

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2023.86.13.104

## Оценка и управление рыночным потенциалом компании

**Волков Леонид Валерьевич**Кандидат экономических наук  
доцентФинансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр., 49;  
e-mail: volk2000@mail.ru

### Аннотация

В статье обоснован авторский подход к определению экономического потенциала компании и раскрыты его отличия от сложившихся в отечественной экономической науке двух подходов (ресурсного и результатного подхода). Сформулировано авторское определение экономического потенциала как возможности компании за счет гибкой адаптации к быстроменяющимся потребностям общества сохранять долгосрочную устойчивость, которая позволяла бы генерировать для собственников стабильные во времени и стремящиеся к максимуму в течение бесконечно длительного времени доходы. Автором обоснована необходимость выделения двух основных элементов экономического потенциала компании – рыночного и внутреннего потенциала. Определены основные ориентиры и принципы изменения концепции рыночного и внутреннего потенциала в современных условиях. Рассмотрены три варианта соотношения между рыночным и внутренним потенциалом компании, обоснована необходимость достижения баланса между рыночным и внутренним потенциалом. Обосновано различие между научными категориями «рыночный потенциал» и «конкурентоспособность». Сформулированы основные критерии для оценки и управления рыночным потенциалом компании.

### Для цитирования в научных исследованиях

Волков Л.В. Оценка и управление рыночным потенциалом компании // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 4А. С. 890-899. DOI: 10.34670/AR.2023.86.13.104

### Ключевые слова

Экономика бизнеса, стоимость бизнеса, экономический потенциал, рыночный потенциал, конкурентоспособность, стратегический менеджмент, экономика фирмы, маркетинг.

---

## Введение

Сформировавшиеся в советской, а затем и в российской экономической науке два полярных подхода (ресурсный и результатный подходы) в современных условиях, когда на первое место для бизнес-структур выходят вопросы гибкой адаптации к динамичной внешней среде, представляются неполными и содержат определенные ограничения [Волков, 2021].

По мнению автора, под экономическим потенциалом компании необходимо понимать его возможность за счет гибкой адаптации к быстроменяющимся потребностям общества сохранять долгосрочную устойчивость, которая позволяла бы генерировать для собственников стабильные во времени и стремящиеся к максимуму в течение бесконечно длительного времени доходы. Другими словами, экономический потенциал в первую очередь определяется качеством взаимодействия внутренней среды компании с рынком [Волков, 2022].

Причем под возможностями компании понимаются не максимально возможные объемы выпуска продукции при заданном объеме производственных мощностей (трактовка результатного подхода в советской экономической науке), а возможности компании соответствовать динамическим потребностям рынка. Качество такого соответствия между внутренним потенциалом и динамическими потребностями рынка у данного бизнеса по основным параметрам (качество продукции, надежность обслуживания, удовлетворенность потребителей, предоставление дополнительных услуг и др.) должно быть выше, чем у остальных бизнесов-конкурентов, которые предлагают аналогичные товары и услуги (в теории конкуренции называются конкурентными преимуществами).

## Основная часть

Наличие у компании внутреннего потенциала само по себе еще не обеспечивает ее устойчивость в долгосрочном периоде и генерацию прибылей. Для этого необходимо, чтобы компания занимала соответствующую внутреннему потенциалу нишу на рынке определенных товаров. Другими словами, необходимым условием устойчивого развития компании является наличие баланса между его внутренним потенциалом и положением на рынке. Дисбаланс в ту или другую сторону ведет либо к недоиспользованию внутреннего потенциала компании, либо к неполной реализации всех имеющихся у нее рыночных возможностей.

Центральной проблемой экономической теории является использование ограниченных ресурсов для удовлетворения неограниченных потребностей общества [Самюэльсон, 1997], [Макконел, Брю, 1993]. Так как ресурсы в «чистом виде» (железная руда, нефть, лес и т.д.) не приспособлены для удовлетворения конкретных человеческих потребностей, то возникает проблема их трансформации в продукцию с определенными потребительскими качествами. Именно в качестве такого промежуточного звена между ресурсами и потребностями общества и выступают предприятия, являющиеся основными хозяйствующими единицами любой страны.

Таким образом, задача любого предприятия – получение «на входе» факторов производства (ресурсов), переработка их и выдача «на выходе» продукции (результата).

Денежным выражением приобретенных ресурсов являются затраты, а денежным выражением реализованной продукции – доходы. Цель такого преобразования – улучшение имеющихся ресурсов для удовлетворения потребностей. В качестве принципов работы предприятия в таком контексте можно выделить:

- принцип экономичности – предполагает достижение определенного результата при минимуме ресурсов (принцип минимизации) и максимального результата при заданном

- объеме ресурсов (принцип максимизации);
- принцип равновесия – означает, что в каждый момент времени предприятие должно обеспечивать уплату всех обязательных платежей государству и поставщикам за приобретенные ресурсы;
- принцип прибыльности (результат - ресурсы - обязательные платежи  $> 0$ );
- принцип соответствия цели ресурсам;
- принцип непрерывности кругооборота капитала.

Вышеприведенная схема осложняется тем, деятельность любого предприятия в условиях рыночной экономики ограничена с двух сторон: на "входе" – ограниченность ресурсов и на "выходе" – ограниченная платежеспособность потребителей.

*Ограниченность на «входе».* Во-первых, наличие значительной части ресурсов ограничено самой природой. Во-вторых, большинство ресурсов (за исключением так называемых публичных или общественных благ) находятся не в одном месте, а распределены между разными хозяйствующими субъектами. Так как выпуск многих видов продукции требует не одного вида ресурсов, а множества компонент, то в этих условиях предприятие сталкивается с проблемой соединения в одном месте разрозненных ресурсов.

*Ограниченность «на выходе».* Общественные потребности хотя и являются неограниченными по содержанию, но они ограничены по форме. В качестве основного ограничителя выступают так называемые бюджетные ограничения. Исследованию бюджетных ограничений в условиях плановой и рыночной экономики посвящена фундаментальная работа венгерского экономиста Я. Корнаи [Корнаи, 1990]. Смягчение бюджетных ограничений («мягкие бюджетные ограничения» – МБО) ведет к разрушению основ любой экономической системы. На макроуровне хронический бюджетный дефицит заканчивается финансовым кризисом, постоянный дефицит платежного баланса государства ведет к валютному кризису. На микроуровне – постоянное превышение расходов над доходами ведет к банкротству хозяйствующего субъекта.

Таким образом, любое предприятие в условиях рыночной экономики вынуждено конкурировать с другими участниками экономических отношений: на «входе» – конкуренция за ресурсы и на «выходе» – конкуренция за потребителей. Жесткие ограничители как «на входе», так и «на выходе» характеризуются следующими свойствами:

- в большинстве случаев они не зависят от предприятия и являются жестко заданными;
- достаточно динамичны и меняются с высокой скоростью;
- являются трудно прогнозируемыми.

Качество работы предприятия как субъекта, преобразующего ресурсы в готовую продукцию, зависит от того, в какой степени его деятельность приспособлена к жестким ограничениям внешней среды. Поэтому степень внутреннего сопротивления предприятия должно соответствовать жесткости условий внешней среды. В противном случае оно окажется нежизнеспособным.

Таким образом, одной из основных целей компании в условиях рыночной экономики (наряду с максимизацией прибыли для собственников) является необходимость постоянно приспосабливаться к жестким ограничителям внешней среды и обеспечение устойчивости в долгосрочной перспективе. Поэтому под экономическим потенциалом необходимо понимать возможность компании обеспечить выживаемость и устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

К пониманию того, что основной задачей предприятия является не максимизация прибыли

в краткосрочном периоде, а обеспечение устойчивости в долгосрочной перспективе, пришли и зарубежные исследователи. Так, известные специалисты по американскому менеджменту М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури считают, что «выживание, возможность существовать как можно дольше является первой задачей большинства организаций» [Мескон, Алберт, Хедоури, 1997].

Следует различать статическую и динамическую основу экономического потенциала предприятия. В этих условиях устойчивость любого хозяйствующего субъекта и возможность его дальнейшего развития в долгосрочной перспективе зависит того, в какой степени сбалансированы ограничители на «входе» и «выходе». Такая балансировка составляет статическую основу экономического потенциала и гарантирует устойчивое функционирование хозяйствующего субъекта в краткосрочной перспективе.

Но внешняя среда хозяйствующего субъекта как на «входе», так и на «выходе» очень быстро меняется. Причем динамизм внешней среды в условиях глобализации мировой экономики в еще большей степени ускоряется. В этих условиях решающее значение приобретает возможность адаптации предприятия к изменениям на «входе» и «выходе». От своевременности и качества такого приспособления будет зависеть устойчивость и возможность долгосрочного развития предприятия в долгосрочной перспективе. Этот фактор будет составлять динамическую основу экономического потенциала предприятия.

В условиях рыночной экономики только то предприятие добивается успеха, которое более лучше удовлетворяет потребности общества.

Между любым хозяйствующим субъектом и рынком, как внешней средой, всегда существует прямая и обратная связь. С одной стороны, предприятие путем преобразования ресурсов в продукцию удовлетворяет потребности рынка. Здесь предприятие выступает в качестве активного субъекта, а рынок – в качестве пассивного объекта воздействия. С другой стороны, имеется обратная связь: рынок активно влияет на предприятие. Здесь уже рынок является субъектом, а предприятие – объектом воздействия.

Поэтому экономический потенциал как возможность обеспечить выживаемость и добиться устойчивого развития предприятия в долгосрочной перспективе зависит от этих двух условий:

во-первых, от внутреннего качества предприятия как бизнеса, способного производить нужную для рынка продукцию и обеспечивать устойчивость в долгосрочной перспективе;

во-вторых, от благожелательности и общего отношения рынка к предприятию.

Первую характеристику назовем внутренним потенциалом предприятия, а вторую – рыночным потенциалом.

Таким образом, экономический потенциал как научная категория является интегрированным показателем, производным от рыночного потенциала – с одной стороны и внутреннего потенциала – с другой.

Но как же определить экономический потенциал? Что это – арифметическая сумма рыночного и внутреннего потенциала? Либо экономический потенциал представляет собой сумму внутреннего потенциала и рыночного потенциала, скорректированную на какой-то коэффициент? К сожалению, авторам настоящего исследования неизвестно наличие специальных исследований, посвященных этой проблеме.

Представляется, что вывести универсальную для всех предприятий формулу, определяющую экономический потенциал на основе внутреннего и рыночного потенциала – невозможно. В рамках настоящего исследования ограничимся достаточно очевидными выводами:

1) В зависимости от отраслевой принадлежности значение внутреннего и рыночного

потенциала является разным для определения экономического потенциала предприятия. Чем выше по линии технологического уклада расположена отрасль, тем большее значение для определения экономического потенциала предприятия приобретает его внутренний потенциал. В частности, для предприятия, занятого выпуском точной электроники, внутренний потенциал важнее его рыночного потенциала. В то же время, для предприятия, занятого производством пива или жевательной резинки значение рыночного потенциала неопределимо.

- 2) Чем динамичнее потребности рынка, тем выше значение внутреннего потенциала. Если конъюнктура внешней среды резко изменится, то возможность долгосрочного развития будет зависеть не от благожелательности рынка к предприятию, а от возможности гибкой реструктуризации внутренней среды под изменившиеся требования. Кто первым перестроится – тот и выживет.
- 3) Чем выше уровень конкуренции на рынке, тем большее значение приобретает рыночный потенциал предприятия. Это связано с тем, что норма прибыли на высококонкурентных рынках ниже, чем на олигополистических или монополизированных. Поэтому для обеспечения нормы прибыли на авансированный капитал (заемный или собственный) на уровне требований финансовых рынков (рынков ссудных капиталов или ценных бумаг) требуется большой объем продаж. В связи с этим предприятия, ориентированные на высококонкурентные рынки вынуждены уделять большое внимание укреплению рыночного потенциала.
- 4) И рыночный, и внутренний потенциал являются необходимыми элементами экономического потенциала предприятия. Причем отсутствие или низкое качество одного из потенциалов не может быть компенсировано за счет другого потенциала.

Очень интересным представляется проблема причинно-следственных связей между рыночным и внутренним потенциалом предприятия. Что же из них первично?

Этот вопрос аналогичен другому философскому вопросу о первичности «яйца» или «курицы». Рыночный и внутренний потенциал предприятия находятся в состоянии диалектического единства и взаимно влияют друг на друга. С одной стороны – высокое качество внутреннего потенциала является необходимым условием укрепления рыночного потенциала предприятия. С другой стороны – достаточный рыночный потенциал предприятия позволяет обеспечить непрерывность кругооборота капитала и использовать полученную от завышенного рыночного потенциала ренту (дополнительный доход за известный «бренд», экономия на масштабах производства) на улучшение внутреннего потенциала предприятия.

Другая не менее интересная проблема – соотношение между рыночным и внутренним потенциалом предприятия. Тут возможны три варианта.

*Первый вариант* – рыночный потенциал предприятия намного меньше внутреннего потенциала предприятия. Несмотря на хорошее внутреннее состояние предприятия как бизнеса, позволяющего трансформировать ресурсы в качественную продукцию с минимальными издержками, положение предприятия на рынке не совсем удачное. Это ведет к тому, что высококвалифицированные кадры остаются не востребованными, производственные мощности предприятия используются не на полную силу, значительная часть оборотных средств остаются замороженными в складских запасах.

При *втором варианте* рыночный потенциал превышает состояние внутреннего потенциала предприятия. В этом случае, несмотря на невысокое качество внутренних бизнес-процессов, предприятие продолжает занимать доминирующее положение на рынке. Это может быть обусловлено как субъективными (историческая приверженность потребителей к

продукции данного предприятия (если даже качество шампанского, производимого французскими виноделами ухудшится, потребители все равно будут приобретать данную продукцию), хорошая имиджевая политика (в свое время широко известная по проводимой на телевидении активной рекламной политике пивоваренная компания «ПИТ» продолжала занимать хорошее положение на рынке пива, хотя пиво по качеству значительно уступало конкурентам), наличие известного бренда (в середине 2000-х годов, несмотря на то, что компьютеры производства «IBM» по качеству стали уступать конкурентам, потребители во всем мире продолжали делать выбор в пользу IBM только из-за того, что это «раскрученный» бренд), так и объективными (предприятие как естественная монополия, патентная защита прав предприятия на эксклюзивное производство продукции, прикрепление потребителей к предприятию долгосрочными контрактами) причинами. Такое положение также не свидетельствует об оптимальном использовании ресурсов общества. При этом варианте всегда существует угроза возникновения разрыва между завышенными требованиями рынка и ограниченными возможностями предприятия. Уделяя основное внимание укреплению рыночных позиций, менеджеры зачастую забывают о необходимости повышения внутреннего качества предприятия.

Как при первом, так и втором вариантах экономический потенциал предприятия далек от оптимального. В первом случае внутренний потенциал предприятия реализуется не в полном объеме, что ведет к неэффективному использованию ресурсов как для предприятия, так и общества в целом. Во втором случае предприятие высокий рыночный потенциал предприятия не обеспечен таким же внутренним потенциалом. Это также ведет к неэффективному использованию ресурсов и нарушению паритета интересов между потребителями и производителями в пользу последних.

Наиболее оптимальным представляется *третий вариант*, когда рыночный потенциал предприятия сопоставим с его внутренним потенциалом. Еще лучше, если рыночный потенциал предприятия немного опережает его внутренний. В этом случае у менеджеров останутся стимулы поднятия внутреннего потенциала к уровню рыночного. Искусство управления экономическим потенциалом для целей динамического развития предприятия должно заключаться в том, что менеджеры должны стремиться укрепить рыночный потенциал, а затем уже под его возможности поднимать внутренний потенциал. Но в любом случае должно сохраняться некоторое опережение рыночного потенциала перед внутренним. Такое отставание внутреннего потенциала от рыночного будет являться стимулом для руководителей по совершенствованию качества предприятия как бизнеса по преобразованию ресурсов в продукцию.

Таким образом, внутренний и рыночный потенциал предприятия должны быть сбалансированы друг с другом.

**Оценка и управление рыночным потенциалом компании.** Рыночный потенциал предприятия показывает, в какой степени занимаемое предприятием положение на рынке способно ему обеспечить выживаемость и устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Таким образом, рыночный потенциал является внешней характеристикой экономического потенциала предприятия. Е.В. Попов дает иное определение рыночного потенциала предприятия: «Рыночный потенциал – совокупность средств и возможностей предприятия в реализации рыночной деятельности» [Попов, 2002]. Но такое определение соответствует понятию внутреннего потенциала, используемого в настоящем исследовании. Некоторые исследователи под рыночным потенциалом понимают маркетинговые возможности предприятия, позволяющие ему с использованием инструментов маркетинга добиваться побед

в конкурентной борьбе.

Но как будет показано дальше, рыночный потенциал в этом смысле совпадает с маркетинговым потенциалом, являющимся элементом внутреннего потенциала и производным от функций маркетинга любого предприятия. Если маркетинговый потенциал показывает отношение предприятия к рынку, то рыночный потенциал характеризует отношение рынка к предприятию. Если в первом случае предприятие является активным субъектом, то во втором случае оно уже выступает в качестве пассивного объекта воздействия со стороны рынка. Но это не означает, что предприятие не должно управлять рыночным потенциалом.

По-другому, рыночный потенциал предприятия – качество и благожелательность отношения рынка к предприятию, позволяющая ему обеспечить выживаемость и устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Как было уже ранее рассмотрено, научная категория «рыночный потенциал», как необходимая составляющая экономического потенциала, отличается от категории «конкурентоспособность».

Для оценки и управления рыночным потенциалом предприятия можно использовать следующие критерии:

- 1) **Удельный вес рынка, принадлежащего предприятию.** Экономическая природа конкурентных отношений такова, что любой хозяйствующий субъект стремится стать абсолютным монополистом. Это показано еще К. Марксом в своем известном труде «Капитал»: рыночная экономика в целом имеет тенденцию к монополизации. Но достаточно широкая аллокация ресурсов среди членов общества, а также разнообразие потребностей ведут к тому, что только незначительная часть экономики имеет монопольный характер. Большая часть рынков и отраслей характеризуется разнообразием конкурентных отношений: от чистой конкуренции до узких олигополий.

Как известно еще из элементарного курса экономической теории, чем большую долю рынка контролирует продавец, тем выше его текущая рыночная сила, и как следствие, устойчивость в долгосрочной перспективе. При изучении этого критерия его следует воспринимать не в статике, а в динамике. Потому что в какой-то конкретный момент времени предприятие может занимать значительную долю рынка, но в перспективе в силу разных причин (потеря доверия потребителей, ограниченность внутренних возможностей предприятия) эта доля может быть завоевана конкурентами. При оценке этого критерия особое внимание следует уделить факторам, которые препятствуют сохранению его на стабильном уровне: а) степень рыночной активности конкурентов; б) динамика развития рынка или отрасли (если объемы рынка растут, то для сохранения доли, принадлежащей предприятию необходимо, чтобы объемы продаж увеличивались либо опережающими, либо такими же темпами); в) быстрота изменения рыночных потребностей; г) угрозы появления товаров-заменителей в результате подрывных технологических инноваций; д) вероятность появления «черных лебедей» (по терминологии Н.Талеба), которые могут непредсказуемо и кардинально поменять рыночную ситуацию.

- 2) **Степень приверженности потребителей к продукции предприятия.** Степень устойчивости предприятия в долгосрочной перспективе в существенной степени зависит от того, в какой степени потребители привязаны именно к данной продукции. Такой жесткой приверженности к продукции предприятия можно добиться следующими инструментами:

– технологическим (продукция, выпускаемая предприятием, по техническим критериям лучше всего подходит потребителям (например, использование в отличие от конкурентов стандарта, более подходящего потребителям));

- договорным (потребителей привязывают к продукции предприятия долгосрочными юридическими контрактами);
- комплексным обслуживанием (потребитель, приобретая какую-то часть совокупности товаров, связанных единым производственно-техническим назначением, и остальную часть вынужден купить у данного предприятия);
- маркетинговым (предоставление скидок за постоянное приобретение продукции предприятия, создание клуба постоянных покупателей продукции предприятия, назначение к особо важным клиентам кураторов из числа работников предприятия, использование постоянно действующего телефона прямой и обратной связи с потребителями и т.д.).

3) **Отношение предприятия к лидерам рынка.** Выживаемость и устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе в существенной степени зависит от того, какое положение оно занимает по отношению к лидерам рынка.

С одной стороны, предприятие может быть первопроходцем и «законодателем моды» на рынке: самостоятельное определение технических стандартов и требований к продукции, разработка и дальнейшее развитие научно-технических достижений, составляющих технологическую основу продаваемой продукции. Как следствие, ему принадлежит существенная доля рынка. А остальные участники рынка вынуждены довольствоваться ролью последователей, выпускать продукцию на основе специальной лицензии, полученной от предприятия.

С другой стороны, несмотря на хорошие финансово-экономические показатели деятельности, предприятие выступает в роли последователя за лидером и представителем «второго эшелона». Продукция в этом случае выпускается на основе либо лицензии, полученной от лидера, либо собственной конструкторско-технической документации, не содержащей принципиальных новинок по сравнению с базовой продукцией. Основная особенность данной ситуации – «передний край» научно-технических разработок в области выпуска продукции принадлежит лидеру. Поэтому необходимым условием «завоевания» позиций лидера в данной ситуации является разработка и вывод на рынок новой продукции с более совершенными потребительскими качествами.

4) **Направление развития предприятия.** При оценке рыночного потенциала предприятия особое внимание следует уделить тому, как меняются позиции предприятия на рынках продукции. Для этого можно использовать специальные коэффициенты опережения, показывающие, как меняется положение предприятия относительно изменений самого рынка.

$$\text{Копер компании} = T_p / T_r,$$

где  $T_p$  – темп изменения объемов продаж продукции предприятия,

$T_r$  – темп изменения емкости рынка.

5) **Степень привлекательности и перспективности рынка.** При оценке этого критерия следует оценить перспективы рынка в целом, то есть в какой степени рынок будет развиваться опережающими темпами по сравнению с развитием национальной экономики

$$\text{Копер рынка} = T_r / T_{\text{э}},$$

где  $T_r$  – темп изменения емкости рынка,



Тэ – темп изменения размеров национальной экономики (например, динамика ВВП или национального дохода страны).

Если данный коэффициент больше единицы, то рынок является перспективным относительно остальных сфер национальной экономики. В противном случае, рынок можно отнести к затухающим и даже в случае лидерских позиций компании в настоящем надеяться на благополучное будущее компании будет сложно.

В рамках настоящей работы определены только основные ориентиры оценки и управления рыночным потенциалом предприятия. Требуется дальнейшая детализация и совершенствование этих показателей с учетом их комплексного характера.

### Заключение

Таким образом, рыночный потенциал является необходимым элементом экономического потенциала компании и представляет качественную и количественную характеристику отношения рынка к предприятию.

### Библиография

1. Волков, Л. В., Развитие антикризисного управления в условиях глобальной трансформации : монография / Л. В. Волков. — Москва : КноРус, 2021. — 207 с. — ISBN 978-5-406-09034-3. — URL: <https://book.ru/book/941853> (дата обращения: 09.06.2023). — Текст : электронный.
2. Волков Л.В. Управление экономическим потенциалом компании // Финансовые рынки и банки. 2022. № 6. С. 5-11.
3. Самюэльсон П. Экономика – М.: КноРус, 1997;
4. Макконел К., Брю С. Экономикс: принципы, проблемы и политика. В 2 т. Пер с англ., т.1-- М.: Республика, 1993 и другие учебники по экономической теории.
5. Корнаи Я. Дефицит – М.: Прогресс, 1990.
6. Мескон М., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М.: Дело, 1997 – с. 45.
7. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия – М.: Экономика, 2002 – с. 41.
8. Талейб Нассим: Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости – М.: Колибри, 2022.
9. Beise M., Cleff T. Assessing the lead market potential of countries for innovation projects //Journal of International management. – 2004. – Т. 10. – №. 4. – С. 453-477.
10. Maier F. H. New product diffusion models in innovation management—a system dynamics perspective //System Dynamics Review: The Journal of the System Dynamics Society. – 1998. – Т. 14. – №. 4. – С. 285-308.

### Assessment and management of the company's market potential

**Leonid V. Volkov**

PhD in Economics, associate professor  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
125993, 49, Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: LVolkov@fa.ru

### Abstract

The article substantiates the author's approach to determining the economic potential of a company and reveals its differences from the two approaches that have developed in Russian economic science (resource and result approaches). The author's definition of economic potential is formulated as a company's ability to maintain long-term stability through flexible adaptation to the

Leonid V. Volkov

---

rapidly changing needs of society, which would allow generating income stable in time and tending to the maximum for an infinitely long time.

The author substantiates the need to single out two main elements of the company's economic potential - market and internal potential. The main guidelines and principles for changing the concept of market and internal potential in modern conditions are determined. Three options for the relationship between the market and internal potential of the company are considered, the need to achieve a balance between market and internal potential is substantiated. The difference between the scientific categories "market potential" and "competitiveness" is substantiated. The main criteria for assessing and managing the market potential of the company are formulated.

### For citation

Volkov L.V. (2023) Otsenka i upravlenie rynochnym potentsialom kompanii [Assessment and management of the company's market potential]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (4A), pp. 890-899. DOI: 10.34670/AR.2023.86.13.104

### Keywords

Business economics, business value, economic potential, market potential, competitiveness, strategic management, industrial economics, marketing

## References

1. Volkov, L. V., Development of anti-crisis management in the context of global transformation: monograph / L. V. Volkov. - Moscow: KnoRus, 2021. - 207 p. - ISBN 978-5-406-09034-3. — URL: <https://book.ru/book/941853> (date of access: 06/09/2023). — Text: electronic.
2. Volkov L.V. Management of the economic potential of the company // Financial markets and banks. 2022. No. 6. S. 5-11.
3. Samuelson P. Economics - M.: KnoRus, 1997;
4. Makkonel K., Brew S. Economics: principles, problems and politics. In 2 vols. Translated from English, vol. 1 - M.: Republic, 1993 and other textbooks on economic theory.
5. Kornai J. Deficiency - M.: Progress, 1990.
6. Meskon M., Albert M., Hedouri F. Fundamentals of management - M.: Delo, 1997 - p. 45.
7. Popov E.V. The market potential of the enterprise - M.: Economics, 2002 - p. 41.
8. Taleb Nassim: The Black Swan. Under the sign of unpredictability - M.: Hummingbird, 2022.
9. Beise, M., & Cleff, T. (2004). Assessing the lead market potential of countries for innovation projects. *Journal of International management*, 10(4), 453-477.
10. Maier, F. H. (1998). New product diffusion models in innovation management—a system dynamics perspective. *System Dynamics Review: The Journal of the System Dynamics Society*, 14(4), 285-308.