

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

Тема: «Маркетинговий потенціал підприємства та стратегія підвищення
ефективності його використання»

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня бакалавр
спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
освітньої програми «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність:
економічне управління підприємством
(зі знанням англійської мови)»
Васалатій Катерини Сергіївни
Керівник:
к. пед. н., доц. Яковенко Олена Іванівна
Рецензент: к.е.н. Гилка Уляна Леонідівна

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною
діяльністю

(назва випускової кафедри)

протокол № 13 від «08» серпня 2022 р.

Завідувач кафедри

Метіль Т.К.
(підпис) Метіль Т.К.

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«22» серпня 2022 р.

Оцінка 91 визначено
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Степанов К.В.
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи на тему: «Маркетинговий потенціал підприємства та стратегія підвищення ефективності його використання»

На протязі останніх років спостерігається ускладнення ведення господарської діяльності через карантинні обмеження, що викликала пандемія, наразі відбуваються воєнні дії, спричинені воєнною агресією Росії. Головним напрямом зростання результативності діяльності наразі є підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу в цілому та його структурних елементів (кадрового потенціалу, техніко-технологічного, фінансового, тощо) та покращення процедур розробки стратегії щодо підвищення ефективності його використання. Тож у таких умовах діяльності обрана тема кваліфікаційного дослідження «Маркетинговий потенціал підприємства та стратегія підвищення ефективності його використання» набуває все більшої актуальності.

Об'єктом дослідження є маркетинговий потенціал підприємства, процедури його формування, методики оцінки ефективності його застосування та процес розробки стратегії підвищення ефективності його використання.

Предметом дослідження є маркетинговий потенціал ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» та стратегія його використання.

Мета дослідження: вивчити сутність маркетингового потенціалу підприємства, особливостей формування стратегії підвищення ефективності маркетингового потенціалу, здійснити аналіз маркетингового потенціалу «ПрАТ «МЗМВ» Оскар» та процедур його розробки і запропонувати дієві заходи щодо підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства.

У першому розділі «Теоретичні основи формування маркетингового потенціалу підприємства» розглянуто: сутність та структура маркетингового потенціалу підприємства; сучасні підходи до класифікації та оцінки маркетингового потенціалу підприємства; теоретичні аспекти формування стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу. У другому розділі «Діагностика ефективності використання маркетингового потенціалу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» проведено огляд діяльності та загальних показників ПрАТ «МЗМВ «Оскар», що її характеризують; здійснено аналіз ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу підприємства та аудит стратегії використання маркетингового потенціалу ПрАТ «МЗМВ» та процедури розробки. У третьому розділі «Формування стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу» досліджено теоретичні шляхи та напрями удосконалення процесу розробки підвищення ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу, розроблено та

обґрунтовано стратегію підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості підвищити ефективність використання маркетингового потенціалу за рахунок впровадження запропонованих заходів.

Ключові слова: маркетинговий потенціал; маркетингова стратегія; стратегія підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу; структурні елементи маркетингового потенціалу.

ANNOTATION

to the qualification work on the topic: "Marketing potential of the enterprise and the strategy of improving the efficiency of its use"

In recent years, there has been a complication in economic activity due to quarantine restrictions caused by the pandemic, and hostilities caused by Russia's military aggression are under way. The main direction of increasing the effectiveness of activities now is to increase the efficiency of marketing potential in general and its structural elements (human resources, technical and technological, financial, etc.) and improve the procedures for developing strategies to improve its efficiency. Therefore, in such conditions, the chosen topic of qualification research «Marketing potential of the enterprise and the strategy of improving the efficiency of its use» is becoming increasingly important.

The object of research is the marketing potential of the enterprise, the procedures for its formation, methods of assessing the effectiveness of its application and the process of developing a strategy to improve the efficiency of its use.

The subject of the study is the marketing potential of PJSC «Morshyn Mineral Water Plant» Oscar and the strategy of its use.

The purpose of the study: to study the essence of the marketing potential of the enterprise, the peculiarities of forming a strategy to increase the effectiveness of marketing potential, to analyze the marketing potential of PJSC «MMWP «Oscar» and procedures for its development and propose effective measures to improve the marketing potential of the enterprise.

The first part «Theoretical foundations of the marketing potential of the enterprise» considers: the essence and structure of the marketing potential of the enterprise; modern approaches to the classification and evaluation of marketing potential of the enterprise; theoretical aspects of formation of strategy of increase of efficiency of use of marketing potential. In the second part «Diagnosis of the effectiveness of the use of marketing potential of PJSC «Morshyn Mineral Water Plant «Oscar» a review of the activities and general indicators of PJSC «MMWP» Oscar», which characterize it; the analysis of the effectiveness of the use of structural elements of the marketing potential of the enterprise and the audit of the strategy for the use of the marketing potential of PJSC «MMWP» and the development procedure. In the third part "Formation of strategy for improving the efficiency of marketing potential" the theoretical ways and directions of improving the process of improving the use of structural elements of marketing potential, developed and substantiated strategy for improving the marketing potential of PJSC «Morshyn Mineral Water Plant «Oscar»

The practical significance of the results is the ability to increase the efficiency of marketing potential through the implementation of the proposed measures.

Keywords: marketing potential; marketing strategy; strategy to increase the efficiency of marketing potential; structural elements of marketing potential.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та структура маркетингового потенціалу підприємства.....	8
1.2. Сучасні підходи до класифікації та оцінки маркетингового потенціалу підприємства.....	13
1.3. Теоретичні аспекти формування стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу.....	19
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР».....	26
2.1. Огляд діяльності та загальних показників ПрАТ «МЗМВ «Оскар», що її характеризують.....	26
2.2. Аналіз ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу підприємства.....	31
2.3. Аудит стратегії використання маркетингового потенціалу ПрАТ «МЗМВ» та процедури розробки.....	38
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....	46
3.1. Дослідження шляхів та напрямів підвищення ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу.....	46
3.2. Розробка та обґрунтування стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».....	54
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	73
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасних умовах господарювання зовнішнє середовище діяльності підприємств постійно висуває нові виклики та спричиняє нові загрози для існування бізнесу. Зокрема протягом останніх років спостерігається ускладнення ведення господарської діяльності через карантинні обмеження, що викликала пандемія, наразі відбуваються воєнні дії, спричинені воєнною агресією росії. Відтак від суб'єктів господарської діяльності від керівників установ різних форм власності вимагається пошук нових шляхів підвищення ефективності діяльності. Слід наголосити, що і у попередні роки і наразі головним напрямом зростання результативності діяльності є підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу в цілому та його структурних елементів (кадрового потенціалу, техніко-технологічного, фінансового, тощо) та покращення процедур розробки стратегії щодо підвищення ефективності його використання. Тож у таких умовах діяльності обрана тема кваліфікаційного дослідження «Маркетинговий потенціал підприємства та стратегія підвищення ефективності його використання» набуває все більшої актуальності.

Аналіз досліджень та публікацій. Вивчення літератури показало, що сьогодні у науковому світі досі точаться спори навколо змістовного наповнення поняття «маркетинговий потенціал», зокрема Л. Балабанова наголошує на розумінні, що «маркетинговий потенціал» є структурною складовою загального потенціалу підприємства, тож його слід розглядати з погляду вузького змісту, тобто як комплекс маркетингових зусиль підприємства, разом з тим значна кількість науковців (М. Багорка, Н. Юрченко, Н. Рожко, О. Дідченко та інші) наголошують, що у широкому розумінні він містить сукупність складових потенціалу таких, як здатність до досягнення маркетингових цілей, рівень маркетингових ресурсів, організаційний аспект маркетингу на підприємстві. Тож дане питання потребує подальшого розгляду.

Окрім цього, відмітимо, що змістовне наповнення цього терміну буде визначати і можливість стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу та альтернативні заходи зростання результативності процесу розробки стратегії.

Зазначимо, що питанням формування маркетингової стратегії присвячено значна кількість робіт науковців (І. Ліганенко, Н. Куденок, М. Сагайдак, З. Шершеньова та інших) але деякі аспекти у контексті формування стратегії підвищення ефективності маркетингового потенціалу, ще остаточно не визначено.

Мета дослідження: вивчити сутність маркетингового потенціалу підприємства, особливостей формування стратегії підвищення ефективності маркетингового потенціалу, здійснити аналіз маркетингового потенціалу «ПраТ «МЗМВ» Оскар» та процедур його розробки і запропонувати дієві заходи щодо підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства.

Досягнення мети потребувало вирішення наступних завдань:

- вивчити теоретичні основи формування маркетингового потенціалу підприємства;
- здійснити діагностику ефективності використання маркетингового потенціалу «ПраТ «МЗМВ» Оскар»;
- дослідити шляхи та напрями підвищення ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу;
- розробити та обґрунтувати стратегію підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу ПраТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

Об'єкт дослідження – маркетинговий потенціал підприємства, процедури його формування, методики оцінки ефективності його застосування та процес розробки стратегії підвищення ефективності його використання.

Предмет дослідження – маркетинговий потенціал ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» та стратегія його використання.

У роботі використано наступні методи дослідження:

- теоретичний аналіз літературних та наукових джерел під час вивчення сутності маркетингового потенціалу, підходів до його класифікації та оцінки, процесу формування стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу, а також шляхів і напрямів підвищення ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу;

- горизонтальний аналіз звітності, метод коефіцієнтів для з'ясування ефективності використання складових маркетингового потенціалу ПрАТ «МЗМВ» Оскар»;

- аудит стратегії використання маркетингового потенціалу ПрАТ «МЗМВ» Оскар» та процедури розробки;

- кабінетні дослідження та SWOT - аналіз для визначення стратегічних альтернатив стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу ПрАТ «МЗМВ» Оскар»;

- прогнозування – для обґрунтування стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу ПрАТ «МЗМВ» Оскар» та певних заходів її реалізації;

- SMART-метод – для остаточного формулювання стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу та стратегічних цілей для потенціалу ПрАТ «МЗМВ» Оскар».

Джерельну базу дослідження складають 49 інформаційних джерел: статті, підручники, посібники, офіційні сайти та публічна звітність підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості підвищити ефективність використання маркетингового потенціалу за рахунок впровадження запропонованих заходів.

Деякі результати дослідження заслухані на XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції: «Проблеми та перспективи розвитку економіки України: погляд молоді» (20 квітня 2022 р. м. Черкаси) та опубліковані за результатами конференцій.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, висновку, списку використаних джерел – 49 найменування та додатків. Повний обсяг роботи становить 82 сторінок, обсяг основного тексту – 72 сторінки. Робота містить 15 таблиць та 21 рисунок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та структура маркетингового потенціалу підприємства

Сучасні економічні, соціальні та політичні реалії функціонування українських підприємств вимагають пошуку та впровадження нових підходів до створення та підтримання належного рівня конкурентоздатності, що звичайно потребує побудови певних механізмів формування ефективних партнерських зв'язків та розширення кола стейкхолдерів. Тенденції розвитку світової економіки демонструють тренди щодо прискорення процесів інтернаціоналізації управління, виробництва та розподілу продукції, активізації транснаціональних гігантів, формування глобальних міжнародних виробничих та збутових мереж, тобто мережевізації бізнес-структур. У такій ситуації важливу роль у розвитку підприємства відіграє маркетинг та формування оптимального маркетингового потенціалу.

Змінюється і роль маркетингової складової діяльності підприємств. Визначальними рисами нової економічної системи є висока динамічність, вибірковість і нестабільність. Чим значніші ринкові перетворення, тим важливіший внесок у підвищення вартості бізнесу вносить маркетинг, який можна розглядати як систему адаптації підприємства до ринкових факторів.

Слід зазначити, що наразі не існує єдиної думки науковців щодо сутності поняття маркетинговий потенціал та класифікації його структурних елементів. Розглянемо погляди провідних науковців стосовно сутності та структури маркетингового потенціалу.

Аналіз наукових джерел показує, що науковці розглядають зміст маркетингового потенціалу у широкому та вузькому розумінні. Так, наприклад, Л. В. Балабанова наголошує, що оскільки маркетинговий потенціал є структурною складовою загального потенціалу підприємства, то

його слід розглядати з погляду вузького змісту, зокрема: «... комплексний маркетинговий потенціал являє собою сукупний потенціал маркетингових ресурсів і сукупний потенціал маркетингових зусиль підприємства, ефективне використання якого забезпечить досягнення корпоративних цілей» [1, с. 5]. У той же час, на її думку, зміст маркетингового потенціалу підприємства, у широкому розумінні містить сукупність складових потенціалу таких, як здатність до досягнення маркетингових цілей, рівень маркетингових ресурсів, організаційний аспект маркетингу на підприємстві.

Багато хто з дослідників зауважує, що маркетинговий потенціал це перш за все сукупність інструментів, які допомагають господарському суб'єкту досягти максимізації корисності своєї діяльності, тобто прибутковості [2, с. 138]. Наприклад, Н. Рожко та О. Бурлицька доводять, що зміст маркетингового потенціалу пояснюється найбільшою можливістю щодо забезпечення використання суб'єктом господарської діяльності усі інноваційні досягнення у сфері маркетингової діяльності [3, с. 62]. Відмітимо, що Н. С. Краснокутська наголошує: «маркетинговий потенціал підприємства, з одного боку, є структурним складником його бізнес-потенціалу, а з іншого – системою виробничих, фінансових та організаційних можливостей підприємства у забезпеченні ефективного збуту продукції на засадах оптимізації ланцюгів розподілу» [4, с. 221].

Слід сказати, що існує група науковців, які ототожнюють два терміни: «маркетинговий потенціал» та «ринковий потенціал». Однак, на нашу думку, це різні за змістовним наповненням дефініції, оскільки ринковий потенціал визначається, перш за все, умовами функціонування організації та здатності її вчасно реагувати на їх зміни, а маркетинговий потенціал – саме рівнем професійної компетентності персоналу, зокрема маркетологів підприємства [2, с. 141].

Ще один момент, який вартує нашої уваги – це необхідність при розгляді сутності маркетингового потенціалу звернути увагу на врахування концепції інтегрованого маркетингу. При цьому, ми погоджуємося з думкою

О. Дідіченко, яка вважає, що інтегрований маркетинг доцільно розглядати як систему, що складається з двох рівнів: перший – визначає функції маркетингу, а другий – спрямований на забезпечення їх виконання, тобто передбачає координацію роботи усіх підрозділів і служб підприємства [5, с. 271].

Для того, щоб більш чітко представити сутність маркетингового потенціалу проілюструємо схему його структурних елементів на яких наголошується у літературних джерелах (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Структурні елементи маркетингового потенціалу підприємства (складено автором за джерелами [1; 2; 3; 4; 5])

Слід також зауважити, що існує і інший підхід до структуривання маркетингового потенціалу. Так, з позиції циклічності розвитку і процесів роботи підприємства у його складі, виділяють чотири складники (рис. 1.2.):



Рис. 1.2. Складові маркетингового потенціалу підприємства у відповідності до циклічного підходу (складено автором за джерелами [7])

Аналізуючи різні підходи науковців до розкриття сутності маркетингового потенціалу та його структурних елементів систематизуємо у таблиці концептуальні підходи до трактування дефініції «маркетинговий потенціал підприємства провідних зарубіжних науковців (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Концептуальні підходи до трактування дефініції «маркетинговий потенціал підприємства»

Концептуальний підхід	Прихильники та автори підходу	Зміст концептуального підходу	Трактування дефініції «маркетинговий потенціал»
1	2	3	4
Виробничий	Г. Форд	Маркетингова діяльність зосереджена навколо вирішення завдань удосконалення виробничо-збутового процесу	Граничні можливості системи у сфері випуску та просування на ринок певного обсягу продукції, за якістю та асортиментом відповідних параметрам платоспроможного попиту потенційних споживачів

Продовження табл. 1.1.

1	2	3	4
Збутовий	П. Друкер, Ф. Котлер	Маркетингова діяльність передбачає реалізацію заходів щодо активного пошуку потенційних покупців, стимулювання попиту, збільшення продажів відповідних товарів і послуг	Узагальнююча характеристика ресурсної бази системи (сукупності виробничих, кадрових, організаційних та інших видів ресурсів), яка може бути використана для максимізації обсягів реалізації товарів і послуг
Товарний	Т. Стрілкенд	Пріоритетом маркетингової діяльності є орієнтація споживачів на товари або послуги, які за технічними характеристиками та експлуатаційними якостями перевершують аналоги	Узагальнююча характеристика сукупності наявних ресурсів системи, що відображає рівень розвитку виробничої бази та маркетингово-збутових можливостей, необхідних для забезпечення найбільш якісного задоволення потреб
Класичний	А. Браверман, Ж.- Ж.Ламбен	Якісне задоволення запитів споживачів вимагає проведення складного комплексу маркетингових заходів, необхідних для виявлення існуючих ринкових можливостей і пошуку найбільш ефективних способів задоволення потреб потенційних покупців	Відображення ступеня відповідності та узгодженості функціонування основних елементів комплексу маркетингу, які в процесі спільної діяльності забезпечують підвищення результатів виробничо-господарської діяльності системи на основі якісного задоволення певних ринкових потреб

Джерело: [1; 2; 7; 8]

Отже, узагальнюючи думки і підходи науковців до сутності та структурних елементів маркетингового потенціалу запропонуємо наступне визначення цього терміну: маркетинговий потенціал підприємства – це система взаємопов’язаних складових, що містить сукупність маркетингових інструментів та елементів комплексу маркетингу ефективність реалізації яких залежить від рівня професійної компетентності персоналу та забезпечує

стабільний стратегічний розвиток підприємства на всіх стадіях його розвитку і функціонування.

1.2. Сучасні підходи до класифікації та оцінки маркетингового потенціалу підприємства

На засадах вивчених підходів науковців до змісту та структури маркетингового потенціалу розглянемо підходи до класифікації та оцінки маркетингового потенціалу, а також базові аспекти, що мають бути вивчені при здійсненні його оцінки.

Слід наголосити, що види оцінки маркетингового потенціалу можна класифікувати по-різному в залежності від класифікаційних ознак, що закладені в основу певного підходу. За результатами теоретичного аналізу літератури визначили наступні класифікаційні ознаки та види оцінки маркетингового потенціалу [1; 6; 9; 10]:

- за ступенем реалізації (досягнутий та перспективний маркетинговий потенціал);
- за функціями маркетингу (збутовий, інформаційний, аналітичний, тощо);
- за фазою життєвого циклу організації (маркетинговий потенціал НДДКР; виробничий маркетинг, збутовий маркетинг, тощо);
- за методами дослідження (результативний, діагностичний, системний підходи до оцінки маркетингового потенціалу);
- за критеріями оцінки (маркетинговий потенціал системи управління, персоналу, маркетингового інструментарію, матеріальних та фінансових ресурсів).

Стисло розглянемо кожний з наведених видів маркетингового потенціалу та показників, що їх характеризують. Тож, досягнутий маркетинговий потенціал демонструє фактичний рівень конкурентоспроможності маркетингової системи в умовах, що склалися.

Аспектом перспективний маркетинговий потенціалу є його забезпечити маркетинговій системі підприємства конкурентоспроможність на перспективу в умовах невизначеності.

За функціональною ознакою маркетинговий потенціал оцінюють за рівнем його спроможності за такими напрямками:

- проводити маркетингові дослідження;
- здійснювати сегментацію ринків збуту продукції та позиціонування;
- вивчати потреби споживачів і їх очікування, а також продукцію і поведінку конкурентів;
- моніторити зовнішнє середовище підприємницької діяльності;
- формувати асортимент та номенклатуру й визначати ціну продукції та можливі цінові поступки у вигляді знижок, пілг тощо;
- розробляти товарну марку і створювати бренд;
- провадити ефективну рекламну компанію;
- та інше.

Важливим, на наш погляд, з точки зору формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу, є підхід до оцінки маркетингового потенціалу з позиції життєвого циклу виробу, який дає можливість оцінити рівень здатності системи маркетингу на окремих фазах НДДКР: безпосереднє дослідження потреб та технологічних спроможностей, процес виробництва, просування та реалізації і на самкінець споживання. Тож на кожній фазі життєвого циклу виробу (ЖЦВ) затребуваними є різні функції, які мають виконувати відповідні відділи служби що опікуються маркетингом. Готовність маркетингової служби має бути відповідною, для чого необхідно чітко розділяти її функціональні обов'язки. Сконцентруємо у таблиці функції маркетингу, які доцільно співвідносити з певною фазою ЖЦВ (табл. 1.2.).

Отже, у відповідності до зазначеного підходу можливі такі альтернативні підходи до визначення маркетингового потенціалу залежно від ЖЦВ та детальності оцінки:

Таблиця 1.2.

Функції служб маркетингу у відповідності до фази життєвого циклу
виробу

Фаза ЖЦВ	Етапи фази	Функції маркетингового відділу у відповідності до етапу і фази
НДКР	маркетинг	аналітична функція: вивчення ринку та її структури, споживачів, товару; пошук цільових ринків, вибір споживачів (сегментація ринку);
	безпосередньо НДКР	уточнення напряму НДКР, технічних вимог
виробництво	матеріально-технічне забезпечення (створення виробничих запасів)	ініціювання технологічних нововведень; участь у забезпеченні якості нової продукції та плануванні номенклатури й асортименту;
	підготовка виробництва	сертифікація продукції, вибір обладнання
	виробничі процеси	визначення технології;
	лабораторні випробування та контроль якості	планування рекламної компанії
просування та реалізація	пакування та зберігання готової продукції, збереження якості при транспортуванні та зберіганні	організація системи товароруку; розробка товарної політики; обґрунтування цінової політики; формування та стимулювання попиту та збут;
	реклама, просування, розподіл, збут	реалізація піар компанії; організація збутової мережі (гуртова та роздрібна)
споживання	сервіс, налагодження, використання	організація сервісу; створення умов та організація розвитку професійної компетентності персоналу;

Джерело: [1; 10; 11; 12; 13]

- враховуються всі фази життєвого циклу виробу, якщо підприємство велике і має необхідні підрозділи, або враховується одна (дві) фази;

- оцінюється вся система за багатьма параметрами, що характеризують набір «жорстких» (стратегічні цілі та плани маркетингу; технологія та методи маркетингу; організаційна структура маркетингу) та «м'яких» (стиль управління; організаційна поведінка; навички та досвід колективу служби

маркетингу; цінності, що поділяються персоналом) складників організаційної, виробничої і маркетингової системи;

- оцінюються окремі «ключові» індикатори (параметри) [10, с. 256].

Використання наступного підходу, результатного, до оцінки маркетингового потенціалу демонструє рівень здатності маркетингової системи, передбачає застосування кількісних методів оцінки із розрахунком певних груп показників. Зокрема, груп загально-фінансових показників (прибутковості, ліквідності, майнового стану, тощо), а також показників конкурентоспроможності продукції та організації в цілому.

Діагностичний підхід до оцінки маркетингового потенціалу демонструє ступінь здатності маркетингової системи, що оцінюється експертними методами: опитування, інтерв'ю, спостереження, тощо) [11, с. 178].

Відмітимо, що системний підхід до оцінки маркетингового потенціалу засновано на комплексному застосуванні результатного та діагностичного підходів.

Наголосимо, що маркетинговий потенціал системи організаційного управління дає можливість визначити здібність маркетингової системи ефективно управляти та організовувати маркетингову діяльність підприємства в цілому. У той же час, маркетинговий потенціал персоналу здатен продемонструвати загальну ефективність маркетингової системи щодо використання людського капіталу.

Потенціал маркетингового інструментарію показує здатність маркетингової системи щодо впровадження інновацій у виробництво та управління маркетингом [12].

Потенціал фінансово-матеріальних ресурсів маркетингу відображає здатність маркетингової системи оптимально використовувати грошові кошти та матеріально-технічні ресурси, що спрямовується на маркетинг [13, с. 64].

Слід наголосити, що вивчення підходів до класифікацій маркетингового потенціалу дає підстави стверджувати, що кожний вид маркетингового потенціалу дає можливість його оцінки з урахуванням певних аспектів.

Розглянемо основні методики оцінки маркетингового потенціалу (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3.

Методики оцінки маркетингового потенціалу

Назва методики та автор	Сутність та основні принципи застосування	Розрахунки та формули для оцінки маркетингового потенціалу
1	2	3
Діагностика маркетингового потенціалу на основі виявлення функціональних зв'язків між його системними складовими Файзулаєва К.А. [14, с. 290]	Потенціал маркетингу розглядається як суму методичних, людських, матеріальних та інформаційних ресурсів, що забезпечують маркетингову діяльність. Автор виділяє кілька рівнів визначення потенціалу. Чисельна оцінка потенціалів на кожному рівні дозволяє провести оцінку потенціалу маркетингу всього підприємства або групи підприємств	Функціональна залежність потенціалу маркетингу (П) визначається наступною формулою: $P=f(P_I, P_{II}, P_{III}, P_{IV})$, де P_I - потенціал маркетингової інструментарію (методичний); P_{II} - потенціал маркетингового персоналу (людських ресурсів); P_{III} - потенціал маркетингових матеріальних ресурсів; P_{IV} - потенціал маркетингових інформаційних ресурсів підприємства Другий рівень представлений різними аспектами зазначених ресурсів Третій- дивізійний рівень описує зміст потенціалів другого рівня залежно від розділів апарату маркетингу Четвертий рівень, методичний, є залежністю потенціалів третього рівня від різних методик застосування маркетингового комплексу.
Оцінка потенціалу маркетингу підприємства на основі використання циклічного, системного (детального) та діагностичного підходів Ковальчук О.В. [15, с. 47]	Для оцінки маркетингового потенціалу автором пропонується використовувати циклічний, системний та діагностичний підходи	Маркетинговий потенціал фірми (МП) у разі циклічного розгляду: $P_{МП} = \langle P_d; P_v; P_r; P_{сп} \rangle$, де P_d - маркетинговий потенціал підприємства у фазі НДДКР; P_v - маркетинговий потенціал підприємства у фазі виробництва; P_r - маркетинговий потенціал підприємства у фазі реалізації; $P_{сп}$ - маркетинговий потенціал підприємства у фазі споживання.

Продовження табл. 1.3.

1	2	3
		<p>Маркетинговий потенціал фірми у разі системного уявлення можна розглядати як сукупність потенціалів системи, що характеризують ступінь готовності маркетингових ресурсів (Прес), організаційного механізму маркетингу (Порг) і можливості досягати необхідних маркетингових результатів (През).</p> <p>$P_{мс} = < P_{рес}; P_{орг}; P_{рез}.$</p> <p>Діагностичний аналіз та діагностика стану фірми проводяться по обмеженому та доступному як для внутрішніх, так і для зовнішніх аналітиків кола параметрів.</p>
<p>Оцінки ефективності використання маркетингового потенціалу фірми (математична модель) Костенко О.П. [16, с. 88]</p>	<p>Оцінка ефективності використання маркетингового потенціалу включає послідовне проходження трьох стадій аналізу: розрахунок ринкового потенціалу, розрахунок потенційно можливого обсягу продажів фірми та порівняння його з фактичним обсягом продажів</p>	<p>Абсолютна ефективність використання маркетингового потенціалу фірми визначається:</p> <p>$EM_{Пабс} = Поп - Фоп,$</p> <p>де $EM_{Пабс}$ - абсолютна ефективність використання маркетингового потенціалу, тис. грн.; Поп - потенційно можливий обсяг продажів фірми, тис. грн.; Фоп – фактичний обсяг продажів фірми, тис. грн.;</p> <p>При цьому $Поп = Q_{пп} * Н_{сп},$</p> <p>де $Q_{сп}$ – кількість потенційних споживачів компанії на ринку;</p> <p>$Н_{сп}$ - середня норма споживання продукту на даному ринку</p>

Джерело: [14; 15; 16]

Отже, визначивши основні підходи до класифікації маркетингового потенціалу та його оцінки, а також розглянувши найбільш вживані методики для оцінки рівня маркетингового потенціалу підприємства перейдемо до вивчення процесу формування стратегії підвищення ефективності його використання.

1.3. Теоретичні аспекти формування стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу

Отже, розробка стратегії формування і розвитку маркетингового потенціалу підприємства має бути спрямована на оптимізацію та досягнення синергетичної взаємодії всіх складових елементів. Тож, розглянемо сутність поняття стратегія підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства.

Перш а все зупинимося на трактуванні поняття «стратегія маркетингового потенціалу» вітчизняними науковцями. Так, С. Гаркавенко наголошує на тому, що «маркетингова стратегія - це комплексна програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає базові принципи щодо реалізації цілей маркетингу»[17, с. 171].

У той же час І. Решетнікова акцентує увагу, що: «маркетингова стратегія підприємства конкретизується комплексом стратегічних рішень щодо кожного компоненту маркетингового мішу, що враховують базові маркетинговими стратегії, зокрема стратегії поведінки на ринку, асортиментні, цінові, збутові і комунікаційні» [18, с. 11].

Дещо інший аспект відмічає Н. Куденко. Науковець говорить, що: «маркетингова стратегія визначає заходи щодо досягнення цілей» [19, с.10].

Отже, узагальнюючи різні аспекти, на яких акцентують увагу науковці трактуючи поняття «маркетингова стратегія» запропонуємо таке визначення: стратегія маркетингу – це комплекс стратегічних та тактичних цілей, а також заходів спрямованих на їх досягнення адекватних змінам що відбуваються у середовище функціонування підприємства.

Слід наголосити, що реалізація заходів маркетингової стратегії потребує використання різних ресурсів, зокрема тих що входять до складу маркетингового потенціалу. Тобто ефективність діяльності організації природньо буде залежати від того, наскільки оптимальної є сформована

стратегія використання маркетингового потенціалу та стратегія підвищення ефективності його використання.

Відмітимо, що зараз немає єдиного визначення цього поняття, том у узагальнюючи думки науковців [8; 20; 21] наведемо таке визначення: стратегія підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу – це формування та реалізація цілей та задач та визначення шляхів їх досягнення щодо розвитку та підвищення ефективності використання структурних елементів потенціалу підприємства спрямоване на забезпечення сталого розвитку підприємства на окремих сегментах його діяльності, що забезпечить високий рівень конкурентоспроможності за рахунок використання сучасних елементів комплексу маркетингу та ефективних управлінських дій.

З урахуванням наданого нами визначення стратегії розвитку маркетингового потенціалу запропонуємо алгоритм дій щодо її розробки, що полягає у послідовному виконання певних етапів.

Отже, розробка будь-якої стратегії, зокрема і стратегії маркетингового потенціалу починається, з формулювання стратегічної мети і завдань. На нашу думку важливому управлінським моментом, що має бути взятий до уваги є узгодження цілі стратегій розвитку маркетингового потенціалу із ціллю загальної стратегії підприємства та його місією.

Наступним етапом безсумнівно має стати якісний стратегічний аналіз маркетингового потенціалу. Важливими діями на цьому етапі вважаємо:

- обрання методів оцінки ефективності використання існуючого маркетингового потенціалу. Відмітимо, що науковці рекомендують застосовувати такі як, матричні, портфельні, бенчмаркінг, тощо;

- обрання критеріїв і показників оцінки та аналізу. Зауважимо, що вітчизняні науковці наголошують на недостатній увазі керівництва до оцінки та ролі нематеріальних активів у структурі маркетингового потенціалу підприємства. Зокрема Л. Мороз та Т. Лебідь наводять такі важливі показники для оцінки нематеріальних маркетингових активів:

1. для оцінки маркетингової інформаційної системи (МІС) (сильні позиції характеризують а такими ознаками: низькі витрати на формування і використання МІС, застосування сучасних інформаційних програмних продуктів та технологій для збору й обробки інформації, ефективність використання отриманої інформації; недоліки визначають за ознаками: значні витрати на формування і використання МІС, відмова від трендів сучасності щодо збору та аналізу інформації, що супроводжується неефективністю управлінських рішень;

2. гудвіл (позитивний (сильна ознака) чи негативний (слабка позиція) імідж);

3. інтелектуальний потенціал (наявність високо компетентних працівників, здатних створювати і впроваджувати інновації (сильна ознака);

4. торгівельна марка (впізнаваність бренду, лояльність споживачів, тощо (сильні ознаки);

5. стабільні тривалі відносини з партнерами (сильні ознаки – ефективна збутова політика, наявність програми лояльності для співпраці з партнерами, робота не більш ніж одному цільовому сегменті, лідерські позиції на ринку; ознаки слабкості – низький рівень сервісу, високий ступінь залежності від постачальників, наявність лише одного сегменту ринку, тощо) [23];

- проведення оцінки ефективності маркетингового потенціалу у відповідності до критеріїв і значень показників;

- моніторинг і оцінка впливу зовнішнього середовища на ефективність маркетингового потенціалу. Здійснюючи стратегічний аналіз маркетингового потенціалу з позиції пошуку заходів щодо підвищення ефективності його використання вважаємо за необхідне звернути увагу на оцінку вірогідності реалізації таких можливостей як: вихід на нові ринки (сегменти); зміни очікувань споживачів і обсягу попиту у залежності від зростання рівня життя населення, зниження ціни на ресурси та стабільна співпраця з постачальниками, застосування стратегій диверсифікації та

диференціації продукції. Окрім цього доцільно оцінити загрози та розробити заходи щодо нівелювання негативного впливу наступних загроз: погіршення рівня життя і переорієнтація споживачів на товари субститути, інфляційні процеси, воєнні дії, тощо;

- розробка стратегічних альтернатив підвищення ефективності використання та розвитку маркетингового потенціалу з урахуванням результатів аналізу та відповідності корпоративній стратегії. Серед стратегічних альтернатив розвитку маркетингового потенціалу у літературі пропонуються такі їх види: інноваційна стратегія, стратегія розширеного відтворення маркетингового потенціалу, стратегія збереження маркетингового потенціалу [24]. Відмітимо, що кількісну оцінку стратегічних альтернатив щодо підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства науковці рекомендують розраховувати загальний коефіцієнт ефективності стратегії (K_{EC}) [21, с. 67]:

$$K_{EC} = I_{EC} / V_{PC}, \quad (1.1)$$

де

I_{EC} – інтегральний показник підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу від усіх заходів зазначених у стратегії, тис. грн.;

V_{PC} – загальні витрати на реалізацію стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу, тис. грн.

Третій етап – пов'язано з обґрунтуванням остаточного вибору стратегії розвитку маркетингового потенціалу. Зауважимо, що цей етап потребує від керівництва: погодження та декомпозиції цілей; обґрунтування базової стратегії маркетингу виробничого підприємства та узгодження її зі стратегією розвитку маркетингового потенціалу.

Особливим на наш погляд є останній етап – етап реалізації обраної стратегії розвитку маркетингового потенціалу підприємства та контролю її ефективності.

Важливу роль в успіху реалізації стратегії розвитку маркетингового потенціалу відіграє готовність керівництва та персоналу в цілому до певних стратегічних змін, а також правильно обрані методи засоби та час виконання окремих етапів стратегії, а також проведення вчасних коригуючих дій.

Відмітимо, що для оцінки ефективності розробленої стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства може бути оцінена за такими критеріями (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Критерії оцінки результативності стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства (складено автором)

Отже, ефективне використання маркетингового потенціалу безсумнівно впливає на успішний розвиток підприємства. Необхідність розробки стратегії розвитку маркетингового потенціалу визначається умовами конкурентного середовища і у залежності від їх особливостей та особливостей безпосередньо підприємства надані загальні етапи її розробки можуть бути деталізовані.

Висновки до розділу 1:

Узагальнення думок науковців щодо визначення поняття маркетинговий потенціал, можна виділити два підходи до розуміння його сутності. У вузькому сенсі – це сукупність маркетингових ресурсів з урахуванням зусиль на реалізацію маркетингових заходів, що забезпечує досягнення цілей, а у широкому – передбачає ще і здатність відповідних структурних елементів досягати маркетингових цілей і використовувати інноваційні підходи у застосуванні маркетингових ресурсів.

З'ясовано, що до структури маркетингового потенціалу вчені включають: професійну компетентність маркетологів, цінові та якісні конкурентні переваги, частка ринку, впізнаваність бренду, іміджові позиції, обґрунтована цінова та збутова політики, надійність партнерів, сервісне обслуговування та безпосередньо маркетингова інформаційна система.

Встановлено, що закордонними науковцями розроблено 4 провідні концепції трактування дефініції «маркетинговий потенціал підприємства»: виробничий, збутовий, товарний, класичний.

Враховуючи наробки науковців, запропоновано наступне визначення: маркетинговий потенціал підприємства – це система взаємопов'язаних складових, що містить сукупність маркетингових інструментів та елементів комплексу маркетингу ефективність реалізації яких залежить від рівня професійної компетентності персоналу та забезпечує стабільний стратегічний розвиток підприємства на всіх стадіях його розвитку і функціонування.

Визначено, що маркетинговий потенціал у відповідності до класифікаційних ознак може бути наступних видів: за ступенем реалізації

(досягнутий та перспективний маркетинговий потенціал); за функціями маркетингу (збутовий, інформаційний, аналітичний, тощо); за фазою життєвого циклу організації (маркетинговий потенціал НДДКР; виробничий маркетинг, збутовий маркетинг, тощо); за методами дослідження (результативний, діагностичний, системний підходи до оцінки маркетингового потенціалу); за критеріями оцінки (маркетинговий потенціал системи управління, персоналу, маркетингового інструментарію, матеріальних та фінансових ресурсів).

Серед підходів до оцінки маркетингового потенціалу найбільш поширеними є: результативний, діагностичний, з позиції оцінки потенціалу маркетингового інструментарію та потенціалу фінансово-матеріальних ресурсів маркетингу.

Для оцінки маркетингового потенціалу застосовують методика на основі: виявлення функціональних зв'язків між його системними складовими, математичну модель.

Узагальнюючи різні аспекти, на яких акцентують увагу науковці трактуючи поняття «маркетингова стратегія» запропоновано таке визначення: стратегія маркетингу – це комплекс стратегічних та тактичних цілей, а також заходів спрямованих на їх досягнення адекватних змінам що відбуваються у середовище функціонування підприємства.

Подальші дослідження дозволили дати трактування поняттю «стратегія підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу»: формування та реалізація цілей та задач та визначення шляхів їх досягнення щодо розвитку та підвищення ефективності використання структурних елементів потенціалу підприємства спрямоване на забезпечення сталого розвитку підприємства на окремих сегментах його діяльності, що забезпечить високий рівень конкурентоспроможності за рахунок використання сучасних елементів комплексу маркетингу та ефективних управлінських дій. Визначено, що процес розробки такої стратегії складається з трьох етапів, кожний з яких має свої особливості.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР»

2.1. Огляд діяльності та загальних показників ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», що її характеризують

Підприємство ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» (ПрАТ «МЗМВ «Оскар») (засновано 1995 році і це було перше потужне виробниче підприємство у місті [25]. Наразі ПрАТ «МЗМВ «Оскар» входить до складу потужної міжнародної компанії «IDS Borjomi Ukraine» учасниками, якої є провідні виробники мінеральних вод з Грузії, Литви і інших держав та декілька підприємств України. Звернемо увагу, що підприємство займає лідерські позиції на вітчизняному ринку мінеральних вод і питних вод та представлена наступними торговими марками: «Моршинська», «Моршинка», «Аляска» [26]. Асортимент продукції підприємства представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Структура асортименту виробництва та реалізації продукції

ПрАТ «МЗМВ «Оскар» за 2020 рік

Вид продукції	Обсяг виробництва		Обсяг реалізації	
	од	млн. грн.	од	млн. грн.
Моршинська 1,5 л газована	113696010	247,04	113513221	383,40
Моршинська 1,5 л негазована	54297457	120,79	54184562	183,82
Моршинська 6 л	7718514	58,79	7714751	92,71

Джерело: складено автором за інформацією сайту <https://clarity-project.info/smida/22415322>

На підприємстві у відповідності до штатного розкладу працює 585 осіб. Структура управління підприємством побудована за лінійно-функціональною

моделлю та охоплює органи управління й 28 відділів (служб), які виконують певні завдання (рис. 2.1.).

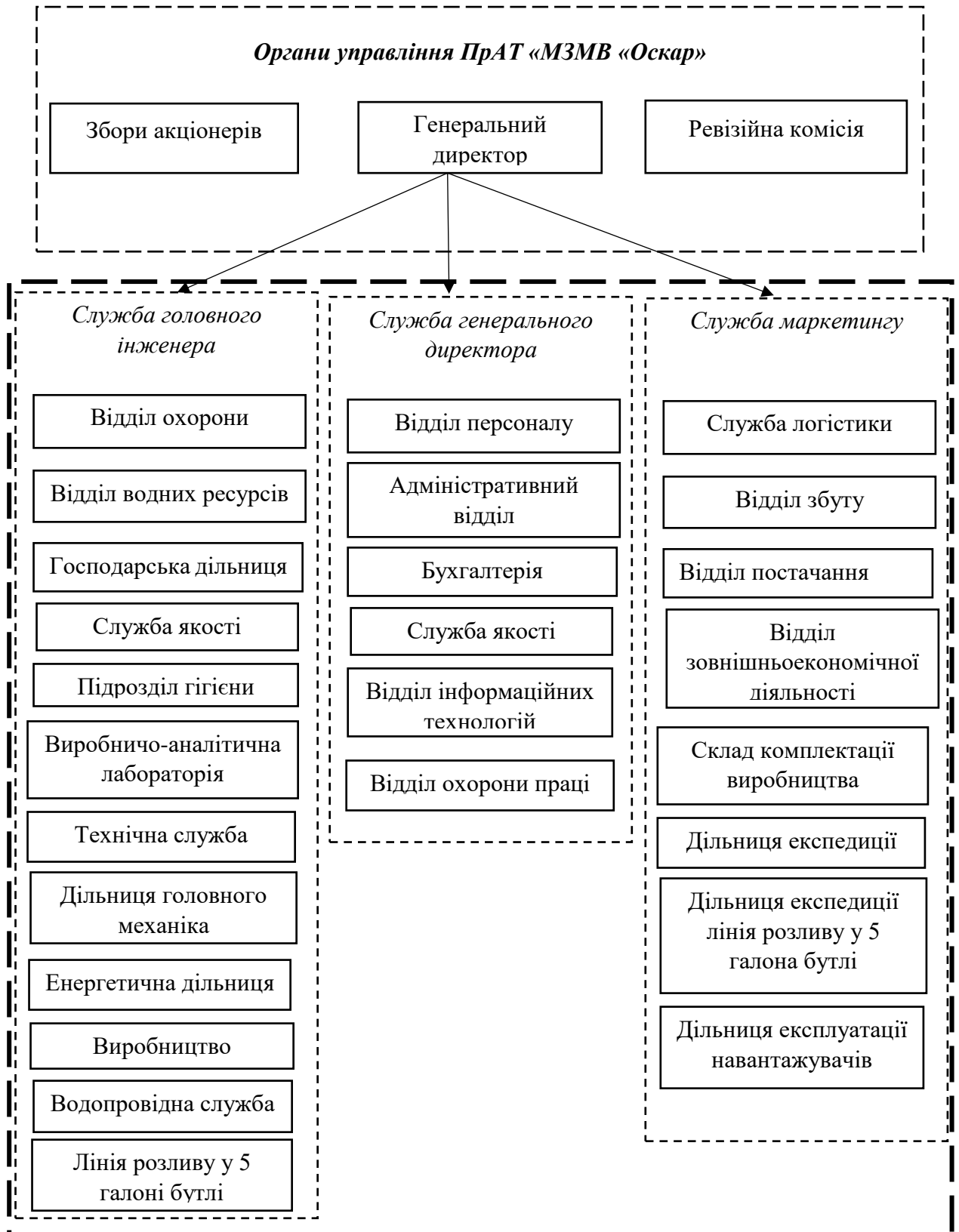


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «МЗМВ «Оскар»
(складено автором)

Слід відмітити, що провідним видом сировини яке використовується у виробничому процесі є природні джерела мінеральних вод заповідних територій України. А відтак значна увага в управлінні бізнесом підприємства приділяється дотриманню екологічної складової, зокрема:

- розробляються і доводяться до працівників заходи щодо збереження навколишнього середовища;
- моніторяться можливі осередки забруднення територій та впроваджуються дії щодо їх знешкодження;
- організовано облік видобутку мінеральних вод за встановленою формою журналу первинного обліку ПОД-11;
- щорічно здійснюється експертиза дотримання норм законодавства щодо видобутку мінвод виробничо-аналітичною лабораторією ПрАТ «МЗМВ «Оскар» та відомчою лабораторією ДУ «Український НДІ МР і К МОЗ України» (м. Одеса);
- проводиться облік відходів за відповідною формою журналу 1-ВТ;
- щорічно проводиться експертиза дотримання державних норм щодо викидів шкідливих речовин у повітря.

Важливим моментом, що характеризує перспективи розвитку та результати діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар» це здійснення досліджень для обґрунтування програм і планів роботи підприємства. У аудиторському висновку [27] зазначено, що підприємство наряду з постійним моніторингом ринкового середовища здійснює і поодинокі маркетингові дослідження у відповідності до потреб. Наголосимо, що обсяг витрат на маркетинг становив у 2020 році 2,163 тис. грн. [27].

Окремо відмітимо відповідальне ставлення керівництва та власників компанії до розробки стратегії розвитку ПрАТ «МЗМВ «Оскар». На підтримку цього судження свідчить інформація про те, що систематично здійснюється маркетингове дослідження споживачів щодо виявлення впливу на них рекламних заходів за такими напрямками (розділами) (рис. 2. 2.).

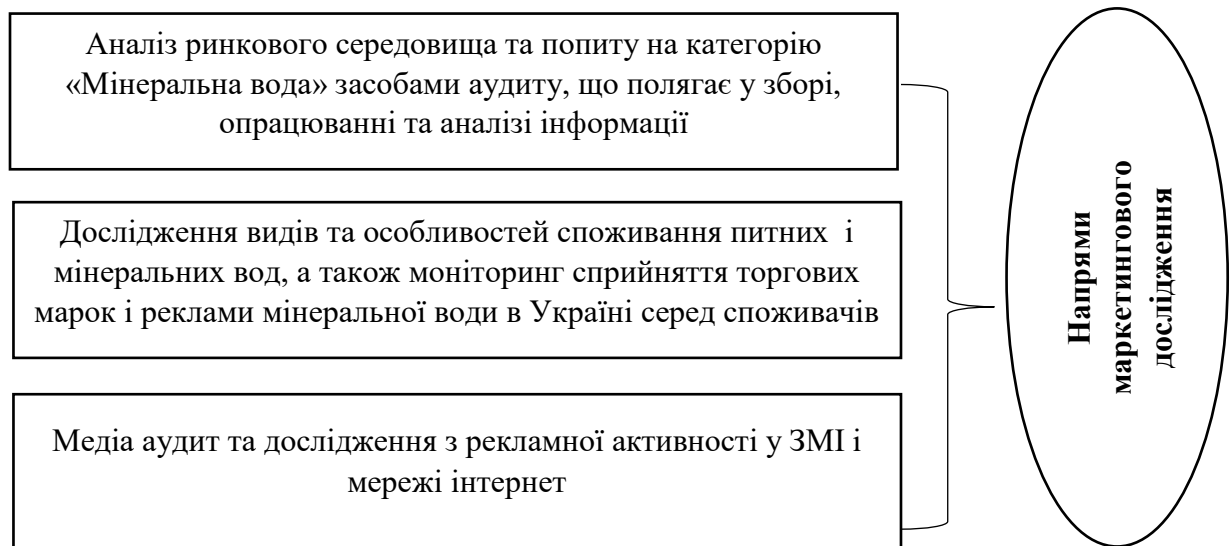


Рис. 2.2. Напрями маркетингового дослідження ПрАТ «МЗМВ «Оскар»

Зазначимо, що попри значні зусилля керівництва компанії щодо утримання лідерських позицій на ринку спостерігається зниження результатів господарської діяльності. Систематизуємо у таблиці основні показники діяльності підприємства за 2019-2020 роки (табл. 2.2.). Джерельною базою нашого дослідження стала консолідована фінансова звітність, зокрема: Консолідований звіт про сукупний дохід за 2020 р. ПрАТ «МЗМВ «Оскар» (Додаток А), Консолідований звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2020 року ПрАТ «МЗМВ «Оскар» (Додаток Б).

Таблиця 2.2.

Основні показники господарської діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар» та їх зміна у 2019-2020 р.р.

Показник	2019 р.	2020 р.	Динаміка	
			грош. од.	%
1	2	3	4	5
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1530015	1366502	-16413	-10,7
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	(1162931)	(1046379)	-116552	-10,02
3. Валовий прибуток, тис.грн.	367084	320123	-46961	-12,79

Продовження табл. 2.2.

1	2	3	4	5
4. Інші операційні доходи, грн.	7838	16570	874	111,6
5. Адміністративні витрати, грн.	(40380)	(44228)	(3848)	9,5
6. Витрати на збут, грн.	(34191)	(39543)	(5352)	15,65
7. Інші операційні витрати, грн.	(13959)	(1387)	(-12572)	-90,06
8. Фін. результат від операційної діяльності, грн.	286392	251535	-34857	-12,2
9. Інші фін. доходи, грн.	72	66	-6	-8,33
10. Фін. витрати, грн.	(455000)	(8277)	(-446723)	-98,2
11. Інші витрати, грн.	(2377)	(52848)	(50471)	212,3
12. Фін. результат до оподаткування, тис. грн.	283632	190476	-93156	-32,84
13. Витрати з податку на прибуток, тис. грн.	51591	33221	33169,4	-64,29
14. Чистий фін. результат, тис. грн.	232041	157255	-74786	-32,22
15. Чисельність працівників, чол.	480	585	105	21,87
16. Фондоозброєність праці тис. грн./чол.	666,585	1169,594	503	75,46
17. Продуктивність праці, тис. грн./рік	3187,53	2335,9	-851,63	-26,71
18. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	319961	684213	364252	113,8
19. Власний капітал, тис. грн.	627590	784845	157,255	25,05
20. Фондовіддача, грн./грн.	4,78	2,0	-2,78	-58,2
21. Фондоємність, грн./грн.	0,21	0,5	0,29	138
22. Рентабельність реалізованої продукції,%	31,6	30,6	-1,0	-3,2
23. Рентабельність власного капіталу,%	36,97	24,27	-12,7	-34,35

Джерело: складено автором за інформацією аудиторського звіту та консолідованої звітності [27]

Отже, за результатами наведеними у консолідованій звітності за поточний рік діяльності було здійснено розрахунки відхилення показників. Тож проаналізуємо отримані значення показників.

Так, можна побачити що чистий дохід від реалізації продукції знизився на 10,7%, що безперечно вплинуло на зниження розміру валового прибутку. Разом з тим на зниження валового прибутку, яке в цілому відбулося на 12,79%, вплинули ще збільшення витрат на збут на 15,65% і адміністративних витрат на 9,5%. Одночасно спостерігається збільшення операційних доходів на 111,6% і зниження інших операційних витрат на 90,06%. В цілому чистий фінансовий результат діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар» за 2020 рік знизився 32,22%, що у грошовому еквіваленті складає 74,786 тис. грн. Окрім цього зафіксовано зниження показників рентабельності продукції на 3,2%, а власного капіталу на 34,35%, та показників ефективності використання живої праці (продуктивність знизилась на 26,71%) та уречевленої (фондовіддача знизилась на 58,2%) праці. За таких результатів вважаємо за необхідне провести аналіз ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу підприємства та визначити можливі резерви їх зростання.

2.2. Аналіз ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу підприємства

У здійсненні аналізу ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу ПрАТ «МЗМВ «Оскар» будемо дотримуватися вузького підходу до розуміння його змісту, тобто оцінимо ефективність використання кадрового потенціалу, основних фондів, фінансових ресурсів розраховавши відповідні групи показників за загально визначеними методиками.

Отже, розрахуємо показники ефективності використання кадрового потенціалу ПрАТ «МЗМВ «Оскар» та зведемо їх у таблицю (табл. 2.3.). Для визначення показників використаємо інформацію, що наведена у консолідованій звітності: Форма №1-к, Форма №2-к.

Таблиця 2.3.

Розрахунок та динаміка показників ефективності використання
кадрового потенціалу ПрАТ «МЗМВ «Оскар» за 2019-2020 р.р.

Показник	2019 р.	2020 р.	Динаміка	
			одиниць	%
1	2	3	4	5
Загальна чисельність персоналу, чол.	480	585	105	21,9
Кількість керівників, чол.	29	29	-	-
Питома вага управлінського персоналу у загальній чисельності персоналу, %	6,04	4,95	-1,09	-18,04
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1530015	1366502	-16413	-10,7
Продуктивність праці, грн.	3187,53	2335,9	-851,63	-26,71
Витрати на оплату праці, грн.	3091000	4480000	1389000	44,93
Середньомісячний розмір заробітної плати, грн./чол.	6439,58	7724,14	1284,56	19,94
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	(1162,931)	(1046,379)	-116,552	-10,02
Питома вага витрат на персонал у собівартості реалізованої продукції, %	26,5	42,8	16,3	61,5

Джерело: (складено автором)

Проаналізуємо отримані результати розрахунку. Перш за все відмітимо значне зростання загальної чисельності персоналу організації протягом року на 21,9 %. Що спричинило різні наслідки. Так, з одного боку можна говорити про скорочення питомої ваги управлінського персоналу у загальній чисельності працівників на 18,04%. Тобто це говорить про покращення структури персоналу. Але разом з тим маємо відмітити, що збільшення кількісного складу працівників призвело до зниження продуктивності праці на 26,71 % з одночасним зростанням витрат на персонал на 44,93%. Таку динаміку показників ефективності використання кадрового потенціалу можна трактувати як негативну. Окрім, цього маємо наголосити, що одночасно зі зменшенням продуктивності праці на 26,71% спостерігається збільшення розміру середньої заробітної плати на 19,94%, що ще раз підкреслює вкрай

низький рівень ефективності використання трудових ресурсів. І на сам кінець, зазначимо, що питома вага витрат на персонал у структурі собівартості продукції також зростає на 61,5%.

Отже, за результатами розрахунків робимо висновок про зниження ефективності використання такого структурного елементу маркетингового персоналу як кадровий потенціал у 2020 році.

Важливу роль у діяльності підприємств відіграють і основні фонди. Тому наступним кроком нашого аналізу стане оцінка майнового стану та розрахунок показників ефективності використання основних фондів підприємства ПрАТ «МЗМВ «Оскар» (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Розрахунок та динаміка показників майнового стану й ефективності використання основних фондів ПрАТ «МЗМВ «Оскар» за 2019-2020 р. р.

Показник	2019 р.	2020 р.	відхилення	
			грн.	%
Основні фонди, тис. грн.	319,961	684,213	364,252	113,8
Первина вартість, тис. грн.	699,015	1111,477	412,462	59
Знос, тис. грн.	379,054	432,264	53,21	14,03
Вартість майна, тис. грн.	612,672	1128,419	515,747	84,17
Чистий фін. результат, тис. грн.	232,041	157,255	-74,786	-32,22
Чистий дохід виручка від реалізації, тис. грн.	1530,015	1366,502	-1641,3	-10,7
Фондовіддача, грн\грн	4,78	2,0	-2,78	-58,2
Фондоємність, грн\грн	0,21	0,5	0,29	138
Фондорентабельність, %	72,5	22,98	-49,25	-68,3
Фондоозброєність, грн./чол.	666,585	1169,594	503	75,46
Коефіцієнт зносу основних засобів (стр. 3/стр.2)	0,54	0,63	0,09	16,6
Коефіцієнт придатності основних засобів (стр.1/стр.2)	0,45	0,62	0,17	37,7

Джерело: (складено автором)

Із наведених у Таблиці 2.4. розрахунків можна спостерігати зниження ефективності використання основних фондів ПрАТ «МЗМВ «Оскар», зокрема показник фондівдачі за поточний рік зменшив своє значення аж на 58,2%, а також фондорентабельності на 68,3%. Одночасно спостерігається і збільшення фондоємності на 138%. Окрім цього відмітимо, що коефіцієнт зносу і придатності основних фондів перевищують нормативні показники. І така тенденція погіршилась у 2020 році і засвідчує незадовільний стан основних фондів. Важливим вважаємо відмітити і той факт, що в цілому вартість майна ПрАТ «МЗМВ «Оскар» збільшилась на 84, 17%. За результатами вивчення консолідованої звітності підприємства (Форма №1-к) дійшли висновку що вартість майна збільшилась в основному за рахунок вартості незавершеного будівництва (+159,455 тис. грн.) та здійсненої переоцінки первинної вартості об'єктів необоротних активів.

Унаочнимо показник ефективності використання живої та уречевленої праці (рис. 2.3.).

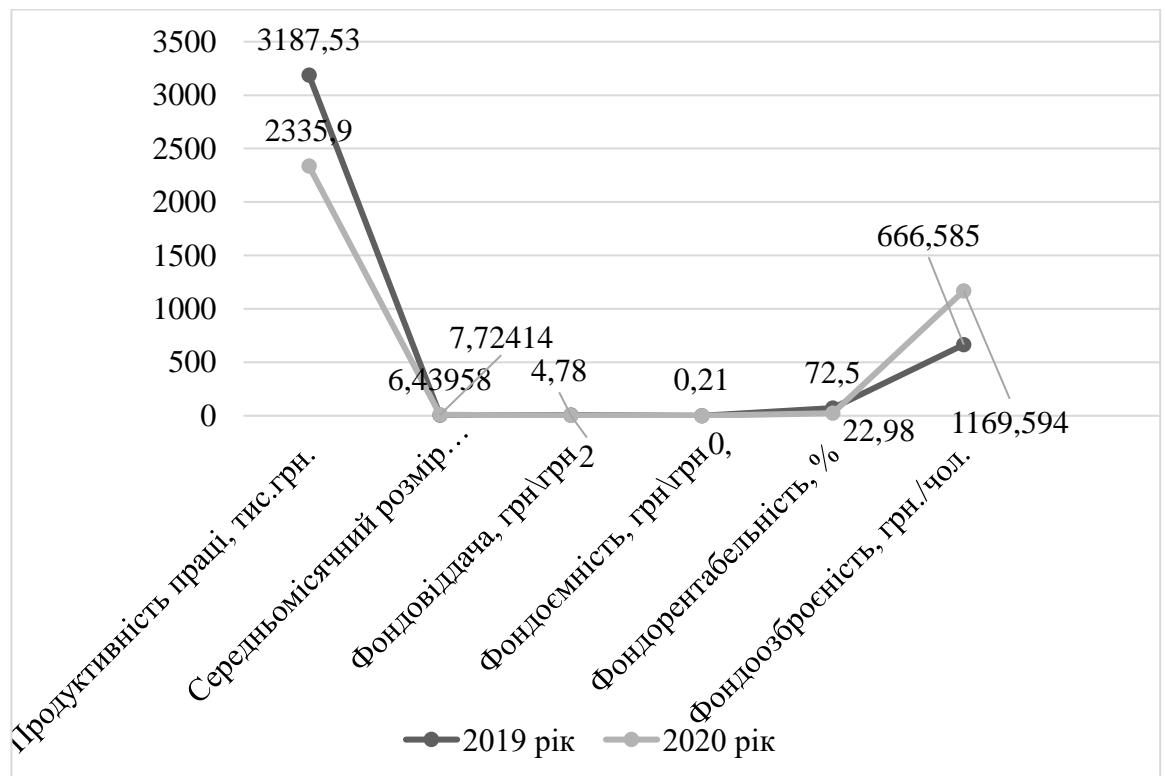


Рис. 2.3. Результати розрахунку зміни показників ефективності використання живої та уречевленої праці на ПрАТ «МЗМВ «Оскар»

Для визначення ефективності оборотного капіталу підприємства розрахуємо показники ділової активності. Для розрахунку використаємо метод коефіцієнтів [28, с. 98]. Результати обчислень представимо у таблиці (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5.

Розрахунок та динаміка показників ділової активності й ефективності використання оборотного капіталу ПрАТ «МЗМВ «Оскар» за 2019-2020 р.р.

Показник	2019 р.	2020 р.	відхилення	
			од	%
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1530,015	1366,502	-1641,3	-10,7
2. Середній розмір активів, тис. грн.	699,4215	1190,732	491,3115	72,2
3. Коефіцієнт оборотності активів (стр.1/стр.2)	2,19	1,15	-0,69	-31,5
4. Кількість календарних днів у періоді	360	360	-	-
5. Період оборотності активів (стр.4/стр.3), днів	164,38	313,03	148,65	90,4
6. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1162,931	1046,379	-116,552	-10,02
7. Середня вартість запасів, тис. грн.	77,9995	95,351	17,3515	22,24
8. Коефіцієнт оборотності запасів (стр.6/стр.7)	14,91	10,97	-4,01	-26,89
9. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (стр.1/стр.9)	6,1	1,9	-4,2	-68,86
10. Загальна кредиторська заборгованість, тис. грн.	249,486	719,56	470,074	188,4
11. Термін оплати кредиторської заборгованості (стр.10*стр.4/стр.1), днів	58,7	189,56	130,86	222,9
12. Загальний розмір дебіторської заборгованості, тис. грн.	1062,544	765,447	-297,097	-27,9
13. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (стр.1/стр.11)	1,44	1,79	0,35	24,3
14. Період оборотності дебіторської заборгованості (стр.4/стр.12)	250	201	-49	-19,6
15. Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	511,5695	706,2175	194,648	38,05
16. Чистий прибуток, тис. грн.	232,041	157,255	-74,786	-32,22
17. Період окупності власного капіталу (15стр./стр.16)	2,2	4,5	2,3	104,5

Джерело: (розраховано автором за інформацією додатків А,Б)

Здійснивши розрахунки можемо зробити висновок про погіршення показників ділової активності, що на нашу думку є наслідком зниження ефективності використання складових маркетингового потенціалу, зокрема

оборотних фондів та фондів обігу ПрАТ «МЗМВ «Оскар» у 2020 році. Розкриємо більш детально зміни, що відбулися. Перш за все звернемо увагу на зниження розміру показника оборотності активів за поточний рік майже на третину, що природньо призвело до збільшення терміну оборотності активів на 90,4%, тобто майже у двічі. Доречно відмітити, що оборотність запасів у 2020 році у порівнянні з попереднім періодом також знизився на 26,89%. Негативним моментом, за нашим дослідженням, виявився факт збільшення розміру кредиторської заборгованості на 188,4% і гальмування швидкості її повернення на 68,86%. При цьому відмітимо покращення роботи фінансового відділу щодо інкасації дебіторської заборгованості. Здійснюючи розрахунки визначили, що спостерігається скорочення періоду повернення дебіторської заборгованості на 19,6%. Окрім цього наголосимо, що і період окупності власного капіталу збільшився на 104%, що також говорить про погіршення ефективності використання ресурсів підприємства.

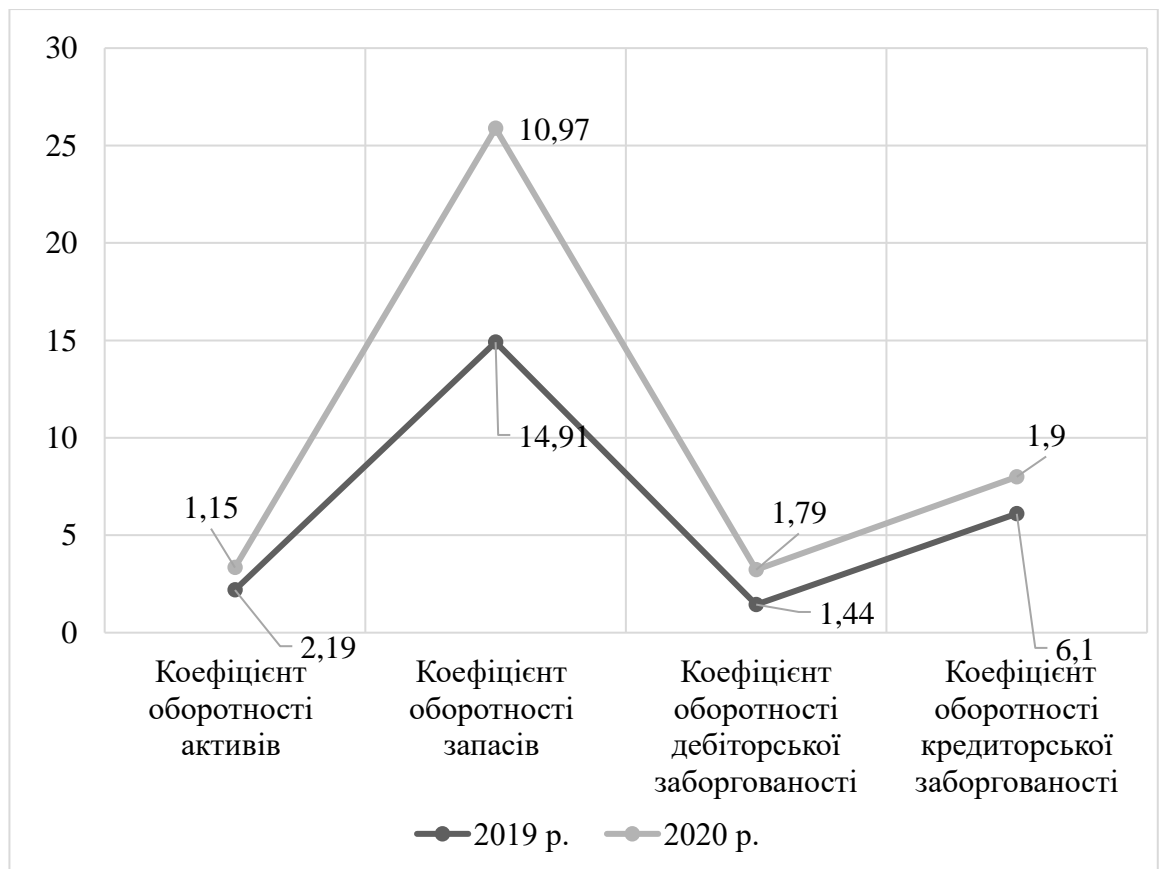


Рис. 2.4. Результати розрахунку зміни показників ділової активності ПрАТ «МЗМВ «Оскар» (джерело: Таблиця 2.5.)

Для більш наочної картини ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу ПрАТ «МЗМВ «Оскар» розрахуємо показники прибутковості діяльності і дослідимо зміни, що відбулися у їх значеннях. Дані розрахунку представимо у таблиці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Розрахунок та динаміка показників прибутковості

ПрАТ «МЗМВ «Оскар» за 2019-2020 р. р.

Показник	2019 р.	2020р.	відхилення	
			од	%
1. Чистий прибуток підприємства, тис. грн.	232,041	157,255	-74,786	-32,22
2. Середній розмір активів, тис. грн.	699,4215	1190,732	491,3115	72,2
3. Рентабельність активів ((стр.1/стр.2) *100), %	33,1	13,2	-19,9	-60,1
4. Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	511,5695	706,2175	194,648	38,05
5. Рентабельність власного капіталу ((стр.1/стр.3) *100), %	45,3	22,3	-23	-50,1
6. Середньорічна вартість осн. засобів , тис. грн.	309,72	502,087	192,367	62,1
7. Рентабельність осн. засобів ((стр.1/стр.6) *100), %	74,9	31,3	-43,6	58,2
7. Середньорічна вартість нормованих оборотних фондів, тис. грн.	86,345	102,3245	15,9795	18,5
8. Рентабельність діяльності ((стр.1/(стр.6+ стр.7)) *100), %	58,6	26	-32,6	-55,6
9. Чистий дохід від наданих послуг, тис. грн.	1530,015	1366,502	-1641,3	-10,7
10. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1162,931	1046,379	-116,552	-10,02
11. Валовий прибуток, тис. грн.	367,084	320,123	-46,961	12,79
12. Рентабельність реалізованої продукції ((стр.11/стр.10) *100), %	31,56	30,58	-0,98	-3,1

Джерело: Форма №1-к, Форма №2-к

Отже, розрахунок показників прибутковості також підтверджує наш висновок про зниження ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу. Слід також наголосити, що, в цілому, підприємство працює у порівняння з конкурентами досить непогано, про що свідчать високі значення рентабельності за використанням окремих ресурсів, зокрема рентабельність реалізованої продукції на рівні 30%, власного капіталу – 22,3%, в цілому діяльності - 26%. Для виявлення можливих резервів щодо

підвищення ефективності використання компонентів маркетингового потенціалу проведемо аудит стратегії використання маркетингового потенціалу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» та процедури розробки.

2.3. Аудит стратегії використання маркетингового потенціалу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» та процедури розробки

Здійснення аудиту стратегії використання маркетингового потенціалу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» та процедури її розробки передбачає встановлення рівня досягнення цілей організації, а також доцільності та якості реалізації усіх визначених у стратегії дій та заходів. Тому вважаємо, що аудит потрібно здійснювати за алгоритм етапів за якими розробляється і обґрунтовується стратегія одночасно оцінюючи процедури та результати кожного етапу.

Тож першим етапом розробки стратегії є визначення стратегічних цілей. На ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» формулювання стратегічних цілей займається апарат управління на чолі з генеральним директором і керівники усіх підрозділів (рис.2.1.). У Консолідованому звіті керівництва підприємства ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» за 2020 рік визначено дві стратегічні цілі (рис.2.5.).

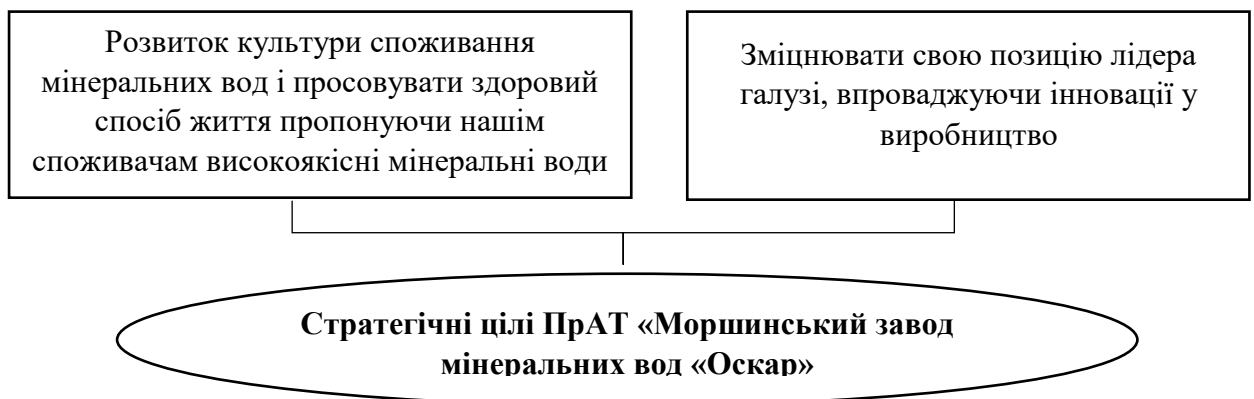


Рис. 2.5. Стратегічні цілі ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» (складено автором за джерелом [27])

Для аналізу цілей скористаємося критеріями до оцінки якості сформульованих цілей SMART [29]:

- конкретність, точність, стратегічність;
- вимірюваність, значущість;
- амбітність, досяжність, узгодженість, орієнтація на дію;
- відповідність, реалістичність, практичність, забезпеченість ресурсами, орієнтація на результат;
- обмеженість у часі, своєчасність, придатність до перевірки рівня досягнень.

Тож, у ході здійснення аудиту відповідності стратегічних цілей критеріям SMART, які є найбільш сучасним підходом до визначення якості цілей встановлено:

- у сформульованих цілях є стратегічне спрямування, але разом з тим чітко не встановлено конкретний результат до якого прагне ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»;
- відсутність вимірюваності (кількісних показників досягнення цілей);
- цілі є амбітними (зміцнення лідерських позицій), орієнтовані на дію (впровадження інновацій у виробничий процес), але відмітимо відсутність узгодженості щодо системності підвищення ефективності усіх складових маркетингового потенціалу підприємства;
- у змісті цілей немає часових меж щодо їх досягнення та невизначено етапи на яких доцільно перевіряти рівень досягнення цілей, а також значення показників на цих етапах.

Наступним кроком у розробці стратегії є здійснення стратегічного аналізу маркетингового потенціалу. Слід відмітити, що у якості методів оцінки досягнення результатів керівництво ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» використовує метод коефіцієнтів та визначення загальних результатів господарської діяльності, зокрема визначено, що [27]:

- показники поточної ліквідності за поточний рік знизились з 1,86 до 0,84, причиною такого стану визначення розширення масштабу діяльності перш за все за рахунок власних коштів. У той же час заходами стратегічного спрямування щодо покращення ефективності використання ресурсів підприємства (складових маркетингового потенціалу) визначено загальними фразами: збільшити прибутки, залучити позичкові кошти, збільшити обсяги реалізації;

- показники виручки та прибутку також зазнали значного зниження за підрахунками менеджменту компанії розмір виручки знижено на 10,7%, прибуток знижено на 32,22% (серед стратегічних заходів зазначено зниження витрат діяльності без деталізації елементів та розмірів певних витрат).

Акцентуємо увагу, що значна увага у змісті стратегії приділена формуванню іміджу організації за рахунок екологічної складової, зокрема охороні повітря, надр та поводження з відходами.

Слід наголосити на розробці і впровадженні заходів стратегічного значення щодо соціального спрямування, тобто для підвищення рівня вмотивованості працівників і відтак підвищення ефективності використання кадрового потенціалу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». Проаналізуємо їх.

По-перше відмітимо принцип рівності та відсутності дискримінації щодо відбору та призначення працівників на посади.

По-друге відмітимо заходи матеріальної мотивації (розмір зарплати та премій) перелік та обсяг яких залежить від посади та досягнення, але також немає цільових показників для порівняння ступеня досягнення цілі та ефективності заходів.

Окрім цього передбачено було заходи нематеріального стимулювання, які полягали у можливості участі у програмах розвитку персоналу «Наставництво» та «Визнання».

По-третє, передбачено та реалізовано заходи щодо охорони праці (рис. 2.б.).

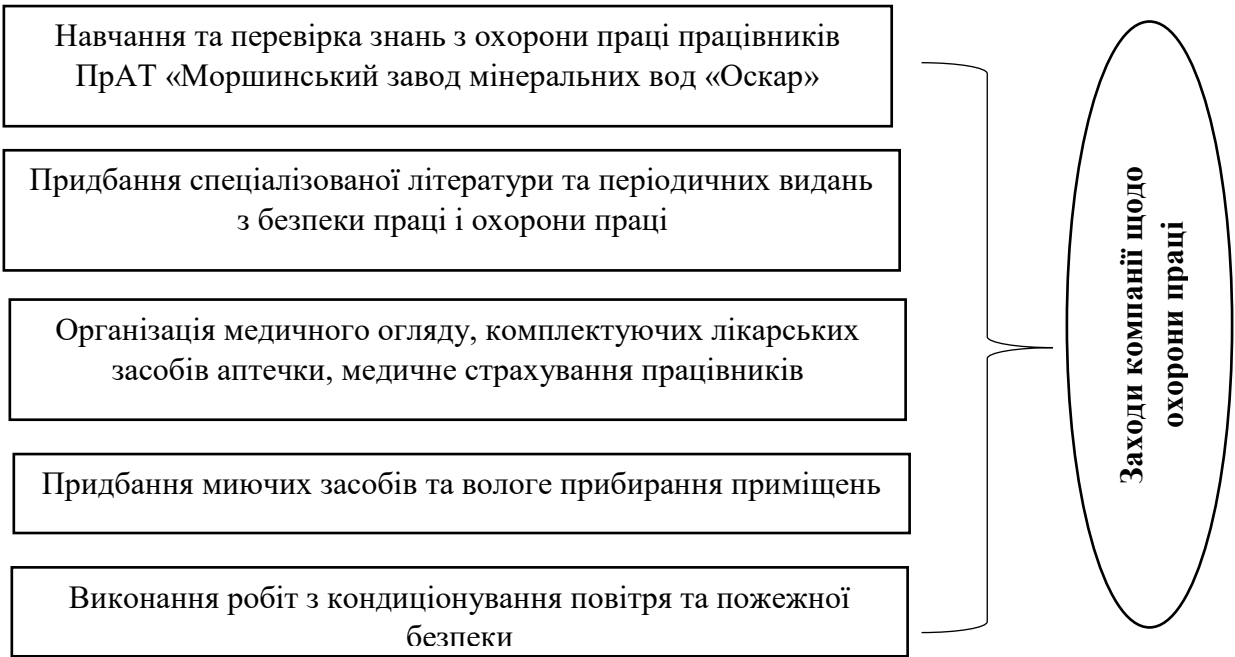


Рис. 2.6. Комплексні заходи щодо досягнення нормативів гігієни та безпеки праці керівництво ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» (складено автором за джерелом [27])

Структура витрат на окреслені заходи соціальної і кадрової політики за результатами фінансового звіту (пояснювальної записки до фінансового звіту)(рис. 2.7.)



Рис. 2.7. Розподіл витрат на заходи соціальної і кадрової політики керівництво ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» (складено автором за джерелом [27])

Аналіз зовнішнього середовища здійснюють переважно організації на замовлення ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». Окрім цього у пояснювальній записці до фінансового звіту відмічено, що на підприємстві здійснюють кабінетні дослідження, за результати якого розроблено заходи тактичного спрямування що мають впливати на зниження розміру ризику (рис. 2.8).

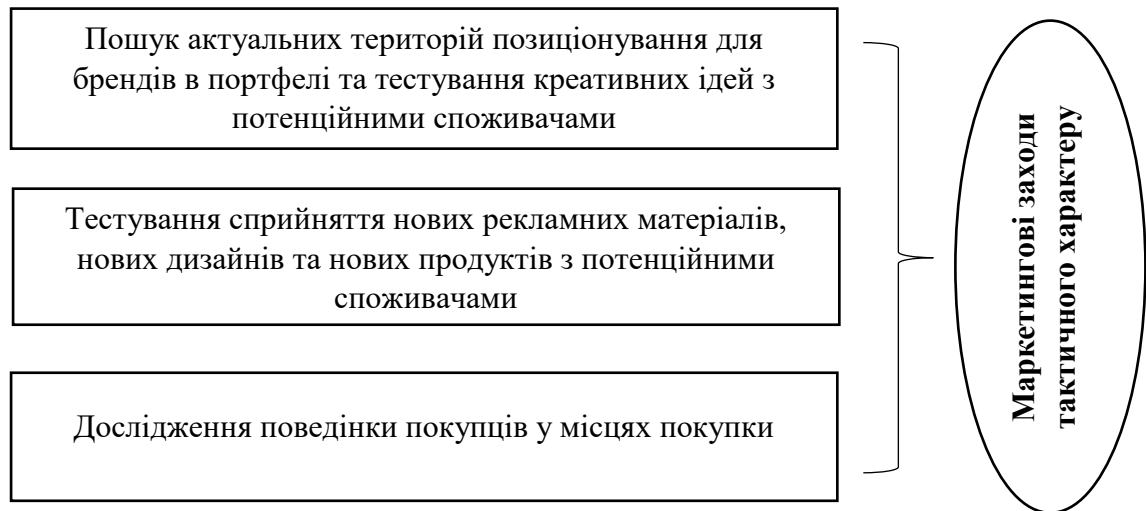


Рис. 2.8. Маркетингові заходи тактичного характеру ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» (складено автором за джерелом [27])

За результатами маркетингового аналізу середовища менеджментом ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» визначено найбільш суттєві ризики стратегічного розвитку діяльності:

- валютні;
- кредитні;
- процентні;
- ризик втрати ліквідності [27].

Серед стратегічних заходів щодо зниження цієї групи ризиків запропоновано наступні заходи:

- зміни у структурі капіталу;
- збільшення прибутку;

- коригування суми дивідендів, що сплачують учасникам;
- моніторинг грошових потоків[27].

Ще раз наголосимо на загальних окресленнях всіх можливих напрямів без зазначення конкретних заходів, витрат і результатів їх впровадження. Наступним кроком у процедурі розробки та змісті стратегії є визначення системи контролю реалізації стратегії. Акцентуємо увагу, що на ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» створено внутрішню систему контролю. Призначення внутрішньої системи контролю полягає у виявленні ризиків та зниженні їх негативного впливу. У згаданій нами Записці наведено, що основними органами контролю, у межах своєї компетенції, є: ревізійна комісія, керівники, спеціалісти фінансових служб. Серед процедур контролю визначено (рис. 2.9.):

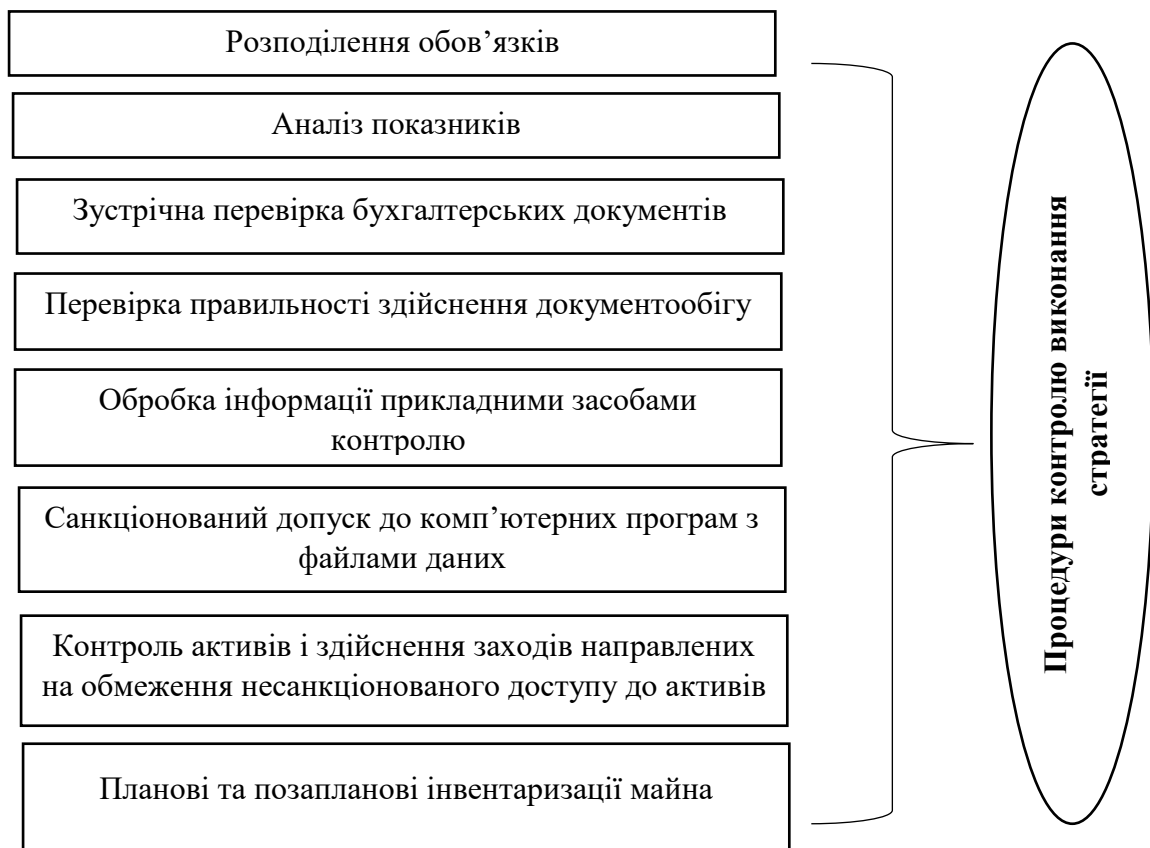


Рис. 2.9. Процедури контролю виконання стратегії ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» (складено автором за джерелом [27])

Проаналізувавши систему контролю та процедури контролю ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» можемо констатувати, що жодних показників і термінів здійснення цих процедур не зазначено у стратегії підприємства, а також у Записці зазначено що ревізійна комісія за 2020 рік лише один раз здійснила контрольні заходи.

Отже, проаналізувавши зміст стратегії та процедури її розробки та реалізації необхідно дослідити теоретичні шляхи та напрями підвищення її ефективності щодо використання структурних елементів маркетингового потенціалу та обґрунтувати заходи спрямовані на їх реалізацію для ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»

Висновки до розділу 2

У ході діагностики ефективності використання маркетингового потенціалу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» з'ясовано, що ПрАТ «МЗМВ «Оскар» засновано 1995 році і це було перше потужне виробниче підприємство у місті. Наразі підприємство входить до складу потужної міжнародної компанії «IDS Borjomi Ukraine» учасниками, якої є провідні виробники мінеральних вод з Грузії, Литви і інших держав та декілька підприємств України. Звернемо увагу, що підприємство займає лідерські позиції на вітчизняному ринку мінеральних вод і питних вод та представлена наступними торговими марками: «Моршинська», «Моршинка», «Аляска».

За результатами наведеними у консолідованій звітності за поточний рік діяльності було здійснено розрахунки відхилення основних показників. Зокрема чистий дохід від реалізації продукції знизився на 10,7%, що безперечно вплинуло на зниження розміру валового прибутку. Разом з тим на зниження валового прибутку, яке в цілому відбулося на 12,79%, вплинули ще збільшення витрат на збут на 15,65% і адміністративних витрат на 9,5%. Одночасно спостерігається збільшення операційних доходів на 111,6% і зниження інших операційних витрат на 90,06%. В цілому чистий фінансовий результат діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар» за 2020 рік знизився 32,22%, що

у грошовому еквіваленті складає 74,786 тис. грн. Окрім цього зафіксовано зниження показників рентабельності продукції на 3,2%, а власного капіталу на 34,35%, та показників ефективності використання живої праці (продуктивність знизилась на 26,71%) та уречевленої (фондовіддача знизилась на 58,2%) праці. За таких результатів зроблено висновок про необхідність провести аналіз ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу підприємства та визначити можливі резерви їх зростання. Розрахунок показників ефективності використання елементів маркетингового потенціалу підприємства (кадрів, основних та оборотних фондів, показників прибутковості) показав значне погіршення ефективності діяльності підприємства.

Для виявлення можливих резервів щодо підвищення ефективності використання компонентів маркетингового потенціалу проведено аудит стратегії використання маркетингового потенціалу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» та процедури розробки. Результати аудиту показали, що основними недоліками у змісті і процедурі стратегії підприємства є відсутність конкретних показників цілей (кількісних), заходів на їх досягнення, періоду їх досягнення, а також обґрунтування їх економічної доцільності за допомогою якісно проведеного стратегічного аналізу.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

3.1. Дослідження шляхів та напрямів підвищення ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу

Діагностика ефективності використання складових маркетингового потенціалу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», а також змісту та процедури розробки стратегії підприємства дала можливість виявити слабкі місця у діяльності організації. Разом з тим зауважимо, що для розробки якісної стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу доцільно буде спочатку дослідити думки науковців та практиків щодо шляхів і напрямів підвищення ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу.

У своєму дослідженні будимо дотримуватися і вузького підходу до розуміння маркетингового потенціалу (тобто сукупності кадрового, виробничого, фінансового потенціалів, тощо) та широкого, що окрім, зазначеного, передбачає і застосування або наявність інноваційних підходів та\або процесів пов'язаних з управлінням і використанням структурних елементів маркетингового потенціалу.

Акцентуємо увагу, що кадровий потенціал як структурний елемент маркетингового потенціалу відіграє провідну роль, тому що від обізнаності, компетентності, поінформованості, рівня кваліфікації та практичних навичок і досвіду працівників залежить ефективне та оптимальне застосування інших складників маркетингового потенціалу.

Слід відмітити, багато науковців погоджуються що кадровий потенціал це сукупність здатностей працівників підприємства включаючи їх фізичний стан, вік, рівень професійної компетентності, прагнення до саморозвитку [30, с. 32].

Вивчення наукових джерел щодо шляхів і напрямів підвищення ефективності використання кадрового потенціалу дало можливість їх узагальнити та систематизувати (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Шляхи та напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу організації

№ п\п	Напрямок підвищення ефективності використання кадрового потенціалу організації	Шляхи реалізації напрямку підвищення ефективності використання кадрового потенціалу організації
1	Підвищення ефективності кадрової політики	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація штатного розпису; - забезпечення раціонального руху та ротації персоналу; - створення програм професійного розвитку персоналу; - розробка заходів розвитку корпоративної культури.
2	Підвищення значень показників результативності праці	<ul style="list-style-type: none"> - розробка заходів демонстрації прямого зв'язку між результатами праці та винагородою; - створення дієвої системи нематеріального заохочення та впровадження її заходів; - розробка дієвої системи матеріального стимулювання; - впровадження новітніх технологій та зниження трудомісткості виробничих процесів.
3	Підвищення якості трудових ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> - навчання та стажування; - залучення високо компетентних фахівців; - застосування програм професійного розвитку.
4	Формування високого рівня корпоративної культури	<ul style="list-style-type: none"> - створення гарного психологічного клімату; - попередження конфліктів; - використання соціальних стимулів підвищення результативності праці; - створення умов для професійного розвитку та самореалізації працівника у професії.

Джерело: складено автором за джерелами [30;31; 32]

Розглянемо напрями і шляхи підвищення ефективності використання техніко-технологічної бази виробництва як структурного елементу маркетингового потенціалу. По-перше відмітимо, що техніко-технологічна база організації – це сукупність найактивніших елементів операційної, що впливає на визначення технології виробництва продукції [33, с. 102]. Тож,

техніко-технологічна база містить технологічну (характеризує технологічні процеси і охоплює машини та обладнання, енергетичне та інформаційне забезпечення, транспорт) та технічну складові [34, с. 56].

Слід наголосити, що вивчення думок і наробок науковців щодо проблеми підвищення ефективності використання основних засобів і разом техніко-технологічної бази зазвичай зводяться до двох напрямів і з відповідними шляхами (заходами щодо їх реалізації). Сукупність цих напрямів та шляхів (заходів) можна представити у вигляді моделі (рис.3.1.)



Рис. 3.1. Модель підвищення ефективності використання техніко-технологічної бази виробництва організації (складено автором за джерелами [33;34; 35; 36])

Наголосимо, що суттєвий вплив на результативність діяльності підприємства спричиняє такий структурний елемент маркетингового потенціалу, як оборотний капітал, що складається із оборотних коштів та коштів обігу. Отже, узагальнимо рекомендації науковців щодо підвищення ефективності використання оборотних фондів (рис. 3.2.).



Рис. 3.2. Напрями підвищення ефективності використання оборотних фондів підприємства (узагальнено автором за джерелами [38;39; 35; 40])

Відмітимо, що на результативність роботи підприємства впливають і обігові кошти, що знаходяться у сфері обігу, зокрема готівка, гроші на

рахунках, дебіторська заборгованість тощо. Тому, дуже важливо розглянути шляхи та напрями підвищення використання цієї частини структури маркетингового потенціалу. Пропонуємо знову звернутися до розгляду та систематизації пропозиції дослідників та практиків з цього питання.

Перш за все звернемо увагу на алгоритм дій керівництва підприємства щодо створення політики формування і використання оборотного капіталу (ОК)(рис. 3.3.).

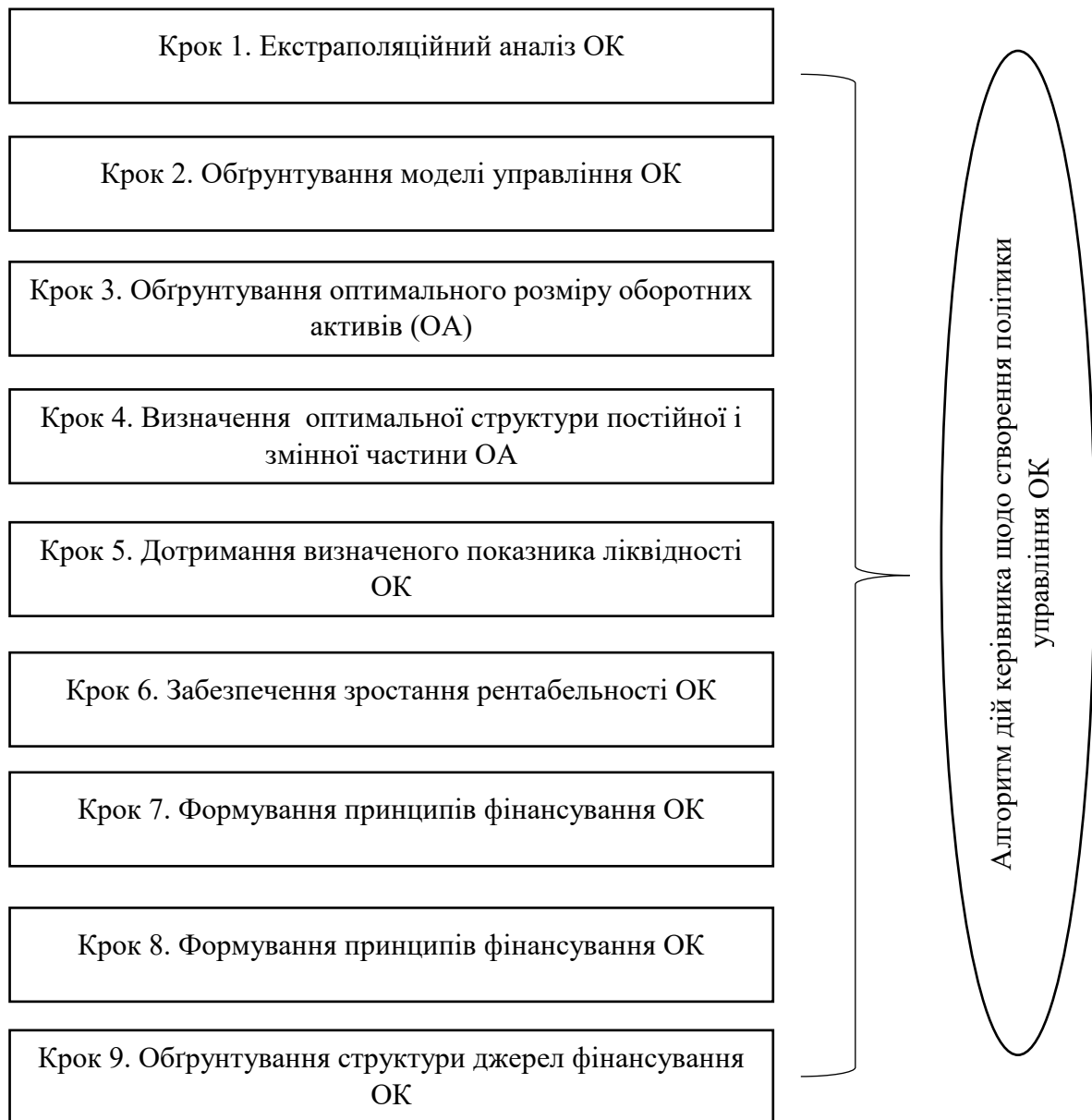


Рис. 3.3. Алгоритм дій керівника щодо створення політики управління ОК (узагальнено автором за джерелами [38; 41])

Отже, за нашим дослідженням підвищення ефективності використання ОК можна звести до трьох напрямів (рис. 3.4.).



Рис. 3.4. Напрями підвищення ефективності використання оборотного капіталу (узагальнено автором за джерелами [38; 41; 42])

Вкрай важливим для діяльності підприємства у контексті забезпечення ефективності використання маркетингового потенціалу є створення оптимальної збутової діяльності. Звернемо увагу на функції управління, які

мають бути виконані у ході її реалізації і якість виконання яких бути забезпечувати правильне визначення і асортименту, і обсягу продажів, і ціну, і рекламну компанію і у підсумку отримати запланований розмір прибутку.

Отже, змоделюємо функції та завдання, які мають бути виконанні високому рівня для підвищення ефективності збутової діяльності (рис. 3.5.).

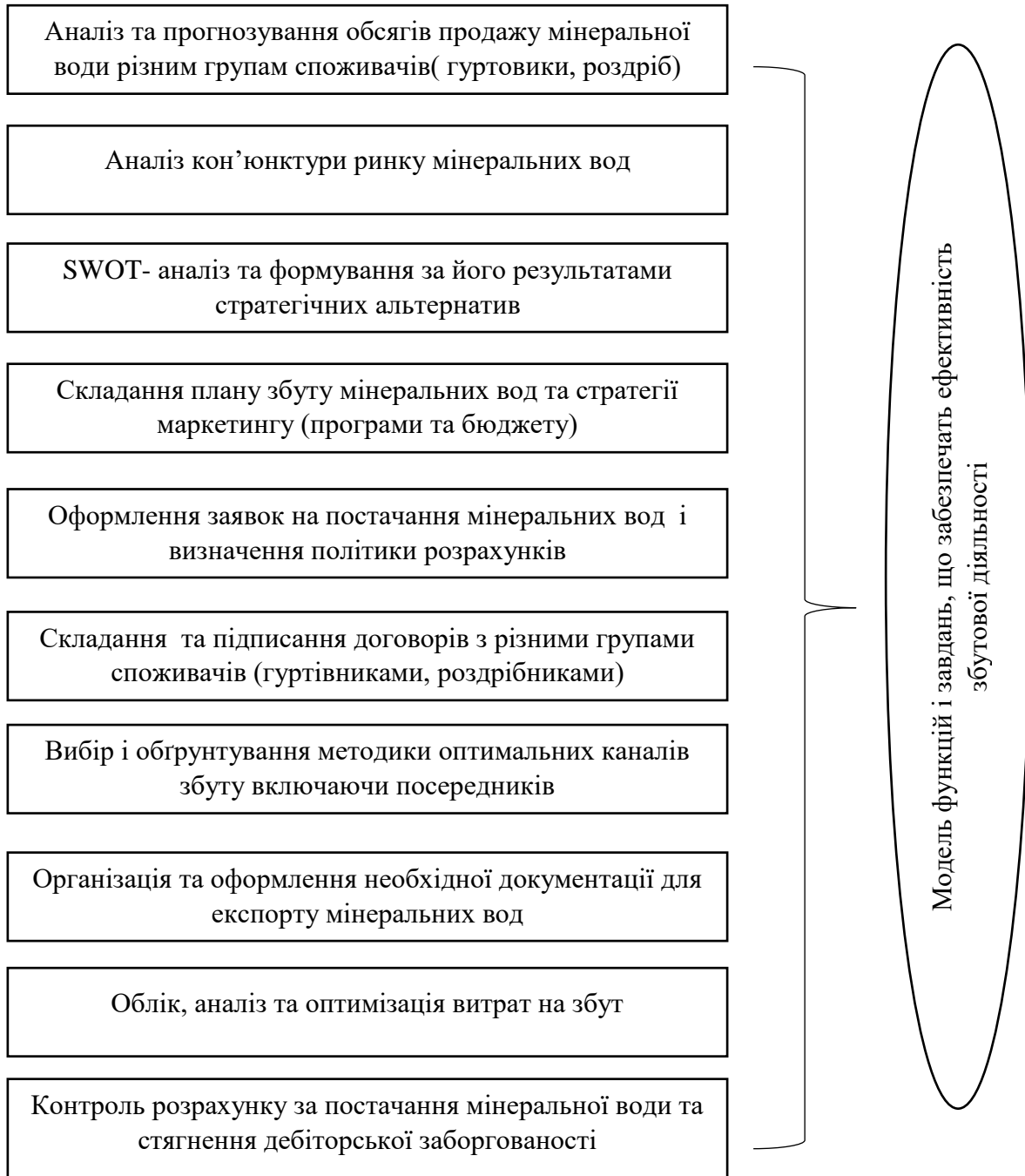


Рис. 3.5. Модель функцій / завдань, що забезпечують ефективну збутову діяльність підприємства з виробництва мінеральних вод (модифіковано автором за джерелом [43])

У відповідності до функцій, що були зазначені у моделі функцій / завдань, що забезпечують ефективну збутову діяльність підприємства з виробництва мінеральних вод визначимо напрями удосконалення збутової діяльності (рис. 3.6.).



Рис. 3.6. Напрями удосконалення збутової діяльності у відповідності до моделі функцій / завдань, що забезпечують ефективну збутову діяльність підприємства з виробництва мінеральних вод (складено автором за джерелом [44; 45; 46])

Отже, розглянувши напрями та шляхи підвищення ефективності структурних елементів маркетингового потенціалу можна зробити висновок, що усі вони мають бути поєднані у системну програму, а їх перелік конкретний зміст буде залежати у першу чергу від особливостей підприємства і результатів аудиту та аналізу процедур та результативності стратегії використання маркетингового потенціалу.

3.2. Розробка та обґрунтування стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»

З'ясувавши сутність та структуру маркетингового потенціалу підприємства, дослідивши теоретичні аспекти формування стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу, здійснивши діагностику використання маркетингового потенціалу ПрАТ «МЗМВ «Оскар» у двох аспектах:

- аналіз ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу підприємства;
- аудит стратегії використання маркетингового потенціалу ПрАТ «МЗМВ «Оскар» та процедури розробки;

та визначивши основні шляхи та напрями підвищення ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу запропонуємо та обґрунтуємо стратегію підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу ПрАТ «МЗМВ «Оскар».

Для розробки стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу ПрАТ «МЗМВ «Оскар» скористуємося алгоритмом зазначеними у розділі 1.3. та результатами аудиту стратегій та аналізу використання маркетингового потенціалу підприємства.

Отже, першим етапом розробки Стратегії визначимо місію та скорегуємо стратегічні цілі ПрАТ «МЗМВ «Оскар» з урахуванням результатів аналізу стану ринку мінеральних вод в Україні та із застосування підходу SMART до визначення цілі.

Для формулювання висновків щодо розвитку ринку мінеральних вод в Україні скористаємося кабінетними дослідженням інформаційних джерел [47]. За прогнозами аналітиків:

- ринок мінеральних вод в Україні постійно зростає;
- найбільший попит спостерігається у весняно-літній період, зафіксовано, що середньостатистичний українець споживає приблизно 40 л мінеральної води на рік (як газованої так і негазованої). Наголосимо, що аналогічний показник у Європі досягає 120 л/особу. Отже можна зробити висновок, що внутрішній ринок потенційно може збільшитись у три рази;
- важливою тенденцією є зростання ринку негазованої мінеральної води (приблизно на 26,2%) і скорочення споживання газованих напоїв (приблизно на 3,9%);
- значну конкуренцію вітчизняним виробникам створюють закордонні компанії – імпорт мінеральних вод менший від експорту у чотири рази. Найбільш потужними зовнішніми конкурентами є підприємства Грузії, Росії, Швейцарії, Італії, Франції, Канади та Польщі. Імпортерами вітчизняних мінеральних вод є країни Прибалтики, Росія та країни пострадянського простору;
- модель конкурентного ринку мінеральних вод представлена м'якою олігополією: 50% ринку газованої і 70% - негазованої води виробляють 10 потужних виробників. Найбільш потужні гравці ринку представлено на рис. 3.7. Особливу увагу звернемо на той факт, що власниками компаній є переважно іноземці але серед брендів споживачі найчастіше віддають перевагу вітчизняним торгівельним маркам через їх більш низьку ціну. Окрім цього в останні часи дуже активною стає патріотична позиція громадян України та їх

бажання підтримати вітчизняних виробників і відтак вітчизняні торговельні марки.

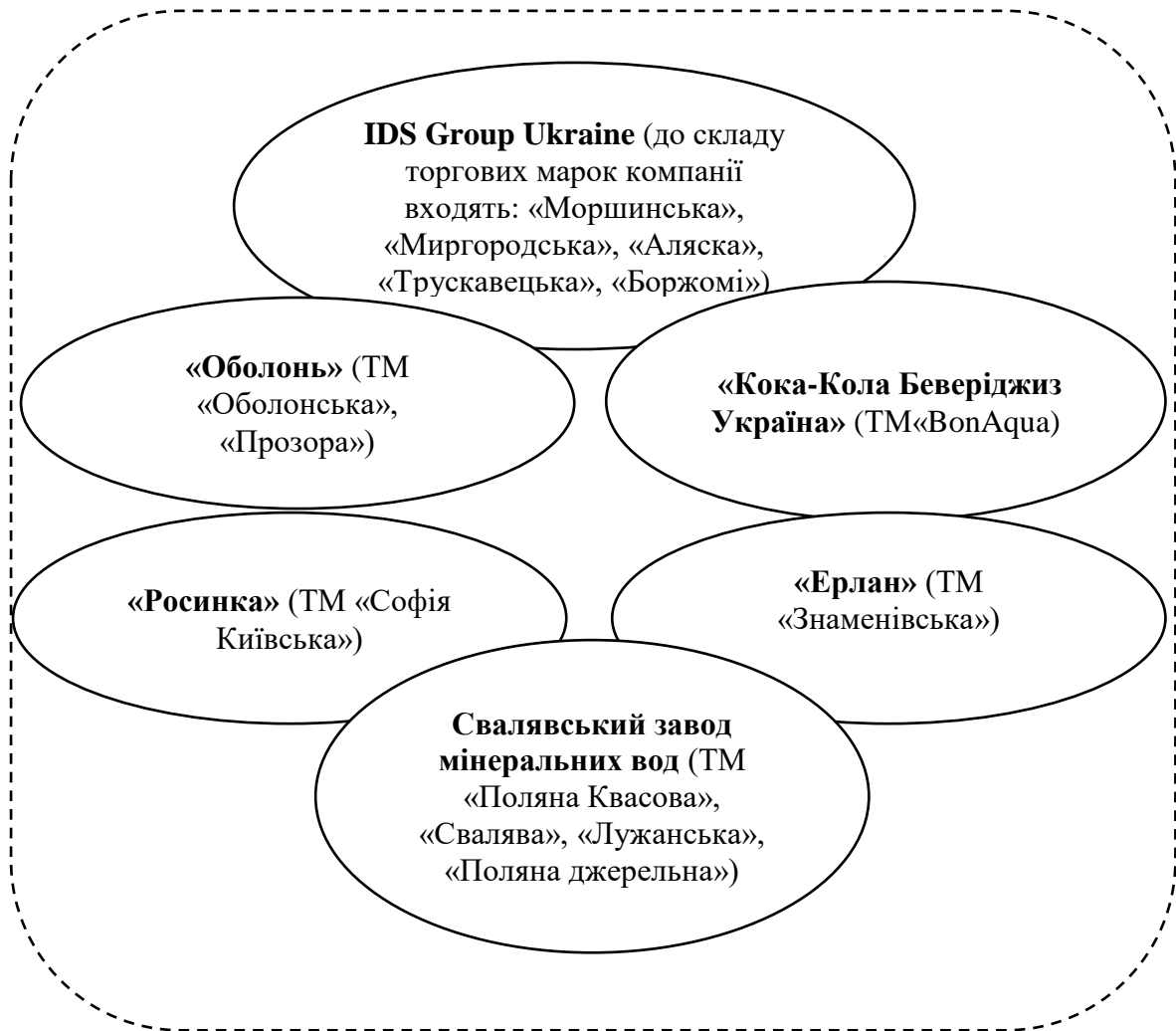


Рис. 3.7. Лідери ринку мінеральних вод в Україні (джерело [47])

Доцільно відмітити, що українці віддають перевагу різним торговим маркам. Побудуємо піраміду лояльності українців до торгових марок виробників мінеральних вод (рис. 3.8.).

Отже з малюнку можна побачити, що IDS Group Ukraine є одним із найпотужніших підприємств-виробників мінеральної води, по суті лідер ринку. Зазначимо, що ця компанія охоплює у своїй структурі ПрАТ «МЗМВ «Оскар», ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод», Трускавецький завод, і ПАТ «Нова» (м. Гола Пристань). Відносна доля холдингу на ринку

складає 28%. Слід також наголосити на найбільшій популярності на ринку ТМ «Моршинська» та «Миргородська».



Рис. 3.8. Піраміда лояльності українців до торгових марок виробників мінеральних вод (складено автором джерело [47])

Для визначення стратегічних альтернатив та встановлення чітких стратегічних цілей проведемо SWOT - аналіз. Здійснюючи аналіз ринку мінеральних вод визначено, що найсильнішим конкурентом ПрАТ «МЗМВ «Оскар» є ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод». Для визначення сильних та слабких сторін діяльності цих підприємств скористаємося результатами аналізу і аудиту використання маркетингового потенціалу ПрАТ «МЗМВ «Оскар» (див. Розділ 2) та офіційною інформацією про результати діяльності ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» [48]. Для проведення розрахунків скористаємося методом експертних оцінок [49, с. 195]. Отже, представимо у таблиці розрахунок сильних та слабких сторін діяльності двох підприємств. У якості параметрів визначимо загальні показники діяльності: прибуток, асортимент, вартість, показники майнового стану, тощо (табл. 3.2., 3.3.).

Таблиця 3.2.

Співвідношення індикаторів «сили» підприємства ПрАТ «МЗМВ
«Оскар» та ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»

№ п/п	Фактор	Оцінка в балах	Ваговий коефіцієнт	Середньозважена оцінка	Оцінка в балах	Ваговий коефіцієнт	Середньозважена оцінка
		ПрАТ «МЗМВ «Оскар»			ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»		
1	Розмір та рівень прибутку	4	0,2	0,8	3	0,2	0,6
2	Відповідність державним та міжнародним стандартам якості	10	0,1	1,0	9	0,1	0,9
3	Широта асортиментного ряду	9	0,2	1,8	7	0,2	1,4
4	Обсяг виробництва та реалізації	7	0,1	0,7	5	0,1	0,5
5	Рівень впровадження інноваційних технологій у виробничий процес	2	0,1	0,2	4	0,1	0,4
6	Лояльність споживачів до торгівельної марки	10	0,1	1,0	7	0,1	0,7
7	Наявність диверсифікованого портфеля заказів	8	0,2	1,6	5	0,2	1,0
	Разом:	50	1	7,1	26	1	5,5

Джерело [27; 48]

Отже, за результатами оцінки можна констатувати, що із можливих 70 балів підприємство ПрАТ «МЗМВ «Оскар» набрало – 50, середньозважена оцінка склала 7,1 балів, що на 1,6 балів вище ніж у найпотужнішого підприємства ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод». Наголосимо, що найбільш сильними сторонами (конкурентними перевагами) ПрАТ «МЗМВ «Оскар» є:

- відповідність державним та міжнародним стандартам якості;

- широта асортименту;
- лояльність споживачів до торгової марки.

Тепер розглянемо вузькі місця у діяльності цих підприємств (табл. 3.3.)

Таблиця 3.3.

Співвідношення індикаторів «сили» підприємства ПрАТ «МЗМВ «Оскар» та ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»

№ п/п	Фактор	Оцінка в балах	Ваговий коефіцієнт	Середньозважена оцінка	Оцінка в балах	Ваговий коефіцієнт	Середньозважена оцінка
		ПрАТ «МЗМВ «Оскар»			ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»		
1	Придатність та інноваційність обладнання	8	0,2	1,6	5	0,2	1,0
2	Низький рівень продуктивності праці	9	0,1	0,9	7	0,1	0,7
3	Низький показник фінансової стійкості	6	0,2	1,2	6	0,2	1,2
4	Високі витрати на персонал	5	0,2	1,0	6	0,1	0,6
5	Низький рівень оборотності запасів	4	0,2	0,8	6	0,1	0,6
6	Низький рівень завантаженості виробничих потужностей	7	0,1	0,7	4	0,1	0,4
	Разом:	39	1	6,2	34	1	4,5

Джерело [27; 48]

Слід відмітити, що ПрАТ «МЗМВ «Оскар» окрім переваг має і деякі недоліки у своїй діяльності, тобто поступається ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод». Серед слабких місць є прояви неефективного використання складових маркетингового потенціалу, зокрема:

- придатність та інноваційність обладнання;
- низька продуктивність праці;

- низький рівень завантаженості виробничих потужностей.

Ще одним дуже важливим аспектом, що має бути врахований у процесі обґрунтування стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу є ризики діяльності. Відмітимо, що за інформацією у звітності підприємства [27] керівництво визначає фінансові ризики (кредитні, ліквідності, втрати фінансової стійкості). Але окрім цього вивчаючи тенденції розвитку і стану національної економіки у період воєнного стану, спричиненого Російською агресією, виділимо дуже суттєві на наш погляд ризики:

- погіршення логістики і збільшення транспортних витрат, що вплине на ціну продукції;
- високий рівень інфляції і як наслідок знецінення активів, здороження сировини, збільшення ціни;
- ризик зниження доходів населення і висока імовірність зниження попиту на мінеральну воду.

З'ясувавши сильні і слабкі позиції ПрАТ «МЗМВ «Оскар», дослідивши перспективи розвитку ринку мінеральних вод в Україні, а також визначивши загрози у розвитку підприємства визначимо можливі стратегічні альтернативи та обґрунтуємо доцільність їх реалізації за допомогою розрахунку комерційного ефекту. Унаочнимо гіпотетичні стратегічні альтернативи та можливі заходи їх реалізації у таблиці (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4.

Гіпотетичні стратегічні альтернативи підвищення ефективності
використання маркетингового потенціалу ПрАТ «МЗМВ «Оскар»
на 2023-2026 рік

Стратегічна альтернатива	Варіанти (заходи) її реалізації
1	2
1. Збільшення обсягу реалізації продукції	<i>Розширення частки вітчизняного ринку за рахунок високої якості продукції, високого рівня лояльності споживачів та посилення пропаганди зорового образу життя у тому числі і культури споживання напоїв</i>

Продовження табл. 3.4

1	2
	<i>Розширення частки на міжнародному ринку за рахунок відповідності якості міжнародним стандартам, низької ціни та підтримку країнами ЄС України (вітчизняних підприємств та громадян).</i>
2. Впровадження інноваційних технологій у виробництво	<i>Придбання нового сучасного обладнання для розширення асортименту за рахунок позичкових джерел (кредиту банку).</i> <i>Залучення іноземного інвестора, що має необхідне обладнання або фінансові ресурси для його придбання.</i>
3. Оптимізація витрат	<i>Підвищення продуктивності праці за рахунок мотивації та навчання персоналу.</i> <i>Підвищення рівня завантаженості виробничих потужностей за рахунок збільшення обсягу реалізації продукції.</i>

З таблиці можна побачити, що стратегічні альтернативи щодо підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу пов'язані з підвищенням його структурного потенціалу за рахунок збільшення обсягів реалізації та можуть забезпечити досягнення синергетичного ефекту.

Слід також звернути увагу, що другий варіант впровадження стратегічної альтернативи призведе, до погіршення структури капіталу та втрати фінансової незалежності та зменшення маневреності капіталу. Тому вважаємо її реалізації є недоцільним.

Отже для обґрунтування і уточнення кількісних показників реалізації запропонованих варіантів. Для цього проаналізуємо:

- потенційний обсяг зростання ринку;
- витрати діяльності;

та визначимо прогнозний обсяг збільшення виробництва та реалізації продукції, що забезпечить значне зростання прибутку а також лідерські позиції на ринку ПрАТ «МЗМВ «Оскар».

Аналіз ринку показав, що наразі ПрАТ «МЗМВ «Оскар» займає 28% ринку, окрім цього потенційний обсяг споживання мінеральної води має збільшитися з 40 літрів до 120 літрів у рік однією людиною тобто можливе зростання у 3 рази). Отже, розрахуємо потенційну ємність ринку:

- за результатами фінансової звітності виручка від реалізації ПрАТ «МЗМВ «Оскар» – 1366502 тис. грн.;

- поточна ємність ринку мінеральних вод відповідно складе 4880364,29 грн. (1366502*100/28);

- потенційна ємність ринку мінеральних вод складе $4880364,29 * 3 = 14641092,9$ грн.

Проаналізуємо витрати підприємства на 1 гривню реалізованої продукції з визначенням постійних і змінних витрат для визначення ефекту економії на масштабі. Дані для розрахунку і результати обчислень зведемо у таблицю (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5.

Структура витрат ПрАТ «МЗМВ «Оскар» за звітний період

Показник	Значення показника у грошових одиницях, тис. грн.	Питома вага, %
Умовно постійні витрати, у т.ч.	168,902	13,83
Амортизація	85,131	6,97
Адміністративні витрати	44,228	3,62
Витрати на збут	39,543	3,24
Умовно змінні витрати, у т.ч.	1052,198	86,17
Матеріальні витрати	834,467	68,33
Витрати на оплату праці	109,964	9,01
Відрахування на соціальні заходи	23,571	1,93
Інші операційні витрати	84,196	6,9
Разом витрати	1221,1	100

Джерело: (складено автором за додатком Б)

Для подальшого обрахунку комерційного ефекту відмітимо, що потужність ПрАТ «МЗМВ «Оскар» використовується підприємством на 43,5%. Тобто, збільшення обсягу виробництва і реалізації продукції без додаткових капітальних вкладень на придання обладнання і інших ОЗ може скласти 3141,38 тис. грн. $(1366,502 * 100 / 43,5)$, тобто збільшення обсягу виробництва, як стратегічну мету можна встановити на рівні 129%, що складає додаткове зростання частки ринку на 2,15%. Отже, стратегічна ціль щодо збереження лідерських позицій і збільшення частки ринку може становити за 3 роки 6,45%. Розрахуємо собівартість реалізованої продукції з урахування того умовно постійні витрати не зміняться у процесі збільшення обсягу виробництва, а умовно змінні складають 86,17% у загальних витратах, тобто собівартість реалізованої продукції при збільшенні обсягу виробництва на 129% буде становити 1948,043 тис. грн.

Тож, розрахуємо як зміняться показники ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу ПрАТ «МЗМВ «Оскар» (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6.

Динамік показників ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу у перший рік реалізації «Стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу ПрАТ «МЗМВ «Оскар»

Показник	Звітний рік	І рік реалізації стратегії	Динаміка	
			грош. од.	%
1	2	3	4	5
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1366,502	3141,38	1774,878	129,8
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	(1046,379)	(1948,043)	901,664	86,17
3. Валовий прибуток, тис. грн.	320,123	1193,337	873,214	272,7
4. Інші операційні доходи, грн.	16570	16570	-	-

Продовження табл. 3.6.

1	2	3	4	5
5. Інші операційні витрати, грн.	(1387)	(1387)	-	-
6. Фін. результат від операційної діяльності, тис. грн.	251,535	1208,52	956,985	380,4
7. Інші фін. доходи, тис. грн.	66	66	-	-
8. Фін. витрати, грн.	(8277)	(8277)	-	-
9. Інші витрати, грн.	(52848)	(52848)	-	-
10. Фін. результат до оподаткування, тис. грн.	190,476	1213,395	1022,919	537
11. Витрати з податку на прибуток, тис. грн.	33,221	218,4111	185,1901	557,4
12. Чистий фін. результат, тис. грн.	157,255	994,9839	837,7289	532,7
13. Чисельність працівників, чол.	585	754	169	29
14. Продуктивність праці, тис. грн./рік	2335,9	4130,4	1794,5	46,8
15. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	684,213	684,213	-	-
16. Власний капітал, тис. грн.	784,845	784,845	-	-
17. Фондовіддача, грн./грн.	2,0	4,59	2,59	129,5
18. Фондоємність, грн./грн.	0,5	0,22	-0,28	-56
19. Рентабельність реалізованої продукції,%	30,6	38,8	8,8	28,75
20. Рентабельність власного капіталу,%	24,27	126,7	102,43	-

Отже, результати розрахунків підтверджують обрану нами за результатами SWOT-аналізу стратегію підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу, що полягала у підтримки лідерської позиції за рахунок збільшення частки ринку на 2,15% протягом одного року (таке формулювання стратегії та стратегічних цілей відповідає підходу SMART).

Отже зобразимо на рисунку зміну показників ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу (рис.3.9.)

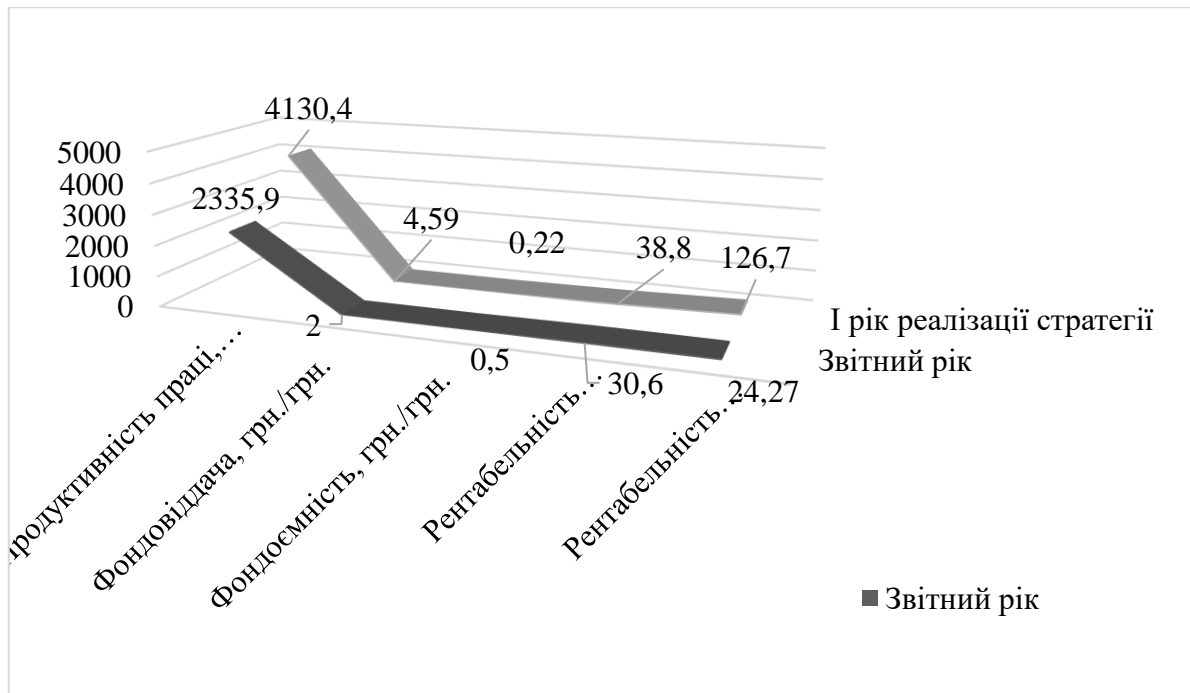


Рис. 3.9. Динаміка показників ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу у перший рік реалізації «Стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу ПрАТ «МЗМВ «Оскар»

Тож реалізація даної стратегії принесе значне збільшення прибутку у розмірі 994,9839 тис. грн. та покращення показників ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу, зокрема:

- кадрового потенціалу (збільшення продуктивності праці на 46,8%);
- використання основних засобів (збільшення фондовіддачі на 129,5% та зниження фондоємності на 56%);
- рентабельність продажів зросте на 8,8 %;
- рентабельність власного капіталу збільшиться на 102,43%.

Слід відмітити, що інтенсивне застосування обладнання призведе до пришвидшення його фізичного зносу, тому наступним кроком має бути використання отриманого прибутку на придбання сучасного обладнання, а також на підтримку лояльності споживачів та подальший моніторинг ринку.

Також доцільно здійснювати подальший моніторинг ринку мінеральних вод для вчасного корегування цілей та кількісних показників.

Висновки до розділу 3

За результатами вивчення наукової літератури визначено напрямками підвищення ефективності використання кадрового потенціалу (підвищення ефективності кадрової політики, підвищення значень показників результативності праці, формування високого рівня корпоративної культури); техніко-технологічної бази (зростання екстенсивного завантаження основних засобів, зростання інтенсивного завантаження основних засобів, створення системи мотивації персоналу до реалізації напрямів); використання оборотних фондів (оптимізація виробничих та товарних запасів, досягнення мінімального розміру дебіторської заборгованості, оптимізація грошових потоків заборгованості). Для реалізації визначених напрямів запропоновано: модель підвищення ефективності використання техніко-технологічної бази виробництва організації, алгоритм дій керівника щодо створення політики управління оборотним капіталом, модель функцій / завдань, що забезпечують ефективну збутову діяльність підприємства з виробництва мінеральних вод та визначено напрями удосконалення збутової діяльності у відповідності до моделі функцій / завдань, що забезпечують ефективну збутову діяльність підприємства з виробництва мінеральних вод.

Розглянувши напрями та шляхи підвищення ефективності структурних елементів маркетингового потенціалу можна зробити висновок, що усі вони мають бути поєднані у системну програму, а їх перелік та конкретний зміст буде залежати у першу чергу від особливостей підприємства і результатів аудиту та аналізу процедур та результативності стратегії використання маркетингового потенціалу.

Для розробки стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу ПрАТ «МЗМВ «Оскар» скористуємося

алгоритмом зазначеними у розділі 1.3. та результати аудиту стратегій та аналізу використання маркетингового потенціалу підприємства. Здійснивши, детальний SWOT-аналіз (його використано як захід щодо покращення процедури розробки стратегії) визначено можливі стратегічні альтернативи розвитку ПрАТ «МЗМВ «Оскар» та обґрунтовано можливості їх реалізації. Головним стратегічним напрямом щодо підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу було визначення утримання лідерства та збільшення обсягу виробництва та реалізації, що мало сприяти зниженню витрат та підвищенню ефективності усіх показників результативності складових маркетингового потенціалу підприємства. Отже, результати розрахунків підтвердили обрану нами за результатами SWOT-аналізу стратегію підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу, що полягала у підтримки лідерської позиції за рахунок збільшення частки ринку на 2,15% протягом одного року (таке формулювання стратегії та стратегічних цілей відповідає підходу SMART). Тож реалізація даної стратегії принесе значне збільшення прибутку у розмірі 994,9839 тис. грн. та покращення показників ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу, зокрема: кадрового потенціалу (збільшення продуктивності праці на 46,8%); використання основних засобів (збільшення фондоддачі на 129,5% та зниження фондоємності на 56%); рентабельність продажів зросте на 8,8 %; рентабельність власного капіталу збільшиться на 102,43%.

Відмічено, що інтенсивне застосування обладнання призведе до пришвидшення його фізичного зносу, тому наступним кроком має бути використання отриманого прибутку на придбання сучасного обладнання, а також на підтримку лояльності споживачів та подальший моніторинг ринку.

Також доцільно здійснювати подальший моніторинг ринку мінеральних вод для вчасного корегування цілей та кількісних показників.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного кваліфікаційного дослідження дають підстави. Сформулювати певні висновки та надати пропозиції.

Отже, узагальнюючи думки науковців щодо визначення поняття «маркетинговий потенціал», можна виділити два підходи до розуміння його сутності. У вузькому сенсі – це сукупність маркетингових ресурсів з урахуванням зусиль на реалізацію маркетингових заходів, що забезпечує досягнення цілей, а у широкому – передбачає ще і здатність відповідних структурних елементів досягати маркетингових цілей і використовувати інноваційні підходи у застосуванні маркетингових ресурсів.

З'ясовано, що до структури маркетингового потенціалу вчені включають: професійну компетентність маркетологів, цінові та якісні конкурентні переваги, частка ринку, впізнаваність бренду, іміджові позиції, обґрунтована цінова та збутова політики, надійність партнерів, сервісне обслуговування та безпосередньо маркетингова інформаційна система.

Встановлено, що закордонними науковцями розроблено 4 провідні концепції трактування дефініції «маркетинговий потенціал підприємства»: виробничий, збутовий, товарний, класичний.

Враховуючи наробки науковців, запропоновано наступне визначення: маркетинговий потенціал підприємства – це система взаємопов'язаних складових, що містить сукупність маркетингових інструментів та елементів комплексу маркетингу ефективність реалізації яких залежить від рівня професійної компетентності персоналу та забезпечує стабільний стратегічний розвиток підприємства на всіх стадіях його розвитку і функціонування.

Визначено, що маркетинговий потенціал, у відповідності до класифікаційних ознак, може бути наступних видів: за ступенем реалізації (досягнутий та перспективний маркетинговий потенціал); за функціями маркетингу (збутовий, інформаційний, аналітичний, тощо); за фазою життєвого циклу організації (маркетинговий потенціал НДДКР; виробничий

маркетинг, збутовий маркетинг, тощо); за методами дослідження (результативний, діагностичний, системний підходи до оцінки маркетингового потенціалу); за критеріями оцінки (маркетинговий потенціал системи управління, персоналу, маркетингового інструментарію, матеріальних та фінансових ресурсів).

Серед підходів до оцінки маркетингового потенціалу найбільш поширеними є: результативний, діагностичний, з позиції оцінки потенціалу маркетингового інструментарію та потенціалу фінансово-матеріальних ресурсів маркетингу.

Для оцінки маркетингового потенціалу застосовують методики на основі: виявлення функціональних зв'язків між його системними складовими, математичну модель.

Узагальнюючи різні аспекти, на яких акцентують увагу науковці трактуючи поняття «маркетингова стратегія» запропоновано таке визначення: стратегія маркетингу – це комплекс стратегічних та тактичних цілей, а також заходів спрямованих на їх досягнення адекватних змінам що відбуваються у середовище функціонування підприємства.

Подальші дослідження дозволили дати трактування поняттю «стратегія підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу»: формування та реалізація цілей та задач та визначення шляхів їх досягнення щодо розвитку та підвищення ефективності використання структурних елементів потенціалу підприємства спрямоване на забезпечення сталого розвитку підприємства на окремих сегментах його діяльності, що забезпечить високий рівень конкурентоспроможності за рахунок використання сучасних елементів комплексу маркетингу та ефективних управлінських дій. Визначено, що процес розробки такої стратегії складається з трьох етапів, кожний з яких має свої особливості.

У ході діагностики ефективності використання маркетингового потенціалу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» з'ясовано, що ПрАТ «МЗМВ «Оскар» (засновано 1995 році і це було перше потужне

виробниче підприємство у місті. Наразі підприємство входить до складу потужної міжнародної компанії «IDS Borjomi Ukraine» учасниками, якої є провідні виробники мінеральних вод з Грузії, Литви і інших держав та декілька підприємств України. Звернемо увагу, що підприємство займає лідерські позиції на вітчизняному ринку мінеральних вод і питних вод та представлена наступними торговими марками: «Моршинська», «Моршинка», «Аляска».

За результатами наведеними у консолідованій звітності за поточний рік діяльності було здійснено розрахунки відхилення основних показників. Зокрема чистий дохід від реалізації продукції знизився на 10,7%, що безперечно вплинуло на зниження розміру валового прибутку. Разом з тим на зниження валового прибутку, яке в цілому відбулося на 12,79%, вплинули ще збільшення витрат на збут на 15,65% і адміністративних витрат на 9,5%. Одночасно спостерігається збільшення операційних доходів на 111,6% і зниження інших операційних витрат на 90,06%. В цілому чистий фінансовий результат діяльності ПрАТ «МЗМВ «Оскар» за 2020 рік знизився 32,22%, що у грошовому еквіваленті складає 74,786 тис. грн. Окрім цього зафіксовано зниження показників рентабельності продукції на 3,2%, а власного капіталу на 34,35%, та показників ефективності використання живої праці (продуктивність знизилась на 26,71%) та уречевленої (фондовіддача знизилась на 58,2%) праці. За таких результатів зроблено висновок про за необхідність провести аналіз ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу підприємства та визначити можливі резерви їх зростання. Розрахунок показників ефективності використання елементів маркетингового потенціалу підприємства (кадрів, основних та оборотних фондів, показників прибутковості) показав значне погіршення ефективності діяльності підприємства.

Для виявлення можливих резервів щодо підвищення ефективності використання компонентів маркетингового потенціалу проведено аудит стратегії використання маркетингового потенціалу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» та процедури розробки. Результати аудиту

показали, що основними недоліками у змісті і процедурі стратегії підприємства є відсутність конкретних показників цілей (кількісних), заходів на їх досягнення, періоду їх досягнення, а також обґрунтування їх економічної доцільності за допомогою якісно проведеного стратегічного аналізу.

У своєму дослідженні дотримувалися і вузького підходу до розуміння маркетингового потенціалу (тобто сукупності кадрового, виробничого, фінансового потенціалів, тощо) та широкого, що окрім, зазначеного, передбачає і застосування або наявність інноваційних підходів та\або процесів пов'язаних з управлінням і використанням структурних елементів маркетингового потенціалу. За результатами вивчення наукової літератури визначено напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу (підвищення ефективності кадрової політики, підвищення значень показників результативності праці, формування високого рівня корпоративної культури); техніко-технологічної бази (зростання екстенсивного завантаження основних засобів, зростання інтенсивного завантаження основних засобів, створення системи мотивації персоналу до реалізації напрямів); використання оборотних фондів (оптимізація виробничих та товарних запасів, досягнення мінімального розміру дебіторської заборгованості, оптимізація грошових потоків заборгованості).

Для реалізації визначених напрямів запропоновано: модель підвищення ефективності використання техніко-технологічної бази виробництва організації, алгоритм дій керівника щодо створення політики управління оборотним капіталом, модель функцій / завдань, що забезпечують ефективну збутову діяльність підприємства з виробництва мінеральних вод та визначено напрями удосконалення збутової діяльності у відповідності до цієї моделі.

Розглянувши напрями та шляхи підвищення ефективності структурних елементів маркетингового потенціалу можна зробити висновок, що усі вони мають бути поєднані у системну програму, а їх перелік конкретний зміст буде залежати у першу чергу від особливостей підприємства і результатів аудиту та

аналізу процедур та результативності стратегії використання маркетингового потенціалу.

Для розробки стратегії підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу ПрАТ «МЗМВ «Оскар» скористались алгоритмом зазначеними у розділі 1.3. та результати аудиту стратегій та аналізу використання маркетингового потенціалу підприємства. Здійснивши, детальний SWOT-аналіз (його використано як захід щодо покращення процедури розробки стратегії) визначили можливі стратегічні альтернативи розвитку ПрАТ «МЗМВ «Оскар» та обґрунтовано можливості їх реалізації. Головним стратегічним напрямом щодо підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу було визначено утримання лідерства та збільшення обсягу виробництва й реалізації, що мало сприяти зниженню витрат та підвищенню ефективності усіх показників результативності складових маркетингового потенціалу підприємства.

Отже, результати розрахунків підтвердили обрану нами за результатами SWOT-аналізу стратегію підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу, що полягала у підтримки лідерської позиції за рахунок збільшення частки ринку на 2,15% протягом одного року (таке формулювання стратегії та стратегічних цілей відповідає підходу SMART). Тож реалізація даної стратегії принесе значне збільшення прибутку у розмірі 994,9839 тис. грн. та покращення показників ефективності використання структурних елементів маркетингового потенціалу, зокрема: кадрового потенціалу (збільшення продуктивності праці на 46,8%); використання основних засобів (збільшення фондівіддачі на 129,5% та зниження фондоємності на 56%); рентабельність продажів зросте на 8,8 %).

Відмічено, що інтенсивне застосування обладнання призведе до пришвидшення його фізичного зносу, тому наступним кроком має бути використання отриманого прибутку на придбання сучасного обладнання, а також на підтримку лояльності споживачів та здійснення подальшого моніторингу ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В., Мажинський Р.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навч посіб. Професіонал ВД, 2006. 288 с.
2. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці. Маркетинг*. Випуск № 2(76), 2020. С. 137-145. http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_76_2020_ukr/23.pdf .
3. Рожко Н., Бурлицька О. Формування маркетингового потенціалу в умовах сучасного ринку. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 2(27). С. 60-63.
4. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства, формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
5. Дідченко О.І. Маркетинговий потенціал підприємства як складова економічного потенціалу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1. Т. 3. С. 269 –272.
6. Туболець К.Г. Оцінка маркетингового потенціалу як основа виявлення конкурентних переваг аграрних підприємств. *Агросвіт* № 6, 2013. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/6_2013/13.pdf (дата звернення 23.03.2022)
7. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: Навчальний посібник. / За наук. ред. О. А. Тимчик. Київ : Видавництво, 2014. 284 с.
8. Морохова В.О., Лорві І.Ф. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Луцьк.: Бізнес, 2010. 384 с.
9. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків : підручник Київ : ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. 480 с.
10. Косенков С.І. Маркетингові дослідження: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Скарби, 2004. 464 с.
11. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.

12. Іщенко Н.М. Маркетинг транспортних послуг: Електронний посібник Чорноморського державного університету імені Петра Могили. URL: <https://studfile.net/preview/2912735/>. (дата звернення 23.03.2022)
13. Погожа Н.В., Мартинюк В.В. Маркетингове середовище сфери послуг. *Вісник наукових досліджень: актуальні регіональні проблеми економіки, права, управління і соціальної сфери*. Вип. 1. Вінниця: вид-во Вінницького інституту регіональної економіки та управління, 2004. С. 63-69.
14. Файзулаєва К.А. Оцінка маркетингового потенціалу на аналітичному етапі процесу маркетингового аудиту на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 289-292.
15. Ковальчук О.В., Божко В.М. Потенціал підприємства: сутність та місце у його структурі маркетингової компоненти. *Економічний форум*. 2012. №1. С. 45-49.
16. Костенко О.П., Адєєва Т.О. Модель оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2011. № 3. С. 87-91.
17. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підруч. Київ: Лібра, 2002. 712 с.
18. Reshetnikova I.L. Enterprise's Marketing Strategy Formation: Author's abstract for the degree of Doctor of Economic Sciences: "Entrepreneurship, Management and Marketing". Київ, 1999. 34 p.
19. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. пос. Київ: КНЕУ, 1998. 152 с.
20. Ліганенко І.В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін. *Ефективна економіка* № 9, 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3370> (дата звернення 23.03.2022).
21. Сагайдак М. П., Іщенко М. І., Гелевачук З. Й. Ефективність використання маркетингових стратегій промисловими підприємствами. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід* № 18/2013. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2013/15.pdf (дата звернення 01.04.2022).

22. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 1999 384 с.
23. Мороз Л.А., Лебідь Т.В. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства. URL: <http://vlp.com.ua/files/special/30.pdf> (дата звернення 01.04.2022).
24. Гросул В. А., Бубенець І. Г., Чатченко О. Є. Формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ* № 1 2017. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formuvannya-strategiyi-rozvitku-marketingovogo-potentsialu-torgovelnogo-pidприємства/viewer> (дата звернення 30.03.2022).
25. Екскурсія на Моршинській завод мінеральних вод «Оскар». URL: <https://wubc.club/articles/ekskursiya-na-morshinskiy-zavod-mineralnih-vod-oskar> (дата звернення 02.04.2022)
26. ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». URL: <https://clarity-project.info/smida/22415322> (дата звернення 02.04.2022).
27. Аудиторський висновок про роботу ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар». URL: <https://www.morshynska.ua/uploads/7f/12/da3ba2e05222a0e9150adaee74ff729fb7706b1f.pdf> (дата звернення 02.04.2022).
28. Яковенко О.І., Голубенко Л.О. Дослідження напрямів та шляхів підвищення фінансової стійкості підприємства. *Розвиток економіки країни: можливості, проблеми, перспективи*: зб. матеріалів IV міжнародної наук.-практ. конф. Запоріжжя, 2018. С. 97-100.
29. Башинська І.О. SMART-підхід до визначення цілей смартизації промислового підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_5/30_69_5_1/10.pdf (дата звернення 02.04.2022).
30. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ-ри, 2005. 352 с.

31. Рудий В. І. Стратегія вдосконалення кадрової політики підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2004. № 9. С. 239-241.
32. Грищенко М. Ю., Куценко В. Й. Шляхи покращення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom1/13_Gryshenko.htm (дата звернення 20.04.2022).
33. Горлачук В.В., Яненкова І.Г. Економіка підприємства. Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
34. Кузьмін О.Є. Економіка інноваційного підприємства: навч. посібн. Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2009. 456 с.
35. Єлець О.П. Шляхи підвищення ефективності використання основних засобів підприємства. *Економіка і менеджмент 2016: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф.* Дніпропетровськ, 2016. С. 92-94.
36. Балацький Є.О., Дутченко О.М., Шамота Г.М. та ін. Економіка підприємства: навчальний посібник. Суми, 2014. 154 с.
37. Поповиченко, І. В., Спірідонова, К. О., Загустіна, А. Є. Основні напрями підвищення ефективності використання основних фондів в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*, (145), 2019. С.149-159. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/110>. (дата звернення 20.04.2022).
38. Дубей Ю. В. Шляхи підвищення ефективності використання капіталу промисловими підприємствами України. *Економічний вісник*, 2018, №2. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2018/2/EV20182_100-108.pdf. (дата звернення 27.04.2022).
39. Коваленко О.В., Отечко Ю.С. Підвищення ефективності формування і використання оборотного капіталу підприємства. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/110>. (дата звернення 20.04.2022).

40. Шопіна А.М. Головка О.Г. Ефективне використання оборотних коштів в ПАТ «ДОНБАСЕНЕРГО» URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/215.pdf> . (дата звернення 28.04.2022).
41. Пельтек Л. В., Писаренко С. М. Методологічні аспекти формування системи управління оборотними активами підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2013. № 1(5). С. 43-49.
42. Зянько В.В., Філатова Н.М. Шляхи підвищення ефективності управління оборотними коштами підприємств. *Економічний простір*. 2012. №62. С. 186-193.
43. Трушкіна Н.В. Напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю вугільних підприємств. *Економіка: реалії часу*. №3(2019). 2015. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No3/194-199.pdf> . (дата звернення 28.04.2022).
44. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Напрями удосконалення управління логістичною діяльністю на промислових підприємствах. *Економіка. Управління. Інновації*. 2011. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2011_2_21.pdf (дата звернення 28.04.2022).
45. Белявцев М. Беспята М. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств. *Маркетинг в Україні*. 2010. № 1. С. 24-26.
46. Яковенко О, Бондатій Д. Дослідження типів організаційної взаємодії відділів маркетингу та збуту в системі маркетингового управління підприємством *Освіта, економіка, управління: сучасний стан та інновації / Збірник наукових праць*. Ізмаїл : РВВ ІДГУ, 2020. Вип. 5.С. 109-115. <http://idgu.edu.ua/science#document-30125>. (дата звернення 28.04.2022).
47. Аналіз ринку мін вод. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/marketingovyj-analiz-rynka-mineralnoj-vody-v-ukraine.html> (дата звернення 28.04.2022).
48. ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. URL:

https://zvitnist.com/00382651_PRYVATNE_AKCONERNE_TOVARYSTVO_M_YRHORODSKYY_ZAVOD_analysis (дата звернення 28.04.2022)

49. Яковенко О.І. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Теоретико-методичні аспекти підвищення конкурентоспроможності прикордонного регіону : кол. моногр. / за ред. В.І. Захарченко та М.М. Меркулова. Одеса: Атлант, 2018. С.194-204.

Продовження додатку А

Продовження додатку Б