркетинговый план должен соответствовать следующим требованиям:

- вместо жестких сроков в нем определяются периоды и интервалы достижения ключевых задач компании;
- выбираются четкие критерии успеха компании (ожидаемая узнаваемость марки, бренда; ожидаемый объем продаж; ожидаемая доля рынка);

- в рамках периода планирования устанавливаются контрольные пункты замера и с помощью дополнительных исследований, компания вносит коррективы в программу действий;

- на основе постоянной оценки эффективности маркетинговой политики и уровня маркетинговой устойчивости выявляются наиболее действенные для данной компании стратегии поведения на рынке.

В условиях, когда рыночная конъюнктура постоянно меняется и бизнес-процессы протекают в стремительном темпе, а конкуренция становится все более жесткой, ценность гибкого маркетингового планирования в настоящее время стала очевидной. Не случайно уже сегодня руководство многих отечественных компаний, во многом интуитивно, стремится сделать свою маркетинговую политику более гибкой.

Анализ различных подходов к маркетинговому планированию позволяет нам выделить основные логические этапы, ведущие к построению обоснованного и реалистичного маркетингового плана, направленного на повышение маркетинговой устойчивости компании.

Первый этап – разработка системы целей и задач компании. Как показывает опыт, этап целеполагания является едва ли не самым сложным и требует особого внимания со стороны как компании, так и консультантов. Для того чтобы цель была поставлена правильно, чтобы она действительно отражала интересы компании и способствовала увеличению маркетинговой устойчивости в данных условиях, требуется значительная работа, пренебречь которой просто невозможно, если нас интересует результат, а не процесс маркетингового планирования.

Второй этап – выбор маркетинговой стратегии. Основа стратегического маркетингового планирования – определение собственно маркетинговых стратегий по отношению к конкретным продуктам (услугам) или направлениям предпринимательской деятельности (бизнесам). Проблема заключается не в том, чтобы «придумать» стратегию, а в том, чтобы правильно отобрать одну стратегию из множества возможных маркетинговых стратегий для того, чтобы добиться целей и увеличить маркетинговую устойчивость компании. Для этого применяются различные виды анализа ситуации. Например, анализ сравнительной привлекательности различных продуктов (услуг) компании, анализ жизненного цикла продукта (услуги), бенчмаркетинг и т. п.

Третий этап – планирование тактических действий. После того, как маркетинговая стратегия выбрана, следуют определить тактиче-

ские маркетинговые решения, например, изменить качество, цену или обеспечить создание имиджа продукта (услуги) на основе использования новых маркетинговых технологий.

Четвёртый этап – прогноз реализации плана. Прогноз реализации плана опирается на оценки ёмкости рынка и вероятности освоения объективно-достижимой доли этого рынка. Последняя напрямую зависит от показателей конкурентоспособности продукта (услуги) данного конкретного производителя. В итоге становится возможной оценка маркетингового плана в экономических терминах прибылей и убытков: известен как объем поступлений, так и затраты на реализацию плана, и оценка прогнозируемой маркетинговой устойчивости компании.

Пятый этап – разработка механизмов контроля. Маркетинговый план можно рассматривать как инструмент управления маркетинговой устойчивостью компании. Для этого необходимо каждое действие и каждое событие, предусмотренное маркетинговым планом, выразить в контрольных показателях. Тогда легко можно будет понять: где, когда и насколько мы отклонились от намеченного пути?

Ещё одним из направлений деятельности компании, с помощью которого можно управлять её маркетинговой устойчивостью, является, на наш взгляд, бюджетирование. Зачастую бюджетирование рассматривается как процесс планирования деятельности компании, который выражается в составлении бюджетов-планов на определенный период времени в денежном выражении или натуральных показателях. Однако более обоснованным является рассмотрение бюджетирования в более широком смысле как системы внутрифирменного управления с помощью финансовых инструментов, называемых бюджетами. Процессы бюджетирования и планирования, в том числе и маркетинговое, связаны друг с другом. Основное отличие бюджетирования от планирования заключается прежде всего в том, что управление при бюджетировании строится на основе финансовых инструментов. Кроме этого, при составлении бюджетов более детально прорабатываются полномочия персонала и возможные риски корпоративного развития и, соответственно, оцениваются факторы, влияющие на устойчивость компании, в том числе и на маркетинговую устойчивость.

Бюджетирование, таким образом, включает в себя [5]:

- формирование бюджетов компании, выступающих в качестве заданных ориентиров

результатов деятельности компании за определенный период;

- контроль исполнения бюджетов, выражающийся в оперативном отслеживании фактических показателей по подразделениям и компании в целом, сопоставлении их с запланированными величинами и регулировании возникающих отклонений;
- анализ фактических результатов деятельности компании (проводится после закрытия отчетного периода);
- подготовку информации, необходимой для принятия управленческих решений;
- моделирование будущего развития компании.

Процесс бюджетирования компании, на наш взгляд, может быть представлен в виде трех основных этапов. На первом этапе – маркетинг, который опирается на исследования основных тенденций рынка, на основе которых прогнозируется спрос на продукцию (услуги) компании. На основе анализа складывающихся маркетинговых тенденций развития компании, возможных сценариев её развития формируется система прогнозных значений основных показателей, которая используется для построения на последующих этапах бюджетирования возможных вариантов бюджета и базового проекта бюджета.

Второй этап – формирование прогноза бюджета и проекта бюджета компании. Прогноз бюджета – проект годового отчета его деятельности на основе использования прогнозных значений показателей. Между показателями бюджета существуют определенные функциональные связи, которые определяют степень допустимости бюджета. Формально допустимым считается бюджет, для которого соблюдаются функциональные отношения показателей, отвечающих устойчивому развитию компании. Примером формально допустимого является любой бюджет, обеспечивающий получение прибыли и увеличивающий устойчивость компании.

Прогноз бюджета, обеспечивающий маркетинговую устойчивость компании, отвечающий ее эффективному развитию и принятый к исполнению, носит название проекта бюджета (базового проекта бюджета). Он должен выполнять координирующую функцию и служить основой для выработки решений по управлению всеми составляющими маркетинговой устойчивости. Именно с его показателями сравниваются в дальнейшем фактические значения показателей деятельности.

Третий этап – контроль и анализ исполнения базового проекта бюджета. На исполне-

ние проекта бюджета влияет множество факторов. В случаях, когда реальные значения показателей деятельности компании не согласуются с бюджетными, это вызывает необходимость либо принятия оперативных решений, способствующих реализации принятого варианта бюджета, либо формирования некоторого нового бюджета, в котором было бы учтено влияние выявленных факторов и обеспечено устойчивое развитие компании.

В условиях рынка первым финансовым инструментом, с которого необходимо начинать процесс бюджетирования в компании, является бюджет продаж, основанный на маркетинговых исследованиях, анализе рыночной конъюнктуры, на прогнозах спроса, отражающего динамику общего оборота компании в предстоящем бюджетном периоде. Прогноз объема продаж – это необходимый предварительный этап построения бюджета продаж. Прогноз объема продаж осуществляется на основании анализа и обсуждения различных микро- и макроэкономических факторов, в том числе описываемых статистическими данными: уровень занятости, цен, уровень дохода населения, динамика рыночного спроса и объема продаж предшествующих периодов, уровень конкуренции, ценовая политика компании, качество продуктов или услуг, наличие сезонных волн.

Бюджет продаж может иметь различный формат в зависимости от целей и задач, стоящих перед компанией, и может включать в себя различные фазы: в натуральных и стоимостных показателях, по целевому клиентскому сегменту, по продуктам и каналам продаж. Конечно, более корректно планировать сначала в натуральных показателях, так как продавцы (штатные сотрудники, точки продаж) имеют определенную производительность, присущую именно данной компании. Общим при любом подходе к составлению бюджета продаж является определение в стоимостном выражении объема реализованной услуги или прогноза выручки от продаж.

Правильная система формирования бюджета продаж требует наличия в компании управленческого учета как в натуральном, так и в стоимостном выражении. Большинство российских компаний только начинают понимать сущность и необходимость такого учета, поэтому многие компании формируют бюджет продаж только в стоимостных показателях. Хотя ради справедливости следует отметить, что значительная часть компаний России и стран ближнего зарубежья вообще не имеют никакого бюджета продаж [6, с. 275–279].

Формирование бюджета продаж включает в себя:

1. Определение объёма продаж каждого продукта (изделий, услуг) на первый месяц бюджетного периода в натуральном выражении: личные планы продаж персонала компании, планы продаж точек продаж, планы продаж подразделений центрального офиса;

2. Установление цены каждого продукта на первый месяц бюджетного периода;

3. Определение динамики цен (среднемесячный темп инфляции) и динамики продаж в натуральном выражении (среднемесячного темпа роста продаж) на бюджетный период;

4. Определение стоимостного объёма продаж для каждого продукта по месяцам (умножение стоимостного объёма продаж каждого продукта за первый месяц бюджетного периода на соответствующие темпы роста);

5. Определение объёма продаж за год по всем продуктам и всем месяцам бюджетного периода.

Бюджет продаж – это один из самых сложных бюджетов компании. Очень часто при внедрении бюджетирования составление бюджета продаж является одним из серьезных барьеров, который не все компании могут преодолеть с первого раза и «переходят в отступление». При этом все остальные бюджеты, в которых в основном представлены статьи затрат, подразделения могут составить [5, с. 85]. Получается, все могут сказать, сколько им нужно тратить, а вот вопрос о том, сколько для этого нужно зарабатывать стараются обойти. Компании, которая решилась на внедрение бюджетирования, придётся менять свое отношение к управлению своим бизнесом. Прежде всего нужно думать о том, сколько, где и как нужно зарабатывать, а потом уже определять ресурсы, которые для этого нужны.

Преимущества, которые дает внедрение бюджетирования, безусловно, намного больше, чем его недостатков. Технология бюджетирования позволяет комплексно подойти к процедурам планирования деятельности компании и на сегодняшний день, на наш взгляд, является одним из самых эффективных инструментов управления маркетинговой устойчи-

востью компании, позволяя сначала спланировать, а потом измерить вклад каждого из подразделений в достижение общих целей и в формирование долгосрочной маркетинговой устойчивости компании.

Таким образом, для обеспечения устойчивого развития компании необходимо управлять маркетинговой устойчивостью. В качестве методических подходов управления маркетинговой устойчивостью нами определены: бенчмаркетинг, маркетинговое планирование и бюджетирование. На наш взгляд, для формирования целевых критериев при управлении маркетинговой устойчивостью необходимо использовать технологию бенчмаркетинга. Для достижения целевых критериев необходимо использовать бюджетирование, которое в совокупности с маркетинговым планированием обеспечит устойчивое развитие компании. Детальная проработка маркетинговых технологий продвижения продуктов и услуг, возможных рисков корпоративного развития и эффективного использования внутренних ресурсов позволит компании сформировать систему управленческих решений, обеспечивающих маркетинговую устойчивость компании в стратегической перспективе.

1. *Пилчер Т.* Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности. Европейское качество // Европейское качество. Дайджест. – 2004. – № 1. – С. 40–45.

2. *Рейдер Р.* Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли. – М., 2007. – 248 с.

3. *Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж. С.* Бенчмаркинг в лучшем виде! 20 шагов к успеху. – СПб., 2004. – 176 с.

4. *Голубева Т. Г., Елисеев О. Н.* Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией // Качество. Инновации. Образование. – 2002. – № 1. – С. 60–62.

5. *Лапенков В. И.* Основы бюджетирования. – М., 2004. – 130 с.

6. *Карпов А. Е.* Бюджетирование как инструмент управления // Организация продаж страховых продуктов. – 2006. – № 3. – С. 22–26.