

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

ЮРИСТОВСЬКИЙ ДМИТРО АНАТОЛІЙОВИЧ

**УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:

БУНЯК НАДІЯ МИХАЙЛІВНА

кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _
засідання кафедри менеджменту
від __ _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Юристовському Дмитру Анатолійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства

Керівник роботи (проєкту) Буняк Надія Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.

3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та дослідження бізнес-процесів торговельного підприємства. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: визначити сутність маркетингового потенціалу торговельного підприємства та розглянути основні його складові елементи; розкрити особливості управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства; дослідити методичні підходи до аналізу маркетингового потенціалу торговельного підприємства та оцінки ефективності управління ним; охарактеризувати торговельне підприємство та основні показники його діяльності; проаналізувати маркетинговий потенціал торговельного підприємства; провести оцінку ефективності управління маркетинговим потенціалом підприємства.

4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Юристовський Д. А. Управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства.

У роботі викладено теоретичні та методичні основи управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства на прикладі конкретного суб'єкта господарювання. Визначено сутність та обґрунтовано роль маркетингового потенціалу торговельного підприємства як важливого складника його загального стратегічного потенціалу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, здатність до адаптації в умовах ринкової невизначеності та забезпечення сталого розвитку. Розкрито особливості управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства. Досліджено методичні підходи до аналізу маркетингового потенціалу торговельного підприємства та оцінки ефективності управління ним.

Проаналізовано маркетинговий потенціал конкретного торговельного підприємства та здійснено ефективності управління ним.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства.

У кваліфікаційній роботі вдосконалено термінологічно-понятійний апарат, зокрема поняття «маркетинговий потенціал торговельного підприємства», яке трактовано сукупність усіх ресурсів, можливостей і компетенцій, які підприємство може використати для ефективного здійснення маркетингової діяльності та досягнення поставлених цілей на ринку.

Подальший розвиток отримали структуризація маркетингового потенціалу торговельного підприємства, концептуальні засади управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства, а також методичний підхід до аналізу маркетингового потенціалу торговельного підприємства та оцінки ефективності

управління ним.

Розроблені рекомендації мають практичне значення для торговельних підприємств, які прагнуть підвищити ефективність управління маркетинговим потенціалом підприємства й забезпечити на цій основі сталий розвиток і зміцнити конкурентні позиції на ринку в умовах мінливого зовнішнього середовища та появи додаткових викликів, обумовлених воєнними діями на території України.

Ключові слова: маркетинг, маркетинговий потенціал, управління маркетинговим потенціалом підприємства, маркетингові можливості торговельного підприємства, маркетингові ресурси торговельного підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Маркетинговий потенціал торговельного підприємства: сутність та складові елементи.....	8
1.2. Особливості управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства.....	14
1.3. Методичні підходи до аналізу маркетингового потенціалу торговельного підприємства та оцінки ефективності управління ним.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМ	
2.1. Загальна характеристика підприємства та основних показників його діяльності.....	23
2.2. Аналіз маркетингового потенціалу торговельного підприємства.....	30
2.3. Оцінка ефективності управління маркетинговим потенціалом підприємства.....	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах високої конкуренції та стрімких змін у ринковому середовищі ефективне управління маркетинговим потенціалом набуває особливого значення для забезпечення стабільного функціонування і розвитку торговельних підприємств. Зростаюча динаміка споживчих запитів, розвиток цифрових технологій, активне впровадження інновацій у сферу торгівлі вимагають від підприємств гнучкого підходу до управління маркетинговими ресурсами та можливостями. Ефективне використання маркетингового потенціалу дозволяє підвищити якість обслуговування клієнтів, оптимізувати асортиментну політику, розширити канали збуту та підвищити лояльність споживачів.

Теоретико-методичні підходи до управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства досліджували такі науковці, як: Бубенець І. Г., Бергер А. Д., Гросул В. А., Кузькіна Т. В., Морозова К. В., Поліщук І. І., Чатченко О. Є., Шарко В. В. та інші. Заразом багато питань, пов'язаних із забезпеченням його оптимальної структури та ефективного використання в умовах посилення деструктивного впливу чинників зовнішнього середовища, обумовлює необхідність проведення подальших досліджень у цій сфері.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та дослідження бізнес-процесів торговельного підприємства.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- визначити сутність маркетингового потенціалу торговельного підприємства та розглянути основні його складові елементи;
- розкрити особливості управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до аналізу маркетингового потенціалу

торговельного підприємства та оцінки ефективності управління ним;

- охарактеризувати торговельне підприємство та основні показники його діяльності;
- проаналізувати маркетинговий потенціал торговельного підприємства;
- провести оцінку ефективності управління маркетинговим потенціалом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства.

Матеріал дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, у яких висвітлено теоретико-методичні підходи до управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства; електронні ресурси в мережі Інтернет; звітність підприємства; результати власних напрацювань, аналітичні розрахунки, виконані в процесі дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що кваліфікаційна робота містить науково обґрунтовані теоретичні та методичні положення, висновки й пропозиції щодо управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства системи.

Апробація результатів та публікації. Основні результати, положення та висновки дослідження доповідались й обговорювалися на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів» (м. Херсон / м. Кропивницький, 30 травня 2025 р.) [32].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Маркетинговий потенціал торговельного підприємства: сутність та складові елементи

Динамічність ринку, порушення логістичних ланцюгів, зменшення платоспроможності населення та підвищення ризиків ведення бізнесу потребують впровадження адаптивних та стратегічно орієнтованих підходів до управління торговельним підприємством. Маркетинговий потенціал, як структурна складова загального потенціалу підприємства, є ключовим ресурсом забезпечення конкурентоспроможності, гнучкості та здатності до виживання у кризових умовах. Його ефективне формування, розвиток та використання дозволяє підприємству не тільки утримувати свої позиції на ринку, але й активно розвиватися, завойовувати нові сегменти, забезпечувати сталий та прибутковий розвиток у довгостроковій перспективі.

Здатність підприємства адаптуватися до змін у середовищі залежить від наявного у нього потенціалу, зокрема маркетингового. Успішним може бути лише той суб'єкт господарювання, який не лише володіє таким потенціалом, але й постійно його розвиває та нарощує.

Сучасна маркетингова теорія пропонує широкий спектр економічних інструментів, моделей, методів планування та організації маркетингової діяльності. Проте на практиці українські підприємства використовують лише обмежену частину цього арсеналу, що обмежує реалізацію їх можливостей і гальмує впровадження маркетингових стратегій та ефективне використання маркетингового потенціалу.

Представимо у додатку А існуючі визначення маркетингового потенціалу торговельного підприємства запропоновані фахівцями з маркетингу .

Опрацювання різних авторських підходів до трактування поняття «маркетеинговий потенціал підприємства» дозволяє стверджувати, що серед науковиців відсутній єдиний підхід до його трактування. Заразом всі вони акцентують увагу на тому, що маркетинговий потенціал – це не просто наявність певних можливостей, а здатність підприємства ефективно використовувати їх для досягнення своїх цілей у складному та мінливому ринковому середовищі. Основними його характеристиками є:

- комплексність та багатоаспектність: він поєднує в собі як матеріальні, так і нематеріальні активи; включає в себе не тільки те, що підприємство має, а й те, що може зробити з цими ресурсами;

- динамічність та гнучкість: маркетинговий потенціал постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів; наявність достатньої кількості маркетеингових ресурсів та можливостей визначає здатність підприємства швидко адаптуватися до нових умов ринку, оперативно реагувати на загрози та використовувати нові можливості;

- стратегічна орієнтованість: стан, якість та структура наявних в підприємства маркетингових ресурсів визначає його можливості досягати поставлених цілей та нарощувати конкурентні переваги;

- взаємозв'язок з іншими видами потенціалу підприємства;

- орієнтація на споживача: основою маркетингового потенціалу є здатність підприємства розуміти потреби, бажання та поведінку своїх цільових споживачів; це включає в себе навички проведення ринкових досліджень, сегментації ринку, позиціонування та ефективної комунікації з аудиторією.

Зважаючи на вище зазначене, на нашу думку, під маркетеинговим потенціалом торговельного потенціалу підприємства слід розуміти сукупність усіх ресурсів, можливостей і компетенцій, які підприємство може використати для ефективного здійснення маркетингової діяльності та досягнення поставлених цілей на ринку. Його сутність полягає у здатності формувати, підтримувати та розвивати ринкові позиції підприємства, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та задовольняти потреби споживачів більш ефективно,

ніж конкуренти.

У сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до виокремлення складових елементів маркетингового потенціалу підприємства. Кожен дослідник намагається його структурувати відповідно до своїх наукових інтересів, предметної області та цілей дослідження. Однак, можна виділити деякі спільні тренди та характерні елементи, які найчастіше зустрічаються в роботах різних авторів. Сьогодні найбільшого поширення до структуризації маркетингового потенціалу торговельного потенціалу підприємства набути такі підходи, як:

- ресурсний підхід є одним із найпоширеніших і фокусується на наявних ресурсах, які можуть бути використані в маркетинговій діяльності; основними з яких є: людські, фінансові, матеріально-технічні, інформаційні ресурси та нематеріальні активи;

- функціональний підхід розглядає маркетинговий потенціал через призму ключових маркетингових функцій або елементів комплексу маркетингу й виокремлює: продуктивний, ціновий, збутовий, комунікаційний потенціал, а також потенціал персоналу, процесу, фізичного оточення;

- підхід орієнтований на середовище (стратегічний) акцентує увагу на взаємодії підприємства із зовнішнім та внутрішнім маркетинговим середовищем, в структурі маркетингового потенціалу підприємства виокремлює: внутрішній та зовнішній маркетинговий потенціал, здатність до адаптації та до формування конкурентних переваг;

- процесний підхід зосереджений на ефективності маркетингових процесів всередині підприємства й виокремлює потенціал маркетингових досліджень; потенціал маркетингового планування; потенціал реалізації маркетингових заходів; потенціал контролю та оцінки; потенціал управління маркетинговими заходами;

- інтегральний підхід поєднує елементи ресурсного, функціонального та орієнтованого на середовище підходів, передбачає побудову багаторівневих моделей, що включають: базові ресурси (фінансові, матеріальні, кадрові, інформаційні); маркетингові компетенції (здатність до досліджень, планування,

комунікацій, управління продуктом, ціноутворення, збуту); організаційні можливості (структура маркетингової служби, маркетингова культура, внутрішня взаємодія); ринкові позиції (частка ринку, лояльність клієнтів, впізнаваність бренду, репутація).

Загалом більшість підходів до виокремлення складових маркетингового потенціалу ґрунтуються на комплексному баченні, розглядаючи його як сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують досягнення маркетингових цілей підприємства.

Отже, розуміння маркетингового потенціалу як багаторівневої системи ресурсів, можливостей та компетенцій, дозволяє підприємству ефективно функціонувати на ринку та досягати своїх стратегічних цілей. Вибір конкретної структури складових залежить від цілей аналізу та контексту дослідження. Для практичного застосування часто використовується інтегральний підхід, що поєднує найбільш релевантні елементи з різних підходів.

Зокрема, Поліщук І. І. обґрунтовує науково-методичний підхід, спрямований на дефрагментацію елементів маркетингового потенціалу підприємства й виокремлює потенціал маркетингових ресурсів, ринкових можливостей та підвищення рівня конкурентоспроможності [20].

Бергер А. Д. зазначає, що основними чинниками, що формуються маркетинговий потенціал підприємства є: творчий, кваліфікований персонал, що займається маркетинговою діяльністю на підприємстві, фінансові ресурси, розширена мережа збуту, асортимент продукції, сертифікація систем якості продукції, наявність веб-сайту, підтримка торговельної марки [5, с. 99].

За критеріями оцінки Гончаров В. М., Бистрова Т. С. пропонують виокремлювати маркетинговий потенціал загального управління підприємством, маркетинговий потенціал персоналу, потенціал маркетингового інструментарію, потенціал фінансово-матеріальних ресурсів [8, с. 118].

Багорка М. О., Юрченко Н. І. зазначають, що у структурі маркетингового потенціалу підприємства поряд з нематеріальними ресурсами доцільно здатність менеджменту їх ефективно використовувати здатність системи менеджменту

ефективно їх використовувати [3, с. 140].

Рожко Н. Я., Бурліцька О. П. залежно від ролі в забезпеченні ефективного функціонування підприємства пропонують вирізняти стратегічний, тактичний та оперативний маркетингові потенціали підприємства [23, с. 63].

На нашу думку, у структурі маркетингового потенціалу торговельного підприємства доцільно виокремити: фінансовий, інформаційний, товарний, ціновий, збутовий, комунікаційний потенціали, а також потенціал персоналу, задіяного в маркетинговій діяльності підприємства (додаток Б).

Кожен із зазначених елементів має свої ключові характеристики, які визначають рівень маркетингової спроможності торговельного підприємства на ринку. Беручи до уваги основні його функції, зокрема забезпечення реалізації споживчої та ринкової вартості товарів шляхом їх просування від виробника до кінцевого споживача, можна виокремити дві основних групи чинників, що впливають на формування маркетингового потенціалу:

- зовнішні чинники – охоплюють ресурси зовнішнього розвитку та пов'язані з ними ринкові можливості, а також зовнішнє маркетингове середовище підприємства;

- внутрішні чинники – включають внутрішнє маркетингове середовище, яке відображає матеріальні й нематеріальні маркетингові ресурси, а також внутрішній потенціал розвитку самого торговельного підприємства [17, 27].

Внутрішні чинники включають маркетингові матеріальні та нематеріальні ресурси, що формуються безпосередньо в межах підприємства.

Серед матеріальних виділяють фінансові, інформаційні, просторові та інноваційні ресурси, а також політики, що регулюють управління персоналом, ціноутворенням, товарною пропозицією та комунікаційними заходами. Нематеріальні ресурси охоплюють партнерські стосунки з постачальниками, взаємодію з клієнтами, рівень кваліфікації персоналу, асортимент продукції, відповідність ціни якості, якість обслуговування, репутацію підприємства, ефективність збутової системи, сформовану маркетингову культуру та загальні можливості реалізації маркетингової діяльності [13, 16].

Зовнішні чинники охоплюють ресурси зовнішнього розвитку та елементи зовнішнього маркетингового середовища, які перебувають поза межами контролю підприємства.

До них належать політичні, економічні, соціокультурні, демографічні, екологічні, науково-технічні та правові фактори. Також важливу роль відіграють частка підприємства на ринку, поведінка споживачів, діяльність маркетингових посередників, активність конкурентів, вплив контактних аудиторій, співпраця з постачальниками, ступінь інноваційності маркетингових інструментів і рівень комунікаційної активності [3, 8, 29].

Проведений аналіз дозволив виокремити основні чинники-активатори, що впливають на формування та розвиток маркетингового потенціалу торговельного підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Чинники-активатори, що впливають на маркетинговий потенціал торговельного підприємства

Примітка: побудовано автором на основі джерела [3]

Отже, маркетинговий потенціал – це не просто наявність певних можливостей, а здатність торговельного підприємства ефективно використовувати їх для досягнення своїх цілей у складному та мінливому ринковому середовищі.

1.2. Особливості управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства

Управління маркетинговим потенціалом є ключовим аспектом успішного функціонування сучасних підприємств, дозволяє їм не лише утримувати лідерські позиції на ринку, а й розвивати власний бренд, розширювати асортимент продукції, а також виходити на нові ринки.

В економічній літературі зустрічаються різні погляди на сутність управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства.

Заразом всі вони акцентують увагу на тому, що його формування та розвиток вимагають системного підходу, що включає стратегічний аналіз внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх загроз, а також планування комплексу заходів, спрямованих на посилення ринкових позицій.

З огляду на сучасні виклики, ефективне управління маркетинговим потенціалом має ґрунтуватися на поєднанні аналітичних методик оцінювання, стратегічного планування та гнучкого реагування на зміни в макро- та мікросередовищі підприємства.

Особливості управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства обумовлені специфічним поєднанням внутрішніх ресурсів, зовнішніх впливів та стратегічних рішень, спрямованих на досягнення конкурентних переваг. Основними з яких є:

- орієнтація на споживача – маркетинговий потенціал формується з урахуванням потреб, поведінки та очікувань цільової аудиторії; управління ним передбачає систематичний моніторинг ринку, вивчення змін у споживчій поведінці та відповідну адаптацію товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики;

- комплексність ресурсного підходу – маркетинговий потенціал складається з матеріальних та нематеріальних складників; управління охоплює всі ці ресурси у взаємозв'язку;

- високий рівень динамізму – управління маркетинговим потенціалом є постійним процесом, що потребує оперативного реагування на зміни

зовнішнього середовища: дії конкурентів, зміну законодавства, економічну ситуацію, технологічні новації;

- значущість зовнішніх чинників-активаторів – політичні, економічні, соціокультурні, демографічні та технологічні фактори, а також зовнішнє маркетингове мікросередовище значною мірою впливають на можливості реалізації маркетингового потенціалу [31];

- необхідність стратегічного підходу – управління маркетинговим потенціалом повинно бути підпорядковане загальній стратегії підприємства, це, зі свого боку, передбачає формування довгострокових цілей, вибір адекватної маркетингової стратегії та гнучке коригування заходів залежно від ситуації;

- інноваційний характер – ефективне управління маркетинговим потенціалом неможливе без впровадження інновацій: цифрових технологій у маркетингову діяльність, нових форм просування, сучасних методів аналітики ринку тощо [24];

- значна роль персоналу, задіяного у маркетинговій діяльності – кваліфікований персонал, система мотивації, внутрішній клімат у колективі виступають каталізаторами реалізації маркетингового потенціалу [10].

Таким чином, управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства є багатокомпонентним, динамічним і стратегічно орієнтованим процесом, що потребує системного підходу до поєднання внутрішніх ресурсів і зовнішніх впливів задля досягнення стабільного ринкового успіху.

Основною метою управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства є забезпечення його конкурентоспроможності та ефективного функціонування на ринку в довгостроковій перспективі шляхом оптимізації використання та розвитку маркетингових ресурсів, можливостей і компетенцій.

Іншими словами, мета полягає у створенні такої системи управління, яка дозволить підприємству: максимально ефективно використовувати свої сильні сторони та можливості; швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища (ринку, конкурентів, споживачів, технологій); генерувати стабільний потік клієнтів та прибутку; будувати та підтримувати сильний бренд й репутацію.

Цілі управління маркетинговим потенціалом підприємства можна розділити на стратегічні та тактичні (оперативні), які впливають із головної мети та деталізують її.

Стратегічні цілі орієнтовані на довгострокову перспективу та загальний розвиток підприємства. Вони є масштабними і визначають напрямки руху, основними з них є: формування та підтримка стійких конкурентних переваг; зміцнення конкурентних позицій на ринку; забезпечення високої лояльності клієнтів та побудова довгострокових відносин; оптимізація та розвиток маркетингових ресурсів та компетенцій; підвищення прибутковості маркетингових інвестицій.

Тактичні цілі є короткостроковими, конкретними та вимірюваними, і служать для досягнення стратегічних цілей: ефективне проведення маркетингових досліджень; оптимізація маркетингових комунікацій; вдосконалення продуктового портфеля; підвищення ефективності каналів збуту; оптимізація цінової політики; удосконалення внутрішніх маркетингових процесів.

Основу управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства формує низка ключових принципів, які забезпечують системний, цілеспрямований та адаптивний підхід до максимізації його ринкових можливостей, зокрема:

- принцип системності: маркетинговий потенціал має розглядатися як цілісна система, де всі складові взаємопов'язані та взаємодіють;
- принцип цілеспрямованості: усі дії з управління маркетинговим потенціалом повинні бути спрямовані на досягнення чітко визначених маркетингових та бізнес-цілей підприємства;
- принцип адаптивності (гнучкості): управління маркетинговим потенціалом повинно бути гнучким і здатним швидко адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства;
- принцип інноваційності: постійне впровадження нових ідей, технологій, методів та підходів до управління маркетинговим потенціалом підприємства є

запорукою його конкурентоспроможності;

- принцип ефективності: управління маркетинговим потенціалом має забезпечувати досягнення максимальних результатів (збільшення продажів, частки ринку, лояльності клієнтів) за оптимального використання ресурсів та мінімізації витрат;

- принцип клієнтоорієнтованості: управління маркетинговим потенціалом повинне бути орієнтоване на максимальне задоволення запитів клієнтів;

- принцип комплексності (інтеграції): управління маркетинговим потенціалом має бути інтегроване з управлінням іншими видами потенціалу підприємства (фінансовим, виробничим, кадровим, інноваційним);

- принцип науковості та обґрунтованості: прийняття рішень в управлінні маркетинговим потенціалом має ґрунтуватися на об'єктивних даних, аналізі, прогнозах та наукових методах, а не лише на інтуїції чи досвіді.

Дотримання цих принципів дозволяє підприємству не просто «використовувати» свій маркетинговий потенціал, а системно його розвивати, оптимізувати та перетворювати на довгострокові конкурентні переваги, забезпечуючи довгостроковий успіх на ринку.

В умовах ринкової економіки стратегічною метою підприємства є здобуття переваги у конкурентній боротьбі за споживача шляхом максимально ефективного використання власного маркетингового потенціалу.

Управління яким є циклічним, безперервним і системним процесом, що включає послідовність взаємопов'язаних етапів. Ефективна реалізація кожного з них дозволяє підприємству не тільки адаптуватися до ринкових умов, а й активно формувати свою конкурентну позицію.

Процес управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства охоплює кілька етапів.

1. Діагностика та оцінка маркетингового потенціалу – це початковий і критично важливий етап, на якому відбувається всебічний аналіз поточного стану маркетингових можливостей підприємства.

2. Формування цілей та стратегії розвитку маркетингового потенціалу

підприємства.

3. Планування та реалізація заходів щодо забезпечення ефективного використання маркетингового потенціалу підприємства та його нарощення в контексті забезпечення реалізації обраної стратегії.

4. Моніторинг та контроль передбачає відстеження та оцінку ефективності впроваджених заходів, а також відповідності досягнутих результатів поставленим цілям.

5. Коригування та зворотній зв'язок: на основі результатів моніторингу та контролю відбувається внесення необхідних змін до маркетингових планів та стратегій, що й забезпечує циклічність процесу.

Ці етапи не є абсолютно відокремленими; вони часто перетинаються та взаємодіють, формуючи безперервний цикл управління, який дозволяє підприємству постійно вдосконалювати свій маркетинговий потенціал та досягати успіху на ринку.

Управління маркетинговим потенціалом неможливе без глибокого розуміння потреб та поведінки цільових споживачів. Торговельне підприємство має регулярно збирати інформацію про смаки, уподобання, рівень задоволеності клієнтів, а також реакцію на різні маркетингові стимули. Це дозволяє формувати адаптивні стратегії щодо асортименту товарів, цінової політики, рекламних кампаній і сервісу [18].

Управління маркетинговим потенціалом має бути тісно інтегроване зі стратегією розвитку підприємства. Це означає визначення довгострокових цілей і відповідних заходів, які допоможуть досягти конкурентних переваг.

Формування та розвиток маркетингового потенціалу вимагають системного підходу, що включає стратегічний аналіз внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх загроз, а також планування комплексу заходів, спрямованих на посилення ринкових позицій. З огляду на сучасні виклики, ефективне управління маркетинговим потенціалом має ґрунтуватися на поєднанні аналітичних методик оцінювання, стратегічного планування та гнучкого реагування на зміни в макро- та мікросередовищі.

1.3. Методичні підходи до аналізу маркетингового потенціалу торговельного підприємства та оцінки ефективності управління ним

Для аналізу маркетингового потенціалу підприємства може бути використаний широкий спектр інструментів маркетингових досліджень. Сучасна методологія маркетингу базується на поєднанні загальнонаукових підходів, аналітико-прогностичних методів, а також методичних прийомів, запозичених з інших сфер діяльності (рис. 1.2).

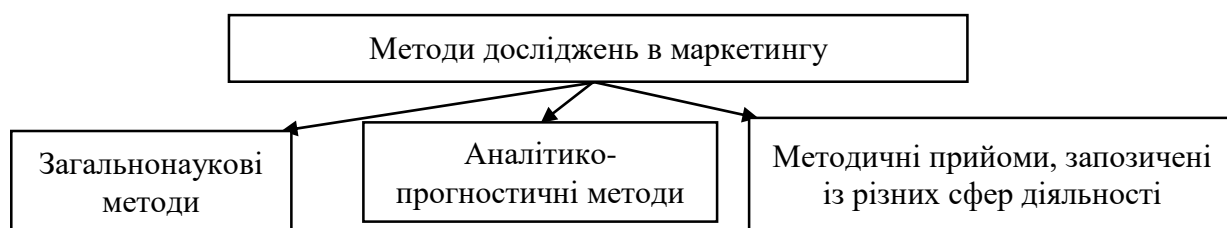


Рис. 1.2. Методи дослідження маркетингу

Примітка: джерело [26]

Серед загальнонаукових методів, ефективними для дослідження маркетингового потенціалу є:

- системний аналіз дозволяє розглядати ринкову ситуацію як цілісний об'єкт з багатограними внутрішніми та зовнішніми причинно-наслідковими зв'язками;

- комплексний аналіз надає змогу розглядати ринкову ситуацію як багатовимірний об'єкт, кожен складовий компонент якого виступає окремим аспектом дослідження, що, зі свого боку, дозволяє сформулювати стратегічні й тактичні рішення для подолання проблемної ситуації [11].

Методи, які застосовуються в маркетинговій діяльності підприємства, наведено в додатку В.

Зважаючи на те, що маркетинговий потенціал охоплює як внутрішні можливості, так і зовнішні шанси щодо задоволення запитів споживачів при його оцінці доцільно враховувати стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Для цього можуть бути використані різні підходи: маркетингові дослідження, маркетинговий аналіз, аудит або діагностика маркетингової

діяльності (рис. 1.3).

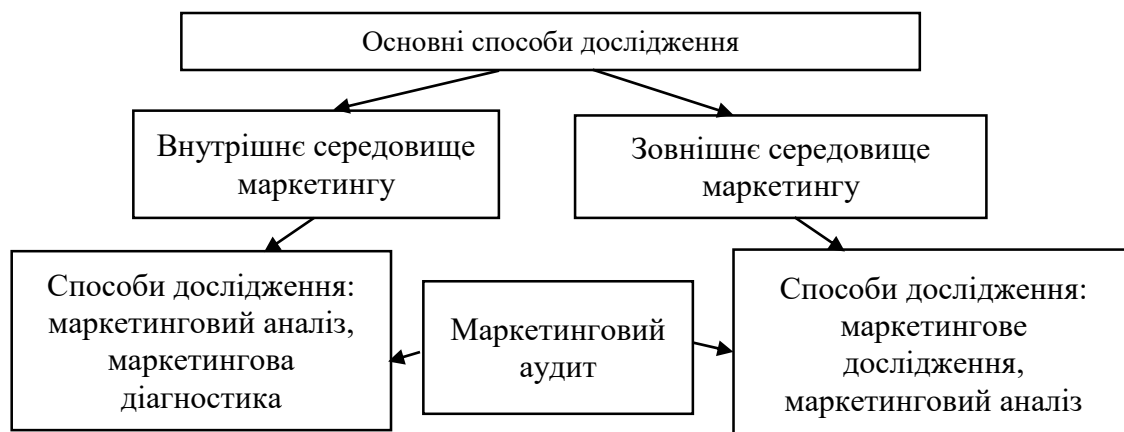


Рис. 1.3 Взаємозв'язок основних способів дослідження в маркетингу

Примітка: джерело [30]

Отримані результати є основою для розробки маркетингологом комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію та нарощення маркетингового потенціалу підприємства. Методи дослідження маркетингової діяльності доцільно класифікувати за сферою застосування та метою дослідження (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Методи дослідження маркетингової діяльності підприємства за напрямками аналізу та дослідницькими цілями

Сфера дослідження	Ціль дослідження	Метод дослідження
Внутрішнє середовище маркетингу	Вивчення фактичних процесів у межах підприємства та визначення рівня впливу на них окремих чинників	Маркетинговий аналіз
	Виявлення проблем, що впливають на маркетингову діяльність підприємства, та з'ясування їхніх причин	Маркетингова діагностика
Зовнішнє середовище маркетингу	Отримання та аналіз необхідної інформації для мінімізації невизначеності щодо конкретних проблем у сфері маркетингу	Маркетингове дослідження
	Аналіз зовнішнього середовища з метою виявлення факторів, що впливають на маркетингову діяльність підприємства	Маркетинговий аналіз
Взаємодія зовнішнього та внутрішнього середовища	Встановлення ступеня відповідності між внутрішніми можливостями підприємства та вимогами зовнішнього середовища	Маркетинговий аналіз

Примітка: розроблено автором на основі [30]

Загалом, методи маркетингового аналізу поділяються на класичні та сучасні.

Класичні методи здебільшого походять зі статистики. Вони широко використовуються упродовж тривалого часу, добре вивчені й детально описані у фаховій літературі. Ці методи підходять для аналізу змін протягом певного періоду, особливо на стабільних споживчих ринках.

Сучасні методи маркетингових досліджень виникли у відповідь на обмеження класичних інструментів, особливо на ринках промислових товарів і технологічної продукції. Вони базуються на новітніх підходах до збору й аналізу інформації. У світовій маркетинговій практиці близько 90% інформації збирається за допомогою усного опитування, зокрема через інтерв'ювання [30].

Окреме значення в системі методів маркетингових досліджень мають експертні методи. Вони дозволяють швидко отримати оцінку можливих змін ринкової ситуації, виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити ефективність маркетингових рішень. Серед найпоширеніших методів цього типу – метод Дельфі, метод мозкового штурму та метод синектики, які передбачають залучення фахівців до генерації та оцінювання ідей у груповому або індивідуальному форматі.

Основними традиційними методами маркетингових досліджень є: спостереження, опитування та інтерв'ю, панельні дослідження, експеримент [18].

На практиці для дослідження маркетингового потенціалу підприємства доцільно використовувати комплексний підхід, що охоплює всі типи досліджень, інколи навіть у довільній послідовності.

Опрацювання наукових джерел, дозволило виокремити три основні підходи до аналізу маркетингового потенціалу торговельного підприємства: результативний, діагностичний, системний (комплексний) [8, с. 118, 12, с. 77]

Заразом сучасна наукова думка пропонує низку методів аналізу маркетингового потенціалу підприємства, серед яких виділяють методи порівняльних переваг, методи ефективної конкуренції, методи, що базуються на

теорії якості товару, матричні методи, інтегральний метод, мультиплікаторні підходи та методи порівняння з еталоном [7]. Під час вибору конкретного методу доцільно враховувати стратегічні цілі підприємства, характер ринку, галузеву специфіку, доступність вхідних даних і рівень ризику [32].

Найчастіше аналіз маркетингового потенціалу торговельного підприємства пропонується проводити на основі низки показників, що характеризують всі його складові компоненти й приведені в додатку Д.

На нашу думку, його аналіз доцільно провести на основі потенціалу маркетингового інструментарію та наявних маркетингових ресурсів (додаток Е).

Заразом оцінку ефективності управління маркетинговим потенціалом підприємства вважаємо за доцільне проводити на основі аналізу показників, що характеризують його фінансовий стан, зокрема фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та рентабельності; а також показників, що характеризують ефективність використання наявного маркетингового потенціалу, зокрема, темпи зростання збуту продукції, темпи зростання ринку збуту, частка підприємства у загальних обсягах продажу на ринку, частка витрат на маркетинг і збут продукції в загальних витратах підприємства, частка витрат на стимулювання збуту в структурі витрат на маркетинг, рентабельність продукції, частка працівників, зайнятих у сфері маркетингу і збуту, до загальної чисельності персоналу, співвідношення ціни на продукцію з цінами найближчого конкурента.

Проведену оцінку пропонуємо доповнити SWOT-аналізом, який дає можливість отримати якісні результати без необхідності проведення дорогих соціологічних процедур, таких як масштабні кількісні опитування, щоденникові панелі, моніторинг рекламної діяльності конкурентів тощо.

Отже, сучасна наукова думка пропонує низку методів оцінювання маркетингового потенціалу підприємства, у процесі вибору якого доцільно враховувати стратегічні цілі підприємства, характер ринку, галузеву специфіку, доступність вхідних даних і рівень ризиків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМ

2.1. Загальна характеристика торговельного підприємства та основних показників його діяльності

*** ***** ** – це сучасне підприємство, провідний гравець на ринку роздрібної торгівлі в Україні, що пропонує широкий вибір товарів для дому, ремонту, будівництва та садівництва, роблячи акцент на доступності, якості та інноваціях. Завдяки постійному розширенню асортименту і вдосконаленню сервісу, торгова мережа підприємства є місцем, де можна знайти все необхідне для комфортного життя та створення затишку.

Загальна характеристика підприємства приведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика *** ***** **

Показник	Характеристика
Юридична особа	*** ***** **
Повне найменування юридичної особи	***** * ***** *****
код ЄДРПОУ	*****
Дата реєстрації	27.08.2003
Розмір статутного капіталу юридичної особи	158609700,00
Директор	***** ***** *****
Види діяльності	Основний: 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах
Зареєстровано	88 торгових марок, 278 одиниць автотранспорту в користуванні, та 845 ліцензій
Адреса	*****, місто *****, вулиця *****, буд. *-*
Прибуток	3,2 млрд грн
Покупців щороку	80 млн
Загальна торгова площа торгових центрів	2,2 млн м ²

Примітка: систематизовано автором.

Місія торговельної мережі *** ***** ** – надання своїм клієнтам широкий асортимент товарів для будівництва, ремонту та домашнього господарства за доступними цінами.

Підприємство ставить перед собою мету бути лідером на ринку роздрібною торгівлі будівельними матеріалами, побутовою технікою та товарами для дому. Його керівництво підприємства прагне розширювати мережу торгових центрів та збільшувати частку на ринку.

Основні цілі діяльності *** ***** ** представлені на рис. 2.1.

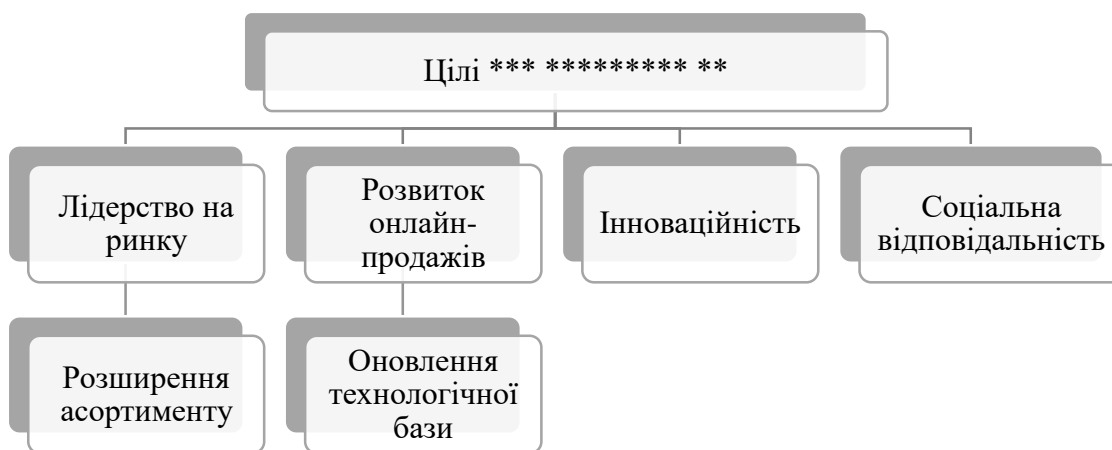


Рис. 2.1. Цілі *** ***** **

Примітка: побудовано автором на основі даних підприємства

Базовими цінностями, що лежать в основі культури менеджменту підприємства є орієнтація на клієнта, інновації та високий рівень обслуговування. *** ***** ** активно впроваджує новітні технології для оптимізації роботи, що дозволяє підвищити ефективність і зручність покупок для клієнтів, також надає великого значення соціальній відповідальності, що виражається в підтримці різних благодійних проєктів і ініціатив [28].

Підприємство активно інвестує в новітні технології, що дозволяє підвищувати ефективність операційної діяльності. *** ***** ** має розвинуту систему електронної комерції, яка дозволяє клієнтам здійснювати покупки через інтернет-магазин, а також є мобільні додатки.

Сьогодні *** ***** ** є лідером на ринку роздрібною торгівлі в Україні та надає можливість придбати якісні товари для будівництва та ремонту, городу

та саду, оформлення й оздоблення житла у форматі «від і до», а також широкий перелік різноманітних додаткових послуг з метою підвищення якості обслуговування своїх клієнтів.

Торговельна мережа *** ***** ** нараховує 72 торгових центрів, й об'єднує торгові центри «**** *****», «*****», спортивні магазини «*****_*****», в також інтернет-магазин та маркетплейс. Загальна торгова площа дорівнює понад 2 млн м² [28]. Стратегії розвитку підприємства з самого початку передбачали відкриття магазинів біля великих гіпермаркетів, такими як «****» чи «*****». Це дозволяло розраховувати на синергію торгових об'єктів, а саме що відвідувачі продуктових магазинів мали можливість також відвідати господарський торговельний центр і навпаки. Спочатку магазини *** ***** ** працювали в традиційному для будівельних гіпермаркетів форматі DIY («зроби це сам»), а далі з розширенням асортименту ритейла поступово вийшли за межі формату й перетворились на торгові центри, де покупці отримують зручний сервіс та весь асортимент непродовольчих товарів. *** ***** ** постійно розширює асортимент товарів, включаючи нові категорії товарів, що відповідають актуальним потребам споживачів.

Залежно від типів товарів асортимент продукції підприємства включає: будівельні матеріали; товари для дому; побутову техніку та електроніку; товари для садівництва та дачі; інші категорії.

Основний асортимент продукції підприємства охоплює будівельні матеріали, інструменти, сантехніка, основна побутова техніка, а додатковий – дрібні аксесуари для дому, сезонні товари для садівництва, декор.

Ключові структурні відділи гіпермаркетів *** ***** ** представлені на рис. 2.2.

Підприємство має розгалужену мережу торгових точок та складів, що дає йому можливість ефективно керувати поставками і розподілом товарів. Оскільки споживчі звички змінюються, *** ***** ** активно розвиває свої онлайн-платформи для продажу, щоб забезпечити зручність і швидкий доступ до товарів для всіх клієнтів, незалежно від їхнього місцезнаходження.

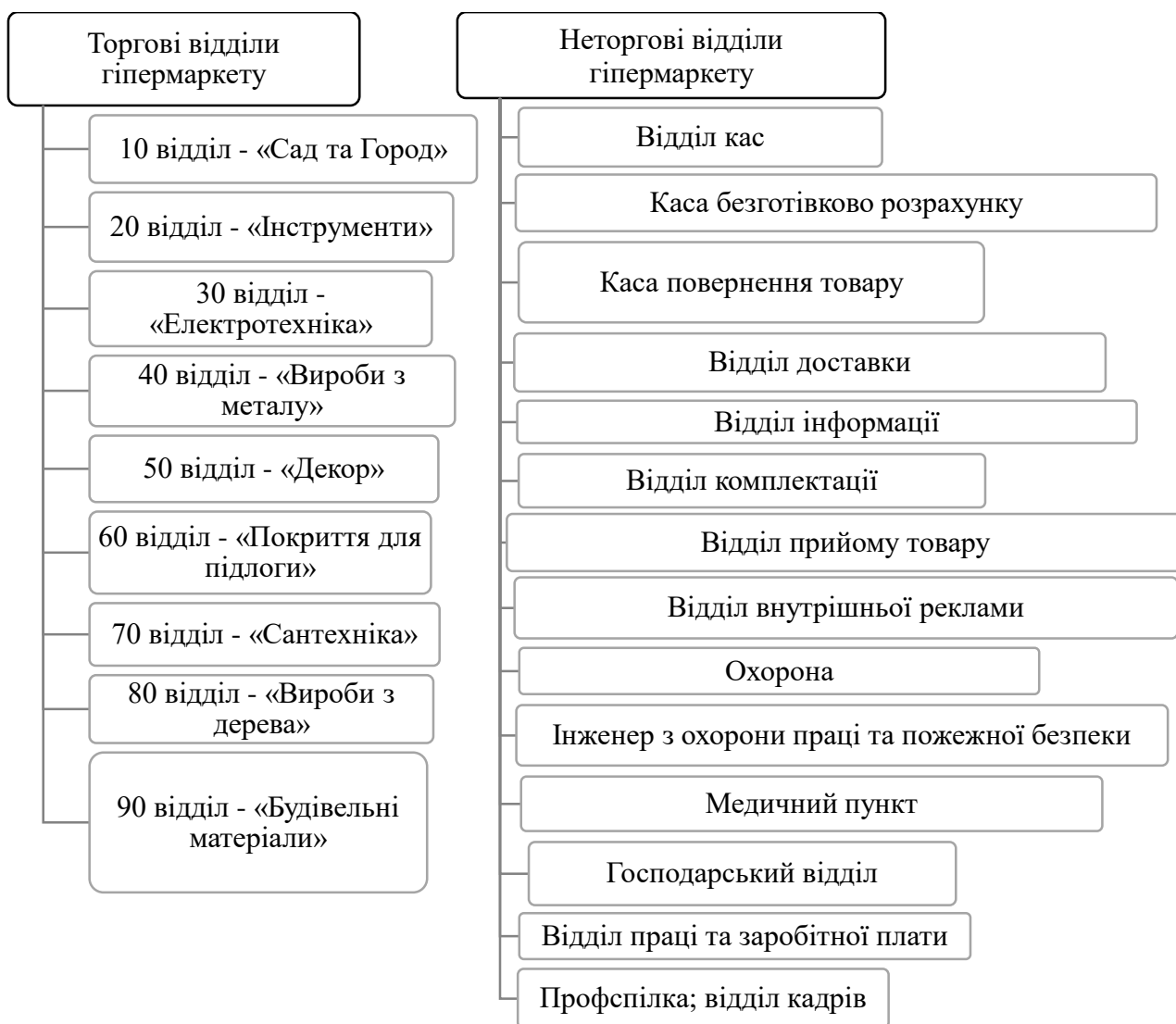


Рис. 2.2. Структура гіпермаркетів *** ***** **

Примітка: побудовано автором на основі даних підприємства

Впровадження інноваційних технологій у процеси управління, логістику, а також в інтерактивні сервіси для клієнтів є однією з основних цілей підприємства, адже це дозволяє підвищити ефективність і знизити витрати.

*** ***** ** орієнтоване на підтримку соціальних ініціатив, бере активну участь у різних благодійних проєктах та розвитку місцевих громад, зокрема здійснює підтримку екологічних проєктів, є активним учасником різноманітних благодійних акцій з підтримки постраждалих від воєнних дій чи інших надзвичайних ситуацій.

*** ***** ** стикається з конкуренцією з боку інших великих роздрібних мереж, таких як «***** *****», «*****», «*****» та інших локальних

гравців, враховуючи його сильні позиції на ринку конкурентна боротьба зводиться до боротьби за клієнтів через асортимент, ціни та якість обслуговування.

Підприємство має складну організаційну структуру, яка дозволяє ефективно здійснювати управління на різних рівнях. Структурно *** ***** ** розподілене за функціональними напрямками (маркетинг, продажі, фінанси, закупівлі, логістика тощо), що дозволяє фокусувати увагу на кожному окремому аспекті його діяльності.

Одним з найважливіших факторів успіху торгової мережі досліджуваного підприємства є його працівники. Завдяки їм та їхній компетентності, зростаючому досвіду, воно займає лідируючі позиції на українському ринку. Досвідчені працівники здійснюють успішне виконання всіх робочих процесів. Починають від стратегічного планування і закінчують доставкою товарів на полиці. Люди завжди були основним активом товариства, а їх успішна кар'єра є основною передумовою його нинішнього процвітання.

Структура персоналу підприємства приведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура персоналу *** ***** **

Персонал	Характеристика
1	2
Керівництво	вищий керівний склад підприємства включає генерального директора, фінансових директорів, директорів з розвитку та маркетингу, а також інших топ-менеджерів, які відповідають за його стратегію та загальне управління ним
Менеджери середнього рівня	керівники різних відділів (наприклад, відділу закупок, логістики, продажів), які здійснюють оперативне управління на рівні своїх напрямків і відповідають за ефективність їх роботи
Фахівці у сфері логістики	відповідають за ефективне переміщення товарів між складами та магазинами (у зв'язку з великою кількістю товарів, що постійно доставляються зі складів до торгових центрів) відіграють важливу роль в забезпеченні ефективного функціонування підприємства
Продавці-консультанти	займаються безпосередньо обслуговуванням клієнтів, допомагаючи вибирати товари, надаючи консультації щодо характеристик та використання продукції
ІТ-фахівці	забезпечують безперебійне функціонування сайту, мобільного додатку та внутрішніх інформаційних систем
Фінансові фахівці	бухгалтери, аналітики, економісти, які займаються фінансовим плануванням, аналізом та оптимізацією витрат

Продовження таблиці 2.2

1	2
Маркетологи	займаються розробкою рекламних кампаній, просуванням бренду *** ***** ** на ринку, а також вивченням потреб споживачів і впровадженням нових стратегій для залучення клієнтів
Працівники складу та доставки	працівники, які безпосередньо задіяні в процесі складування товарів, комплектування замовлень і доставки їх клієнтам
Персонал служби безпеки	працівники, які займається охороною об'єктів і безпекою персоналу, відіграють важливу роль в забезпеченні ефективності діяльності підприємства, оскільки воно має велику кількість великих з розміром складів та торгових центрів

Примітка: побудовано автором на основі даних підприємства

Основні техніко-економічні показники діяльності *** ***** ** за останні три роки представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники діяльності *** ***** **

за 2022–2024 рр.

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн	25645574	28710052	30934225	30564478	2224173	11,95	7,75
Обсяг товарної продукції, тис. грн	15456101	64723057	74846429	49266956	10123372	318,75	15,64
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн	57603192	69151489	77627463	11548297	8475974	20,05	12,26
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	38561917	48362177	54193224	9800260	5831047	25,41	12,06
Валовий прибуток, тис. грн	19041275	20789312	23434239	1748037	2644927	9,18	12,72
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3482179	3065548	2251836	-416631	-813712	-11,96	-26,54
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	27137	27395	27924	258	529	0,95	1,93
Фонд оплати праці, тис. грн	5992774	7354131	8950758	1361357	1596627	22,72	21,71
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	18403	22371	26712	3968	4341	21,56	19,40

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Фондовіддача, грн	2,63	2,76	2,55	0,13	-0,21	4,94	-7,61
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	21917568	25035567	30416510	3117999	5380943	14,23	21,49
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	24449129	28859020	32851432	4409891	3992412	18,04	13,83
Продуктивність праці, тис. грн / особу	2123	2524	2780	401	256	18,89	10,14
Рентабельність власного капіталу, %	18,81	112,99	7,28	94,18	-105,71	500,69	-93,56
Рентабельність основної діяльності, %	7,28	4,78	3,01	-2,5	-1,77	-34,34	-37,03
Рентабельність підприємства, %	26,97	6,39	4,15	-20,58	-2,24	-76,31	-35,05
Дебіторська заборгованість, тис. грн	5659040	6830878	9054781	1171838	2223903	20,71	32,56
Кредиторська заборгованість, тис. грн	24494255	29797452	33318904	5303197	3521452	21,65	11,82

Примітка: побудована на основі даних підприємства

Власний капітал *** ***** ** упродовж 2022–2024 років продемонстрував позитивну тенденцію до змін, зокрема він зріс на 19,7%. Аналогічну тенденцію до змін продемонструвало більшість аналізованих показників. Виняток становлять показники рентабельності та чистого прибутку.

Отже, діяльність *** ***** ** у 2022–2024 роках характеризується активним зростанням обсягів продажів, оновленням основних засобів та підвищенням продуктивності праці. Водночас виникають певні фінансові ризики, пов'язані зі зростанням кредиторської заборгованості, зниженням рентабельності й нестабільною динамікою чистого прибутку. Це потребує подальшої оптимізації витрат, підвищення ефективності використання капіталу, посилення контролю за дебіторською заборгованістю, а також активізації маркетингової діяльності на основі оптимальнішого використання маркетингового потенціалу підприємства.

2.2. Аналіз маркетингового потенціалу підприємства

Торгова мережа *** ***** ** представлена у більшості регіонів України, з найбільшою концентрацією в містах Києві (8 гіпермаркетів), Харкові, Одесі та Львові (по 3 гіпермаркети). Незважаючи на воєнні дії на території України, підприємство продовжує працювати та розвиватися. Його маркетинговий потенціал базується на поєднанні розвиненої інфраструктури, сучасних інструментів просування, системного аналізу споживчих потреб.

Важливою складовою маркетингового потенціалу будь-якого суб'єкта господарювання є його фінансовий потенціал. Не дивлячись на те, що маркетингову діяльність часто асоціюють з креативністю, дослідженнями ринку та комунікаціями, її ефективність та можливості безпосередньо залежать від наявності та ефективного використання фінансових ресурсів.

Показники фінансових результатів підприємства приведені в табл. 2.4

Таблиця 2.4

Показники фінансових результатів *** ***** ** за 2022–2024 рр.

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн	57603192	69151489	77627463	11548297	8475974	20,05	12,26
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	38561917	48362177	54193224	9800260	5831047	25,41	12,06
Валовий прибуток, тис. грн	19041275	20789312	23434239	1748037	2644927	9,18	12,72
Інші операційні доходи, тис. грн	538470	715465	1509625	176995	794160	32,87	111,00
Адміністративні витрати, тис. грн	1108346	1331976	1954425	223630	622449	20,18	46,73
Витрати на збут, тис. грн	11074415	14170466	17348045	3096051	3177579	27,96	22,42
Інші операційні витрати, тис. грн	1341964	876324	1350735	-465640	474411	-34,70	54,14
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	6055020	5126011	4290659	-929009	-835352	-15,34	-16,30

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші фінансові доходи, тис. грн.	300277	86976	39501	-213301	-47475	-71,03	-54,58
Інші доходи, тис. грн	2688	8075	522300	5387	514225	200,41	в 65 разів
Фінансові витрати, тис. грн	410188	574747	625196	164559	50449	40,12	8,78
Інші витрати, тис. грн	2026898	7942323	1433024	5915425	-6509299	291,85	-81,96
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	3920899	3853992	2794240	-66907	-1059752	-1,71	-27,50
Податок на прибуток, тис. грн.	438720	788444	542404	349724	-246040	79,71	-31,21
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3482179	3065548	2251836	-416631	-813712	-11,96	-26,54

Примітка: побудована на основі даних підприємства

Аналіз фінансових результатів підприємства за останні три роки дозволяє оцінити не лише його економічну динаміку, а й розкрити реальний стан та ефективність використання маркетингового потенціалу.

Позитивна динаміка зміни доходу від реалізації продукції свідчить про оптимальний рівень товарної пропозиції, ефективну політику просування та швидку адаптацію до ринкових умов та запитів покупців. Заразом сповільнення темпів зростання доходів у 2024 році порівняно з 2023 роком може свідчити про зниження віддачі від традиційних маркетингових зусиль або про зростаючу конкуренцію на ринку. Це означає, що підприємству необхідно активніше працювати над оновленням маркетингових стратегій, розвитком бренду, розширенням каналів комунікації та формуванням ціннісної пропозиції для споживачів.

Витрати на збут протягом аналізованого періоду зростали значними темпами, що може свідчити про розширення масштабів маркетингової активності: активізацію реклами, участь у виставках, впровадження digital-інструментів, розвиток логістики тощо. Однак у 2024 році темпи їх зростання уповільнилися, що може бути як ознакою початку ефективнішого використання маркетингового бюджету, так і сигналом про обмеження у фінансуванні збутової

діяльності. Водночас скорочення фінансового результату від операційної діяльності та зменшення чистого прибутку в 2024 році вказують на те, що маркетингові зусилля не забезпечили належного ефекту в порівнянні з витратами [28].

Суттєве зростання інших доходів, зокрема у 2024 році (майже у 65 разів), може бути наслідком разових комерційних операцій, а не сталих маркетингових стратегій. Така динаміка не може розглядатися як стабільне джерело прибутковості, тому *** ***** ** необхідно акцентувати увагу на довгострокових маркетингових ініціативах: сегментації ринку, розширенні портфелю товарів, персоналізації пропозицій, партнерських програмах, CRM-системах тощо.

Зменшення інших фінансових доходів та одночасне зростання фінансових витрат свідчить про втрату частини інвестиційного ресурсу, що також обмежує гнучкість *** ***** ** у фінансуванні маркетингових інновацій – зокрема розширенні товарного асортименту або освоєння нових ринків збуту.

Загалом можна зробити висновок, що, хоча *** ***** ** показав стійке збільшення обсягів реалізації, його керівництву слід звернути увагу на оптимізацію операційних процесів та витрат для забезпечення стабільності й підвищення рентабельності у майбутньому.

Таким чином, на тлі загального зниження прибутковості у 2024 році, можна зробити висновок, що фінансовий потенціал *** ***** ** хоча й є значним, але використовується неповною мірою. Підприємству доцільно провести аудит маркетингових витрат та визначити ефективність кожного каналу просування, розробити оновлену маркетингову стратегію з акцентом на цифрові канали, персоналізацію та ціннісні пропозиції, посилити брендову комунікацію та лояльність споживачів, розширити ринки збуту, включаючи експортну орієнтацію, впроваджувати інноваційні продукти, що відповідають трендам ринку та запитам споживачів, налагодити маркетингову аналітику та моніторинг змін у зовнішньому середовищі.

На наступному етапі аналізу маркетингового потенціалу *** ***** **

проаналізуємо потенціал його комплексу маркетингу в розрізі його товарного, цінового, збутового та комунікаційного потенціалів.

Асортиментна стратегія підприємства ґрунтується на надзвичайно широкій товарній матриці, що охоплює всі ключові категорії товарів для будівництва, ремонту, декору, садівництва, побуту та навіть продовольчої групи. Такий підхід дозволяє позиціонувати гіпермаркети *** ***** ** як універсальний торговий простір для приватних осіб і бізнесу.

Головний аспект товарної політики – активний розвиток власних торгових марок, таких як Luna, Dverona, Levada, Maxus. Цей крок дає змогу підприємству реалізовувати кілька маркетингових цілей одночасно: ціновий контроль; диференціація асортименту; управління якістю; гнучкість реакції на ринок.

Нарощення маркетингового товарного потенціалу *** ***** ** відбувається завдяки вертикальній інтеграції з постачальниками, централізованій логістиці та внутрішній системі управління запасами у поєднанні зі значними масштабами власної збутової мережі це дозволяє досягати значного обсягу збуту продукції.

Сильна сторона – гнучкість та адаптивність товарної матриці – реалізується у формуванні сезонних акцій, експрес-ланчів, тематичних зон (наприклад, «Сад і город», «Школа», «Новорічні товари»), що підсилює спонтанні покупки та поліпшує клієнтський досвід. Також підприємство ефективно використовує data-driven підхід до управління асортиментом – аналітика продажів, регіональні вподобання, онлайн-поведінка клієнтів враховуються при формуванні SKU в магазинах.

Основні недоліки у товарній політиці підприємства, найчастіше можуть бути обумовлені надмірною уніфікацією асортименту, що потенційно знижує локалізацію попиту в окремих регіонах, а також сповільненням оновлення товарної пропозиції – особливо у сегменті високотехнологічних або інноваційних продуктів.

Отже, товарний потенціал *** ***** ** є одним з найпотужніших елементів його маркетингового потенціалу, що дозволяє забезпечити як обсяги

продажу, так і високий рівень задоволеності споживачів.

Ціновий потенціал *** ***** ** як складова маркетингового потенціалу забезпечує його стабільну позицію на ринку та сприяє формуванню іміджу доступного й універсального мультиформатного ритейлера. Стратегія гнучкого ціноутворення, яку реалізує підприємство, базується на поєднанні цінової чутливості споживача, аналізу конкурентного середовища, динаміки закупівельних цін та сезонного фактору.

Впроваджені механізми цінового стимулювання дозволяють гнучко управляти попитом та активізувати продажі в конкретні періоди або по окремих товарних групах. Зокрема, особливу ефективність демонструють:

- системи знижок (наприклад, при покупці оптових обсягів або в межах регулярних акцій);

- маркетингові акції типу «товар дня», «розпродаж тижня» чи «ціна вихідного дня», що провокують спонтанні покупки та знижують запаси певних товарів;

- бонусні програми та кешбек-системи, які не лише утримують клієнтів, але й забезпечують зворотний зв'язок щодо купівельної поведінки;

- персоналізовані знижки в мобільному застосунку, які враховують історію покупок і дозволяють реалізувати стратегію індивідуального ціноутворення.

Завдяки масштабам закупівель, розвиненій мережі логістичних центрів та централізованій закупівельній системі, *** ***** ** отримує суттєві оптові знижки від постачальників. Це забезпечує цінову перевагу, яку підприємство частково трансформує в привабливі роздрібні ціни, а частково – у підвищення маржинальності. Особливе місце в ціновій політиці посідає сегментація цінових пропозицій: у кожній категорії продукції представлено кілька рівнів цін – від економ до преміум – що дає змогу охоплювати широку аудиторію, незалежно від рівня доходу. Ця стратегія дозволяє зберігати цінову еластичність попиту та забезпечувати конкурентоспроможність у всіх сегментах.

Збутовий потенціал *** ***** ** є важливою складовою його маркетингового потенціалу, оскільки забезпечує ефективне доведення широкого

асортименту товарів до кінцевого споживача. Враховуючи масштабність діяльності підприємства його збутова політика кілька ключових аспектів:

- наявність широкої роздрібної мережі (зокрема, гіпермаркети «*****» та «**** *****»), магазини «***** *****»);

- омнікальність та розвиток електронної комерції (онлайн-маркетплейс *****.ua, центри видачі замовлень, поштомати);

- розвинута логістична система (наявність розвинутої логістичної інфраструктури, зокрема власних логістичних центрів, власного автопарку, а також використання сучасних логістичних методів, таких як JIT (Just-In-Time) та ABC-аналіз запасів, допомагає уникнути надлишкових запасів та зменшити витрати на зберігання);

- налагоджена система партнерських відносин із постачальниками та наявність власних виробничих потужностей дозволяє не тільки забезпечувати власні потреби, а й виходити на зовнішні ринки, розширюючи канали збуту.

Загалом збутовий потенціал *** ***** ** є достатній й дозволяє підприємству утримувати лідерські позиції та постійно розширювати свою присутність на ринку.

Комунікаційний потенціал підприємства відіграє важливу роль в просуванні його продукції до споживача. Комунікаційна політика *** ***** ** охоплює широкий спектр інструментів та каналів, інтегруючи традиційні та цифрові підходи. Основними з яких є:

- реклама: телереклама на національному телебаченні; зовнішня реклама (білборди, сітілайти, банери на фасадах торгових центрів та інших ключових локаціях); друкована та медіареклама (реклама в друкованих ЗМІ, а також онлайн-медіа); радіореклама; цифрова реклама (контекстна реклама (Google Ads); таргетована реклама в соціальних мережах; банерна реклама, відеореклама (YouTube));

- стимулювання збуту: акції та знижки, програми лояльності, подарункові сертифікати, клубні програми;

- зв'язки з громадськістю та корпоративна соціальна відповідальність:

новинні повідомлення та прес-релізи; партнерство та спонсорство; соціальні ініціативи; взаємодія з лідерами думок;

- персональні продажі та прямий маркетинг: консультації в магазинах, Email-маркетинг; SMS-маркетинг;

- внутрішні комунікації: інформування персоналу про маркетингові акції, стандарти обслуговування, новинки, що дозволяє їм ефективніше взаємодіяти з клієнтами.

Загалом комунікаційний маркетинговий потенціал *** ***** ** можна охарактеризувати як задовільний і достатній для максимального охоплення цільової аудиторії, формування позитивного іміджу та стимулювання лояльності клієнтів.

Оцінка рівня використання потенціалу маркетингового інструментарію *** ***** ** приведена в додатку Ж (табл. Ж.1). За результатами якої підприємство лише на 87,4% використовує потенціал маркетингових інструментів, що, зі свого боку, свідчить про наявність в нього певних резервів для збільшення результативності маркетингової діяльності по відношенню до використовуваних маркетингових ресурсів.

Персонал, задіяний у сфері маркетингу є важливою складовою маркетингового потенціалу будь-якого суб'єкта господарювання. Навіть за наявності значних фінансових ресурсів, інноваційних продуктів і широкої мережі, без кваліфікованих та мотивованих фахівців у галузі маркетингу, ці активи не зможуть бути ефективно використані для досягнення бізнес-цілей.

*** ***** **, будучи великим підприємством, має значний штат фахівців у сфері маркетингу. Це дозволяє формувати спеціалізовані команди для різних напрямків (наприклад, диджитал-маркетинг, бренд-менеджмент, формування привабливого іміджу, робота з власними торговими марками тощо), що підвищує їхню ефективність. Загалом варто зазначити, що структура персоналу підприємства, задіяного у сфері маркетингу здатна забезпечити омніканальний підхід та ефективну взаємодію з мільйонами споживачів.

Інформаційний потенціал маркетингу *** ***** ** охоплює системи

та технології для управління інформацією (CRM-системи, ERP-системи, системи аналітики Big Data, платформи веб-аналітики, системи автоматизації маркетингу, штучний інтелект, хмарні сервіси тощо). Він є важливим активом підприємства, який дозволяє йому не просто виживати, а й лідирувати на ринку, постійно адаптуватися до потреб споживачів та ефективно управляти всіма аспектами маркетингової діяльності.

Інтегральна оцінка маркетингового потенціалу *** ***** ** приведена в додатку Ж (табл. Ж.2), за результатами якої можна зробити висновок, що підприємство має достатньо ресурсів не тільки для утримання своєї позиції на ринку, але й для її зміцнення.

2.3. Оцінка ефективності управління маркетинговим потенціалом підприємства

Управління маркетинговим потенціалом є ключовим аспектом успішного функціонування сучасних підприємств, зокрема великих торговельних мереж. *** ***** **, оскільки дозволяє підприємству не лише утримувати лідерські позиції на ринку, а й розвивати власний бренд, розширювати асортимент продукції, а також виходити на нові ринки.

Управління маркетинговими ресурсами та можливостями *** ***** ** здійснюється на кількох рівнях управління і включає різні підрозділи та посадові особи. Зокрема воно реалізується власниками підприємства, його генеральним директором, керівниками департаменту маркетингу, а також фахівцями у сфері маркетингової діяльності.

Загалом управління маркетинговим потенціалом *** ***** ** є складним процесом, що починається на рівні стратегічних рішень власників і генерального директора, деталізується та реалізується під керівництвом директора з маркетингу та його команди, а також виконується численними спеціалістами у різних функціональних підрозділах маркетингу.

Основні аспекти управління маркетинговим потенціалом *** ***** **
представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні аспекти управління маркетинговим потенціалом *** ***** **

Показник	Опис	Оцінка / Коментар
Стратегічне маркетингове планування	Визначення довгострокових цілей і напрямків розвитку	Активно застосовується, орієнтоване на інновації та диверсифікацію
Розвиток власних торгових марок	Зростання частки власної торгової марки в реалізації	Частка власних торгових марок зростає, що свідчить про успішну політику у сфері брендингу
Маркетингові інструменти комунікації	Проведення акцій, святкових заходів, реклама	Активне використання, спрямоване на підвищення купівельної привабливості
Розгалужена мережа гіпермаркетів	Географічне покриття та доступність для споживачів	Широка мережа, що забезпечує конкурентні переваги
Інновації та диверсифікація	Впровадження нових продуктів і послуг	Високий рівень, орієнтація на нові ринки
Фінансовий стан	Стабільність та інвестиційна привабливість	Позитивна динаміка, ефективне управління ресурсами
Загрози та ризики	Поточні виклики ринку та конкуренції	Загрози переважають над можливостями, але є значний ресурсний потенціал

Примітка: побудовано автором.

Значний вплив на ефективність управління маркетинговим потенціалом підприємства здійснюють чинники його мікро- та макросередовища. Розглянемо їх детальніше.

Основними чинниками мікросередовища *** ***** ** є:

- постачальники: підприємство співпрацює з тисячами постачальників як в Україні, так і за кордоном, які забезпечують мільйони товарних позицій;
- посередники: для збуту продукції підприємство використовує власну збутову, логістичну мережі, разом залучає різних логістичних операторів (АТ «Укрпошта», ТОВ «Нова Пошта» для доставки онлайн-замовлень), фінансових посередників, що забезпечують безготівкові розрахунки, кредитування покупців та інші фінансові послуги;
- клієнти: індивідуальні споживачі, корпоративні клієнти, державні установи, міжнародні ринки;

- конкуренти: прямі (DIY-ритейлери), спеціалізовані ритейлери, малі локальні магазини та ринки; імпортери.

Заразом в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі ефективно управління маркетинговим потенціалом підприємства потребує глибокого аналізу впливу макроекономічних чинників. Одним із найбільш інформативних та системних інструментів для такої оцінки є PESTLE-аналіз, застосування якого в поєднанні з оцінкою ефективності управління маркетинговим потенціалом дає змогу комплексно підійти до дослідження діяльності торговельного підприємства, враховуючи як зовнішні виклики, так і внутрішні ресурси, що визначають його здатність до адаптації та зростання на сучасному ринку.

Політичні чинники включають стабільність політичної ситуації в країні, державну підтримку розвитку внутрішньої торгівлі та малого і середнього бізнесу, вплив воєнного стану на логістику, імпорт товарів і загальні умови ведення бізнесу. Важливим є також впровадження державних програм з підтримки вітчизняного виробника.

Економічні чинники охоплюють рівень інфляції, купівельну спроможність населення, коливання валютного курсу, динаміку цін на будівельні та побутові товари, загальний стан споживчого попиту. Економічна нестабільність змушує підприємство активно управляти ціноутворенням, акційною політикою та ефективністю рекламних витрат.

Соціальні чинники стосуються змін у споживчих уподобаннях, зростання популярності онлайн-покупок, орієнтації населення на якість обслуговування, бренд, екологічність продукції. Формується запит на персоналізовану комунікацію, що потребує розширення маркетингового інструментарію і більшої клієнтоорієнтованості.

Технологічні чинники включають розвиток цифрових платформ, CRM-систем, мобільних додатків, автоматизацію логістики та використання аналітики великих даних для прогнозування попиту. *** ***** ** активно впроваджує технології омніканальності, що посилює його маркетинговий потенціал і конкурентні переваги.

Правові чинники охоплюють зміни в законодавстві щодо реклами, електронної комерції, захисту прав споживачів та персональних даних. Важливо враховувати вимоги до маркування, ліцензування окремих товарних категорій, а також обмеження щодо рекламної діяльності.

Екологічні чинники стають дедалі важливішими. Це зростання екологічної свідомості споживачів, вимоги до екологічної безпеки продукції, енергоефективності будівельних матеріалів, а також відповідальність бізнесу перед суспільством у контексті сталого розвитку. Реалізація відповідальних маркетингових стратегій сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства.

Оцінку ефективності маркетингового потенціалу підприємства проведемо на основі методики запропонованої в п. 1.3. Спочатку проаналізуємо показники, які характеризують фінансовий стан підприємства, що безпосередньо залежить від ефективності використання наявних маркетингових ресурсів та можливостей. Показники фінансового стану *** ***** ** за 2022–2024 роки подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники фінансового стану *** ***** ** за 2022–2024 роки

Показники	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	0,88	0,85	0,84
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,22	0,23	0,21
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,02	0,03	0,02
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,02	0,03	0,02
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	1,04	0,91	0,97
2.3. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,1	-0,18	-0,25	-0,21
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	-0,14	-0,20	-0,19
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,88	0,97	0,93
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	1,55	1,75	1,61
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	2,11	2,41	2,30
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1. Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,04	0,04	0,04
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,10	0,11	0,11
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	0,05	0,04	0,03

Примітка: розраховано на основі даних підприємства

Аналіз приведених показників дозволяє зробити висновок про погіршення всіх аналізованих показників ліквідності, ділової активності деяке поліпшення показників фінансової стійкості у 2024 році порівняно з 2023 роком. Загалом така ситуація є свідченням зниження ефективності управління маркетинговим потенціалом *** ***** ** протягом аналізованого періоду. Підприємству доцільно провести аудит маркетингових витрат та визначити ефективність кожного каналу просування, розробити оновлену маркетингову стратегію з акцентом на цифрові канали, персоналізацію та ціннісні пропозиції.

Проведемо аналіз показників, які безпосередньо характеризують ефективність використання маркетингових ресурсів та можливостей підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз ефективності використання маркетингового потенціалу

*** ***** ** за 2022–2024 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
1	2	3	4	5	6
Темпи зростання збуту продукції, %	109,2	127,7	112,3	18,5	-15,4
Темпи зростання ринку збуту продукції, %	102,3	117,2	110,7	14,9	-6,5
Частка підприємства у загальних обсягах продажу на ринку, %	16,9	18,4	18,7	1,5	0,3
Частка витрат на маркетинг і збут продукції в загальних витратах, %	20,0	21,9	23,2	1,9	1,3
Частка витрат на стимулювання збуту в структурі витрат на маркетинг, %	40,0	39,0	38,8	-1	-0,2
Частка працівників, зайнятих у сфері маркетингу і збуту, до загальної чисельності персоналу, %	4,5	4,8	5,2	0,3	0,4
Рентабельність продукції, %	4,5	4,4	2,9	-0,1	-1,5
Співвідношення ціни на продукцію з цінами найближчого конкурента, %	98,5	100,7	101,5	2,2	0,8
Узагальнюючий показник ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства	0,72	0,78	0,81	0,06	0,03

Примітка: авторські розрахунки

Узагальнюючий показник ефективності використання маркетингового

потенціалу зростав щороку: з 0,725 у 2022 році до 0,812 у 2024 році.

Це вказує на ефективність управління ним, посилення позицій підприємства на ринку, незважаючи на певне зниження прибутковості продукції.

Проведений аналіз ефективності управління маркетинговим потенціалом *** ***** ** доповнимо SWOT-аналізом (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз управління маркетинговим потенціалом *** ***** **

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - власні торгові марки; - висока впізнаваність бренду; - велика товарна матриця; - стабільна база клієнтів; - наявність програми лояльності; - розвинені канали дистрибуції та електронної комерції; - гнучка цінова політика 	<ul style="list-style-type: none"> - висока частка витрат на збут і адміністративне управління; - значна питома вага витрат на утримання власної збутової мережі; - обмежений вихід на закордонні ринки; - чутливість до змін у законодавстві; - недостатнє охоплення молодіжної аудиторії; - зменшення чистого прибутку у 2024 році порівняно з 2023 роком
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розширення електронної комерції та мобільного застосунку; - партнерство з глобальними брендами; - використання сервісів аналітики, штучного інтелекту та персоналізованого маркетингу; - розвиток регіональних маркетингових ініціатив; - зростання попиту на DIY («зроби сам»), ремонт та облаштування житла; - вихід на ринки ЄС через логістику та партнерські платформи. 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання конкуренції з боку міжнародних маркетплейсів; - зниження купівельної спроможності населення; - кібератаки, ризики ІТ-систем; - політична та економічна нестабільність; - воєнні дії на території країни; - коливання валютного курсу

Примітка: авторська розробка

Отже, оцінка ефективності управління маркетинговим потенціалом дозволила визначити, що *** ***** ** має значні маркетингові ресурси та можливості для активізації маркетингової діяльності. Проте їх використання часто є фрагментарним та не завжди скоординованим із загальною фінансовою стратегією. Загалом потребує вдосконалення система прогнозування попиту, інструменти аналітики клієнтської поведінки, підходи до оптимізації маркетингових витрат та персоналізації комунікацій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Узагальнення та систематизація результатів проведеного аналізу теоретико-методичних основ управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства, вивчення практичного досвіду управління ним на прикладі конкретного підприємства дали підстави сформулювати наступні висновки.

Визначено, що маркетинговий потенціал, як структурна складова загального потенціалу підприємства, є ключовим ресурсом забезпечення його конкурентоспроможності, гнучкості та здатності до виживання у кризових умовах.

Опрацювання різних підходів до визначення сутнісних характеристик поняття «маркетинговий потенціал підприємства» дозволило сформулювати авторський підхід до визначення поняття «маркетинговий потенціал торговельного підприємства» під яким запропоновано розуміти сукупність усіх ресурсів, можливостей і компетенцій, які підприємство може використати для ефективного здійснення маркетингової діяльності та досягнення поставлених цілей на ринку.

На основі вивчення наукових джерел обґрунтовано підходи до структуризації маркетингового потенціалу торговельного підприємства, зокрема: ресурсний, функціональний, підхід орієнтований на середовище функціонування (стратегічний), процесний підхід та інтегральний. Зроблено висновок, що у теперішніх реаліях найбільшого поширення набув інтегральний підхід.

Аналіз авторських підходів до визначення структурних елементів маркетингового потенціалу підприємства, дозволив визначити його основу формує фінансовий, інформаційний, товарний, ціновий, збутовий, комунікаційний потенціали, а також потенціал персоналу, задіяного в

маркетинговій діяльності підприємства. Кожен із яких має свої ключові характеристики, які визначають рівень маркетингової спроможності торговельного підприємства на ринку.

Визначено чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що впливають формування, використання та розвиток його маркетингового потенціалу.

Доведено, що управління маркетинговим потенціалом є ключовим аспектом успішного функціонування сучасних підприємств, дозволяє їм не лише утримувати лідерські позиції на ринку, а й розвивати власний бренд, розширювати асортимент продукції, а також виходити на нові ринки. З огляду на сучасні виклики, ефективне управління маркетинговим потенціалом має ґрунтуватися на поєднанні аналітичних методик оцінювання, стратегічного планування та гнучкого реагування на зміни в макро- та мікросередовищі. Його особливості обумовлені специфічним поєднанням внутрішніх ресурсів, зовнішніх впливів та стратегічних рішень, спрямованих на досягнення конкурентних переваг. Основними з яких є: орієнтація на споживача, комплексність ресурсного підходу, високий рівень динамізму, значущість зовнішніх чинників-активаторів, необхідність стратегічного підходу, інноваційний характер, значна роль персоналу, задіяного у сфері маркетингу.

Зроблено висновок, що управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства є багатокomпонентним, динамічним і стратегічно орієнтованим процесом, який потребує системного підходу до поєднання внутрішніх ресурсів і зовнішніх впливів задля досягнення стабільного ринкового успіху.

Проаналізовано методичні підходи до аналізу маркетингового потенціалу торговельного підприємства та оцінки ефективності управління ним. Розглянуто методи, які можуть бути використані для аналізу маркетингових ресурсів та можливостей суб'єкта господарювання. Основними з яких є: методи порівняльних переваг, методи ефективної конкуренції, методи, що базуються на теорії якості товару, матричні методи, інтегральний метод, мультиплікаторні

підходи та методи порівняння з еталоном. Обґрунтовано, що під час вибору конкретного методу доцільно враховувати стратегічні цілі підприємства, характер ринку, галузеву специфіку, доступність вхідних даних і рівень ризику. Визначено перелік показників, які характеризують окремі складові елементи маркетингового потенціалу торговельного підприємства. Розроблено методичний підхід до його аналізу, який передбачає комплексну оцінку потенціалу маркетингового інструментарію та наявних маркетингових ресурсів. Запропоновано оцінку ефективності управління маркетинговим потенціалом підприємства проводити на основі аналізу показників, що характеризують його фінансовий стан, зокрема фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та рентабельності; а також показників, що визначають ефективність використання наявного маркетингового потенціалу, зокрема, темпи зростання збуту продукції, темпи зростання ринку збуту, частка підприємства у загальних обсягах продажу на ринку, частка витрат на маркетинг і збут продукції в загальних витратах підприємства, частка витрат на стимулювання збуту в структурі витрат на маркетинг, рентабельність продукції, частка працівників, зайнятих у сфері маркетингу і збуту, до загальної чисельності персоналу, співвідношення ціни на продукцію з цінами найближчого конкурента. Запропоновано проведену оцінку доповнити SWOT-аналізом, який дає можливість отримати якісні результати без необхідності проведення дорогих соціологічних процедур.

*** ***** ** – це сучасне підприємство, провідний гравець на ринку роздрібної торгівлі в Україні, що пропонує широкий вибір товарів для дому, ремонту, будівництва та садівництва, роблячи акцент на доступності, якості та інноваціях. Завдяки постійному розширенню асортименту і вдосконаленню сервісу, торгова мережа підприємства є місцем, де можна знайти все необхідне для комфортного життя та створення затишку.

Аналіз діяльності *** ***** ** у 2022–2024 роках дозволив зробити висновок, що незважаючи на зростання обсягів продажів, оновлення основних засобів та підвищення продуктивності праці, темпи приросту чистого прибутку

сповільнюють. Це потребує подальшої оптимізації витрат, підвищення ефективності використання капіталу, посилення контролю за дебіторською заборгованістю, а також активізації маркетингової діяльності на основі оптимальнішого використання маркетингового потенціалу підприємства.

Асортиментна стратегія підприємства ґрунтується на надзвичайно широкій товарній матриці, що охоплює всі ключові категорії товарів для будівництва, ремонту, декору, садівництва, побуту та навіть продовольчої групи. Такий підхід дозволяє позиціонувати гіпермаркети *** ***** ** як універсальний торговий простір для приватних осіб і бізнесу.

Ціновий потенціал *** ***** ** як складова маркетингового потенціалу забезпечує його стабільну позицію на ринку та сприяє формуванню іміджу доступного й універсального мультиформатного ритейлера. Стратегія гнучкого ціноутворення, яку реалізує підприємство, базується на поєднанні цінової чутливості споживача, аналізу конкурентного середовища, динаміки закупівельних цін та сезонного фактору.

Збутовий потенціал *** ***** ** є достатній й дозволяє утримувати лідерські позиції та постійно розширювати свою присутність на ринку.

Комунікаційний маркетинговий потенціал *** ***** ** можна охарактеризувати як задовільний і достатній для максимального охоплення цільової аудиторії, формування позитивного іміджу та стимулювання лояльності клієнтів.

Оцінка рівня використання потенціалу маркетингового інструментарію *** ***** ** показала, що підприємство лише на 87,4% використовує потенціал маркетингових інструментів, що, зі свого боку, свідчить про наявність в нього певних резервів для збільшення результативності маркетингової діяльності по відношенню до використовуваних маркетингових ресурсів.

*** ***** **, будучи великим підприємством, має значний штат фахівців у сфері маркетингу. Це дозволяє йому формувати спеціалізовані команди для різних напрямків (наприклад, диджитал-маркетинг, бренд-менеджмент, формування привабливого іміджу, робота з власними торговими

марками тощо), що підвищує їхню ефективність. Загалом варто зазначити, що структура персоналу підприємства, задіяного у сфері маркетингу здатна забезпечити омніканальний підхід та ефективну взаємодію з мільйонами споживачів.

Інформаційний потенціал маркетингу *** ***** ** охоплює системи та технології для управління інформацією (CRM-системи, ERP-системи, системи аналітики Big Data, платформи веб-аналітики, системи автоматизації маркетингу, штучний інтелект, хмарні сервіси тощо).

Інтегральна оцінка маркетингового потенціалу *** ***** ** показала, що підприємство має достатньо ресурсів не тільки для утримання своєї позиції на ринку, але й для її зміцнення. Потенціал ефективно реалізується через мультиканальну модель дистрибуції, широке товарне охоплення, персоналізацію та інтенсивну цифрову взаємодію зі споживачами. Проте спостерігається тенденція до зростання витрат, що потребує вдосконалення внутрішніх маркетингових процесів, оптимізації бюджету та глибшої аналітики ефективності рекламних кампаній.

Проведена оцінка ефективності управління маркетинговим потенціалом досліджуваного підприємства дозволила зробити висновок про її високий рівень, а також зробити висновок, що *** ***** ** має значні маркетингові ресурси та можливості для активізації маркетингової діяльності. Проте їх використання часто є фрагментарним та не завжди скоординованим із загальною фінансовою стратегією. Зокрема, збільшення валових доходів не супроводжується пропорційним зростанням чистого прибутку, що вказує на зниження ефективності операційної діяльності в частині маркетингової реалізації. Спостерігається недостатній рівень інтеграції персоналізованих рішень на основі великих даних, що обмежує можливість формування гнучкої маркетингової стратегії в реальному часі. Загалом потребує вдосконалення система прогнозування попиту, інструменти аналітики клієнтської поведінки, підходи до оптимізації маркетингових витрат та персоналізації комунікацій.

Водночас підприємство має усі передумови для посилення

конкуренентоспроможності, за умови постійного вдосконалення системи управління маркетинговим потенціалом із урахуванням зовнішніх викликів і внутрішніх резервів.

Ключові напрями стратегічного розвитку *** ***** ** мають базуватись на цілісному, системному підході до управління маркетинговим потенціалом, орієнтованому на довгострокову конкурентоспроможність.

Одним із пріоритетів є поглиблення цифрової аналітики та автоматизації маркетингових процесів. Це включає розбудову сучасної CRM-системи, аналітики поведінки клієнтів, сегментування цільової аудиторії в реальному часі, що дозволить не лише персоналізувати пропозиції, а й оптимізувати витрати на промоактивності. На основі даних можна підвищити точність прогнозування попиту, адаптувати асортимент до сезонності та регіональних особливостей, що критично важливо для ритейлера такого масштабу.

Іншим стратегічним вектором є розвиток і просування власних торгових марок. Це дозволяє підприємству зменшувати залежність від зовнішніх постачальників, контролювати рівень цін, якість та логістику, формуючи лояльність споживачів до унікального товарного наповнення. Власні бренди створюють додану вартість, підвищують маржинальність та дозволяють гнучко реагувати на зміну ринкової кон'юнктури.

Суттєвий акцент має бути зроблений на побудову ефективної екосистеми лояльності на базі мобільного застосунку. Завдяки персоналізованим пропозиціям, бонусним програмам, кешбеку та push-комунікації, клієнт не тільки здійснює більше цільових покупок, але й формує сталу поведінкову модель, що знижує ризики перемикання на конкурентів. Електронна взаємодія дозволяє також збирати великі обсяги поведінкових даних для подальшої оптимізації маркетингової стратегії.

Окремої уваги потребує оптимізація логістичних процесів і рекламного бюджету. Зростання витрат на збут і адміністративне управління, виявлене у фінансовому аналізі, свідчить про наявність неефективних або надмірних витрат. Автоматизація закупівель, інтеграція з постачальниками через цифрові

платформи, скорочення складів або перебудова маршрутизації доставки дозволять знизити операційне навантаження. Щодо рекламного бюджету, важливо змістити фокус з кількісних охоплень на якісні конверсії – через аналіз ROI, A/B тестування акцій, динамічний бюджетний розподіл між каналами.

Ще одним важливим вектором є інтеграція SMM- та контент-маркетингу. Сучасний споживач очікує не лише вигідних умов купівлі, а й емоційного зв'язку з брендом. Через соціальні мережі, YouTube-контент, експертні блоги та інтерактивні формати комунікації *** ***** ** має можливість посилити свою роль як експерта в галузі DIY, ремонту, інтер'єру, що сприятиме формуванню довготривалих відносин із клієнтами.

Таким чином, за умови комплексного вдосконалення системи управління маркетинговим потенціалом, урахування зовнішніх викликів (економічна нестабільність, конкуренція онлайн) і внутрішніх резервів (дані, власні бренди, клієнтська база), *** ***** ** має усі необхідні передумови для посилення своєї позиції на ринку. Стратегічний курс має ґрунтуватися на синергії інновацій, ефективного управління витратами та глибокої клієнтоорієнтованості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Н. М., Зінковська Д. В. Діагностика маркетингового потенціалу підприємства як базис підвищення його конкурентоспроможності. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 3. С. 55–64.
2. Андрушків Б. М. Аналітичні аспекти маркетингового потенціалу в теорії конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Економіка*. 2011. №4. С. 102–107.
3. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Проблеми ситуаційного підходу в економіці*. 2020. Вип. 2 (76). С. 137–145.
4. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 288 с.
5. Бергер А. Д. Методичний підхід до формування маркетингового потенціалу підприємств м'ясопереробної галузі. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2018. Т. 24, № 1. С. 96–100.
6. Беспалов В. М., Фесюн Д. Ф. Роль маркетингового потенціалу в розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5021/4966> (дата звернення: 11.05.2025).
7. Божко В. М. Методика оцінки маркетингового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1892> (дата звернення: 31.05.2025).
8. Гончаров В. М., Бистрова Т. С. Управління маркетинговим потенціалом на переробних підприємствах в умовах ринкової економіки. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 2. Т.1. С. 115–122.
9. Гросул В. А., Бубенець І. Г., Чатченко О. Є. Формування стратегії

розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. №1. С. 347–352.

10. Захарчин Г. М. Маркетинг персоналу у контексті формування кадрової політики організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4608/4551> (дата звернення: 31.05.2025).

11. Зозульов О. В. Формування концепції ведення бізнесу на маркетингових засадах. *Маркетинг в Україні*. 2017. №5-6. С. 64–72.

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

13. Красовська О. Ю. Деякі проблеми визначення нематеріальних активів промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5941> (дата звернення: 11.05.2025).

14. Краузе О. І., Сташок І. І. Розвиток маркетингового потенціалу і його роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації*: збірн. тез доп. II Міжн. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. С. 16–17.

15. Кузькіна Т. В., Морозова К. В. Маркетинговий потенціал торговельних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2014. №3(35). С. 60–65.

16. Лебідь Т. В. Методичні підходи до визначення маркетингових нематеріальних активів підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. №15(633). С. 403–410.

17. Лисенко К. М., Скригун Н. П. Чинники впливу на маркетинговий потенціал підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2010. № 33. С. 167–169.

18. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навч. посіб. Київ : Знання,

2016. 223 с.

19. Поліщук І. І. Етапізація управління маркетинговим потенціалом сучасного підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3 (70). С. 189–193.

20. Поліщук І. І. Управління маркетинговим потенціалом підприємства за умов міжнародної інтеграції : автореф. дис. ... доктора. екон. наук : 08.00.04. Херсон. 2019. 41 с.

21. Поліщук І. І. Фактори розвитку маркетингового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2016. Вип. 2. С. 97–102.

22. Поліщук І. І., Довгань Ю. В. Оцінка ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства. *Modern engineering and innovative technologies*. 2022. Вип. 21. Ч. 2. С. 65–72.

23. Рожко Н., Бурліцька О. Формування маркетингового потенціалу підприємства в умовах сучасного ринку. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 2. С. 60–63.

24. Савицька Н., Бубенець І., Заковорний І., Ігратенко О. Формування маркетингової політики підприємств в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Т. 328, № 2. С. 330–335.

25. Савченко О. С., Светлова Н. М. Оцінка ефективності маркетингового потенціалу. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2023. Вип. 1(29). С. 121–127.

26. Тараненко І. В., Мішустіна Т. С., Яременко С. С. Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо- і макрорівнях: монографія / під ред. І. В. Тараненко. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2017. 322 с.

27. Телишевська Л. І., Комишан О. І., Сергеев С. С. Маркетинговий потенціал у підвищенні прибутковості підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2012. №3. С. 126–132.

28. *** ***** ** : офіційний сайт. URL: *****

(дата звернення: 15.05.2025).

29. Турчин Л. Я. Основні елементи маркетингової діяльності підприємств: концепція розвитку в нестабільних ринкових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4. Т 3. С. 163–169.

30. Шарко В. В., Поліщук І. І. Методи дослідження маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 4. С. 207–215. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/33.pdf (дата звернення: 11.05.2025).

31. Шевченко В. Напрямки вдосконалення управління маркетинговою діяльністю будівельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/848/815> (дата звернення: 12.05.2025).

32. Юристовський Д. А. Особливості управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства в умовах воєнного стану. *Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (30 травня 2025 р., м. Херсон / м. Кропивницький) / за ред. Г. В. Жосан, Г. О. Димової та ін. Херсон: КВ ФОП Вишемирський В. С., 2025.

ДОДАТКИ

Підходи до визначення сутності поняття «маркетинговий потенціал підприємства»

Джерело	Визначення поняття « маркетинговий потенціал підприємства»
Андрєєва Н. М., Зінковська Д. В.	невід’ємна складова загальноекономічного потенціалу, яка тісно пов’язана з іншими підсистемами (фінансовою, організаційною, кадровою, виробничою та ін.); передбачає дослідження поточного стану маркетингової діяльності підприємства, ефективності маркетингових заходів, а також рівня задоволення споживачів, виявлення невикористаних маркетингових можливостей, неефективних маркетингових інструментів та заміну їх ефективними, аналіз стратегічних перспектив фірми та шляхів їх досягнення для утримання конкурентних позиції та їх покращення [1, с. 58]
Андрушків Б. М.	здатність маркетингової системи суб’єкта господарювання забезпечити його постійну конкурентоспроможність на основі: якісного управління та організації маркетингу підприємства в цілому; ефективного використання людського капіталу; застосування новітнього маркетингового інструментарію; раціонального використання наявних фінансових та матеріальних ресурсів [2, с. 106]
Беспалов В. М., Фесюн Д.Ф.	інтегрована складова загального потенціалу підприємства, що відображає його здатність ефективно здійснювати маркетингові функції для досягнення корпоративних цілей та забезпечення конкурентоспроможності на ринку [6]
Краузе О. І., Сташок І. І.	інтегральна здатність маркетингових функцій підприємства до реалізації ринкових можливостей, формування попиту, узгодженості інтересів стейкхолдерів, удосконалення комплексу маркетингу, удосконалення процесів планування та контролю маркетингової діяльності [14, с. 16]
Кузькіна Т. В., Морозова К. В.	сукупний потенціал маркетингових ресурсів і сукупний потенціал маркетингових зусиль, ефективне використання якого забезпечить торговельним підприємствам досягнення корпоративних цілей [15, с. 63]
Телишевська Л. І., Комишан О. І., Сергєєв С. С.	сукупність внутрішніх і зовнішніх можливостей максимально задовольняти потреби споживачів у продукції (послугах), безпосередньо і опосередковано сприяє розкриттю і розвитку загального потенціалу підприємства [27, с. 131]
Шарко В. В., Поліщук І. І.	сукупність можливостей і коштів підприємства в реалізації його маркетингової діяльності, а також здатність маркетингової системи забезпечувати постійну конкурентоспроможність підприємства завдяки проведенню ефективних маркетингових заходів в області дослідження ринкового попиту, цінової, товарної, збутової, фінансової й комунікативної політики [30, с. 208]

Примітка: систематизовано автором.

Складові маркетингового потенціалу торговельного підприємства

Складова маркетингового потенціалу	Характеристика
Фінансовий потенціал маркетингу	Охоплює бюджет на маркетинг, рівень прибутковості підприємства, ефективність використання фінансових ресурсів у маркетинговій діяльності.
Інформаційний потенціал маркетингу	Включає організацію та управління маркетинговими дослідженнями, достовірність джерел інформації, використання інтернет-ресурсів, внутрішню звітність.
Товарний потенціал	Визначає конкурентоспроможність, асортиментну глибину, якість і привабливість товарів для цільового ринку.
Ціновий потенціал	Характеризується гнучкістю цінової політики, здатністю адаптувати ціни до попиту та конкурентного середовища.
Збутовий потенціал	Включає систему дистрибуції, логістику, наявність і ефективність каналів збуту, зручність для споживачів.
Комунікаційний потенціал	Охоплює рекламну діяльність, PR-заходи, інструменти стимулювання збуту, прямий маркетинг і роботу з громадськістю.
Потенціал маркетингового персоналу	Визначається рівнем кваліфікації, мотивацією, компетентністю працівників, залучених до реалізації маркетингової стратегії, та ефективністю їх роботи.

Примітка: побудовано автором на основі джерела [30].

Методичні підходи до оцінки маркетингового потенціалу торговельного підприємства

Класифікаційна ознака	Категорія	Опис
За походженням	- методи, запозичені з інших сфер діяльності; - власні маркетингові методи	Методи, що адаптовані з економіки, соціології, психології, математики, статистики тощо; а також спеціалізовані методи, створені безпосередньо у сфері маркетингу.
За ступенем формалізації	- формалізовані - неформалізовані	Формалізовані методи базуються на чітких алгоритмах і числових розрахунках (наприклад, економіко-математичні моделі), а неформалізовані – на експертних оцінках, досвіді тощо.
За способом збору інформації	- кабінетні (вторинні дослідження); - польові (первинні дослідження)	Кабінетні передбачають використання вже наявних джерел інформації (звіти, аналітика, статистика), а польові – збір нових даних безпосередньо на ринку.
За типом зібраних даних	- кількісні методи; - якісні методи	Кількісні методи забезпечують числові результати (опитування, анкетування), якісні – глибину розуміння поведінки споживачів (інтерв'ю, фокус-групи, спостереження).
За способом обробки даних	-економіко-математичні; - економіко-статистичні	Методи, що дозволяють аналізувати дані з допомогою математичних (моделювання, оптимізація) або статистичних інструментів (кореляційний аналіз, регресія, дисперсія).
За методом прогнозування	- евристичні; - економіко-математичні; - економіко-статистичні	Евристичні базуються на інтуїції та досвіді експертів; інші використовують формалізовані моделі для передбачення майбутніх тенденцій ринку або поведінки споживачів.

Примітка: розроблено автором на основі [12]

Показники, що характеризують маркетинговий потенціал торговельного підприємства

Складові маркетингового потенціалу	Показники, які характеризують складову
Товарний потенціал (С1)	1. Індекс обсягів соціально-економічної продукції.
	2. Індекс обсягів елітної продукції.
	3. Індекс обсягів реалізації продукції.
Ціновий потенціал (С2)	1. Індекс закупівельних цін.
	2. Індекс середніх цін на продукцію.
	3. Індекс рентабельності продукції.
Збутовий потенціал (С3)	1. Індекс витрат на збут.
	2. Індекс витрат на утримання фірмової торгівлі.
	3. Індекс витрат на «вхід» у «чужі» торговельні мережі.
Комунікаційний потенціал (С4)	1. Індекс витрат на підтримку сайту.
	2. Індекс витрат на рекламу в ЗМІ.
	3. Індекс обсягу продаж через Інтернет-мережу.
Потенціал персоналу у сфері маркетингу (С5)	1. Індекс результативності персоналу відділу маркетингу.
	2. Індекс замовлень на продукцію в рік.
	3. Індекс нових контрактів на реалізацію продукції.
Фінансовий потенціал маркетингу (С6)	1. Індекс витрат на маркетингову діяльність.
	2. Індекс чистого доходу (виручки) від реалізації продукції(послуг).
	3. Індекс прибутку від маркетингової діяльності.
Інформаційний потенціал маркетингу (С7)	1. Індекс якості інформаційних потоків
	2. Індекс технічного оснащення інформаційного забезпечення
	3. Об'єктивність отриманої інформації

Примітка: систематизовано автором

Бальна оцінка потенціалу маркетингового інструментарію

Оцінюваний маркетинговий ресурс	Значимість інструменту маркетингу	Оцінка використання інструменту, %	Зважена оцінка, % (гр.2 x гр.3)
Маркетингові дослідження	0,12		
Маркетингова інформаційна система	0,12		
Товарна політика	0,13		
Цінова політика	0,12		
Збутова політика	0,12		
Рекламна діяльність	0,08		
Заходи зі стимулювання збуту	0,12		
Особисті продажі	0,12		
Формування громадської думки	0,07		

Примітка: побудовано автором на основі джерела [25]

Оцінка використання маркетингових ресурсів та інтегральна оцінка маркетингового потенціалу підприємства

Оцінюваний маркетинговий ресурс	Значимість інструменту маркетингу	Оцінка використання інструменту, %	Зважена оцінка, % (гр.2 x гр.3)
Маркетингові інструменти	0,4		
Персонал	0,25		
Матеріальні та фінансові ресурси	0,25		
Програмно-інформаційне забезпечення	0,1		
Оцінка використовуваного потенціалу			

Примітка: побудовано автором на основі джерела [25]

Бальна оцінка потенціалу маркетингового інструментарію

Оцінюваний маркетинговий ресурс	Значимість інструменту маркетингу	Оцінка використання інструменту, %	Зважена оцінка, % (гр.2 x гр.3)
Маркетингові дослідження	0,12	80,2	9,62
Маркетингова інформаційна система	0,12	85,3	10,24
Товарна політика	0,13	92,0	11,96
Цінова політика	0,12	87,5	10,50
Збутова політика	0,12	90,2	10,82
Рекламна діяльність	0,08	85,5	6,84
Заходи зі стимулювання збуту	0,12	86,5	10,38
Особисті продажі	0,12	89,2	10,70
Формування громадської думки	0,07	90,5	6,34

Примітка: авторські розрахунки

Оцінка використання маркетингових ресурсів та інтегральна оцінка маркетингового потенціалу підприємства

Оцінюваний маркетинговий ресурс	Значимість інструменту маркетингу	Оцінка використання інструменту, %	Зважена оцінка, % (гр.2 x гр.3)
Маркетингові інструменти	0,4	87,4	34,96
Персонал	0,25	75,6	18,90
Матеріальні та фінансові ресурси	0,25	84,3	21,08
Програмно-інформаційне забезпечення	0,1	82,3	8,23
Оцінка використовуваного потенціалу	1		83,17

Примітка: авторські розрахунки