

УДК 658.8

**МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Игольникова И.В., Бакаев Р.Р.

Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, г. Брянск

В статье предложена модель оценки конкурентоспособности предприятий малого бизнеса на основе конкурентного бенчмаркинга маркетинговых показателей. Разработан интегральный маркетинговый индекс конкурентоспособности, рассчитываемый по балльной системе и интерпретируемый через диапазоны значений. Модель позволяет проводить сравнительный анализ предприятий и выявлять направления совершенствования маркетинговой деятельности без использования закрытых финансовых данных.

Ключевые слова: конкурентоспособность, малый бизнес, маркетинг, конкурентный бенчмаркинг, интегральный показатель, интегральный маркетинговый индекс, неценовая конкуренция, айдентика, digital-присутствие, стимулирование сбыта, маркетинговая активность

DOI 10.22281/2542-1697-2026-05-02-23-28

Экономика, основанная на рыночных механизмах, функционирует как саморегулируемая система, в рамках которой распределение ресурсов, формирование цен и динамика спроса и предложения определяются совокупностью децентрализованных решений экономических субъектов. В данной системе малый бизнес выступает одним из наиболее динамичных акторов, способных оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, трансформации потребительских предпочтений и появление новых конкурентных предложений. Гибкость, адаптивность и низкий уровень инерционности позволяют малым предприятиям занимать значимую нишу в структуре современной экономики.

Одновременно с этим высокая чувствительность к внешним воздействиям обуславливает уязвимость малого бизнеса перед колебаниями спроса, усилением конкурентного давления и изменениями институциональной среды. Ограниченность финансовых, кадровых и информационных ресурсов формирует ситуацию, в которой устойчивость деятельности малых предприятий во многом зависит от качества принимаемых управленческих решений, прежде всего в сфере маркетинга.

В данных условиях особую значимость приобретает использование маркетинговых инструментов, направленных не только на стимулирование сбыта, но и на формирование устойчивых конкурентных преимуществ, обеспечивающих долгосрочную жизнеспособность организации. Маркетинговая стратегия в данном контексте рассматривается как системный механизм, позволяющий выстраивать осознанную модель взаимодействия с рынком, формировать ценностное предложение и управлять восприятием организации со стороны целевых аудиторий.

Актуализация взаимосвязи между маркетинговой стратегией, измеримыми маркетинговыми показателями и уровнем конкурентоспособности малого бизнеса позволяет перейти от декларативного понимания роли маркетинга к его практической операционализации как инструмента повышения устойчивости предприятий. Это, в свою очередь, создаёт предпосылки для укрепления позиций малого бизнеса в конкурентной среде российского рынка и способствует более сбалансированному развитию рыночной экономики в целом.

Реализация конкурентного потенциала организации находит отражение в её конкурентной позиции, под которой целесообразно понимать фактическое положение предприятия относительно основных конкурентов в рамках целевого сегмента рынка. Данная позиция формируется как результат совокупности управленческих решений, в том числе в области маркетинга, и проявляется через воспринимаемую ценность предложения, уровень

лояльности клиентов и устойчивость рыночных показателей [4, с. 38].

Бенчмаркинг в контексте настоящего исследования рассматривается как структурированный инструмент сопоставительного анализа, ориентированный на выявление и заимствование наиболее результативных маркетинговых практик с целью повышения способности предприятия удовлетворять потребности целевой аудитории в условиях изменяющейся рыночной среды. В отличие от традиционных форм маркетинговых исследований, бенчмаркинг фокусируется не только на фиксации текущего состояния рынка, но и на анализе способов организации маркетинговых процессов у конкурентов и компаний-лидеров, что делает его особенно релевантным для задач формирования конкурентных преимуществ [3, с. 57].

С позиции управления конкурентоспособностью бенчмаркинг может быть интерпретирован одновременно как элемент процесса принятия стратегических решений, как механизм организационного обучения и как источник информации, инициирующий трансформации маркетинговой деятельности предприятия. Такое многоаспектное понимание позволяет рассматривать бенчмаркинг не как разовое исследование, а как регулярный управленческий инструмент, встроенный в систему реализации маркетинговой стратегии.

В рамках малого бизнеса бенчмаркинг целесообразно позиционировать преимущественно как инструмент маркетинговых исследований, расширяющий возможности традиционного анализа рынка. Его применение предполагает использование дополнительных источников информации, включая наблюдение за маркетинговыми практиками конкурентов и компаний из смежных отраслей, а также анализ их визуальной коммуникации, каналов присутствия и клиентского опыта. Полученные данные формируют основу для принятия управленческих решений, направленных на совершенствование маркетинговых инструментов и усиление неценовых конкурентных преимуществ [3, с. 58].

В рамках настоящего исследования конкурентоспособность малого бизнеса рассматривается как результат реализации маркетинговых решений, проявляющийся во внешне наблюдаемых характеристиках рыночного поведения организации. С учётом ограниченного доступа к внутренней управленческой и финансовой информации малых предприятий, использование закрытых показателей (рентабельность, маржинальность, структура затрат) является затруднительным, что обуславливает целесообразность опоры на открытые и наблюдаемые индикаторы.

Выбор маркетинговых показателей в качестве основы модели обусловлен тем, что именно они отражают практическую реализацию маркетинговой стратегии и формируют воспринимаемую ценность компании со стороны потребителей. В отличие от финансовых результатов, являющихся следствием совокупности факторов, маркетинговые индикаторы позволяют фиксировать управляемые параметры, напрямую связанные с формированием конкурентных преимуществ.

Предлагаемая модель основана на принципах конкурентного бенчмаркинга и ориентирована на сопоставление предприятий по совокупности внешне наблюдаемых маркетинговых характеристик, отражающих уровень развития брендинга, присутствие компании в онлайн- и офлайн-среде, коммуникационную активность и репутационное состояние. Такой подход позволяет оценивать относительный уровень конкурентоспособности малых предприятий в рамках выбранного рынка без привлечения конфиденциальных данных. Важно подчеркнуть, что данная модель не претендует на исчерпывающее отражение всех аспектов конкурентоспособности, а рассматривается как инструмент прикладной диагностики маркетинговой составляющей конкурентных позиций предприятия. В рамках исследования предлагается использовать интегральный маркетинговый индекс конкурентоспособности (ИМИК), основанный на суммарной оценке набора маркетинговых показателей, характеризующих уровень развития коммуникаций, айдентики, репутации и инструментов стимулирования сбыта предприятия. В соответствии с таблицей 1 был представлен перечень критериев оценки маркетинговых показателей предприятий малого бизнеса.

Таблица 1 – Авторская система маркетинговых показателей для оценки конкурентоспособности малого бизнеса

Блок	Показатель	Содержание показателя	Критерий оценки
Брендинг и айдентика	Наличие логотипа	Наличие разработанного логотипа	0–3
	Целостность фирменного стиля	Использование единой цветовой и шрифтовой системы	0–3
	Единый стиль в онлайн и офлайне	Соответствие визуального оформления сайта, соцсетей и офлайн-носителей	0–3
Онлайн-присутствие	Наличие сайта	Функционирующий корпоративный сайт	0–3
	Адаптивность сайта	Корректное отображение на мобильных устройствах	0–3
	Активность в соцсетях	Регулярность публикаций	0–3
Локальное присутствие	Оформление фасада	Вывеска, витрины, навигация	0–3
	Видимость в городской среде	Узнаваемость точки, заметность	0–3
Коммуникации	Использование рекламных форматов	Онлайн- и офлайн-реклама	0–3
	Разнообразие контента	Акции, новости, кейсы	0–3
Репутация	Наличие отзывов	Присутствие отзывов в сети	0–3
	Средний рейтинг	Совокупная оценка	0–3
	Работа с отзывами	Ответы на отзывы	0–3
Sales promotion	Наличие стимулирующих акций	Скидки, спецпредложения, бонусы	0–3
	Регулярность акций	Периодичность проведения	0–3
	Коммуникация акций	Отражение акций на сайте, в соцсетях, в точке продаж	0–3

Предложенная система предполагает градацию оценок от 0 до 3. Шкала включает в себя следующие показатели, где: 0 – показатель отсутствует; 1 – реализован формально; 2 – реализован удовлетворительно; 3 – реализован качественно.

Интегральный показатель рассчитывается как сумма баллов по всем выбранным показателям:

$$\text{ИМИК} = \sum V_i, \quad (1)$$

где:

V – балльная оценка,

i – показатель.

При использовании 17 маркетинговых показателей максимальное значение ИМИК составляет:

$$\text{ИМИК}_{\max} = 17 \times 3 = 51 \text{ балл.}$$

В рамках этой системы оценки также выделяется 3 основных диапазоны, в которых устанавливаем эффективность маркетинговой системы организации. В соответствии с таблицей 2 продемонстрирована градация уровней развития маркетинговой системы организации, которые можно отследить при помощи авторской системы оценки.

Использование ИМИК позволяет сопоставлять предприятия по единому набору маркетинговых критериев, выявлять относительных лидеров и аутсайдеров, а также формировать рекомендации по усилению отдельных элементов маркетинговой деятельности.

Однако следует отметить также ограничения модели, которые ограничивают её эффективность. В данном случае фокус внимания сводится исключительно на маркетинговые показатели и никак не учитывает закрытые данные финансовых и операционных показателей. Модель имеет сравнительный характер и может использоваться для диагностики существующей системы и определения направлений развития.

Таблица 2 - Диапазоны интерпретации ИМИК

Значение ИМИК (баллы)	Уровень маркетингового развития
0–17	Низкий уровень
18–34	Средний уровень
35–51	Высокий уровень

Кроме того, в исследовании автором был уточнен алгоритм использования предложенной модели, которая обеспечит наибольшую объективность проводимого исследования. Процесс включает в себя 7 этапов:

Этап 1. Формирование выборки объектов бенчмаркинга. На данном этапе определяется перечень предприятий, подлежащих сравнению. В выборку включаются компании, функционирующие в одном сегменте рынка и на одной территории, что обеспечивает корректность сопоставления. Допускается включение как прямых конкурентов, так и компаний-лидеров выбранного сегмента.

Этап 2. Определение перечня оцениваемых показателей. Формируется набор маркетинговых показателей в соответствии с авторской системой, включающей блоки брендинга и айдентики, онлайн-присутствия, локального рыночного присутствия, коммуникационной активности и репутации. Набор показателей является фиксированным для всех объектов бенчмаркинга.

Этап 3. Сбор информации по каждому показателю. Сбор данных осуществляется на основе открытых источников и наблюдения, включая официальные сайты компаний, страницы в социальных сетях, картографические сервисы, онлайн-отзовики и визуальное обследование объектов в городской среде.

Этап 4. Балльная оценка показателей. Каждому показателю присваивается значение по шкале от 0 до 3 в соответствии с установленными критериями. Оценка проводится по единому принципу для всех предприятий.

Этап 5. Расчёт ИМИК. Определяется суммарное значение баллов по всем показателям для каждого предприятия. Полученное значение отражает относительный уровень развития маркетинговой составляющей конкурентоспособности.

Этап 6. Сравнительный анализ результатов. Проводится сопоставление интегральных значений между предприятиями, выявляются лидеры и аутсайдеры, а также показатели, по которым наблюдаются наибольшие разрывы.

Этап 7. Интерпретация и формирование рекомендаций. На основе выявленных разрывов формулируются направления совершенствования маркетинговых инструментов, ориентированные на укрепление конкурентных преимуществ и повышение конкурентоспособности предприятия.

В ходе исследования была рассмотрена проблема оценки конкурентоспособности предприятий малого бизнеса в условиях ограниченного доступа к внутренней информации. Установлено, что традиционные подходы к измерению конкурентных позиций, основанные на финансовых показателях, не всегда применимы в региональной практике и требуют адаптации.

В работе обоснована целесообразность использования маркетингового бенчмаркинга как инструмента сравнительной оценки конкурентоспособности. Предложена авторская модель, основанная на анализе открытых маркетинговых показателей, отражающих уровень развития айдентики, представленность в цифровой и городской среде, репутационные характеристики, коммуникационную активность и использование инструментов стимулирования сбыта.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенная модель имеет определённый ряд преимуществ для применения в рамках организаций малого бизнеса. Так, при использовании нет необходимости доступа к закрытой финансовой информации организации. Все необходимые данные имеют воспроизводимый и наблюдаемый характер. Таким образом, применение модели упрощает исследования регионального уровня и позволяет выявлять конкретные направления совершенствования

маркетинговой деятельности без существенных временных и финансовых затрат на проведение исследования.

Вместе с тем следует отметить, что интегральный индекс отражает преимущественно маркетинговую составляющую конкурентоспособности и не охватывает производственные, финансовые и организационные аспекты деятельности предприятия. Это определяет ограничения модели и одновременно задаёт направления дальнейших исследований.

Таким образом, разработанная система оценки может рассматриваться как прикладной инструмент диагностики маркетинговых позиций предприятий малого бизнеса и основа для формирования управленческих решений, направленных на укрепление их конкурентных преимуществ.

Список использованных источников

1. Кузьмина, Е. Е. Предпринимательская деятельность: учебник для среднего профессионального образования / Е. Е. Кузьмина. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 469 с. – ISBN 978-5-534-16460-2. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/585153>
2. Лапуста, М. Г. Предпринимательство: учебник / М. Г. Лапуста. – изд. испр. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 384 с. – (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-019212-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2084148>
3. Соловьева, Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг: учебник для вузов / Ю. Н. Соловьева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 139 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-11498-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 57 – URL: <https://urait.ru/bcode/583506/p.57>
4. Управление конкурентоспособностью: учебник для вузов / под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 427 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17128-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 38 – URL: <https://urait.ru/bcode/582785/p.38>
5. Басов Л. Что происходит, если бизнес вообще не занимается маркетингом // Sostav.ru. – 10.09.2025. – Режим доступа: <https://www.sostav.ru/blogs/282239/67205>
6. Как малому бизнесу пережить спад спроса с помощью digital-инструментов // РБК Компании. – 25.12.2025. – Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/hY05B4Ww2q/kak-malomu-biznesu-perezhit-spad-sprosa-s-pomoschyu-digital-instrumentov/>
7. Как малые предприниматели используют маркетинг для роста бизнеса // РБК Компании. – 26.11.2024. – Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/7PkeO6IRbz/kak-malyie-predprinimateli-ispolzuyut-marketing-dlya-rosta-biznesa/>
8. Лилиева Л. Анализ эффективных стратегий развития малого бизнеса в базе компаний региона // Камакура LIVE. – 09.06.2025. – Режим доступа: <https://kamakura74.ru/analiz-effektivnyh-strategiy-razvitiya-malogo-biznesa-v-baze-kompaniy-regiona/>

Сведения об авторах

Игольниковая Инна Владимировна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления Брянского государственного университета имени академика И.Г. Петровского. E-mail: inna-gukova@mail.ru

Бакаев Руслан Ринатович – аспирант первого курса обучения научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика кафедры экономики и управления Брянского государственного университета имени академика И.Г. Петровского. E-mail: bakaev.ruslan2@yandex.ru

UDC 658.8

MARKETING STRATEGY AS A TOOL FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AN ORGANIZATION

Igolnikova I.V., Bakaev R.R.

Bryansk State Academician I.G. Petrovski University, Bryansk

This article proposes a model for assessing the competitiveness of small businesses based on competitive benchmarking of marketing indicators. An integrated marketing competitiveness index has been developed, calculated using a scoring system and interpreted through value ranges. The model enables a comparative analysis of enterprises and identifies areas for improving marketing activities without the use of proprietary financial data.

Keywords: competitiveness; small business; marketing; competitive benchmarking; integrated indicator; integrated marketing index; non-price competition; identity; digital presence; sales promotion; marketing activity.

References

1. Kuzmina, E. E. Entrepreneurship: a textbook for secondary vocational education / E. E. Kuzmina. - 5th ed., revised and enlarged. - Moscow: Izdatelstvo Yurait, 2026. - 469 p. - (Vocational education). - ISBN 978-5-534-16460-2. - Text: electronic // Educational platform Yurait [website]. - URL: <https://urait.ru/bcode/585153>
2. Lapusta, M. G. Entrepreneurship: a textbook / M. G. Lapusta. - revised and enlarged. - Moscow: INFRA-M, 2024. - 384 p. - (Higher education). - ISBN 978-5-16-019212-3. - Text: electronic. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2084148>
3. Solovieva, Yu. N. Competitive advantages and benchmarking: a textbook for universities / Yu. N. Solovieva. - 2nd ed., corrected. and add. - Moscow: URAYT Publishing House, 2026. - 139 p. - (Higher education). - ISBN 978-5-534-11498-0. - Text: electronic // URAYT Educational Platform [website]. p. 57 - URL: <https://urait.ru/bcode/583506/p.57>
4. Competitiveness management: a textbook for universities / edited by E. A. Gorbashko, I. A. Maksimtsev. - 3rd ed., corrected. and add. - Moscow: Yurait Publishing House, 2026. - 427 p. - (Higher education). - ISBN 978-5-534-17128-0. - Text: electronic // Yurait Educational Platform [website]. p. 38 - URL: <https://urait.ru/bcode/582785/p.38>
5. Basov L. What happens if a business doesn't do any marketing at all // Sostav.ru. - 10.09.2025. - Access mode: <https://www.sostav.ru/blogs/282239/67205>
6. How small businesses can survive the decline in demand with the help of digital tools // RBC Company. - 25.12.2025. - Access mode: <https://companies.rbc.ru/news/hYO5B4Ww2q/kak-malomu-biznesu-perezhit-spad-sprosa-s-pomoschyu-digital-instrumentov/>
7. How small entrepreneurs use marketing for business growth // RBC Companies. - November 26, 2024. - Access mode: <https://companies.rbc.ru/news/7PkeO6IRbz/kak-malyie-predprinimateli-ispolzuyut-marketing-dlya-rosta-biznesa/>
8. Lilieva L. Analysis of effective small business development strategies in the regional company database // Kamakura LIVE. - June 9, 2025. - Access mode: <https://kamakura74.ru/analiz-effektivnyh-strategiy-razvitiya-malogo-biznesa-v-baze-kompaniy-regiona/>

Author`s information

Igolnikova Inna Vladimirovna -PhD in Economics, Associate Professor in the Department of Economics and Management at I.G. Petrovsky Bryansk State University. Email: inna-gukova@mail.ru

Bakaev Ruslan Rinatovich - first-year postgraduate student in the scientific specialty 5.2.3. Regional and Sectoral Economics, Department of Economics and Management at I.G. Petrovsky Bryansk State University. Email: bakaev.ruslan2@yandex.ru