

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСКА РОБОТА
СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ
МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ

Студента 2-го курсу магістратури заочної форми навчання
спеціальності 051 Економіка
освітньо-наукової програми Економіка бізнесу
Кропив'янського Андрія Валерійовича

Науковий керівник
к.е.н., доц. Вірченко Віра Володимирівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студент _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства
від «15» травня 2023 р., протокол № 11.

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
Филюк Галина Михайлівна

(підпис)

Київ - 2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Кафедра економіки підприємства

«Затверджую»

Завідувач кафедри
економіки підприємства
д.е.н., професор

_____ Г.М. Філюк

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу магістра випускника магістратури денної форми навчання освітньо-професійної програми «Економіка бізнесу» спеціальності 051 «Економіка»

_____ Кропив'янський Андрій Валерійович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Тема роботи: Стратегія підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу компанії

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства

«_____» _____ 2023 р., протокол № _____

2. Строк завершення роботи _____

3. Попередній захист роботи

4. Об'єкт дослідження процес формування та використання маркетингового потенціалу підприємства.

5. Предмет дослідження теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства.

6. Мета і завдання дослідження

мета - розробка напрямів підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства.

завдання:

- визначити сутність та складові маркетингового потенціалу суб'єкту господарювання;

- навести форми реалізації маркетингового потенціалу підприємства;

- узагальнити методи оцінки ефективності маркетингового потенціалу компанії;

- розглянути загальну характеристику та фінансово-господарський стан ПрАТ «АКА»;

- проаналізувати поточний стан і основні складові маркетингового потенціалу ПрАТ «АКА»;

- оцінити ефективність використання маркетингового потенціалу ПрАТ «АКА»;

- провести оцінку ефективності маркетингового потенціалу підприємства;

- сформулювати основні проблеми формування та використання маркетингового потенціалу українських компаній в умовах воєнного стану;

- узагальнити стратегічні пріоритети розвитку маркетингового потенціалу вітчизняних компаній;

- систематизувати особливості формування ефективної стратегії використання маркетингового потенціалу підприємств в умовах економічної нестабільності.

7. Перелік демонстраційного матеріалу для захисту роботи, результати розрахунків Діагностика маркетингової діяльності ПрАТ «АКА»; Рівні оцінки маркетингового потенціалу ПрАТ «АКА»; Оцінка рівня використання потенціалу маркетингового інструментарію ПрАТ «АКА»; Оцінка використання маркетингових ресурсів та інтегральна оцінка маркетингового потенціалу ПрАТ «АКА».

8. Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта

9. Календарний план виконання завдання:

№ п/п	Зміст виконання роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	01.02.2023	
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	03.02.2023	
3	Написання та подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	15.02.2023- 28.02.2023	
4	Написання та подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	03.03.2023- 08.03.2023	
5	Написання та подача науковому керівнику на рецензування 3-го розділу ВКР	10.03.2023- 15.03.2023	
6	Подача готової ВКР на кафедру	03.05.2023	
7	Попередній захист ВКР	10.05.2023	
8	Захист ВКР		

Науковий керівник _____

Студент _____

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ	
МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ	12
1.1. Сутність та складові маркетингового потенціалу суб'єкту господарювання	12
1.2. Формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу підприємства	19
1.3. Методи оцінки маркетингового потенціалу компанії	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «АКА»	33
2.1. Загальна характеристика та фінансово-господарський стан ПрАТ «АКА»	33
2.2. Поточний стан і основні складові маркетингового потенціалу ПрАТ «АКА»	42
2.3. Оцінка ефективності використання маркетингового потенціалу ПрАТ «АКА»	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ	
ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ	
В УКРАЇНІ	50
3.1. Основні проблеми формування та використання маркетингового потенціалу українських компаній в умовах воєнного стану	50
3.2. Стратегічні пріоритети розвитку маркетингового потенціалу вітчизняних компаній	54
3.3. Особливості формування ефективної стратегії використання маркетингового потенціалу підприємств в умовах економічної нестабільності.....	60
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	79

Анотація
дипломної роботи на тему «**Стратегія підвищення ефективності**
використання маркетингового потенціалу компанії»
студента 2 курсу магістратури
Кропив'янського Андрія Валерійовича

Робота присвячена актуальній темі стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу компанії. На підставі аналізу теоретичних та методологічних підходів до оцінювання ефективності використання маркетингового потенціалу, було виявлено, що стратегія позиціонування ПрАТ «АКА» проводиться на основі критеріїв: висока якість продукції й висока швидкість виконання заявок на замовлення, постачання продукції на вигідних умовах.

Аналіз та оцінка ефективності використання маркетингового потенціалу компанії ПрАТ «АКА» засвідчили, що підприємство не має стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу.

На основі аналізу організаційно-економічної діяльності ПрАТ «АКА» розроблено маркетингову стратегію, яка спрямована на підтримку існуючих позицій на ринку та конкурентних переваг шляхом детального вивчення потреб внутрішнього і зовнішнього сегментів ринку і формування на цій основі асортиментної політики, націленою на збереження або невелике збільшення обсягу продажу та лояльності з фокусуванням на цільовому сегменті, що має потенціал.

Abstract
of the Master's Research Paper "A strategy for increasing the efficiency of using
the company's marketing potential"

The work is devoted to the actual topic of the strategy of increasing the efficiency of using the company's marketing potential. Based on the analysis of theoretical and methodological approaches to evaluating the effectiveness of the use of marketing potential, it was found that the positioning strategy of PrJSC "AKA" is based on the following criteria: high product quality and high speed of order fulfillment, product supply on favorable terms.

The analysis and evaluation of the effectiveness of using the marketing potential of PrJSC "AKA" proved that the company does not have a strategy for increasing the effectiveness of using the marketing potential.

Based on the analysis of the organizational and economic activity of PJSC "AKA", a marketing strategy has been developed, which is aimed at maintaining existing market positions and competitive advantages through a detailed study of the needs of internal and external market segments and forming an assortment policy on this basis, aimed at maintaining or slightly increasing the volume sales and loyalty with a focus on the target segment with potential.

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні економічні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються нестабільністю, мінливістю макро- та мікроекономічних факторів, підвищеним рівнем конкуренції та впливом світових тенденцій, зокрема таких як глобалізація, соціалізація, інтеграція, інформатизація та екологізація. В даних умовах питання посилення конкурентних позицій та їх утримання є дуже важливим. Одним з-поміж стратегічних напрямків господарської діяльності підприємств у даній сфері є систематичне вивчення як поточних, так й перспективних можливостей функціонування економічного механізму підприємства, вагомою частиною якого являється маркетингова складова, яка перебуває в тісному взаємозв'язку із іншими підсистемами, наприклад виробничою, кадровою, фінансовою та ін. Тобто, вибір оптимального інструментарію стосовно оцінки маркетингової діяльності, зокрема маркетингового потенціалу, є важливою частиною при вдосконаленні процесу прийняття маркетингових рішень стратегічного спрямування та розробки плану розвитку прийнятної конкурентоспроможності підприємства. Досягнення даних цілей можливе шляхом використання аналітичного підходу при діагностиці маркетингу.

Розробки в царині маркетингової діяльності та дослідження її потенціалу містяться у численних наукових публікаціях як зарубіжних, так й вітчизняних вчених. Серед яких варто відмітити праці Адеєва Т. О. [19], Гончар О. І. [12; 13; 13; 14], Деревльова В. Л. [17], Жилінської Л. О. [19], Іваненко В. О. [20], Коваль Т. О. [25; 26; 27], Мажинського Р. В. [32], Маматової Л. Ш. [32; 33], Поліщук І. І. [12; 13; 13; 14], Пономаренко О. О. [25; 26; 27], Яхкінда В. П. [25; 26; 27] та ін.

Метою написання кваліфікаційної роботи магістра є розробка напрямів підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу

підприємства. Щоб досягти поставленої мети опрацьовані **основні завдання** в наступній послідовності:

- визначити сутність та складові маркетингового потенціалу суб'єкту господарювання;
- навести форми реалізації маркетингового потенціалу підприємства;
- узагальнити методи оцінки ефективності маркетингового потенціалу компанії;
- розглянути загальну характеристику та фінансово-господарський стан ПрАТ «АКА»;
- проаналізувати поточний стан і основні складові маркетингового потенціалу ПрАТ «АКА»;
- оцінити ефективність використання маркетингового потенціалу ПрАТ «АКА»;
- провести оцінку ефективності маркетингового потенціалу підприємства;
- сформулювати основні проблеми формування та використання маркетингового потенціалу українських компаній в умовах воєнного стану;
- узагальнити стратегічні пріоритети розвитку маркетингового потенціалу вітчизняних компаній;
- систематизувати особливості формування ефективної стратегії використання маркетингового потенціалу підприємств в умовах економічної нестабільності.

Об'єктом дослідження є процес формування та використання маркетингового потенціалу виробничого підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу виробничого підприємства.

При опрацюванні теми дослідження в роботі використані такі наукові **методи**, як: абстрагування та логічне узагальнення – для уточнення поняття «маркетинговий потенціал»; системний підхід – для дослідження систем внутрішнього й зовнішнього середовищ, які мають безпосередній вплив на

маркетинговий потенціал підприємства; зіставлення та фінансовий аналіз – для оцінки фінансового стану ПрАТ «АКА» та графічний – для більшої наочності отриманих результатів дослідження.

Інформаційною базою виступає чинні нормативно-правові вітчизняні документи, спеціальна література з менеджменту, економіки та аналізу маркетингового потенціалу суб'єкта підприємницької діяльності, поточна облікова інформація та періодична фінансова звітність ПрАТ «АКА» за 2019-2021 рр.

Наукова новизна. Основні теоретичні та практичні результати роботи, що визначають наукову новизну роботи, полягають у наступному: запропоновано механізм експрес-оцінки характеру взаємозв'язків між факторами та їх впливу на маркетинговий потенціал; удосконалено комплекс зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на маркетинговий потенціал підприємств шляхом урахування їх особливостей і сучасних умов функціонування та розширення переліку факторів.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (64), додатків (3). Зміст роботи висвітлено на 60 сторінках основного тексту і містить 13 таблиць і 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність та складові маркетингового потенціалу суб'єкту господарювання

Маркетинговий потенціал є складовою потенціалу підприємства й відіграє визначну роль серед його елементів. Стабільний постійний ріст маркетингової складової безпосередньо забезпечується значенням та сутністю маркетингу у діяльності підприємства й розкривається через призму його функції.

Велика кількість підприємств в сучасних умовах не в повній мірі використовує власний маркетинговий потенціал через відсутність розуміння важливості його ролі, а також необхідності розробки найдієвішого механізму управління власним маркетинговим потенціалом, можливість оцінки для максимального задоволення інтересів користувачів відповідних груп, складання стратегічних напрямів діяльності суб'єктів господарювання, на мікрорівні прийняття управлінських рішень [2, с. 30].

Маркетинговий потенціал являється невід'ємною частиною загального потенціалу суб'єкта господарювання, що в цілому спрямоване на досягнення загально-корпоративних цілей та, як правило, передбачає отримання прибутку від господарської діяльності. Маркетинговий потенціал підприємства формується під впливом низки факторів, які вказують на реальні можливості підприємства при формуванні його конкурентоспроможності на ринку [21]. У цілому до елементів потенціалу суб'єкта господарювання можна зарахувати усе пов'язане із його функціонуванням і розвитком. Потенціал являє собою сукупність людських (цінні навички та знання, що властиві працівникам, також їхня готовність та здібності до спільної діяльності із іншими працівниками), матеріальних (активи, що наводяться у балансі підприємства: основні засоби й оборотні активи, інвестиції), а також нематеріальних ресурсів [37, с. 100].

Деревльов В.Л., при дослідженні теоретичного фундаменту визначення й сутності категорії «маркетинговий потенціал», вказує на відсутність комплексності та упорядкованості при тлумаченні даного поняття (додаток А).

Успішний розвиток будь-якого підприємства - це результат грамотного та ефективного менеджменту, заснованого на застосуванні інформації про можливості цієї компанії, оскільки саме як динамічно і стійко зростатиме бізнес залежить від можливостей самого підприємства. Отже, комерційний успіх підприємства обумовлений наявним відповідним економічним потенціалом. До того ж необхідно мати систему економічної інформації, що розкриває можливості для ефективного розвитку підприємництва. Можливості кожного економічного суб'єкта, тобто його потенціал, означаються різноманітними факторами при ринкових умовах розвитку економіки, першочергово, наявністю власності суб'єкта господарювання. Кожне підприємство, яке має власність, спрямовує свої зусилля на її примноження, що вказує на розвиток бізнесу. Так, успішний результат використання власності залежатиме від компетентності менеджерів та передбачає ефективне використання потенціалу суб'єкта господарювання. До чинників, що уповільнюють розвиток бізнесу підприємства можна віднести відсутність власної стратегії розвитку бізнесу, недостатність достовірних даних про власний потенціал підприємства та низький рівень відповідальності керівників підприємства [23, с. 151].

Зазначені причини неефективного управління розвитком підприємства пов'язані між собою. Зокрема, брак необхідної економічної інформації призводить до труднощів у визначенні стратегії розвитку організації, а її відсутність знижує почуття відповідальності менеджерів. При цьому формування стратегії розвитку підприємства, вибір основних довгострокових цілей та завдань ґрунтується на існуванні у нього потенціалу. За повної незалежності підприємств в умовах ринкової економіки, зростанні значення фінансових ресурсів у бізнесі головною метою будь-якого суб'єкта господарювання стає його стабільний розвиток [30, с. 449].

При аналізі різних точок зору дослідників маркетингового потенціалу, можна вказати на широкий діапазон охоплення, тобто включають як комплексну реалізацію, яка базується на передових напрацювань в терені маркетингової діяльності, масиву зовнішніх шансів, внутрішніх можливостей, здатності маркетингової системи сприяти постійній конкурентоспроможності підприємства, так й забезпечення ефективних маркетингових заходів функціонального призначення у різних спектрах діяльності [24, с. 51].

Конкурентоспроможність підприємства лише ефективне використання усіх складових маркетингового потенціалу (рис. 1.1).

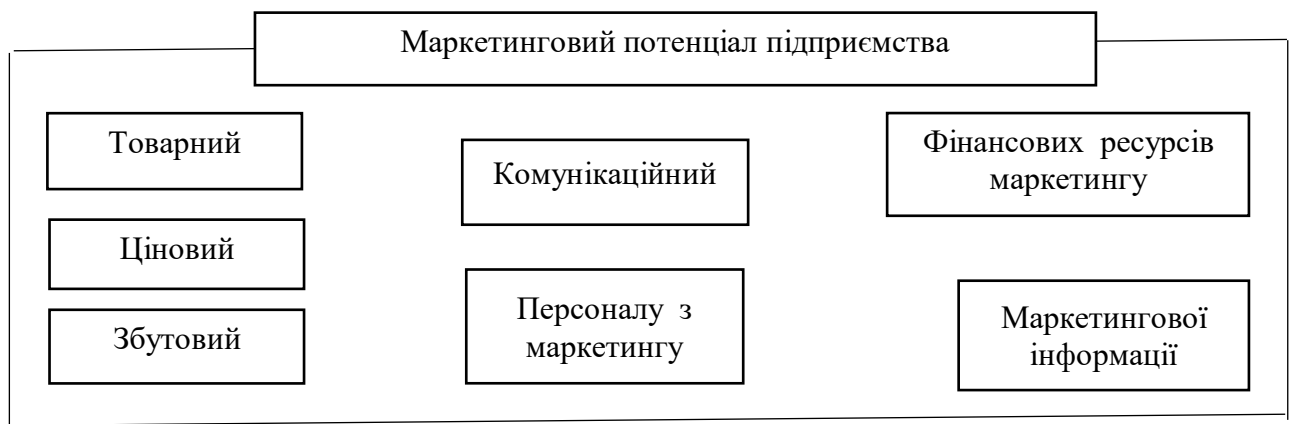


Рис. 1.1. Склад маркетингового потенціалу підприємства

Джерело: додаток Б [17, с. 121]

Варто погодитися з думкою Деревльова В. Л., стосовно того, що на розвиток підприємства значною мірою впливає саме розвиток маркетингового потенціалу, оскільки дані процеси являються взаємообумовленими та взаємопов'язаними, тобто маркетингові складові сукупного потенціалу формують базис для розвитку сучасного підприємства, а самий розвиток суб'єкта господарювання являється підґрунтям для збільшення складових маркетингового потенціалу у визначений період часу [17, с. 121].

Досліджуючи значимість складових маркетингового потенціалу при забезпеченні стійкого розвитку підприємств, відзначаємо, що одним з найбільш дискусійних є питання оцінки їхнього впливу на розвиток підприємства та результативність його діяльності [28, с. 255].

Тягунова Н. розглядає маркетинговий потенціал з погляду управління маркетинговими ресурсами, спроможністю досягати очікуваних маркетингових результатів, а також організаційним механізмом маркетингу, та виділяє цілих дванадцять елементів потенціалу маркетингового спрямування [56, с. 175].

На думку Шарко В., саме ефективне використання складових саме маркетингового потенціалу, безпосередньо товарного, цінового, збутового, комунікаційного, маркетингової інформації, потенціалу маркетингового персоналу, фінансових ресурсів маркетингу, в повній мірі забезпечить конкурентоспроможність підприємства [58, с. 209].

До розуміння значимості маркетингових складових потенціалу, досить поширеним підходом у забезпеченні розвитку підприємства являється бенчмаркінг-підхід, тобто підхід на основі конкуренції. Розвиток розуміється представниками даного підходу в контексті підтримання стійких позицій у конкурентному середовищі через досягнення прийнятного рівня конкурентоспроможності, складовими якої є чинники маркетингового спрямування. Хоча дослідження виявили деяку обмеженість даного підходу, оскільки перемога в конкурентній боротьбі не являється самоціллю суб'єкта господарювання, інколи важливіші інтеграція і кооперація; поточні завдання перемоги над наявними конкурентами іноді мають суперечності із довгостроковими цілями, не сприяючи розвитку, а перешкоджаючи йому; без стратегічного передбачення та адаптації до неминучих змін, поточна конкурентоспроможність не спроможна забезпечити розвиток, оскільки для цього підприємству потрібні не статичні компетенції, а саме динамічні [29, с. 62].

Для компенсації недоліків конкурентного підходу варто використовувати підхід, заснований на концепції стратегічного маркетингу, у відповідності до якого, розвиток підприємства безпосередньо забезпечується шляхом адаптації його маркетингових елементів (стратегії) до визначених умов середовища, а особливого значення набувають варіативність, гнучкість, і динамічність.

Мажинський Р. доводить, що комплексний маркетинговий потенціал являється сукупним потенціалом маркетингових ресурсів та сукупним потенціалом підприємства зусиль маркетингового спрямування, при ефективному використанні якого забезпечується досягнення цілей підприємства, та пропонує віднести до сукупного маркетингового потенціалу потенціал маркетингової інформаційної системи; програмування маркетингу; маркетингових досліджень; маркетингового інструментарію; ціновий, товарний, комунікаційний потенціали, збутовий; потенціал управління ризиками; потенціал контролю маркетингу [32, с. 197].

До сукупного потенціалу щодо маркетингових ресурсів варто відносити потенціал персоналу з маркетингу; фінансові, матеріальні, інноваційні, інформаційні, часові ресурси маркетингу [31, с. 204].

Також вбачається цікавим бачення Рожко Н. та Бурлицької О. про те, що слід проводити розподіл маркетингового потенціалу на його складові у відповідності до часового проміжку на три основні складові, зокрема стратегічний, тактичний та оперативний маркетинговий потенціали [48, с. 62].

Для виявлення конкретного змісту маркетингового потенціалу необхідно доцільно застосовувати проблемно-аналітичний підхід, що містить у собі представлення ієрархічної структури складових маркетингового потенціалу суб'єкта господарювання. В даному випадку ця категорія на різних рівнях представлення повинна інтегрувати все більшу кількість засобів в розрізі ступеня деталізації проблем, які аналізуються. При цьому, отримуємо визначену піраміду, на вершині якої розміщується маркетинговий потенціал, а в основі розміщуються моделі, прийоми, алгоритми та методи маркетингової діяльності підприємства. Маркетинговий потенціал також характеризує продуктивність роботи маркетингових служб підприємства, яка оцінюється рівнем достовірності досліджень, які проведені даними службами й їхніми рекомендаціями [35, с. 453].

Провівши узагальнення поширених у фаховій літературі поглядів в єдиний підхід, Деревльов В.Л. пропонує схему визначення послідовності,

часовий горизонт й напрями впливу маркетингового потенціалу на стійкий розвиток підприємства (додаток В).

Тобто, Деревльов В.Л. пропонує розглядати роль складових маркетингового потенціалу для забезпечення розвитку підприємства використовуючи трирівневу структуру рівнів: оперативно-тактичний, продуктово-ринковий/конкурентний і стратегічний. Дані рівні в сукупності утворюють єдину модель стійкого розвитку підприємства на основі складових маркетингового потенціалу. Основу цього підходу формують маркетингові заходи оперативно-тактичного рівня, що відзначаються в переважній більшості впливом короткотермінового характеру (терміном до 1 року) та мають спрямування на досягнення суб'єктом господарювання визначених економічних показників, таких як збільшення обсягів реалізації, одержання прибутку, пошук нових споживачів, рентабельності, вихід на зазначений рівень маржинальності. На рівні оперативно-тактичного впливу складових маркетингового потенціалу формується базис мінімально-необхідного обсягу для стійкого розвитку підприємства, який пов'язаний із економічною доцільністю існування його як самостійного суб'єкта господарювання, оскільки втрачається сенс функціонування підприємства при умові неспроможності у досягненні заданих економічних показників.

Рівень продуктово-ринковий/конкурентний відносно впливу складових маркетингового потенціалу характеризується горизонтом середньострокової дії. На даному рівні формуються передумови задля зайняття стійкої позиції суб'єкта господарювання в конкуренції на визначеному ринку (в межах 1–3 років), зокрема, самі заходи маркетингового спрямування орієнтовані на утворення конкурентних переваг та підтримку необхідного рівня конкурентоспроможності.

На найвищому (стратегічному) рівні впливу складових маркетингового потенціалу утворюються передумови для стійкого розвитку в довгостроковій перспективі (понад 3 років). Як господарюючий суб'єкт, на цьому рівні підприємство набуває такі властивості, як: гнучкість, адаптивність,

динамічність та варіативність, які стають запорукою для успішного розвитку підприємства протягом довгострокового періоду часу [36].

Формування маркетингового потенціалу відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, сукупність яких складає маркетингове середовище, оскільки на сучасному етапі будь-який суб'єкт господарювання, намагаючись вистояти в конкурентній боротьбі та бути в числі прибуткових, є учасником ринкових відносин [40, с. 91].

До зовнішніх чинників, що виникають за підприємством і, як правило, знаходяться поза сферою його впливу, належать:

- недосконалість законодавства при регулюванні діяльності суб'єкта господарювання;
- відсутність повної та правдивої інформації про відповідний ринок;
- відсутність сталої виробничо-господарської діяльності контрагентів, інтернаціоналізація підприємств [41, с. 11].

До внутрішніх факторів, що виникають всередині підприємства і пов'язані з помилками керівництва і персоналу, відносяться: нечіткість і заплутаність функціональних обов'язків служби маркетингу; відсутність ефективного механізму мотивації роботи відділу маркетингу; низький рівень компетентності працівників відділу маркетингу [42, с. 191].

Отже, при дослідженні сутності та, безпосередньо, складових маркетингового потенціалу виявлено, що до основних складових маркетингового потенціалу підприємства відносяться внутрішнє (збутова система, товарна та цінова політика, механізми просування товару, рівень конкурентоспроможності, організаційна структура, інформаційна система, комунікаційна діяльність, кадрова політика тощо) та зовнішнє (характеристика ринку, частка ринку, взаємозв'язки зі споживачами, конкуренти та ін.) середовище.

1.2. Формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу підприємства

Саме розвиток маркетингового потенціалу, як наслідок, і сукупного потенціалу підприємства, являється процесом якісних та кількісних перетворень (здійснюваних його високопрофесійним мотивованим персоналом), пов'язаних з перетворенням зовнішніх і внутрішніх зв'язків підприємства протягом усього повного життєвого циклу [44, с. 99].

Для дотримання стійкого функціонування підприємства необхідне безперервне вдосконалення самої системи розвитку маркетингового потенціалу, що спричинено залежністю результативності діяльності підприємства від наявної ринкової позиції, досить мінливих зовнішніх умов, наявних вимог споживачів та обраної підприємством стратегії. Так, розвиток маркетингового потенціалу підприємства вибудовується на чітко визначеному алгоритмі послідовності досягнення мети стратегічного спрямування [52]. Бубенець І. Г., Гросул В. А., Чатченко О. Є. пропонують при формуванні стратегії розвитку маркетингового потенціалу підприємства використовувати методичний підхід, який включає послідовне проходження трьох етапів (рис. 1.3).

Стратегічний аналіз при дослідженні маркетингового потенціалу є першим етапом в процесі формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу суб'єкта господарювання. Розпочинається визначення методу оцінювання ефективності застосування маркетингового потенціалу із формулювання головної мети суб'єкта господарювання [54, с. 10].

Метою цього етапу є вибір конкретної стратегії серед багатьох альтернатив та формування власної системи стратегій. Важливість цього етапу обумовлена тим, що ефективна стратегія дозволить компанії збільшити обсяг продажів за рахунок залучення більшої кількості нових клієнтів і збереження існуючих. Тому розробка стратегії переслідує мету визначення оптимального

вектору руху та необхідних засобів для забезпечення максимальної ефективності в процесі продажу товарів. Це передбачає обґрунтований вибір форм та методів маркетингової діяльності, які орієнтовані на досягнення очікуваних кінцевих результатів [55, с. 435].



Рис. 1.3. Процес формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу підприємства

Джерело: додаток Д [16, с. 348]

При узагальненні підходів авторів стосовно проведення оцінки маркетингового потенціалу суб'єкта господарювання в працях [1; 9; 11; 15], виокремлюємо такі: методи, які базуються на результатах аналізу порівняльних переваг; методи з теорії якості товару; матричні методи оцінки; методи з теорії ефективної конкуренції; інтегральний метод; метод, який базується на теорії мультиплікатора; методи, що ґрунтуються на порівнянні з еталоном; метод визначення стану з огляду на стратегічний потенціал підприємства [57, с. 112].

Використання будь-якого із зазначених методів прямо залежить від обраного підходу, головної мети оцінки, виду та повноти інформації вихідного спрямування, елементів маркетингового потенціалу суб'єкта господарювання, який оцінюється, а також інших чинників [59, с. 64].

Проведення оцінки рівня застосування маркетингового потенціалу суб'єкта господарювання базується на даних фінансово-господарської діяльності, а також обраних аналітичних показниках для їхнього аналізу, що чітко означають сильні й слабкі сторони.

На базі отриманих результатів при проведенні оцінки рівня використання маркетингового потенціалу менеджмент підприємства має змогу оперативно виявляти нові можливості для вдосконалення маркетингової діяльності, оцінювати ефективність використання наявних можливостей та ресурсів [61, с. 329].

Розробка ефективної стратегії розвитку повинна базуватися на маркетинговій філософії суб'єкта господарювання, у відповідності із якою орієнтація на запити та потреби споживачів виступають на першому плані. Безпосередньо успіх реалізації маркетингової стратегії визначається, в більшості своїй, саме ефективністю комплексного застосування усіх елементів маркетингового потенціалу, які генерують фактори успіху суб'єкта господарювання на споживчому ринку. З огляду на наукові праці вчених [1; 6; 7; 8; 10], дотримуємося думки стосовно того, що стратегічне управління маркетинговим потенціалом є науково обґрунтованим процесом, що має за основу прийняття ефективних маркетингових рішень задля забезпечення стійкого конкурентного положення на визначеному цільовому ринку [62, с. 130].

Стратегічне управління маркетинговим потенціалом допомагає підприємству ефективно розвиватися шляхом визначення дієвої основної стратегії стійкого розвитку підприємства; формування дієвої системи управління діяльністю суб'єкта господарювання; ідентифікації ефективної маркетингової стратегії підприємства; налагодження взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, базуючись на внутрішньому маркетинговому потенціалі [5, с. 140].

Дотримуємося думки, що стратегія розвитку підприємства являє собою довгостроковий план дій, спрямований на зростання результативності господарської діяльності шляхом реалізації маркетингового потенціалу та

ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем, що в повній мірі дозволяє зміцнити конкурентну позицію та розширити сегмент споживчого ринку. Так, вітчизняна та зарубіжна література щодо спрямування маркетингу та стратегічного менеджменту [3; 4; 6; 7; 10] визначає базові альтернативні стратегії розвитку (при орієнтації на ринкове положення підприємства), тобто стратегію концентрованого, інтенсивного, обмеженого зростання та стратегію скорочення (додаток Е).

Механізм управління маркетинговим потенціалом підприємств має відповідати таким вимогам:

- 1) оптимальності – тобто результат діяльності має бути найкращим серед можливих у цих умовах;
- 2) збалансованості, внутрішньої узгодженості й гнучкості – тобто своєчасного та адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища;
- 3) взаємоузгодження із затратами, необхідними для виробництва і реалізації запланованих обсягів продукції [63, с. 6].

Системно-ситуаційний підхід до формування механізму управління маркетинговим потенціалом підприємства передбачає необхідність врахування всіх реальних умов його діяльності. Механізм поєднує в собі обґрунтовано підібрані елементи, схему їх зв'язків і взаємодії. Тільки за таких умов механізм забезпечить достатній рівень прагматичності та дозволить приймати ефективні цілеспрямовані рішення [64, с. 83].

Механізм управління маркетинговим потенціалом підприємства може бути сформований різним ступенем структуризації елементів і формалізації зв'язків між ними. Основою побудови механізму є фактори та суб'єкти зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано впливають на функціонування підприємства, його ринкову активність та особливості маркетингової діяльності. Результатом функціонування цього блоку є отримання необхідної організації процесу основної діяльності ресурсно-інформаційного забезпечення з урахуванням пріоритетних цілей підприємства [60, с. 135].

Блок факторів макрорівня спрямований на організацію взаємодії підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища. Вибір пріоритетних цілей та інтересів дозволяє обмежити розмір механізму управління маркетинговим потенціалом підприємства та сконцентрувати його на ключових для підприємства партнерах. Крім того, у цьому блоці розглядаються переважно альтернативні варіанти взаємодії підприємства, що підвищує гнучкість механізму та сприяє реалізації мети блоку – мінімізації витрат підприємства. Альтернативна взаємодія підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища не завжди можлива, іноді взаємодія з постачальниками здійснюється на безальтернативній основі, наприклад, з природними чи адміністративними монополіями паливно-енергетичного комплексу.

Спочатку на рівні вищого керівництва підприємства вирішується питання про доцільність впровадження механізму. У ньому зазначено:

- 1) рекомендації щодо основних принципів формування та функціонування механізму управління та безпосередньо маркетингового потенціалу підприємства;

- 2) метою запровадження механізму є забезпечення конкурентної позиції на ринку, стабільної роботи підприємства та оптимізація управління ресурсним потенціалом. Далі з'ясовуються всі організаційні питання. Впровадження механізму в систему управління починається з конкретизації місії підприємства та його стратегічних цілей з урахуванням ринкової ситуації.

Основний блок розумного механізму передбачає оцінку маркетингового потенціалу та ефективності його реалізації. Ефективність реалізації маркетингового потенціалу можна в цілому оцінити за досягненням конкурентної позиції підприємства на ринку. Отриманий результат підлягає аналізу та інтерпретації. З'ясовується, які складові вплинули на його значення, наскільки показники відрізняються від бажаних і максимально можливих. Інформація стає основою для прийняття управлінських рішень щодо створення та реалізації необхідних умов, що забезпечують ефективність діяльності з формування та реалізації маркетингового потенціалу.

До найважливіших умов, реалізованих у структурі механізму управління маркетинговим потенціалом підприємства, належать: активізація ділової активності, особливо маркетингового персоналу; оптимізація відносин з ринковими контрагентами; використання ефективних інструментів вивчення та формування споживчого попиту; оптимізація інформаційного забезпечення; сприяння ефективному використанню ресурсного потенціалу.

Саме ці умови можуть найсуттєвіше вплинути на формування та ефективність реалізації маркетингового потенціалу підприємства та забезпечити конкурентоспроможність і розвиток.

Вважаємо, що при виборі базової маркетингової стратегії стійкого розвитку необхідним являється врахування стратегічної ринкової позиції підприємства (кожне підприємство займає визначений сегмент ринку, що дозволяє визначити рівень його конкурентної позиції); тип політики управління маркетинговим потенціалом (для кожного підприємства властиві визначені особливості управління маркетинговим потенціалом); рівень лояльності зовнішнього маркетингового середовища (без урахування впливу факторів зовнішнього оточення неможливе обґрунтування ефективної стратегії розвитку).

Системою цілей розвитку підприємства визначається успішна реалізація основної маркетингової стратегії підприємства. З огляду на те, що будь-який суб'єкт господарювання здійснює свою діяльність в умовах складного та невизначеного зовнішнього середовища, ефективність реалізації стратегічних цілей управління маркетинговим потенціалом також визначається можливостями, при реалізації яких враховуються як сильні так й слабкі сторони підприємства.

Варто виділити чотири стратегічні альтернативи в розвитку маркетингового потенціалу підприємства (табл. 1.1).

Контроль за дотриманням стратегії здійснюється із метою своєчасного виявлення усіх можливих відхилень від бажаного стану, із відповідним внесенням потрібних коригувань у процес стратегічного управління

маркетинговим потенціалом суб'єкта господарювання. Оцінка забезпечує періодичний перегляд ефективності самого процесу реалізації основної стратегії й успішності отриманих результатів. При цьому, коригування планів на даному етапі в повній мірі забезпечує циклічний безперервний характер стратегічного планування й орієнтацію його на врахування в максимальному значенні змін як у внутрішньому, так й в зовнішньому середовищі.

Таблиця 1.1

Стратегічні альтернативи в розвитку маркетингового потенціалу

Стратегія розвитку	Стисла характеристика
Стратегія розширеного відтворення маркетингового потенціалу	Відбувається розвиток маркетингового потенціалу підприємства шляхом активізації потенційних можливостей системи управління маркетинговим потенціалом
Інноваційна стратегія	При умові дотримання балансу поміж результатами використання маркетингового потенціалу та інвестиційною підтримкою
Стратегія збереження (підтримки) маркетингового потенціалу	Застосування інновацій в управлінні маркетинговим потенціалом на базі синергетичного підходу, який спрямовано на активізацію управлінського процесу на базі врахування принципів самостійної організації із мінімальними витратами, зокрема підвищення ефективності діяльності підприємства ринку та найповніше задоволення потреб й не лише окремо взятого покупця, а й суспільства в цілому
Стратегія простого відтворення маркетингового потенціалу	Маркетинговий потенціал підприємства розвивається шляхом комбінованого залучення існуючих власних та зовнішніх резервів маркетингових ресурсів

Джерело: [16, с. 351]

Отже, формування стратегії розвитку саме маркетингового потенціалу суб'єкта господарювання передбачає послідовне виконання таких етапів: стратегічний аналіз; визначення стратегії його розвитку, її реалізація та контроль. Вважаємо, що управління маркетинговим потенціалом стратегічного

спрямування є науково обґрунтованим процесом, що базується на ефективному прийнятті маркетингових рішень задля забезпечення стійкого конкурентного положення на визначеному цільовому ринку. Дотримуємося думки, що можливості успішного функціонування підприємства прямо залежить від обраного типу стратегії розвитку маркетингового потенціалу.

1.3. Методи оцінки маркетингового потенціалу компанії

При формуванні маркетингового потенціалу підприємству необхідна наявність оціночних параметрів стосовно самої маркетингової системи, що дозволяє в подальшому ідентифікувати напрями її діяльності й розвитку. Велика кількість підходів є в наявності в науковій літературі щодо оцінки як складових, так й сукупного маркетингового потенціалу. Хоча їх можна згрупувати з основними напрямками: результативний; діагностичний, комплексний та підхід щодо оцінки маркетингового потенціалу в розрізі життєвого циклу (рис. 1.4).

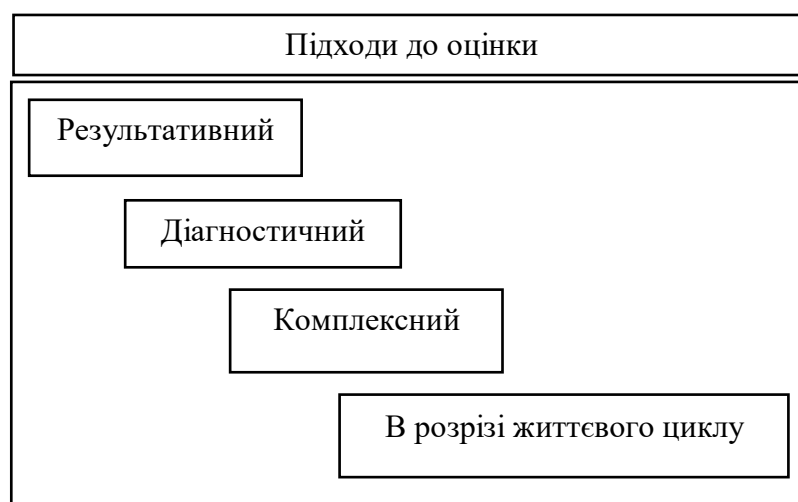


Рис. 1.4. Оцінка маркетингового потенціалу за основними підходами

Джерело: додаток Ж [20, с. 77]

При застосуванні результативного підходу використовуються дві базові методики оцінки маркетингового потенціалу суб'єкта господарювання. Зокрема для оцінки маркетингового потенціалу пропонують застосовувати такі показники: масштаб ринку; обсяг продажу; витрати на рекламу; наявність портфеля замовлень. Рекомендовано оцінювати зазначені показники експертним методом через використання бальних оцінок за шкалою від -1 до +1. Мається на увазі, що при прийнятному значенні показник отримує оцінку «+1», при умові що значення не прийнятне, тоді він отримує «-1» тобто негативну оцінку, при умові що показник має допустиме значення, то він отримує «0» - нульову оцінку. Також, кожен із вказаних показників оцінки маркетингового потенціалу підприємства отримує власний рівень вагомості, який вказує на пріоритет (значущість) в порівнянні із іншими обраними показниками та оцінюється у відповідності до шкали в частках від одиниці [5, с. 142].

Оцінка маркетингового потенціалу підприємства полягає у визначенні рівня інтегрального показника цього потенціалу. Автори цієї методики, базуючись на результатах досліджень, визначили вагомість вказаних показників. Для конкуренції та масштабу ринку - по 0,3; для обсягу продажів товарів (робіт, послуг) - 0,2; для витрат на рекламу та наявності портфеля замовлень - по 0,1 [43, с. 224].

Тобто, пропонується оцінювати маркетинговий потенціал шляхом визначення ефективності при його використанні в три етапи:

- 1) визначення ринкового потенціалу;
- 2) обрахування потенційно можливого обсягу продажів суб'єкта господарювання;
- 3) порівняння фактичного обсягу продажів із потенційно можливим [46, с. 209].

У додатку II наведені формули з визначення таких показників, як:

- абсолютна ефективність при використанні маркетингового потенціалу;
- потенційно можливий обсяг продажів;

- відносний показник ефективності при використанні маркетингового потенціалу.

Інший підхід, який оцінює ефективність використання маркетингового потенціалу, базується на оцінці кількості потенційних споживачів продукції (робіт, послуг) підприємства на визначеному ринку (додаток К).

У додатку К: Q_m - кількість на ринку потенційних споживачів; Q_{id} - кількість потенційних споживачів, що впізнають найменування підприємства (бренду); Q_{know} - кількість потенційних споживачів, обізнаних в конкурентних перевагах підприємства, його продуктах; Q_c - кількість потенційних споживачів, що мали контакти із співробітниками підприємства; Q_r - кількість наявних споживачів.

У виділених рамках результативного підходу методиках оцінки маркетингового потенціалу підприємства є як переваги, так й недоліки (додаток Л).

При використанні діагностичного підходу можна застосовувати п'ять основних методик при оцінюванні маркетингового потенціалу підприємства. Тобто, діагностичний підхід вказує на рівень здатності маркетингової системи, яка оцінена суб'єктивними методами (опитування співробітників, керівників і фахівців; методи спостережень за управлінськими процесами; анкетування тощо) [47, с. 196].

Оцінка маркетингового потенціалу підприємства за життєвим циклом виробу вказує на рівень можливостей в маркетингової системи на стадіях НДДКР, безпосереднього виробництва, реалізації продукту та його споживання. В залежності від життєвого циклу детальності можна виділити такі варіанти оцінки маркетингового потенціалу:

- при умові що підприємство велике і має необхідні підрозділи, то враховуються всі фази (або одна (дві) фази) життєвого циклу виробу;

- оцінюється вся система з використанням багатьох параметрів стосовно набору «жорстких» (методи та технологія маркетингу, стратегічні цілі, а також плани маркетингу; маркетингова організаційна структура) та «м'яких» (спільні

колективні цінності персоналу, організаційна поведінка, навички і досвід колективу служби маркетингу, стиль управління) елементів в виробничо-господарській системі підприємства, а також його власної маркетингової служби;

- проводиться оцінка окремих «ключових» параметрів [49].

Методика оцінки маркетингового потенціалу підприємства закладається у використанні комплексу варіантів оцінок: циклічної, системної та діагностичної (додаток М). Інтегральна оцінка маркетингового потенціалу суб'єкта господарювання в межах циклічного та системного підходів розраховується шляхом підсумування добутоків складових визначених потенціалів на їхні питомі ваги:

$$\varphi_j = \sum_{i=1}^4 \varphi_i a_i \quad (1.1)$$

де φ_j – маркетинговий потенціал підприємства в межах системного або циклічного підходів; φ_i – складові (фазні) потенціали в сукупності маркетингового потенціалу досліджуваного підприємства; a_i - питома вага i -го елемента складового потенціалу в загальному маркетинговому потенціалі підприємства.

При цьому, Кифоренко І. К. рекомендує проводити оцінку ефективності маркетингової діяльності суб'єкта господарювання з використанням адитивного маркетингового потенціалу [19, с. 109].

Ця модель є сумарною ступінню використання маркетингового потенціалу за 8-ю основними напрямками:

$$Q_{amp} = Q_{mc} + Q_{mi} + Q_{cs} + Q_{tn} + Q_{cn} + Q_{sp} + Q_{pn} + Q_{in}, \quad (1.2)$$

де Q_{mc} - потенціал інформаційної маркетингової системи;

Q_{mi} - потенціал досліджень маркетингових;

Q_{tn} - потенціал політики товарної підприємства;

Q_{cs} - потенціал роботи із визначеними цільовими групами (сегментація);

Q_{cn} - потенціал політики цінової;

Q_{sp} - потенціал політики збутової;

Q_{pn} - потенціал політики в просуванні продукції;

Qin - потенціал політики іміджевої.

Основні потенціали маркетингового напрямку узагальнені в додатку Н в розрізі відповідних показників. Тобто, ця методика призначена підходить для використання саме на промислових підприємств, які спеціалізуються на виробництві товарів народного споживання. А для інших суб'єктів господарювання, в залежності від галузі діяльності, як показники характеристики потенціалу маркетингових напрямків, так й рівні вагових коефіцієнтів, визначені авторами цієї методики, можна коригувати або змінювати. Оцінку показників визначених потенціалів маркетингового напрямку в даній методиці проводять експертним методом. Градація оцінок прямо залежить від інтенсивності використання підприємством в маркетинговій діяльності інструменту маркетингу, тобто: 0 – якщо не використовує; 1 – використовує посередньо; 2 - в повному обсязі використовує. Колесник Е.Н. робить акцент на необхідності оцінки не лише поточний стан маркетингового потенціалу, а й можливі рівні значень потенціалу протягом певного часу, для окреслення можливих напрямків розвитку бізнесу [22, с. 99].

Система чинників та показників зовнішнього середовища, що складають характеристику маркетингового потенціалу, представлена в додатку П.

Необхідно відзначити, що пропонується показник маркетингового потенціалу визначати як ієрархічну структуру, де структурні елементи кожного фактору поділяються на елементи нижчого порядку. Зокрема, в додатку Р представлена система факторів і показників внутрішнього середовища, яка формує характеристику маркетингового потенціалу підприємства [27, с. 365].

До обов'язкових умов проведення аналізу для діагностики маркетингового потенціалу відносяться: застосування системної моделі й саме системного аналізу досліджуваного суб'єкта господарювання; взаємозв'язки між параметрами, які аналізуються та важливими параметрами самої системи; повнота, доступність та достовірність інформації відносно значень діагностичних параметрів [50, с. 42].

При розгляді послідовності виконання діагностичного аналізу маркетингового потенціалу можна умовно виділити вісім етапів (рис. 1.5).

Предметом діагностики та структурних елементів маркетингової системи виступають: система управління маркетингом підприємства; ринки (місцеві і зовнішні), доступні підприємству; споживачі підприємства; ефективність маркетингових політик ціноутворення, збут сервісного обслуговування і реклами [51, с. 63].



Рис. 1.5. Етапи діагностичного аналізу маркетингового потенціалу підприємства

Джерело: складено на основі даних [13, с. 30-32]

Отже, в науковій літературі методи оцінки саме маркетингового потенціалу узагальнені в розрізі таких підходів, як: результативний, діагностичний, комплексний та в розрізі життєвого циклу.

Вважаємо, що для повного забезпечення обґрунтованої оцінки ефективності маркетингового потенціалу суб'єкта господарювання варто послідовно виконувати наступні етапи: формування повної й достовірної інформаційної бази; розмежування зовнішніх та внутрішніх факторів, які дають повну характеристику маркетингового потенціалу; розробка системи кількісних й якісних показників, а також значень вагових коефіцієнтів; і як підсумок - розрахунок інтегрованого показника ефективності маркетингового потенціалу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «АКА»

2.1. Загальна характеристика та фінансово-господарський стан ПрАТ «АКА»

Приватне акціонерне товариство «АКА» (ПрАТ «АКА») має код за ЄДРПОУ: 31458257. Дата проведення державної реєстрації: 28.05.2001 р.

Підприємство має юридичну адресу: 02121, м. Київ, вул. Автопаркова, 7.

До основних видів діяльності ПрАТ «АКА» у відповідності із КВЕД:

- виробництво деталей, вузлів, та приладдя для автотранспортних засобів (29.32);

- виробництво металевих будівельних конструкцій та частин цих конструкцій (25.11);

- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів (45.20).

На сьогодні підприємство продовжує виготовляти запчастини, а також розширювати номенклатуру запчастин за запитом споживачів, тобто освоює виготовлення нових на потребу ринку запчастин для автомобільного транспорту, через появу на ринку нових транспортних засобів. На ПрАТ «АКА» виготовлення запчастин поставлене як на конвеєрне виробництво, так й під індивідуальне замовлення запасних частин для автобусів (Ікарус, Еталон, ЛІАЗ, Богдан), запасних частин для вантажних автомобілів – (КРАЗ, ЗІЛ, КАМАЗ, ГАЗ, МАЗ, Газель), запасних частин до тролейбусів (ЮМЗ, 14ТР, К12, ЗИУ-6) й запчастин для с/г машин.

Замовниками продукції ПрАТ «АКА» є автотранспортні підприємства Києва та України, станції технічного обслуговування, торговельно-посередницькі організації. Найбільшим замовником автозапчастин являється ФОП Вакутін О.В.

ПрАТ «АКА» має постійних клієнтів, які надають перевагу запчастинам, виготовленим на підприємстві, аналогічним запчастинам інших виробників. Така перевага надається завдяки наступним факторам:

- висока репутація як одного з найстарішого і найпотужнішого виробника автозапчастин на ринку України;
- більш ніж піввіковий досвід роботи в галузі виробництва автозапчастин;
- висока якість запчастин, сертифікованих державними органами стандартизації;
- своєчасне виконання замовлень клієнтів по виготовленню запчастин;
- гнучка цінова і економічна політика;
- постійне розширення номенклатури запчастин, одночасно із підвищенням запиту на запчастини до нових моделей автобусів (Богдан, ЛиАЗ, Тата, Еталон, Ікарус) і тролейбусів (ЮМЗ, 14ТР, К12, ЗІУ-6), сільськогосподарської техніки.

До основних конкурентів можна віднести: ХК «Авто-Краз», ПрАТ «Бориспільський автозавод» та закордонних виробників аналогічної продукції. Виробництво продукції та надання послуг заводу носять сезонний характер. Найбільші обсяги діяльності восени та навесні. Протягом 2019-2021 рр. (рис. 2.1) чистий дохід динамічно змінювався: найбільший рівень його був за результатами 2020 р. (4988,5 тис. грн.), а найменший — за результатами 2019 р. (4250,4 тис. грн.). При цьому, за результатами 2021 р. обсяг реалізації продукції становив 4735,5 тис. грн., що на 5,07% менше за 2020 р.

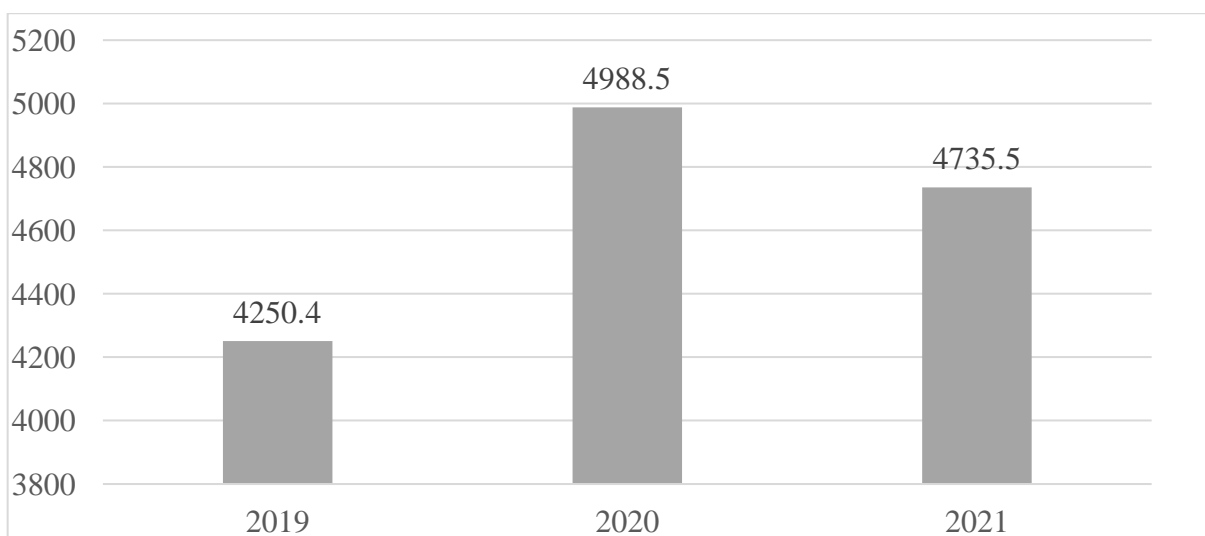


Рис. 2.1. Динаміка рівня чистого доходу від реалізації на ПрАТ «АКА» за 2019-2021 рр., тис. грн.*

* Джерело: додаток Т

Виготовлення запчастин постановлено і на конвеєрне виробництво, і під індивідуальні замовлення. Уся продукція підприємства (виготовлення запчастин) сертифікована та відповідає останнім вимогам державних стандартів і спеціальним експлуатаційним вимогам для автозапчастин.

Оцінку результатів і ефективності діяльності ПрАТ «АКА» проведено за даними фінансової звітності (додатки С та Т).

Фінансово-економічні результати та ефективність бізнесу ПрАТ «АКА» проаналізовано за такими напрямками:

- оцінка балансу підприємства (динаміка та структура);
- оцінка ліквідності;
- аналіз фінансової стійкості;
- аналіз рентабельності.

З табл. 2.1 видно, що активи ПрАТ «АКА» протягом 2019-2021 рр. склалися із необоротних та оборотних активів.

Таблиця 2.1

Динаміка показників активу балансу (ф. 1-м) ПрАТ «АКА»
за 2019-2021 рр., тис. грн.*

Актив	Період			Відхилення			
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	абсолютне, тис. грн.		темп приросту, %	
				2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.	2020 р. до 2019 р.	2021 р. до 2020 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Необоротні активи	2982,1	3317,6	3373,4	335,5	55,8	11,25	1,68
Нематеріальні активи:	88	0	0	-88	0	-100,00	#ДЕЛ/0!
Незавершені капітальні інвестиції	0	1	2	1	1	#ДЕЛ/0!	100,00
Основні засоби	2894,1	3317,6	3370,4	423,5	52,8	14,63	1,59
2. Оборотні активи	195,8	280,5	723,8	84,7	443,3	43,26	158,04
Запаси	55	38,5	57,2	-16,5	18,7	-30,00	48,57
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	29,7	64,9	15,4	35,2	-49,5	118,52	-76,27

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	15,4	15,4	12,1	0	-3,3	0,00	-21,43
Інша поточна дебіторська заборгованість	95,7	161,7	411,4	66	249,7	68,97	154,42
Гроші та їх еквіваленти	0	0	49,5	0	49,5	-	-
Витрати майбутніх періодів	0	0	4,4	0	4,4	-	-
Інші оборотні активи	0	0	173,8	0	173,8	-	-
Баланс	3177,9	3598,1	4097,2	420,2	499,1	13,22	13,87

* Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

При цьому, сукупний обсяг активів в 2019 р. становив 3177,9 тис. грн., в 2020 р. відбулося їх збільшення на 420,2 тис. грн. або на 13,22%, та в 2021 р. проти 2020 р. – ще на 499,1 тис. грн. або на 13,87%, що спричинено зростанням як необоротних активів, так й оборотних активів. Необоротні активи ПрАТ «АКА» представлені основними засобами, нематеріальними активами (2019 р.) та незавершеними капітальними інвестиціями (2020-2021 рр.), динаміка обсягу яких зумовила й зміну обсягу необоротних активів: збільшення в 2020 р. проти 2019 р. на 11,25% та в 2021 р. проти 2020 р. лише на 1,68%.

Оборотні активи ПрАТ «АКА» протягом 2019-2021 рр. склалися із запасів, дебіторської заборгованості, наявних грошових коштів, витрат майбутніх періодів та інших оборотних активів. В сукупному обсязі оборотні активи в 2020 р. проти 2019 р. зросли на 43,26%, а в 2021 р. проти 2020 р. вже на 158,04%.

Грунтуючись на даних рис. 2.2 можна вказати на переважний обсяг у складі майна ПрАТ «АКА» необоротних активів, рівень яких поступово знижувався з 93,84% в 2019 р. до 82,33% в 2021 р., решта припадає на оборотні активи (від 6,16% в 2019 р. до 17,67% в 2021 р.).

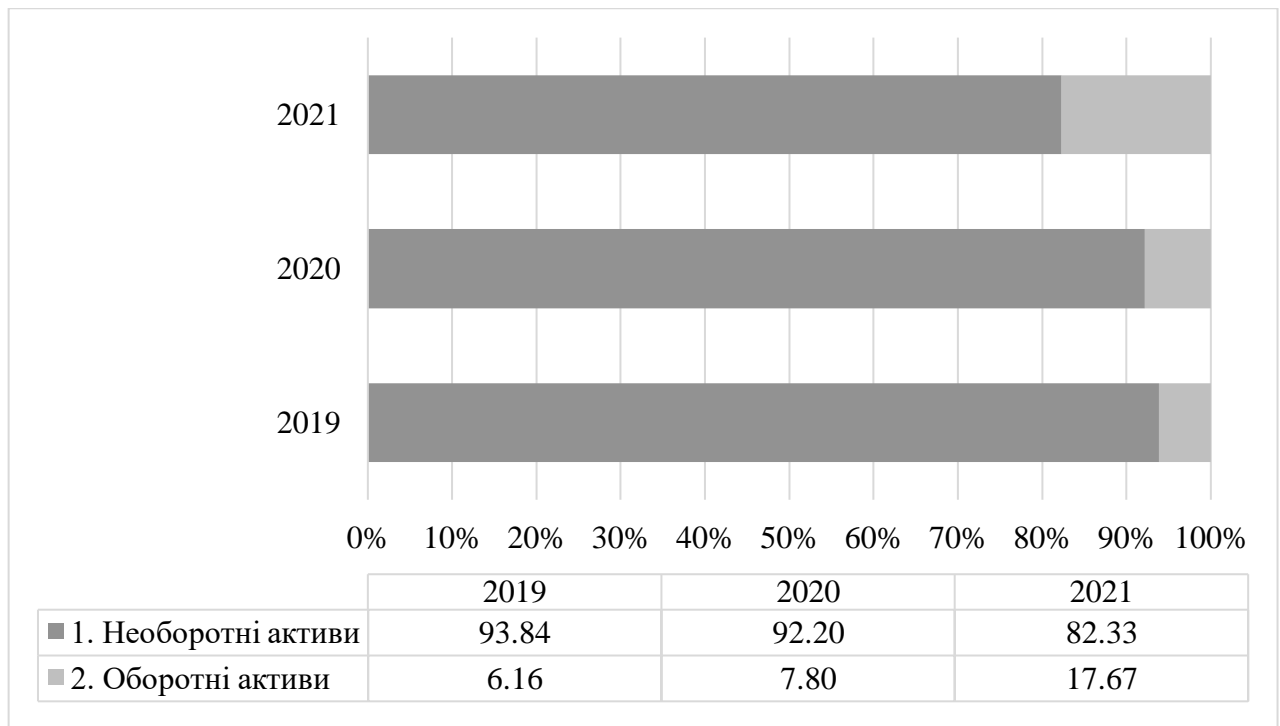


Рис. 2.2. Структура активу балансу ПрАТ «АКА» за 2019-2021 рр., %*

* Джерело: додаток С

З табл. 2.2 видно, що джерела утворення майна ПрАТ «АКА» протягом 2019-2021 рр. склалися із власного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань.

Таблиця 2.2

Динаміка показників пасиву балансу (ф. 1-м) ПрАТ «АКА»
за 2019-2021 рр., тис. грн.*

Пасив	Період			Відхилення			
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	абсолютне, тис. грн.		темп приросту, %	
				2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Власний капітал	1851,9	1855,2	1921,0	3,3	65,8	0,18	3,55
Зареєстрований (пайовий) капітал	31,9	31,9	31,9	0	0,0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1820	1823	1889	3,3	65,8	0,18	3,61
2. Довгострокові зобов'язання	360,2	827,7	834,2	467,5	6,5	129,79	0,79
3. Поточні зобов'язання	965,8	915,2	1342	-50,6	426,8	-5,24	46,63
Короткострокові кредити банків	93,5	45,1	0	-48,4	-45,1	-51,76	-100,00
Поточна кредиторська заборгованість за:							

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
товари, роботи, послуги	9,9	6,6	16,5	-3,3	9,9	-33,33	150,00
розрахунками з бюджетом	190,3	101,2	194,7	-89,1	93,5	-46,82	92,39
розрахунками зі страхування	1,1	1,1	5,5	0	4,4	0,00	400,00
розрахунками з оплати праці	8,8	7,7	16,5	-1,1	8,8	-12,50	114,29
Інші поточні зобов'язання	662,2	753,5	1108,8	91,3	355,3	13,79	47,15
Баланс	3177,9	3598,1	4097,2	420,2	499,1	13,22	13,87

* Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

При цьому, власний капітал ПрАТ «АКА» протягом 2019-2021 рр. був представлений зареєстрованим капіталом та нерозподіленим прибутком.

Зростання обсягу власного капіталу відбувалось через приріст обсягу нерозподіленого прибутку, при незмінному рівні зареєстрованого капіталу в 31,9 тис. грн. Сукупний обсяг довгострокових зобов'язань протягом 2019-2021 рр. поступово зростав: з 360,2 тис. грн. в 2019 р. до 834,2 тис. грн. в 2021 р. Поточні зобов'язання ПрАТ «АКА» протягом 2019-2021 рр. склалися із короткострокових кредитів банків, поточної кредиторської заборгованості за товарними операціями та за розрахунками, а також інших поточних зобов'язань. Збільшення поточних зобов'язань в 2020 р. проти 2019 р. здебільшого спричинено зростанням інших поточних зобов'язань на 91,3 тис. грн. або на 13,79%, а в 2021 р. проти 2020 р. – ще на 355,3 тис. грн. або на 47,15%.

За даними табл. 2.4, видно, що переважна частина в загальному обсязі ресурсів ПрАТ «АКА» припадає на власний капітал, частка якого знижувалася з 58,27% (2019 р.) до 46,89% (2021 р.). При цьому, частка як довгострокових, так й поточних зобов'язань – зростали (рис. 2.3). Так, частка довгострокових зобов'язань у складі пасивів ПрАТ «АКА» зростає з 11,33% в 2019 р. до 20,36% в 2021 р. А частка поточних зобов'язань, відповідно, з 30,39% (2019 р.) до 32,75% (2021 р.).

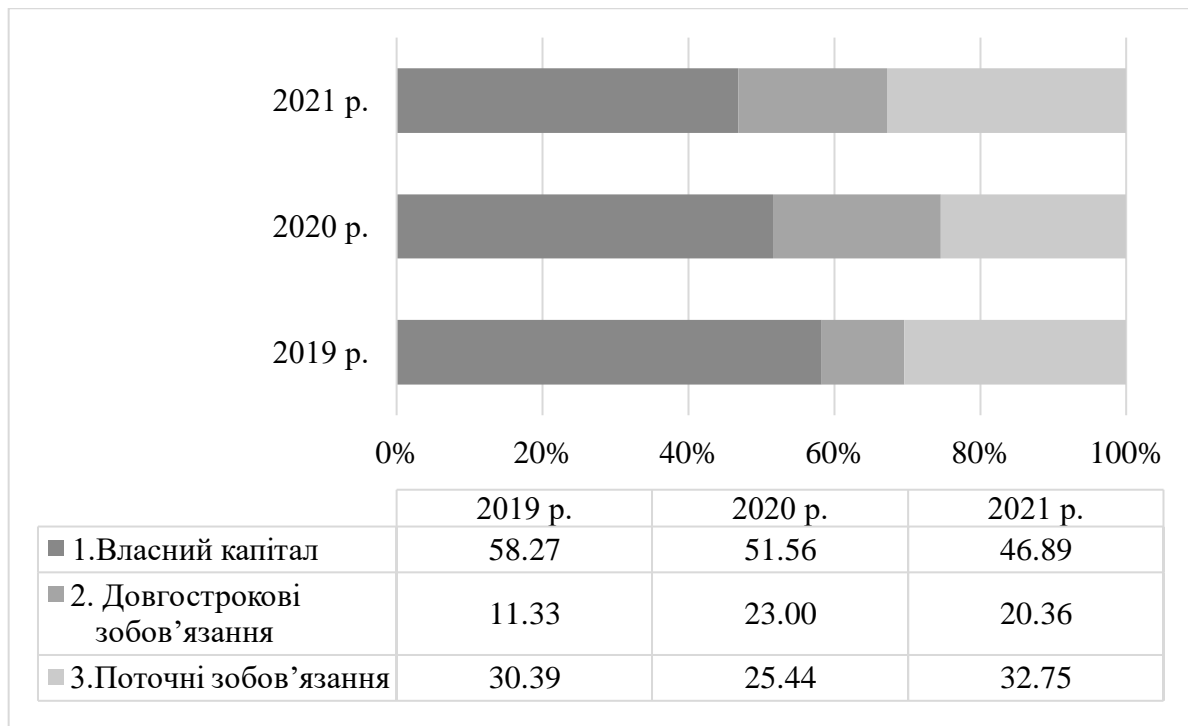


Рис. 2.3. Структура пасиву балансу (форма 1-м) ПрАТ «АКА» за 2019-2021 рр., %*

* Джерело: додаток С

Отже, у складі майна підприємства ПрАТ «АКА» найбільша частка припадає на необоротні активи, а у складі джерел утворення майна – на позиковий капітал (довгострокові та поточні зобов'язання).

Оцінка ліквідності проведена для визначення можливості ПрАТ «АКА» покрити в короткостроковому періоді поточні зобов'язання, зокрема кредиторську заборгованість. Результати аналізу показників ліквідності представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників ліквідності балансу ПрАТ «АКА» за 2019-2021 рр.*

Показник	Період			Відхилення			
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	абсолютне, +/-		темп приросту, %	
				2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,04	0,00	0,04	-	-
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,15	0,26	0,50	0,12	0,23	81,38	87,85
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,20	0,31	0,54	0,10	0,23	51,18	75,97

* Джерело: додаток С та Т

З табл. 2.5 видно, що коефіцієнт загальної ліквідності не відповідає нормативному значенню, але поступово зростає з 0,2 в 2019 р. до 0,54 в 2021 р. Тобто з кожним роком ПрАТ «АКА» збільшує свою можливість покривати поточні зобов'язання власними оборотними активами, але не досягає допустимих меж. За звітними даними ПрАТ «АКА» коефіцієнт швидкої ліквідності також поступово зростає: з 0,15 в 2019 р. до 0,50 в 2021 р. На ПрАТ «АКА» через відсутність залишків грошових коштів на кінець 2019-2020 рр. відсутня можливість його розрахувати. Але на кінець 2021 р. розрахункове значення коефіцієнту абсолютної ліквідності становить лише 0,04 через незначну суму грошових коштів на рахунку в банку.

У відповідності до даних табл. 2.4 видно, що рівень коефіцієнту автономії ПрАТ «АКА» перевищує нормативне значення (0,5), але поступово зменшується з 0,583 в 2019 р. до 0,469 в 2021 р.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансової стійкості підприємства ПрАТ «АКА» за 2019-2021 рр.*

Показник	Період			Відхилення			
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	абсолютне, тис. грн.		темп приросту, %	
				2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт автономії	0,583	0,516	0,469	-0,067	-0,047	-11,52	-9,07
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,397	1,064	0,883	-0,332	-0,182	-23,78	-17,07
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,417	0,484	0,531	0,067	0,047	16,09	9,65
Коефіцієнт маневрування	-0,610	-0,788	-0,756	-0,178	0,032	29,16	-4,09
Коефіцієнт покриття оборотних активів	-5,772	-5,214	-2,007	0,559	3,207	-9,68	-61,51

* Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Високий рівень цього показника свідчить про незначний рівень ризику залежності підприємства від зовнішніх позичальників. У структурі джерел фінансування діяльності ПрАТ «АКА» переважав власний капітал в 2019 р., що й вплинуло на високий рівень коефіцієнта фінансування. При цьому, коефіцієнт фінансової стійкості відповідав нормативному значенню (більше 1) лише в 2019-2020 рр., й має тенденцію до зниження з 1,397 в 2019 р. до 0,883 в 2021 р.

Коефіцієнт фінансової заборгованості відповідав нормативному значенню (не повинен перевищувати 0,5) лише протягом 2019-2020 рр., його розрахунковий рівень поступово зростає з 0,417 в 2019 р. до 0,531 в 2021 р. Коефіцієнт маневрування на частину власного капіталу, яка використовується для фінансування поточної діяльності ПрАТ «АКА», тобто вкладену в оборотні активи. За результатами діяльності ПрАТ «АКА» рівень коефіцієнту маневрування мав від'ємне значення, що вказує на недостатність фінансування господарської діяльності. Коефіцієнт покриття оборотних активів характеризує частку оборотних активів ПрАТ «АКА», які покриваються власним оборотним капіталом. За результатами діяльності ПрАТ «АКА» коефіцієнт покриття оборотних активів також протягом 2019-2021 рр. мав від'ємне значення, що також вказує на недостатність фінансування. Тобто, підприємство протягом 2019-2021 рр. характеризується як фінансово нестійке.

Наступним етапом аналізу фінансово-господарського стану підприємства виступає розрахунок показників рентабельності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «АКА» за 2019-2021 рр.*

Показник	Період			Відхилення			
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	абсолютне, тис. грн.		темп приросту, %	
				2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність суб'єкта господарювання	0,14	0,10	2,09	0,0	2,0	-29,65	2042,64
Рентабельність власного капіталу	0,24	0,18	4,25	-0,1	4,1	-25,07	2288,78
Рентабельність реалізованої продукції	57,92	57,29	60,23	-0,6	2,9	-1,09	5,14

* Джерело: додатки С та Т

За результатами аналізу показників рентабельності ПрАТ «АКА» за 2019-2021 рр., виявлено, що діяльність підприємства рентабельна. Усі розраховані показники рентабельності мають тенденцію до зростання.

Отже, за результатами аналізу фінансово-господарської діяльності ПрАТ «АКА» виявлено, що сукупний обсяг активів підприємства збільшувався, що спричинено зростанням як обсягів необоротних активів, так і обсягів оборотних

активів. У складі активів ПрАТ «АКА» найбільшу частку займають необоротні активи при поступовому зниженні їх питомої ваги, решта припадає на оборотні активи. Джерела утворення майна ПрАТ «АКА» склалися із власного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань. Протягом 2019-2021 рр. найбільшу частку в загальному обсязі пасивів ПрАТ «АКА» займав позиковий капітал (довгострокові та поточні зобов'язання), рівень якого у сукупному обсязі ресурсів поступово зростала. Результати оцінки ліквідності вказують на недостатність як оборотних активів так й їх складових для покриття поточних зобов'язань та їх складових. За результатами аналізу показників фінансової стійкості ПрАТ «АКА» можна вказати на недостатній рівень розрахованих показників. При цьому, фінансово-господарська діяльність ПрАТ «АКА» є рентабельною.

2.2. Поточний стан і основні складові маркетингового потенціалу ПрАТ «АКА»

На ПрАТ «АКА» маркетинг виконує два види основних задач. Першим видом є довгострокове стратегічне планування, тобто яким чином позиціонувати підприємство на ринку, розвивати його конкурентні переваги. Другим видом завдань виступають поточні заходи, які здійснюються із метою просування продукції, реклама і піар підприємства. Таким чином, маркетинг повинен стати провідною функцією, що визначає виробничу, технічну політику підприємства, стиль та характер управління усією підприємницькою діяльністю. Реалізацією функцій з маркетингу в ПрАТ «АКА» займається маркетолог, зокрема питаннями, які пов'язані із розподільною політикою, контролює питання, пов'язані із організацією рекламних кампаній, вивченням споживчого попиту.

Маркетолог ПрАТ «АКА» в процесі виконання покладених на нього функціональних обов'язків тісно взаємодіє із менеджерами зі збуту продукції, фахівцями планово-економічного відділу та відділу матеріально-технічного забезпечення.

Важливо зазначити, що чітко розроблених стратегічних планів маркетингу на ПрАТ «АКА» як таких немає.

Основна причина цього полягає в недостатньо якісних дослідженнях зовнішнього середовища підприємства та відсутності стратегічного планування маркетингу, що спричинено певними труднощами (недостатнє фінансування, відсутність передових методик маркетингового аналізу та оцінки підприємницького середовища господарювання, недостатній рівень кваліфікації маркетолога тощо).

При взаємодії фахівця із маркетингу з виробничими підрозділами ПрАТ «АКА» виникають найбільші проблеми, оскільки усі функції або виконуються іншими підрозділами, або вони узагалі відсутні через «непотрібність» (як вважають працівники підприємства). За результатами аналізу взаємодії фахівця з маркетингу із підрозділами підприємства, основні утруднення пов'язані із інформацією й документацією, у якій, на думку фахівців окремих служб підприємства, фахівець з маркетингу не є цілком компетентним. Крім того, господарські проблеми вирішуються на підприємстві, як правило, без участі маркетолога.

Наступною складовою маркетингового потенціалу ПрАТ «АКА» є маркетинговий фінансовий потенціал та ефективність управління службою маркетингу підприємства. Проаналізуємо бюджет маркетингових засобів для ПрАТ «АКА» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Бюджет маркетингових засобів для ПрАТ «АКА» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021 / 2019 рр.	
				тис. грн.	%
Стимулювання збуту	502,4	506,4	287,8	-214,6	-42,72
Реклама	481,44	603,76	658,9	177,4	36,85
Зв'язки з громадськістю	295,68	320,8	227,0	-68,6	-23,21

Прямий маркетинг	217,6	510,08	419,8	202,2	92,90
Всього	1344	1649,6	1269,8	-74,2	-5,52

Отже, протягом 2019-2021 рр. відбулося скорочення бюджету маркетингових засобів в ПрАТ «АКА» на 74,16 тис. грн., або на 5,52%. Зменшення величини бюджету відбулося через скорочення витрат на стимулювання збуту на 214,6 тис. грн., або на 47,93% та витрат на зв'язки з громадськістю на 68,6 тис. грн., або на 23,21%. Однак, на ПрАТ «АКА» приділяється значна увага інноваційним розробкам, бюджет на їх маркетингову підтримку скорочувався, але на рекламу навіть зріс на 36,85%.

На ПрАТ «АКА» ціноутворення здійснюється затратним методом: «витрати плюс». Розрахунок ціни за вказаним методом допускає додавання до витрат фіксованого розміру прибутку. Де ціна на продукція (C) визначається за формулою (2.1):

$$C = C_{\text{сум}} + P; \quad (2.1)$$

де $C_{\text{сум}}$ – сумарні витрати, які безпосередньо пов'язані із виробництвом, реалізацією продукції, а також управлінські витрати, грн.

P – середній рівень на ринку показника рентабельності, у відсотках до загальної суми.

На ПрАТ «АКА» у відповідності до даного методу, до фактичної собівартості додається націнка на прибуток (30%).

Реалізація продукції ПрАТ «АКА» здійснюється за такими каналами: фірмові магазини; через посередників; он-лайн продажі через сайт.

Стратегія позиціонування ПрАТ «АКА» проводиться на основі таких критеріїв як:

- 1) висока якість продукції;
- 2) швидкість виконання замовлення, постачання продукції на вигідних умовах.

ПрАТ «АКА» не можна назвати маркетинго-орієнтованим підприємством. Оскільки виробництво переважає над маркетингом, рішення про запуск нової продукції надходить не від фахівця з маркетингу, а з відділу технічної підготовки виробництва. Тому спочатку продукт виробляється, а

потім вже маркетолог думає і приймає рішення про те, як його подати споживачам. Вважаємо, що маркетингові дослідження і комунікаційна політика є слабкими місцями маркетингового інструментарію ПрАТ «АКА», а вибір конкретних засобів для реалізації маркетингового потенціалу суб'єкта господарювання досить часто обумовлюється суб'єктивними міркуваннями, або кон'юнктурною необхідністю досягнення поточних цілей, що ґрунтуються на суто інерційному сприйнятті попередніх тенденцій змін ринкового середовища.

2.3. Оцінка ефективності використання маркетингового потенціалу ПрАТ «АКА»

Для більш детального виявлення рівня використання можливостей усього сучасного маркетингового інструментарію, а також усіх слабких сторін при організації маркетингової діяльності в ПрАТ «АКА» пропонується впровадити на підприємстві процедуру оцінки систематичного характеру (щоквартально або щопіврічно) в кількісному вираженні використовуваного маркетингового потенціалу, для:

- 1) виявлення прихованих резервів в маркетинговій діяльності ПрАТ «АКА» ;
- 2) підвищення віддачі при більш обґрунтованому використанні всіх підсистем та інструментів маркетингу.

Оцінка маркетингового потенціалу ПрАТ «АКА» проведена з використанням діагностичного підходу, який детально описано в першому розділі кваліфікаційної роботи, за наступними етапами:

- 1) Визначення ієрархічної структури маркетингової діяльності ПрАТ «АКА». Для чого виділено декілька рівнів, з необхідною деталізацією аналізованого ресурсу з формування великої кількості засобів та інструментів

маркетингу. Маркетинговий потенціал виступає інтегральною характеристикою маркетингового ресурсного узабезпечення ПрАТ «АКА» та визначається сумою методичних (маркетингового потенціал інструментарію), матеріальних, людських та інформаційних ресурсів, які сприяють забезпеченню маркетингової діяльності.

Маркетинговий потенціал інструментарію вказує на здатність маркетингової системи досліджуваного підприємства застосовувати новітні методи управління та технології у маркетингу.

Маркетинговий потенціал персоналу ПрАТ «АКА» вказує на здатність маркетингової системи підприємства ефективно використовувати людський капітал.

Маркетинговий потенціал фінансово-матеріальних ресурсів вказує на здатність маркетингової системи ПрАТ «АКА» витратити кошти відділу раціонально при ефективному використанні матеріально-технічних ресурсів.

Маркетинговий потенціал інформаційних ресурсів ПрАТ «АКА» вказує на здатність маркетингової системи підприємства накопичувати та застосовувати дані стосовно стану внутрішнього та зовнішнього середовищ маркетингової діяльності підприємства.

Функціональна залежність маркетингового потенціалу ПрАТ «АКА» (Π) виражається співвідношенням:

$$\Pi = f_1(\Pi_I, \Pi_{II}, \Pi_{III}, \Pi_{IV}), \quad (2.2)$$

де Π_I – маркетинговий потенціал інструментарію (методичний); Π_{II} – маркетинговий потенціал персоналу (людського капіталу); Π_{III} – маркетинговий потенціал фінансово-матеріальних ресурсів; Π_{IV} – маркетинговий потенціал інформаційних ресурсів підприємства.

Так, співвідношення (формула 2.2) визначає перший, найбільший рівень маркетингового потенціалу, тобто ресурсний рівень потенціалу ПрАТ «АКА». Другий рівень, який є більш детальним, показаний різними аспектами окреслених ресурсів з першого рівня. Для більш детальної оцінки, розмежовуємо кожен із виокремлених інструментів маркетингу на відповідні

складові (використовувані засоби, методи, напрямки діяльності, тощо). Отримана структура маркетингового потенціалу ПрАТ «АКА» із рівнями оцінки представлена в додатку У.

2) Експертна оцінка усіх складників комплексної системи маркетингового потенціалу ПрАТ «АКА» у відсотках, відштовхуючись від оптимального в 100%, із врахуванням кожного з них коефіцієнтів значущості. Для оцінки маркетингового потенціалу ПрАТ «АКА» експертами обрано комерційного директора та менеджерів відділу оптового продажу. За діагностичним підходом до оцінки маркетингового потенціалу визначається достатність рівня маркетингової системи, який оцінюється суб'єктивними методами, такими як опитування думок керівників і фахівців; методи спостережень за управлінськими процесами; діагностичні інтерв'ювання співробітників; анкетування тощо.

3) Розрахунок загальних зважених оцінок в розрізі кожного застосовуваного інструменту маркетингу та використовуваного маркетингового ресурсу. В таблицях 2.7 і 2.8 наведені зважені оцінки, а також інтегральні оцінки маркетингового потенціалу ПрАТ «АКА».

Таблиця 2.7

Оцінка рівня використання потенціалу маркетингового інструментарію
ПрАТ «АКА»

Маркетинговий ресурс	Оцінка щодо використання інструменту, %	Значимість використовуваного інструменту маркетингу	Зважена оцінка, %
1	2	3	4 (гр.2 x гр.3)
Заходи зі стимулювання збуту	63,8	0,12	7,66
Рекламна діяльність	59,4	0,08	4,75
Особисті продажі	59,4	0,12	7,13
Збутова політика	58,63	0,12	7,04
Маркетингові дослідження	58,3	0,12	7,00
Маркетингова інформаційна система	57,2	0,12	6,86
Товарна політика	54,89	0,13	7,14

Цінова політика	54,45	0,12	6,53
Формування громадської думки	33	0,07	2,31
Всього маркетингові інструменти	x	1	56,41

В табл. 2.8 зазначені зважені оцінки в розрізі усіх інструментів маркетингу ПрАТ «АКА», у відповідності до яких, на думку обраних фахівців підприємства, вказано на найнижче використання потенціалу маркетингових досліджень (53,8%), маркетингової інформаційної системи (57,2%), збутової політики (58,63%), товарної політики (54,89%), цінової політики (54,45%) і формування громадської думки (33%). У відповідності до результатів експертної оцінки резерви у підвищенні маркетингового потенціалу ПрАТ «АКА» мають усі виділені елементи, але варто вказати на найнижчу ефективність на момент оцінки таких складових маркетингової діяльності підприємства:

1) при здійсненні маркетингових досліджень – не проводиться сегментація ринку;

2) цінова політика - має резерви до зростання шляхом використання різноманітних цінових стратегій у відповідності до дій конкурентів, а саме гнучка система знижок, диференційоване ціноутворення, тощо;

3) збутова політика - не повністю використовується потенціал комунікаційної взаємодії в Інтернет мережі із потенційними споживачами.

За результатами оцінки маркетингового потенціалу (табл. 2.8) виявлено, що ПрАТ «АКА» використовує потенціал маркетингу тільки на 54,42%.

Таблиця 2.8

Оцінка маркетингового потенціалу ПрАТ «АКА»

Маркетинговий ресурс	Оцінка використання ресурсу, %	Значимість ресурсу маркетингу	Зважена оцінка, %
1	2	3	4 (гр.2 x гр.3)
Матеріальні та фінансові ресурси	57,12	0,25	14,28
Маркетингові інструменти	56,41	0,4	22,56452
Персонал	51,1	0,25	12,775

Програмно-інформаційне забезпечення	48	0,1	4,8
Оцінка використовуваного потенціалу		1	54,42

Джерело: складено самостійно

Отже, на ПрАТ «АКА» є суттєві резерви для збільшення результативності маркетингової діяльності підприємства за всіма наявними ресурсами маркетингу. У відповідності до проведених розрахунків, недостатньо використовуються можливості людського потенціалу (51,1%) та маркетингового інструментарію (56, 41%). Тобто, в першу чергу необхідно приділити увагу на оптимізацію використання саме цих ресурсів. А задля збільшення маркетингового потенціалу персоналу ПрАТ «АКА» необхідна системна оптимізація маркетингової діяльності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

3.1. Основні проблеми формування та використання маркетингового потенціалу українських компаній в умовах воєнного стану

Сьогодні українська економіка переживає безпрецедентний в її історії шок. Повномасштабне військове вторгнення до північних сусідів завдало потужного удару по всіх ланках економічної системи нашої держави. Скоротилося виробництво основних видів продукції, зокрема, що становить основу експортного потенціалу України. Крім того, блокуються порти, а потім і левова частка зовнішньої торгівлі. Руйнується транспортно-логістична, соціальна, маркетингова та інженерна інфраструктури цілих регіонів. Відбувається відтік кадрів за кордон і їх часткове переміщення на захід держави, тимчасово викидаючи з активного економічного життя сотні тисяч або мільйони людей.

Проблема виживання суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану в нашій державі змушує їх шукати та реалізовувати нові стратегії функціонування та розвитку, засновані на принципах маркетингу.

Під час війни підприємствам доводилося стикатися з такими проблемами, як зміна логістики товарів, значне зростання цін, відхід багатьох клієнтів або втрата ними платоспроможності, дефіцит ринку праці в складних регіонах і перенасичення в безпечних, проблеми зі зберіганням. Особливо важко передбачити попит на ті компанії, які займаються продажем послуг або товарів не першої необхідності або навіть предметів розкоші. Більшість клієнтів або виїхали з країни, або вважають пріоритетним перерахування коштів на благодійність, волонтерську чи гуманітарну допомогу, підтримку Збройних Сил України.

Основними загрозами для бізнесу під час війни є основні військові проблеми – окуповані території, зруйновані цехи, філії, склади, та відділення. Сюди також відноситься тривала доставка і необхідність переїзду.

Всеукраїнська рекламна коаліція здійснила публікацію власного дослідження за назвою «Тренди 2022 в менеджменті маркетингових комунікацій». Дане дослідження проведено у співпраці із дослідницькою компанією Factum Group, щоб оцінити вплив війни на маркетингові комунікації, зрозуміти поточні виклики, з якими стикаються маркетингові команди, і плани на майбутнє.

В опитуванні взяли участь директори з маркетингу, інші представники відділів маркетингу та керівники компаній, які є постійними учасниками або членами журі Effie Awards Ukraine, рекламодавці, які беруть участь у щорічних галузевих дослідженнях ВРК, а саме Best Marketing Teams й Advertiser's Choice.

118 компаній прийняли участь у дослідженні.

Серпень-вересень 2022 р. - період опитування.

Різні компанії, згідно опитуванню, опанували «військовий шок» у різноманітні періоди.

Швидше включилися в роботу сервісні компанії та поновили бізнес (навіть у 3-10 днів), у той же час, як деякі продуктові ритейли зупиняли виробництво на період до трьох-чотирьох місяців. Міграція населення, знищення інфраструктури, фабрик та заводів, зниження платоспроможності споживачів, складнощі з логістикою та обмеження інвестицій вплинули на зменшення доходів компаній. У середньому дохід знизився на 33% (рис. 3.1).

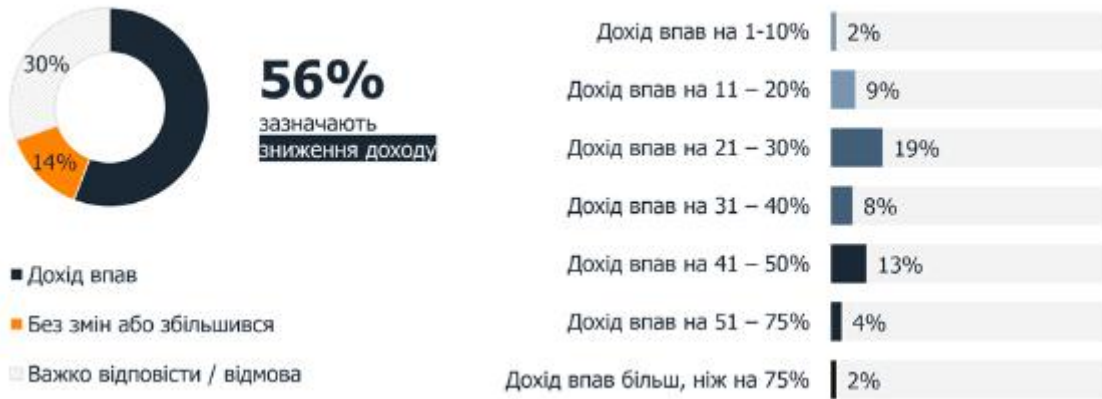


Рис. 3.1. Динаміка доходів суб’єктів господарювання України в 2022 р., %
Джерело: [53]

В умовах загальній ситуації невизначеності та суттєвого зменшення доходів бізнесу, компанії переходять на короткострокове планування (74% опитуваних) та коригують стратегію (87% компаній кардинально змінили або скорегували свою бізнес стратегію) – рис. 3.2.



Рис. 3.2. Вплив війни на зміну стратегії суб’єктів господарювання України в 2022 р., %

Джерело: [53]

Ключовими змінами є: перегляд асортименту та пошук нових ринків збуту, скорочення бюджетів на маркетингову та рекламну активність, скорочення інвестиції, загальна оптимізація витрат, перегляд цінової політики та підходів до процесу ціноутворення.

Суттєве збільшення витрат на соціальні проекти стало головним трендом, як й витрат та підтримку країни. Компанії наразі виділяють бюджети на гуманітарну допомогу, підтримують ЗСУ та різноманітні благодійні фонди, сприяють висвітленню подій на міжнародному рівні, беручи участь та організовуючи заходи на підтримку країни.

Кожна четверта компанія після початку війни має скорочений штат працівників (на 22% в середньому). Спостерігається «натуральний відтік» персоналу – коли люди для збереження власного життя та захисту дітей виїхали за кордон.

Заходи із релокації офісу запровадили 29% компаній – найчастіше це часткова релокація у більш безпечні області України або за кордон. Наразі віддалений режим роботи переважає для більшості компаній. Близько 15% співробітників в середньому працює віддалено з-за кордону.

Воєнний стан також має суттєвий вплив на маркетингову діяльність суб'єктів господарювання. Зокрема, кожна шоста компанія вказує на скорочення штату відділу маркетингу - на 30% в середньому. Проте, практично кожна десята компанія збільшила штат маркетинг-команд майже на 20%. Наразі відділи маркетингу в середньому містять 14 співробітників.

8 із 10 компаній-рекламодавців зазначають на суттєве зниження маркетингової активності через військову агресію Росії. Скасовано 45% проектів маркетингових активностей серед запланованих до війни.



Рис. 3.3. Зміни в маркетинговій активності суб'єктів господарювання України в 2022 р., %

Джерело: [53]

Хоча перед маркетингом й залишаються ті ж самі завдання – просування, залучення та утримання користувачів компанії, мають місце тенденція до зміни КРІ: скорочення вимог щодо кількісних показників та вектор на утримання поточної кількості клієнтів.

Для реагування на сучасні виклики, маркетингу доводиться все сильніше фокусуватися на аналітиці та своєчасному реагуванні, змінюючи майже все: портфель продуктів, комунікаційні стратегії, маркетингові бюджети, цінові стратегії, роботу із партнерами та підрядниками.

Також зростає загальна згуртованість бізнесу, що призводить до виникнення найрізноманітніших колаборацій та партнерств: із конкурентами, із зірками, із українськими митцями, із фондами та брендами для збору коштів, переказів на ТРО та ЗСУ, для створення нових продуктів під потреби армії та населення, для забезпечення ринку товарами, тощо.

Отже, у воєнний час, усі напрямки рекламно-комунікаційної діяльності суб'єктів господарювання зазнали суттєвих змін з точки зору підходів до їх управління.

3.2. Стратегічні пріоритети розвитку маркетингового потенціалу вітчизняних компаній

Війна внесла свої негативні корективи як у розвиток маркетингових стратегій підприємств, так і в розвиток бізнесу, як національного, так і іноземного в цілому. Але якщо розглядати довоєнний період, то іноземним підприємствам доводилося конкурувати не тільки між собою, а й з вітчизняними виробниками. Розглядаючи Україну як перспективний ринок збуту, іноземні підприємства не збиралися залишати ринок. Як показує практика останніх років, іноземні підприємства активно коригують свої

маркетингові стратегії, намагаючись не тільки повернути втрачені позиції, але й захопити неосвоєні раніше сегменти ринку.

Стратегічні пріоритети розвитку бізнесу вітчизняних компаній, зокрема маркетингового потенціалу:

1) збереження бізнесу для воєн: перенесення та відновлення виробництва на новому місці, пошук фінансування, виклики, пов'язані з міграцією людського капіталу та воєнним станом;

2) маркетинг і комунікації в нових умовах: як зберегти репутацію бренду в складних умовах і серйозних змін у маркетингових, цифрових і комунікаційних стратегіях;

3) проактивні HR-стратегії: збереження колективу та наймання в умовах трудової міграції, побудова роботи з працівниками, мобілізованими та повернутися з війни, нові реалії ринку праці;

4) соціальна відповідальність бізнесу: як бізнес почав вирішувати військові питання і зобов'язався допомагати мирним жителям.

Військові дії на території України вимагають від бізнесу нового бачення у підходах до управління через такі фактори: відключення електроенергії, відсутність зв'язку, Інтернету, авіанальоти та напади на промислові підприємства та вітчизняні об'єкти критичної інфраструктури, шалена міграція населення в межах країни та її кордонів, втрата виробничих потужностей, проблеми із логістикою та комунікаційними ланцюжками з клієнтами та постачальниками.

Канали маркетингу є посередником між товарами або послугами та клієнтами, передають інформацію від виробника до кінцевого споживача. Так, інформаційні канали є двонаправленими, що є вкрай важливим як для кінцевого споживача (або замовника), так й для безпосереднього виробника. Але в залежності від довготи та широти мають змогу існувати різноманітні канали розподілу.

Медійна реклама має найбільші зміни через війну: 7 із 10 саме рекламодавців вказують на значні зміни в цій царині. Це є найвищим показником із 2014 р. (рис. 3.4).

Саме Інтернет-реклама зазнала найменших втрат, 71% опитаних компаній використовували її після 24.02.22. Найбільші втрати понесені при рекламі на телебаченні та в кінотеатрах, де кількість рекламодавців скоротилась більше, ніж в три рази для ТБ, та в шість разів для кінотеатрів. взагалі не рекламувались 21% опитаних після початку військової агресії Росії на території України.

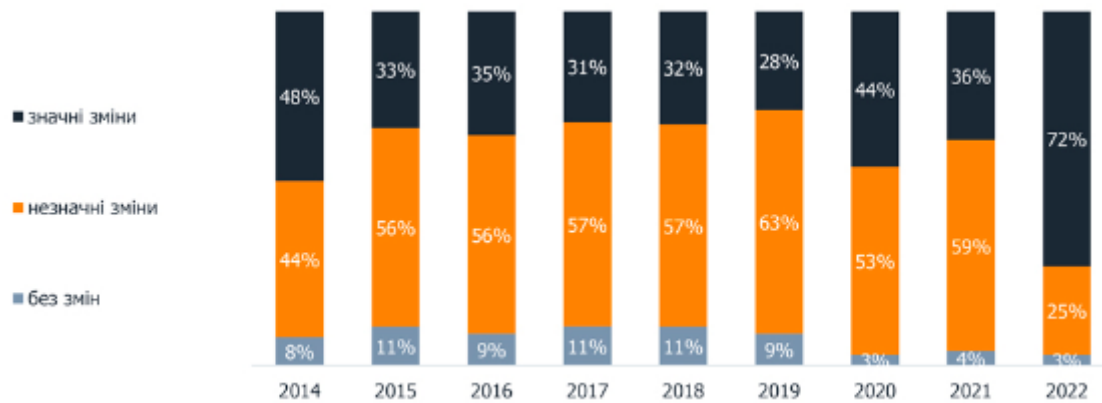


Рис. 3.4. Зміни в підходах до управління медійною рекламою суб'єктів господарювання України протягом 2014-2022 р., %

Джерело: [53]

Падає не лише кількість рекламодавців, а й частота контактів зі споживачем в розрізі кожного каналу.



Рис. 3.5. Зміни в типах реклами, яку запускали суб'єкти господарювання України в 2022 р., %

Джерело: [53]

Кожна друга компанія вказує на значні зміни в підходах до управління саме non-media активністю. Саме такий високий показник був попередньо зафіксований у 2014 р.

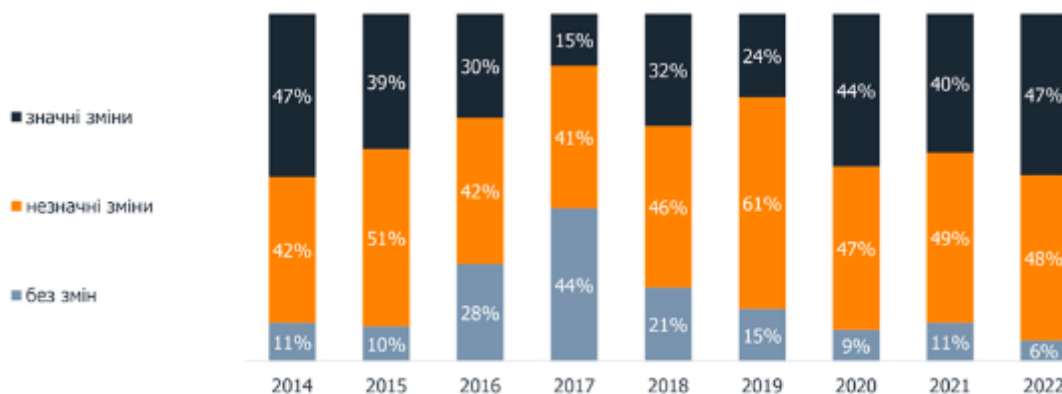


Рис. 3.6. Зміни в підходах до управління non-media активністю суб'єктів господарювання України протягом 2014-2022 р., %

Джерело: [53]

Кількість компаній, які мали PR проекти та директ-маркетинг у 2022 р. знизилась майже на 30% від 2021 р. Але є ті компанії, які лишили PR в своїй маркетинговій роботі, часто вказують на збільшення кількості PR проектів. При цьому, найбільших втрат зазнали саме маркетингові сервіси, де кількість компаній знизилась більше як в 2 рази, що їх використовують.

Можна відмітити в опитуванні також зміни у тематиках комунікацій. Зокрема, питання етичності рекламної активності змушує підприємства досить обережно ставитись до формулювання саме ключових меседжів.

Респонденти виділяють три базові напрями, які мають місце в 2022 р:

I. Інформація, про продовження компанією роботи, наявність на ринку та продовження обслуговування клієнтів.

II. Підтримка армії, людей, цінностей, а також підтримка національної ідентичності.

III. Інформація про розрив зв'язків із ринками Білорусі та РФ.

При цьому, кожна друга компанія має оновлену стратегію саме для медійної реклами. Виявлено, що більш прогнозована ситуація є в царині поновлення інтернет реклами, де кожний другий некористувач каналу (14%) має власні плани на його запуск у наступні півроку. Також кожна шоста компанія вказує на плани поновлення реклами на телебаченні протягом цього ж періоду (4-ий квартал 2022 р. – 1-ий квартал 2023 р.). Складніше спрогнозувати компаніям саме поновлення реклами в розрізі інших каналів, тобто вони не мають чітких планів за кожним із них, особливо дане твердження стосується реклами в кінотеатрах.



Рис. 3.7. Прогнози на майбутнє суб'єктів господарювання України у використанні типів реклами в 2022 р., %

Джерело: [53]

Більшість компаній мають запланований бюджет на визначеному рівні. Середній бюджет, який заплановано на медійну рекламу, у половини компаній, які надали інформацію, перевищує 1 млн грн. на місяць.

Ситуація із non-media схожа за активністю: більшість компаній мають сплановані бюджети та визначену чітку стратегію, або вже розробляють її принаймні. Майже кожна четверта компанія має власний план на поновлення використання саме маркетингових сервісів найближчим часом. Кожна шоста компанія вказує на поновлення директ-маркетингу, й кожна десята вказує на поновлення PR активності. Заплановані бюджети значно менші, в порівнянні із media-активності, а саме в середньому десь 250-499 тис. грн. на місяць.

До основних викликів майбутнього, на які вказують опитані компанії, стосуються:

1. управління бізнесом – ефективне використання запланованих бюджетів, швидке реагування на динамічні зміни й прогнозування в умовах війни, а також збереження команди;
2. споживача – як змінився споживач, про що та як йому говорити;
3. продукту – оптимізація портфелю брендів, стрімкий пошук нових ніш й мінімізації витрат при виробництві, налагодження втрачених логістичних зв'язків, а також релокація чи відновлення виробничих потужностей, які зруйновано.

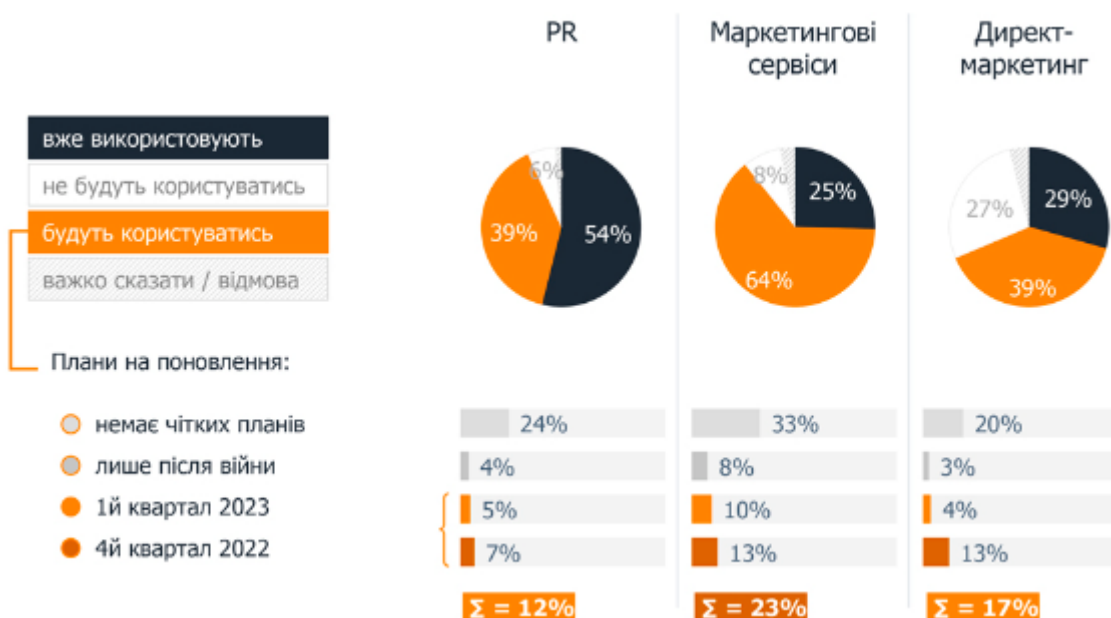


Рис. 3.8. Зміни у використанні маркетингових сервісів суб'єкти господарювання України в 2022 р., %

Джерело: [53]

Отже, основна тематика майбутнього – відбудова. Також можна вказати на важливість інших тем, а саме ціна перемоги, відмова від старих патернів, наш психоемоційний стан, зміна настрою й підтримка «свого українського». Адже, враховуючи зміни, що обов'язково мають відбутися у нашому суспільстві, комунікація брендів має враховувати новітні потреби й оновлені цільові аудиторії.

Адже, не зважаючи на важкий стан, в якому опинилась Україна й безпосередньо, рекламна індустрія, більшість компаній-рекламодавців трансформують власні бізнес-процеси й функціонал маркетингу, шляхом оновлення комунікаційних стратегій та починають виділяти на маркетингові активності заплановані бюджети.

3.3. Особливості формування ефективної стратегії використання маркетингового потенціалу підприємств в умовах економічної нестабільності

Оптимальна маркетингова стратегія у сучасних умовах вкрай необхідна для підприємства, адже раніше не приділялось багато уваги саме стратегічному маркетингу бізнесу. Проте сьогодні в умовах жорсткої конкуренції, саме тих, хто не вдосконалює власної стратегії, й витісняють із ринку. Щоб вироблений товар був завжди в тренду та мав попит, необхідно приймати велику кількість управлінських та саме маркетингових рішень. Для того, щоб рішення були вчасними та адекватними необхідно у відповідності до результатів аналізу як зовнішнього, так й внутрішнього середовища підприємства саме визначити сегмент споживачів товару, я також поставити мету компанії та вибрати інструменти за допомогою яких мету буде досягнуто.

Поточна ситуація – ПрАТ «АКА» здійснює свою діяльність на підставі окремих рішень та загальних правил на основі досвіду керівників.

Сьогодні ПрАТ «АКА» зіткнулася з питанням щодо необхідності формування стратегії, яка дозволить найбільшою мірою реалізувати свої можливості та використовувати конкурентні переваги для збереження існуючих позицій та максимізації прибутку на ринку запчастин для автотранспорту.

Рекомендований комплекс маркетингової діяльності для ПрАТ «АКА» подано в табл. 2.8.

Отже, організація маркетингу є структурною побудовою для управління саме маркетинговими функціями. Зокрема, вона встановлює відповідальність та підпорядкованість при виконанні поставлених цілей та відповідних завдань.

Ринок запасних частин для автотранспорту характеризується постійним попитом та високими вимогами до якості продукції та термінів виконання зобов'язань. Для забезпечення конкурентних переваг ПрАТ «АКА» на ринку необхідно вирішити такі проблеми у виробництві та реалізації власної продукції:

- запчастини різного рівня складності;
- слабка активність в просуванні ПрАТ «АКА» в мережі Інтернет;
- відсутність УТП (унікальна торгова пропозиція) для запчастин.

Таблиця 3.1

Рекомендований комплекс маркетингової діяльності для підвищення
маркетингового потенціалу ПрАТ «АКА»

Показники	Характеристика
1	2
1. Цілі та наміри	Філософія бізнесу - задовольняти потреби споживачів та замовників в автозапчастинах високої якості; забезпечувати інтереси працівників через досягнення високих фінансових результатів діяльності. До цінності відносяться: професійність; орієнтація на клієнта; повага до людей; відповідальність; надійність.
2. Поточні стратегії:	
Позиціонування	Позиціонування базується на відмінних перевагах власного товару.
Товарні	Варіація товару.
Цінові	Стратегія низьких / високих цін.
Сегментування	Недиференційований маркетинг.
Розподілу продукції	Стратегія вибіркового розподілу продукції
Розвитку підприємства	– стратегія розвитку ринку – стратегія посилення позиції на ринку – стратегія розвитку продукту
Конкурентні	Стратегія оптимальних витрат
Комунікаційні	Реклама не використовується практично.
3. Слабкі сторони	1. Недостатнє фінансування напрямів удосконалення маркетингового потенціалу підприємства. 2. Проблеми у секторі пошуку клієнтів. 3. Неоптимальна інвестиційна діяльність підприємства. 4. Неєфективне використання наявних ресурсів підприємства та ризик стосовно появи сильного конкурента на ринку.

4. Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Надає знижки потенційним клієнтам. 2. Привабливе місцерозташування підприємства. 3. Використовує різноманітні акції.
-------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

В зв'язку з посиленням конкуренції на ринку запчастин для автотранспортних засобів гостро стає питання переозброєння підприємства обладнанням не тільки за рахунок прибутку, а ще й за рахунок залучення інвестицій та кредитних ресурсів на удосконалення існуючих і технологій та розширення товарної бази продукції.

На ПрАТ «АКА» впроваджена система управління якістю ISO 9001, за допомогою якої підприємство зможе вийти на високий рівень виготовлення продукції. У найближчі роки планується вирішити питання придбання обладнання для розширення технологічних можливостей та потужності дільниці обробки металу, а також обладнання для механізації виробництва на дільницях для збільшення обсягу випуску продукції підприємства. В наступних роках планується впровадження високої технології, модернізація основних фондів.

Стратегією бізнесу ПрАТ «АКА» є здійснення виробничо-господарської діяльності задля отримання достатнього рівня прибутку та задоволення потреб замовників та споживачів у якісних запчастинах для автотранспорту.

Зміст остаточно обраної стратегії підприємства залежить від ситуації, де воно перебуває. При всьому різноманітті варіантів стратегій існують деякі загальні підходи до формування стратегії підприємства. Як правило, виділяються три базові (загальні) стратегічні альтернативи, розгляд яких дозволяє з'ясувати причини, чому одна фірма застосовує ту або іншу стратегію, а також ситуації, в яких конкретна стратегія може бути успішною.

До цих стратегічних альтернатив належать: стратегія стабілізації (або обмеженого зростання); стратегія розвитку (або зростання); стратегія виживання (або скорочення).

Враховуючі економічну ситуацію на ринку запасних частин для автотранспортних засобів, вплив військового стану та інфляційних процесів,

для управління маркетинговим потенціалом, на наш погляд, слід обрати стратегію збереження або обмеженого зростання маркетингового потенціалу (просто відтворення).

Зміст стратегії: дотримання балансу між результатом використання маркетингового потенціалу та інвестиціями на його підтримку.

Деталізація: - накопичення резервів; - підтримка резервів на тому ж рівні.

Для такої стратегії характерним являється встановлення цілей від досягнутого, які коригуються у відповідності до рівня інфляції. Використання такої стратегії дозволяє досягти незначних темпів зростання виробництва та реалізації продукції, які не перевищують темпи економічного зростання у світовому співтоваристві.

Конкретними типами стратегій у цій групі є стратегія розвитку продукту, стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку наявного ринку та інші.

Головна стратегія обирається керівництвом, конкретні стратегії, що дозволяють її реалізовувати, розробляються відповідними службами підприємства і можуть бути згруповані загалом у такі функціональні стратегії: організаційно-технічну, маркетингову, фінансово-економічну, соціальну та екологічну.

Маркетингова стратегія ПрАТ «АКА», на наш погляд, повинна бути спрямована на підтримку існуючих позицій на ринку та конкурентних переваг шляхом детального вивчення потреб внутрішнього і зовнішнього сегментів ринку і формування на цій основі асортиментної політики, націленою на збереження або невелике збільшення обсягу продажу та лояльності з фокусуванням на цільовому сегменті, що має потенціал.

Основними завданнями реалізації стратегії в сфері маркетингу – це вдосконалення роботи служби маркетингу та налагодження надходження маркетингової інформації до вищого керівництва ПрАТ «АКА»; формування цільових ринків; прогнозування очікуваної частки ринку для розрахунків обсягів виробництва, які необхідних для підприємства; розширення каналів

розподілу продукції; розробка та реалізація потужної збутової політики; ефективна рекламна діяльність.

Визначення мети – це важливий етап у стратегічному маркетингу.

Стратегічна мета ПрАТ «АКА» – підвищення лояльності клієнтів та забезпечення зростання обсягів реалізації власної продукції в результаті своєчасного постачання якісних запчастин для автотранспорту.

Тому стратегією ПрАТ «АКА» повинні стати довгострокові, взаємовигідні партнерські відносини і увага до побажань замовника.

Маркетингові завдання та дії для досягнення мети:

1) Підвищити кількість повторних замовлень та стимулювати проекти великого обсягу.

2) Підвищити та підтримувати задоволеність та лояльність цільового сегменту. Витрати, пов'язані із залученням одного нового клієнта в 5-10 разів вище, ніж утримання вже існуючих. До того ж дослідження доводять, що збільшення частки утриманих клієнтів на 2 % призводить до зниження маркетингових витрат на 10 %. Лояльні покупці з часом стають більш вигідними, тому що вони схильні концентрувати замовлення і покупки, що призводить до більш високих обсягів реалізації та нижчих витрат на збут. Вони дають позитивні відгуки та рекомендації для інших споживачів.

3) Підвищити компетенції у сфері взаємодії та ведення переговорів, володіння технікою продажів і переконанням, а також вміти знайти індивідуальний підхід до клієнта.

Основна мета формування системи управління маркетингом ПрАТ «АКА» на основі концепції маркетингу відносин – досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом підвищення результативності відносин з ключовими бізнес-споживачами, утримання бізнес-споживачів за рахунок підвищення їхнього рівня задоволеності наданими цінностями.

Переваги запропонованої системи управління маркетингом ПрАТ «АКА» полягають у наступному:

- в основу покладено комплекс маркетингу взаємовідносин 4R, планування елементів якого передбачає розробку маркетингових інструментів, що задовольняють цінностям споживачів підприємства;

- регулярно уточнюються сегменти споживачів виходячи з факторів зовнішнього середовища з урахуванням мікро- і макрокритеріїв сегментування, що дозволяє враховувати в маркетинговій діяльності актуальні зміни попиту та цінностей бізнес-споживачів та визначати маркетингові стратегії управління взаємовідносинами зі споживачами;

- система дозволяє пов'язати між собою стратегічні цілі підприємства, цілі маркетингу, координація яких передбачає послідовний перехід від аналізу поточного стану цінностей споживачів до встановлення запланованих результатів;

- задаються кількісні значення показників досягнення цілей маркетингової діяльності та тимчасові орієнтири їх досягнення, визначається збалансована система показників маркетингу, показники результативності маркетингу відносин як рівень досягнення запланованих цілей, інтегральний показник результативності маркетингу відносин, виявляються причинно-наслідкові зв'язки між ними;

- інформаційно-аналітичне забезпечення дозволяє інтегрувати маркетингову діяльність у загальну систему управління підприємством.

В організаційному напрямі відділу маркетингу ПрАТ «АКА» слід виділити напрямки для найбільш повного дослідження: посилити контроль та відповідальності за виконання делегованих повноважень на керівників вищого рівня; здійснювати систематичну мотивацію та контроль за результатами роботи структурних бізнес-одиниць; проводити заходи щодо вдосконалення планування та організації маркетингу; внести корективи в посадові обов'язки, чітко розділити повноваження, визначити відповідальність та заохочення; оптимізувати організаційну структуру (з урахуванням потреби посилення рекламної діяльності), обґрунтувати зміни організаційної структури відповідно

до прийнятої стратегічної установки; забезпечити реалізацію прийнятої маркетингової стратегії всіма підрозділами підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами всебічного дослідження теоретичних й практичних аспектів оцінки маркетингового потенціалу підприємства можна сформулювати такі висновки:

1. При розгляді сутності й змісту саме маркетингового потенціалу виявлено, що до основних складових маркетингового потенціалу підприємства відносяться внутрішнє та зовнішнє середовище. Внутрішнє середовище формується товарною та ціною політикою, збутовою системою, механізмами просування товару, організаційною структурою, рівнем конкурентоспроможності, інформаційною системою, кадровою політикою, комунікаційною діяльністю тощо. А зовнішнє середовище, відповідно формується часткою ринку, характеристикою ринку, конкурентами, взаємозв'язками зі споживачами тощо.

2. Оцінка маркетингового потенціалу являється одним із основних аспектів при формуванні стратегії діяльності суб'єкта господарювання та прийнятті ним управлінських рішень. В ході узагальнення методів оцінки маркетингового потенціалу підприємства нами виявлено, що в спеціальній науковій літературі ці методи поділяються на такі групи: результативні, діагностичні, комплексні та за життєвим циклом. Вважаємо, що для отримання оцінки ефективності маркетингового потенціалу суб'єкта господарювання варто пройти такі етапи: формування повної та достовірної інформаційної бази при оцінці маркетингового потенціалу; розмежування зовнішніх та внутрішніх факторів, які визначають ознаки маркетингового потенціалу; розробка дієвої системи якісних та кількісних показників й значень вагових коефіцієнтів; і, як підсумок, розрахунок показника ефективності маркетингового потенціалу в інтегрованому вигляді.

3. Успішний розвиток підприємства базується на обов'язковому використанні маркетингового потенціалу у складі сукупного потенціалу підприємства. А при дослідженні теоретичних основ стратегічного управління

саме маркетинговим потенціалом нами виявлено, що формування стратегії ефективного розвитку маркетингового потенціалу суб'єкта господарювання передбачає послідовне проходження визначених етапів: проведення стратегічного аналізу; визначення стратегії розвитку, її реалізації та контроль. Вважаємо, що управління маркетинговим потенціалом стратегічного спрямування є науково обґрунтованим процесом, що базується на ефективному прийнятті маркетингових рішень задля забезпечення стійкого конкурентного положення на визначеному цільовому ринку. Дотримуємося думки, що можливості успішного функціонування підприємства прямо залежить від обраного типу стратегії розвитку маркетингового потенціалу.

4. За результатами аналізу фінансово-економічних результатів та ефективності бізнесу ПрАТ «АКА» виявлено наступні тенденції. Протягом 2019-2021 рр. склалися із необоротних та оборотних активів, а сукупний обсяг активів збільшувався, що спричинено зростанням як необоротних активів, так і оборотних активів. Найбільша частка у складі майна припадає на необоротні активи, рівень яких поступово знижувався, решта припадає на оборотні активи. Джерела утворення майна ПрАТ «АКА» склалися із власного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань. Найбільшу частку в загальному обсязі пасивів ПрАТ «АКА» має власний капітал, рівень частки якого поступово знижувалася у сукупній сумі балансу. Результати оцінки ліквідності вказують на те, що усі розраховані показники мають менший рівень за нормативно допустимі показники. За результатами аналізу показників фінансової стійкості підприємства можна вказати на недостатній рівень розрахованих показників. Розрахувавши показники рентабельності ПрАТ «АКА» за період 2019-2021 рр., можна зробити висновок, що діяльність підприємства є рентабельною.

5. Функції маркетингу в ПрАТ «АКА» виконує маркетолог. Реалізація продукції ПрАТ «АКА» здійснюється за такими каналами: фірмові магазини; через посередників; он-лайн продажі через сайт. Стратегія позиціонування ПрАТ «АКА» проводиться на основі таких критеріїв як: висока якість

продукції й висока швидкість виконання заявок на замовлення, постачання продукції саме на вигідних умовах. Протягом 2019-2021 рр. відбулося скорочення бюджету маркетингових засобів в ПрАТ «АКА» на 3,61%. Зменшення обсягу запланованого бюджету зумовлено скороченням таких складових, як: витрати на зв'язки із громадськістю зменшилися на 30,19%; витрати на рекламу зазнали зменшення на 7,16%; скорочення витрат на стимулювання збуту відбулося на 47,93%. Значний спад у бюджеті відбувся у 2019 р. через вплив економічної ситуації в Україні. При зростанні кількості інноваційних розробок, підприємству доводилось скорочувати фінансування маркетингових засобів, адже цього вимагало фінансове становище й зовнішня економічна ситуація. Однак, на ПрАТ «АКА» приділяється значна увага інноваційним розробкам, оскільки рівень запланованого бюджету на їхню маркетингову підтримку скорочувався, а на здійснення реклами зазнав зростання на 8,45%. На ПрАТ «АКА» ціноутворення здійснюється затратним методом: «витрати плюс».

6. При оцінці ефективності маркетингового потенціалу ПрАТ «АКА» проведено діагностичним підходом, а саме методом експертних оцінок. Зокрема, експертами виступили комерційний директор, а також менеджери відділу оптового продажу ПрАТ «АКА». Базуючись на отриманих даних, на думку обраних фахівців підприємства, вказано на найнижче використання потенціалу маркетингових досліджень (53,8%), маркетингової інформаційної системи (57,2%), збутової політики (58,63%), товарної політики (54,89%), цінової політики (54,45%) і формування громадської думки (33%). У відповідності до результатів експертної оцінки резерви у підвищенні маркетингового потенціалу ПрАТ «АКА» мають усі виділені елементи, але варто вказати на найнижчу ефективність на момент оцінки таких складових маркетингової діяльності підприємства. Дані цього аналізу дозволяють визначити напрямки для вдосконалення для обґрунтованого та більш повного використання маркетингових інструментів та отримання економічного ефекту.

7. Основними загрозами для бізнесу під час війни є основні воєнні проблеми – окуповані території, зруйновані склади, цехи, магазини, філії чи відділення. Також сюди входить тривала доставка та потреба в релокації. Під час війни підприємствам довелось зіткнутись з такими проблемами, як зміна логістики товарів, значне підвищення цін, від'їзд багатьох клієнтів чи втрата їхньої платоспроможності, дефіцити на ринку праці в складних регіонах та перенасичення в безпечних, проблеми зі зберіганням. Особливо складно прогнозувати попит тим компаніям, що продавали послуги чи товари не першої необхідності, або навіть розкоші. Більшість клієнтів або покинули країну, або вважають більш пріоритетним перераховувати кошти на благодійність, волонтерську чи гуманітарну допомогу, підтримку ЗСУ.

8. Стратегічними пріоритетами розвитку маркетингового потенціалу вітчизняних компаній виступає значна зміна в підходах до управління медійною рекламою суб'єктів господарювання України, зокрема значне зниження усіх типів реклами. Варто відмітити зміни у тематиках комунікацій, оскільки питання етичності рекламної активності змушує підприємства досить обережно ставитись до формулювання саме ключових меседжів. Можна виділити 3 базові напрями, що з'явилися у комунікації в 2022 р.: I. Інформація, про продовження компанією роботи, наявність на ринку та продовження обслуговування клієнтів. II. Підтримка армії, людей, цінностей, а також підтримка національної ідентичності. III. Інформація про розрив зв'язків із ринками Білорусі та РФ.

9. При узагальненні особливостей формування ефективної стратегії використання маркетингового потенціалу підприємств в умовах економічної нестабільності варто вказати, що ПрАТ «АКА» зіткнулася з питанням щодо необхідності формування стратегії, яка дозволить найбільшою мірою реалізувати свої можливості та використовувати конкурентні переваги для збереження існуючих позицій та максимізації прибутку на ринку запчастин для автотранспорту. Для забезпечення конкурентних переваг ПрАТ «АКА» на ринку необхідно вирішити такі проблеми у виробництві та реалізації власної

продукції: запчастини різного рівня складності; слабка активність в просуванні ПрАТ «АКА» в мережі Інтернет; відсутність УТП (унікальна торгова пропозиція) для запчастин. В зв'язку з посиленням конкуренції на ринку запчастин для автотранспортних засобів гостро стає питання переозброєння підприємства обладнанням не тільки за рахунок прибутку, а ще й за рахунок залучення інвестицій та кредитних ресурсів на удосконалення існуючих і технологій та розширення товарної бази продукції. Стратегією бізнесу ПрАТ «АКА» є здійснення виробничо-господарської діяльності задля отримання достатнього рівня прибутку та задоволення потреб замовників та споживачів у якісних запчастинах для автотранспорту. Враховуючі економічну ситуацію на ринку запасних частин для автотранспортних засобів, вплив військового стану та інфляційних процесів, для управління маркетинговим потенціалом, на наш погляд, слід обрати стратегію збереження або обмеженого зростання маркетингового потенціалу (просто відтворення). Зміст стратегії: дотримання балансу між результатом використання маркетингового потенціалу та інвестиціями на його підтримку. Деталізація: - накопичення резервів; - підтримка резервів на тому ж рівні. Для такої стратегії характерним є встановлення цілей від досягнутого, скоригованих з урахуванням інфляції. Використання такої стратегії дозволяє досягти незначних темпів зростання виробництва та реалізації продукції, які не перевищують темпи економічного зростання у світовому співтоваристві. Маркетингова стратегія ПрАТ «АКА», на наш погляд, повинна бути спрямована на підтримку існуючих позицій на ринку та конкурентних переваг шляхом детального вивчення потреб внутрішнього і зовнішнього сегментів ринку і формування на цій основі асортиментної політики, націленою на збереження або невелике збільшення обсягу продажу та лояльності з фокусуванням на цільовому сегменті, що має потенціал.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І.А., Жидков О.І. Теоретичне обґрунтування сутності та властивостей потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. №2. С. 22-26.
2. Андреюк Н. В., Скопенко Н. С., Пашнюк Л. О. Планування діяльності підприємства. Практикум : навч. посіб. Київ, 2015. 189 с.
3. Андрєєва Н. М., Зіньковська Д. В. Діагностика маркетингового потенціалу підприємства як базис підвищення його конкурентоспроможності. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 3. С. 55-64.
4. Атюшкіна В. В., Педько І. А. Управління конкурентним потенціалом підприємства на основі оцінювання комплексу маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Т. 2. №. 3. С. 85-103.
5. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 2 (76). С.137-145.
6. Балабаниць А. В. Механізм управління маркетинговим потенціалом взаємодії підприємства. URL : <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/60/8149-mexanizm-upravlinnya-marketingovimpotencialom-vzayemodi%D1%97-pidpriyemstva.html>
7. Белова Т. Г., Крайнюченко О. Ф. Потенціал сучасних видів маркетингу та його розвиток. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. №. 2. С. 78-82.
8. Божко В. М. Методика оцінки маркетингового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1892>.
9. Бубенець І. Г. Чинники розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *Траєкторія науки*. 2016. Том 2, № 3 (8). С. 2.96–2.103.

10. Бубенець І. Г., Артеменко В. С., Козуб В. О., Артеменко С. В. Механізм оцінювання ефективності використання маркетингових ресурсів на торговельному підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2016. № 2(24). С.107-120.

11. Верхоглядова Н. І., Коваленко Є. В. Аналіз підходів до визначення сутності потенціалу підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. Вип. 1. С. 26–32.

12. Гончар О. І., Поліщук І. І. Організаційний розвиток підприємства як фактор удосконалення його маркетингового потенціалу. *Пріоритети розвитку підприємств у XXI* : матеріали міжнар. Наук.-практ. Конф., м. Кропивницький, 29 листоп. 2017 р. – Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2017. С. 10-11.

13. Гончар О. І., Поліщук І. І. Синергійний підхід в управлінні маркетинговим потенціалом підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2.3 (11). С. 29-33.

14. Гончар О., Поліщук І. Інтеграційні фактори сучасності як передумови розвитку маркетингового потенціалу. *Журнал європейської економіки*. 2019. №18.2. С. 154-166.

15. Гончар О.І., Поліщук І. І., Буга Н., Соколюк К. Концепція логістизації в системі управління маркетинговим потенціалом підприємства. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. 2018. № 2, Т. 5. С. 122-128.

16. Гросул В. А., Бубенець І. Г., Чатченко О. Є. Формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. №. 1. С. 347-352.

17. Деревльов В. Л. Роль маркетингового потенціалу в забезпечення розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 3, ч. 1. С. 118-123.

18. Дончак Л. Г. Потенціал підприємства: сутність та загальні підходи до формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4. С. 7-11.

19. Жилінська Л. О., Адєєва Т. О. Підходи до визначення маркетингового потенціалу підприємства та управління його розвитком. *Економіка і управління*. 2018. №1. С. 107-112.

20. Іваненко В. О., Ковальчук О. Р. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства: компаративний аналіз наукових підходів. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економіка, управління та адміністрування*. 2019. №. 1 (87). С. 72-82.

21. Іванов Ю.Б. Ефективність маркетингової діяльності підприємств в сучасних умовах підвищеної динамічності та ризикованості підприємництва. URI: <https://cyberleninka.ru/article/n/efektivnist-marketingovoyidiyalnosti-pidpriemstv>.

22. Кобєлев В. М., Василюк К. О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2018. № 19 (1295). С. 98-103.

23. Коваленко Ю. О. Комунікативні аспекти формування інноваційно-маркетингового потенціалу підприємств. *Суспільство і особистість у сучасному комунікаційному дискурсі: Всеукраїнська науково-практична конференція*. 2018. С. 150-152.

24. Коваль З. О. Алгоритм оцінювання ефективності маркетингової стратегії на етапах життєвого циклу підприємства. *Фінансовий ринок: інституції та інструменти*. 2018. №2. С. 51-52.

25. Коваль Т. О., Пономаренко О. О., Яхкінд В. П. Економічна сутність та закономірності формування маркетингового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 397-405.

26. Коваль Т. О., Пономаренко О. О., Яхкінд В. П. Методичні засади оцінки стратегічних конкурентних позицій при формуванні маркетингового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 112-118.

27. Коваль Т. О., Пономаренко О. О., Яхкінд В. П. Стратегічне планування маркетингового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10 (477). С. 360-369.
28. Ковальчук В. Г., Баулін О. О. Управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства та його конкурентоспроможність на засадах маркетингу. *Корпоративні фінанси: проблеми та перспективи інноваційного розвитку: матеріали І Міжнар. Наук.-практ. Конф. (21 черв. 2017 р.)* С. 254–257.
29. Кузькіна Т. В., Морозова К. В. Маркетинговий потенціал торговельних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2016. № 3. С. 60-65.
30. Левків Г. Я. Оцінка ефективності маркетингового управління підприємства. *Управлінська, фінансова та маркетингова діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки*. 2016. С. 440–463.
31. Литвиненко Т. М. Формування товарного асортименту підприємства на основі концепції життєвого циклу продукту. *Конкурентоспроможність національної економіки: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції (26-27 березня 2015 р.)*. С. 204-208.
32. Мажинський Р. Маркетинговий потенціал підприємства. *Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць з проблем торгівлі і громадського харчування*. 2003. Вип. 13. Т. 2. С. 196–203.
33. Маматова Л. Ш, Луненко К. Д. Роль маркетингового потенціалу в підвищенні прибутковості підприємства. *Сталий розвиток України, проблеми та шляхи їх подолання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Маріуполь, 14-15 листопада 2019 р.)*. С. 60-62.
34. Маматова Л. Ш. Місце маркетингового потенціалу в системі фінансово-інвестиційного потенціалу підприємств. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 15. С. 140–145.
35. Марченко В., Кучевська І. Управління маркетинговим потенціалом підприємства для забезпечення його сталого розвитку. *Молодий вчений*. 2019. № 12 (76). 452-454.

36. Матеріали Державного комітету статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.02.2022).
37. Олійник О. В., Іваненко В. О. Маркетинговий потенціал промислових підприємств України. *Вісник ЖДТУ*. 2016. №1 (75). С. 97-103.
38. Основні дані про діяльність ПрАТ «АКА». URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/41645321/.
39. Перерва П. Г., Косенко О. П., Ткачова Н. П., Ткачов М. М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2018. № 20 (1296). С. 36-40.
40. Перерва П. Г., Нагі С., Кобелева Т. О. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2018. № 15 (1291). С.89-94.
41. Пилипенко А. А., Березовський К. М. Розвиток технології оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства через рівень його стратегічної відповідності. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 6. С. 6–20.
42. Поліщук І. І. Етапізація управління маркетинговим потенціалом сучасного підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3.70. С. 189-193.
43. Поліщук І. І. Теоретико-методичні засади побудови механізму управління маркетинговим потенціалом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4. С. 223-225.
44. Поліщук І. І. Фактори розвитку маркетингового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2016. №. 2. С. 97-102.
45. Поліщук І. І., Коновал В. В., & Середницька, Л. П. Маркетинговий потенціал: стратегічні орієнтири розвитку: монографія. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2019. 284 с.

46. Поліщук І.І., Шарко В.В. Методи дослідження маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 4. С.207–215.

47. Рзаєв Г. І., Корольчук І. І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №5. С. 195-198.

48. Рожко Н., Бурліцька О. Формування маркетингового потенціалу підприємства в умовах сучасного ринку. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 2 (27). С. 60–63.

49. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств. URI:<http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2017/05/4.pdf>.

50. Снісарчук І. В. Сутність та види бенчмаркінгу маркетингового потенціалу ЗВО. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки*. 2019. №7. С. 40-50.

51. Сучасний маркетинг: аналіз та перспективи розвитку / Орлов П. А. та ін.; за заг. Ред. Орлова П. А. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 210 с.

52. Телишевська Л. І., Комишан О. І., Сергеев С. С. Маркетинговий потенціал у підвищенні прибутковості підприємства. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_8/L_I_Telishevskaja_H_I_Komyshan_S_S_SergeyevMarketing_potential_in_increasing_profitability_of_company.pdf.

53. Тенденції в управлінні маркетинговими комунікаціями під час війни: стан справ та майбутнє українських компаній-рекламодавців. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2022/advertisers-research-2022.html>.

54. Толпежніков Р. О., Толпежнікова Т. Г. Формування маркетингового потенціалу підприємства в умовах міжнародних інтеграційних процесів. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2018. №15. С. 7-13.

55. Туболец К. Г. Оцінка та формування маркетингового потенціалу як елемент системи управління маркетинговими послугами підприємств. *Сучасні*

механізми забезпечення соціально-економічної безпеки на макро- та макрорівнях: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції. 2017. С. 435-436.

56. Тягунова Н. Маркетинговий потенціал дрібно-оптових торговельних підприємств споживчої кооперації. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2021. № 4 (43). С. 172-178.

57. Шандова Н. В., Шульга М. О. Дослідження складників маркетингового потенціалу підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 5. С. 110-114.

58. Шарко В. В., Поліщук І. І. Методи дослідження маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №4. С. 207-215.

59. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Горілей В. Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. *Агросвіт*. 2019. №18. С. 63-67.

60. Шульгіна Л. М., Слинько В. С. Формування стратегії розвитку конкурентного потенціалу підприємства з використанням бенчмаркінгу. *Сучасні підходи до управління підприємством: матеріали тез доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції*. 2018. № 135-136.

61. Gunnarsson, B. R., vanden Broucke, S., & De Weerd, J. (2019, November). Optimizing Marketing Campaign Targeting Using Uncertainty-Based Predictive Modelling. In 2019 *International Conference on Data Mining Workshops (ICDMW)* (pp. 326-332).

62. Kupec, V. (2018). Risk audit of marketing communication. *European Research Studies Journal*, 21(1), 125-132.

63. Pererva P., Szabolcs N., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship. *Mind Journal*. Vol. 5. P. 1-10.

64. Szromnik, A. (2019). Market and marketing within the concept of functioning and development of cultural heritage sites. *International Entrepreneurship Review*, 5(3), 79-94.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Сутність розуміння маркетингового потенціалу підприємства

Автор	Сутність визначення
Мороз Л., Лебідь Т. [с. 47]	Сукупність внутрішніх можливостей і зовнішніх шансів підприємства задовольняти потреби споживачів та отримувати на цій основі максимальні економічні вигоди. Тобто діяльність комерційно зацікавлених підприємств спрямована на досягнення максимального рівня прибутку із застосуванням усіх можливих маркетингових заходів, розширенням виробничого, інноваційного, інвестиційного та стратегічного потенціалів.
Шарко В. [с. 208]	Сукупність можливостей і коштів підприємства в реалізації його маркетингової діяльності, а також здатність маркетингової системи забезпечувати постійну конкурентоспроможність підприємства завдяки вжиттю ефективних маркетингових заходів в галузі дослідження ринкового попиту, цінової, товарної, збутової, фінансової та комунікативної політики.
Олексюк О. [с. 12]	Сукупність внутрішніх можливостей та зовнішніх шансів задовольняти потреби споживачів та отримувати на цій основі максимальні економічні вигоди. Цим поняттям позначають здатність (можливості) підприємства ефективно виявляти, формувати та найповніше задовольняти потреби споживачів.
Безрукова Т., Сапронов Е., Морковина С. [с. 112]	Сутність маркетингового потенціалу полягає в максимально можливій спроможності господарського суб'єкта використовувати всі передові напрацювання в галузі маркетингової діяльності.
Рожко Н., Бурліцька О. [с. 61]	Сукупна спроможність маркетингової системи (підприємства) забезпечувати постійну конкурентоспроможність підприємства, економічну та соціальну кон'юнктуру його товару або послуги на ринку завдяки плануванню та вжиттю ефективних маркетингових заходів у галузі дослідження попиту, товарної, цінової, комунікативної та збутової політики, а також організації стратегічного планування та контролю за поведінкою товару, конкурентів і споживачів на ринку.
Акифьева В.А., Батова Т.Н.. [с. 45]	Система, що інтегрує наявні маркетингові ресурси, створені резерви, можливості щодо їх використання та сприятливі можливості зовнішнього середовища; при цьому функціонування та розвиток системи підпорядковані досягненню маркетингових цілей підприємства.

Джерело: доповнено за [17, с. 120]

ДОДАТОК Б

Базові стратегії розвитку підприємств

Назва базової маркетингової стратегії	Характеристика стратегії
Концентрованого зростання	Стратегія посилення позиції на ринку, коли підприємство робить все, щоб з конкретним продуктом на цьому ринку завоювати кращі позиції. Для її реалізації потрібні великі маркетингові зусилля. У цьому випадку допускається здійснення «горизонтальної інтеграції», коли підприємство намагається встановлювати контроль над своїми конкурентами
Інтенсивного зростання	Стратегія мотивована забезпеченням контролю над вхідними ринками
Обмеженого зростання	Застосовується підприємствами, які вже домінують на даному ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продажів і отримуваних прибутків, і проводиться з метою підтримки існуючого стану впродовж якомога довшого періоду
Скорочення	Стратегія припускає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Дана стратегія спрямована на максимальну економію поточних витрат підприємства за всіма її видами. Здебільшого вона характерна для підприємств, існування яких перебуває під загрозою «виходу» з ринку

Джерело: [16, с. 350]

ДОДАТОК В

Аналіз методик оцінки маркетингового потенціалу підприємства в рамках

результативного підходу

№ п/п	Автор	Переваги методики	Недоліки методики
1	Безфамільна С. В. і Рожков А. А.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Простота, відсутність громіздких обчислень і, як наслідок, економія тимчасових і інших ресурсів; 2. Доступність даних для аналізу і оцінки; 3. Оцінка МП зводиться до визначення інтегрального показника. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дані показники не в повній мірі характеризують МП; 2. Вагомість складових МП не можна вважати універсальною, отже, виникає ризик одержання необ'єктивної оцінки; 3. Вузький діапазон градації оцінок показників МП підприємства, що може привести до підвищеної, або заниженою оцінкою показників МП і, як наслідок, самого потенціалу маркетингу.
2	Юлдашева О. В.	<ol style="list-style-type: none"> 1. На додаток до оцінки МП пропонується досліджувати ефективність його використання; 2. На додаток до оцінки МП пропонується досліджувати ефективність його використання; 3. Розрахунок відносних показників дозволяє використовувати результати для порівняння; 4. Проводиться оцінка числа потенційних споживачів підприємства на ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Труднощі отримання даних для розрахунку коефіцієнтів може призвести до значного збільшення тимчасових і інших видів ресурсів для оцінки МП; 2. Труднощі отримання даних для розрахунку коефіцієнтів може призвести до значного збільшення тимчасових і інших видів ресурсів для оцінки МП; 3. Можливість одержання необ'єктивної оцінки виникає в зв'язку з труднощами одержання необхідних для аналізу даних, тобто виникає ризик отримання перекручених даних; 4. Дані показники не в повній мірі характеризують МП; 5. Відсутність інтегрального показника оцінки.

№ п/п	Оцінка	Суть підходу	Показники для оцінювання
1	Циклічна оцінка	В основі циклічного підходу лежить розглянута вище теорія життєвого циклу товару. Функції маркетингового комплексу розподілені по фазах і етапами життєвого циклу товарів. Ступінь виконання функцій в кожній ситуації характеризує маркетинговий потенціал підприємства.	Маркетинговий потенціал підприємства у фазі науково-дослідних робіт; маркетинговий потенціал підприємства у фазі виробництва; маркетинговий потенціал підприємства у фазі реалізації; маркетинговий потенціал підприємства у фазі споживання.
2	Діагностична оцінка	Даний підхід до оцінки маркетингового потенціалу підприємства слід використовувати при відсутності кваліфікованих фахівців, обмеженості в термінах дослідження, відсутності або недостатності інформації.	Діагностичний аналіз здійснюється обмеженим і доступним для аналітиків колом параметрів.
3	Системна оцінка	Потенціал маркетингу в разі системного підходу розглядається як управління маркетинговими ресурсами, організаційним механізмом маркетингу і здатністю досягати бажаних маркетингових результатів.	Потенціал маркетингу в разі системного підходу розглядається як управління маркетинговими ресурсами, організаційним механізмом маркетингу і здатністю досягати бажаних маркетингових результатів. Потенціал цінностей, положень, концепцій, традицій підприємства; потенціал навичок персоналу, досвіду колективу в вирішенні маркетингових завдань; потенціал управлінського стилю та організаційної поведінки керівництва і персоналу в області маркетингу; потенціал організаційної структури маркетингу та управління маркетингом; потенціал технології процесів і методів маркетингу; потенціал маркетингового персоналу; потенціал маркетингових досліджень; потенціал маркетингової інформаційної системи; потенціал стратегічного планування маркетингу; потенціал фінансових ресурсів маркетингу; потенціал матеріально-технічної бази; потенціал, який характеризує здатність підприємства досягати певних економічних і соціальних результатів маркетингової діяльності.

№ п/п	Потенціал маркетингового напрямку	Найменування показника потенціалу	
1	Потенціал маркетингової інформаційної системи (Qмс)	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз кон'юнктури ринку; - дослідження зовнішнього середовища; - імітаційне моделювання продажів продукції; 	<ul style="list-style-type: none"> - моніторинг продажів; - моніторинг управлінських рішень; - моніторинг маркетингової діяльності.
2	Потенціал іміджевої політики підприємства (Qіп)	<ul style="list-style-type: none"> - формування громадської думки; - планування товарної пропаганди; - планування лобістської діяльності; 	<ul style="list-style-type: none"> - формування корпоративної культури; - планування і організація роботи із засобами масової інформації.
3	Потенціал маркетингових досліджень (Qмі)	<ul style="list-style-type: none"> - планування маркетингових досліджень; - розробка концепції досліджень; - проведення «кабінетних» досліджень; 	<ul style="list-style-type: none"> - проведення «польових» досліджень; - аналіз результатів «кабінетних» досліджень; - аналіз результатів «польових» досліджень
4	Потенціал товарної політики підприємства (Qтп)	<ul style="list-style-type: none"> - планування товарного портфеля; - генерація ідей нових товарів; - селекція ідей нових товарів; - розробка дизайну товарів; - розробка упаковки товару; 	<ul style="list-style-type: none"> - створення товарної марки і брендинг; - забезпечення якості товару; - оцінка конкурентоспроможності продукції; - оцінка ринкової адекватності товару; - формування товарної політики.
5	Потенціал цінової політики підприємства (Qцп)	<ul style="list-style-type: none"> - планування ціноутворення на підприємстві; - облік зовнішніх чинників ціноутворення; - визначення мети ціноутворення; 	<ul style="list-style-type: none"> - вибір методу ціноутворення; - вибір стратегії і ціноутворення.
6	Потенціал роботи з цільовими групами (сегментація) (Qцс)	<ul style="list-style-type: none"> - планування продажів відповідно до сегментацією ринку; - диференціація ринку; 	<ul style="list-style-type: none"> - вибір цільових сегментів; - позиціонування продукції; - прогнозування збуту в цільових сегментах.
7	Потенціал збутової політики підприємства (Qзп)	<ul style="list-style-type: none"> - планування збутової політики; - облік маркетингової стратегії; - визначення функцій каналів збуту; - обґрунтований вибір типу каналу збуту; - вибір посередників 	<ul style="list-style-type: none"> - застосування моделей оптимізації каналів збуту; - обґрунтований вибір стратегії збуту; - аналіз можливостей зовнішньої комерції; - застосування персональних продажів;
8	Потенціал політики просування продукції підприємства (Qрп)	<ul style="list-style-type: none"> - планування рекламної діяльності підприємства; - вибір теми рекламних акцій і девізу (слогана) реклами; - створення рекламного образу 	<ul style="list-style-type: none"> - оцінка ефективності реклами; - презентація торгових пропозицій; - планування стимулювання збуту; - оцінка ефективності стимулювання збуту.

ДОДАТОК Ж

Фактори і показники внутрішнього середовища, що характеризують маркетинговий потенціал

Фактор внутрішньої середовища	Показник
1. Збутова діяльність	
Товарні групи	Ширина і довжина асортименту; кількість новинок по кожній продуктивій лінійці в рік; кількість товарів, знятих з виробництва; індекс конкурентоспроможності; якість товарів.
Система збуту	Канали збуту; наявність власних спеціалізованих магазинів; торгові посередники, дистриб'ютори; об'єм продажу; загальні витрати на збут і дистрибуцію; рівень нумеричної дистрибуції; рентабельність продажів; приріст експортних продажів; рівень логістичного сервісу.
2. Комунікативна діяльність	
Види маркетингових комунікацій	Реклама; стимулювання збуту; зв'язки з громадськістю; прямі продажі; інтернет маркетинг; брендинг; мерчендайзинг; витрати на рекламу, дегустацію, виставки; частка витрат на просування в загальних витратах; загальне число брендів; оцінка іміджу підприємства.
Інструменти маркетингових комунікацій	Презентації; виставки; рекламні акції; прес-релізи; друкована реклама; частота згадки підприємства в ЗМІ.
3. Система управління маркетинговою діяльністю	
3.1. Організаційна структура	
Персонал	Кількість маркетингового персоналу; Середня заробітна плата; професійний рівень працівників; витрати на підвищення кваліфікації; плинність персоналу; психологічний клімат.
Маркетингова інформація	Частота проведення маркетингових досліджень; витрати на маркетингові дослідження; забезпеченість друкованими виданнями, комп'ютерними даними та каталогами.
Інновації	Продуктові; технологічні; збутові; стратегічні; інтенсивність інноваційної діяльності.
Структура управління	Наявність системи стратегічного планування; загальні витрати на маркетинг; структура служби маркетингу; координація її роботи і зв'язку з іншими підрозділами; система стимулювання співробітників; регулярність здійснення контролю.
Товарна стратегія	Цільове сегментування ринку; позиціонування товару; планування товарного портфеля; забезпечення і формування асортименту; генерація і селекція ідей нових товарів; розробка дизайну та упаковки; забезпечення якості товарів; розробка і здійснення стратегії товарних знаків.
Збутова стратегія	Обґрунтований вибір типу каналу і стратегії збуту; робота з торговими посередниками; розробка плану відвантаження товару; організація прийому, зберігання, пакування, сортування і відвантаження товарів.
3.2. Стратегії маркетингу	
Цінова стратегія	Планування ціноутворення; вибір методу стратегії ціноутворення; гнучкість системи знижок; наявність досліджень з оцінки еластичності попиту.
Стратегія просування	Планування діяльності з просування продукції і витрат на просування; обґрунтований вибір засобів комунікації; облік правил реклами; оцінка ефективності політики просування.

ДОДАТОК И

Зведений баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «АКА» протягом 2019-2021

рр.

Актив	Код рядка	2019	2020	2021
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	88	0	0
первісна вартість	1001	159,5		
накопичена амортизація	1002	71,5		
Незавершені капітальні інвестиції	1005			3
Основні засоби:	1010	2894,1	3317,6	3370,4
первісна вартість	1011	6882,7	7066,4	7289,7
знос	1012	3988,6	3748,8	3919,3
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	2982,1	3317,6	3373,4
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	55	38,5	57,2
у тому числі готова продукція	1103	48,4	31,9	17,6
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	29,7	64,9	15,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	15,4	15,4	12,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	1,1	1,1	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	95,7	161,7	411,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	0	0	49,5
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	4,4
Інші оборотні активи	1190	0	0	173,8
Усього за розділом II	1195	195,8	280,5	723,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	3177,9	3598,1	4097,2

Продовження додатку И

Пасив	Код рядка	2019	2020	2021
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31,9	31,9	31,9
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1820	1823	1889
Неоплачений капітал	1425			
Усього за розділом I	1495	1851,9	1855,2	1921,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	360,2	827,7	834,2
III. Поточні зобов'язання		0	0	0
Короткострокові кредити банків	1600	93,5	45,1	0
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0	0	0
довгостроковими зобов'язаннями		0	0	0
товари, роботи, послуги	1615	9,9	6,6	16,5
розрахунками з бюджетом	1620	190,3	101,2	194,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	14,3
розрахунками зі страхування	1625	1,1	1,1	5,5
розрахунками з оплати праці	1630	8,8	7,7	16,5
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	662,2	753,5	1108,8
Усього за розділом III	1695	965,8	915,2	1342
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
Баланс	1900	3177,9	3598,1	4097,2

ДОДАТОК К

Зведений Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ПрАТ «АКА» за 2019-2021 рр.

Стаття	Код рядка	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3864	4535	4305
Інші операційні доходи	2120		39	3
Інші доходи	2240	284	422	11
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4148	4996	4319
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1626	1937	1712
Інші операційні витрати	2180	2502	3045	2527
Інші витрати	2270	16	11	7
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	4144	4993	4246
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	4	3	73
Податок на прибуток	2300	1	0	13
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	3	3	60