



# MODERN FOUNDATIONS OF ECONOMICS, MANAGEMENT AND TOURISM

Collective monograph

ISBN 979-8-88757-558-2

DOI 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4

BOSTON(USA)-2022

ISBN – 979-8-88757-558-2

DOI – 10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4

*Modern foundations of  
economics, management and  
tourism*

*Collective monograph*

Simon Kuznets Kharkiv University of Economics

*Boston 2022*

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

ISBN – 979-8-88757-558-2

Authors – Lazaryshyn A., Lazaryshyna I., Пугаченко О., Галаз Л., Petrukha S., Petrukha N., Alekseyenko N., Mazur A., Maltsev M., Povorozniuk I., Atayeva O., Blerim K., Gjermizi J., Hnyr N., Vlasova V., Levkiv H., Podra O., Melnyk N., Melnyk L., Simanovska A., Matsenko O., Dehtyarova I., Psarov O., Panasyuk V., Sokhatska O., Schuchmann V., Pasko M., Petryshyn N. Samoilenko V., Горохова Т.В., Заїка Ю.А., Дідковська Л., Карвацка Н., Свідло К.В., Соколенко А.С., Мамченко Л.Є., Каролоп О.О., Трушкіна Н., Чернух Д., Квасницька Р., Форкун І., Гордєєва Т., Плиса В., Плиса З., Плиса М., Melnyk L., Kubatko O., Dehtyarova I., Lepeyko T., Kovalov V., Тищенко С. Борисова В., Нечипорук Л.В., Brinčíková Z., Melnichuk O., Yatsenko O., Tsygankova T., Tananaiko T., Zavadzka Y., Irynychyna I., Horbachova I., Myronchuk Z., Tsitska N., Andrushko R., Maletska O., Matskiv H., Вігер С., Климчук М., Шовківська В., Ємельянова О., Zelisko N., Radzikhovska L., Yaremko S., Kuzmina O., Мина Ж., Denysenko M., Breus S., Hryhorieva L.

#### REVIEWER

Kvasnytska Raisa – Doctor of Economics, Professor of Finance, Banking and Insurance, Khmelnytskyi National University

Dovgal Olena – Dr.Sc. of Economics, Professor (Full), Professor of the Department of International Economic Relations of V.N.Karazin Kharkiv National University.

Breus Svitlana – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting, European University (Kyiv).

Slavkova Olena – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Public Administration and Administration of Sumy National Agrarian University

Yavorska Oksana – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Faculty of cultural and creative industries Kyiv National University of Technologies and Design.

Marina Klimchuk - Doctor of Economics, Department of Organization and Management of Construction Industry, Kyiv National University of Building and Architecture.

Published by Primedia eLaunch

<https://primediaelance.com/>

4.6	<p>Panasyuk V.<sup>1</sup>, Sokhatska O.<sup>2</sup>, Schuchmann V.<sup>3</sup></p> <p>MANAGEMENT EFFECTIVENESS OF THE PROCESS OF PERSONNEL POTENTIAL FORMATION</p> <p><sup>1</sup> Department of Accounting and Taxation, West Ukrainian National University</p> <p><sup>2</sup> Department of International Economic Relations, West Ukrainian National University</p> <p><sup>3</sup> West Ukrainian National University</p>	190
4.7	<p>Pasko M.<sup>1</sup></p> <p>КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА І ЙОГО СКЛАДОВИМИ</p> <p><sup>1</sup> Department of Management, Logistic and Innovation Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics</p>	201
4.8	<p>Podra O.<sup>1</sup>, Petryshyn N.<sup>1</sup></p> <p>METHODOLOGY OF BUSINESS EVALUATION OF PERSONNEL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE</p> <p><sup>1</sup> Department of foreign trade and customs, National University «Lviv Polytechnic»</p>	249
4.9	<p>Samoilenko V.<sup>1</sup></p> <p>ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ, АНАЛІЗУ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ</p> <p><sup>1</sup> Department of Management, Logistic and Innovation Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics</p>	257
4.10	<p>Горохова Т.В.<sup>1</sup>, Заїка Ю.А.<sup>1</sup></p> <p>МАРКЕТИНГОВІ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ У ПРОСУВАННІ БРЕНДУ</p> <p><sup>1</sup> ННЕМ, Дніпро, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»</p>	290
4.11	<p>Дідковська Л.<sup>1</sup></p> <p>ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ РОЗВИТКУ ЗРОШЕННЯ В УКРАЇНІ ЗА УМОВ ГЛОБАЛЬНОЇ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРА</p> <p><sup>1</sup> Відділ форм і методів господарювання в агропродовольчому комплексі, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»</p>	298

4.12	Карвацка Н. <sup>1</sup>  МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ  <sup>1</sup> Кафедра менеджменту та адміністрування, Хмельницький національний університет	306
------	--	-----

*Simon Kuznets Kharkiv University of Economics*

#### **4.7 Концептуальні засади формування та управління потенціалом підприємства і його складовими**

Трансформаційні процеси в економіці України суттєво впливають на діяльність усіх господарюючих суб'єктів, на їх економічне, інформаційне та правове середовище. В умовах ринку, що характеризуються нестабільністю цілей підприємства, обумовленою мінливістю попиту та пропозиції, цін на товари і фактори виробництва, змінами в конкурентному середовищі й іншими макро- і мікроекономічними факторами, однією з першочергових задач керівництва підприємства стає формування й оцінка поточних і перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу.

Як інтегрована сукупність ресурсів і можливостей підприємства потенціал набуває вагомого значення у процесах підвищення результативності функціонування й розвитку вітчизняних компаній.

Ефективне функціонування підприємства можливе лише за узгодження всіх його найважливіших компонентів, що відповідають потенціалу суб'єкта господарювання та його зовнішньому середовищу. Для підтримання рівноважного стану базових елементів організації та успішної розвитку підприємства необхідно впроваджувати та реалізувати адаптивні механізми управління, що передбачають реалізацію конкретного типу стратегічних змін, необхідних організації.

Підприємство, як основна ланка народногосподарського комплексу, концентрує в собі всі ресурси виробництва. Тут розгортаються головні економічні процеси, створюється і примножується народне багатство, формується національний дохід, забезпечується вирішення економічних і соціальних завдань, складаються виробничі і соціальні відносини. У зв'язку із цим формування і розвиток потенціалу підприємства має велике економічне



значення, що вимагає, у свою чергу, визначення сутності цієї категорії та виділення складових потенціалу підприємства як окремих об'єктів управління.

У літературі наводяться різні точки зору щодо визначення сутності поняття потенціал підприємства. Даній проблематиці присвячено праці Хеймана С.А., Кустової Т.М., Романова О.П., Кузнєцова В.В., Арутюнової Л.М., Мінякової Т.Є., Янкевича П.А. та ін., точки зору яких до визначення сутності поняття «потенціал підприємства» представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Визначення поняття «потенціал підприємства» з точки зору різних авторів

Автор, джерело	Визначення
Кустова Т. М. [206]	Потенціал підприємства - джерело, можливості, засоби, запаси, які можуть бути введені в дію, використані для вирішення якого-небудь завдання, досягнення певної мети
Романов О. П. [227]	Потенціал підприємства слід розуміти можливості організації, які можуть бути реалізовані лише за наявності ресурсів
Кузнєцов В. В., Арутюнова Л. М., Мінякова Т. Є. [205]	Потенціал підприємства - засоби, які можуть бути мобілізовані та використані для досягнення певної мети, вирішення якого-небудь завдання (економічного, військового, інноваційного, наукового і т. д.)
Янкевич П. А. [243]	Потенціал підприємства - здатність підприємства досягати поставлених перед ним цілей, використовуючи наявні в ньому матеріальні, трудові та фінансові ресурси
Хейман С.А. [239]	Потенціал повинен включати у себе виробничий апарат та рівень технології, природні ресурси й матеріально-речовий баланс, існуючу систему комунікацій, техніку, організацію й систему отримання, перероблення і переміщення інформації.

Як свідчать наведені точки зору не існує єдиного визначення поняття «потенціал підприємства»: воно розглядається як наявність можливостей, засобів, джерел, ресурсів тощо у підприємства, що використовуються для досягнення певної мети, що дозволяє виділити кілька підходів [187]:

ресурсний, за яким потенціал підприємства визначається як сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, нематеріальних, фінансових та інших), що є в розпорядженні підприємства, і здатності його співробітників і менеджерів до використання ресурсів з метою створення товарів, послуг і отримання

максимального доходу; цільовий, за яким він ототожнюється із здатністю, спроможністю чи можливістю підприємства здійснювати певну діяльність, яка б сприяла досягненню поставленої цілі шляхом виконання певних завдань;

результатний, що розглядає потенціал підприємства як всі наявні ресурси та можливості, що використовуються для досягнення поставлених цілей; системний, за яким потенціал підприємства досліджується як система певних характеристик, елементів, що забезпечують досягнення поставленої мети. Цей підхід узагальнює ресурсний, цільовий та результатний через їх системне інтерпретування.

Підтримуючи саме системний підхід, можна визначити, що потенціал підприємства – це складна, цілісна система, яка включає наявні можливості, здатності та ресурси, які постійно знаходяться у взаємозв'язку і можуть бути використані для формування і максимального задоволення потреби в товарах (послугах) в умовах конкретних соціально-економічних відносин з метою досягнення стратегічних, тактичних та поточних цілей підприємства.

Важливою особливістю потенціалу підприємства є процес його формування. Процес формування потенціалу підприємства є одним з напрямків його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства. При цьому використовуються такі основні наукові підходи (табл. 2).

У зв'язку з тим, що формування потенціалу підприємства є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію з зовнішнім середовищем і забезпечення високої якості реалізації, важливо визначити, які саме фактори обумовлюють розвиток його елементів і впливають на їхню збалансованість і ефективність використання [179].



Таблиця 2

## Основні підходи до процесу формування потенціалу підприємства [173]

Підхід	Сутність
Системний	Є одним з основних у процесі формування потенціалу підприємства. При його застосуванні на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри виходу – товару або послуги: що робити, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, у які терміни, за якою ціною. Потім визначаються параметри входу: які потрібні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів. Потреба в ресурсах і інформації прогнозується після вивчення вимог до організаційно-технічного потенціалу підприємства (рівня техніки, технології, організації виробництва, праці й управління) та параметрів зовнішнього середовища (політичного, економічного, технологічного, соціально-демографічного, культурного середовища країни й інфраструктури даного регіону).
Маркетинговий	Передбачає орієнтацію формування можливостей підприємства на споживача. Це означає, що формування будь-якого елемента потенціалу повинне ґрунтуватися на аналізі та прогнозуванні ринкових потреб, аналізі та прогнозуванні конкурентоспроможності та конкурентних переваг і т. д.
Функціональний	Передбачає пошук зовсім нових, оригінальних технічних рішень для задоволення існуючих або потенційних потреб. Потреба в цьому випадку розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення.
Відтворювальний	Орієнтований на постійне поновлення виробництва продукції з меншою ресурсоемністю та вищою якістю порівняно з аналогічною продукцією на даному ринку для задоволення потреб клієнтів.
Інноваційний	Орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, засобами якої повинні бути фактори виробництва й інвестиції.
Нормативний	Полягає у встановленні для найважливіших елементів потенціалу нормативів: якості та ресурсоемності продукції, завантаженості технічних об'єктів, параметрів ринку і т. д.; ефективності використання ресурсного потенціалу; щодо розробки й ухвалення управлінських рішень.
Комплексний	Передбачає необхідність урахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних і інших аспектів діяльності підприємства.
Інтеграційний	У процесі формування потенціалу підприємства націлений на дослідження посилення взаємозв'язків, об'єднання та посилення взаємодії між окремими його елементами.
Динамічний	Пов'язаний з необхідністю розгляду потенціалу в діалектичному розвитку, у встановленні причинно-наслідкових зв'язків і співвідпорядкованості на основі проведення ретроспективного аналізу поведінки аналогічних систем на деякому тимчасовому відрізку.

Оптимізаційний	Підхід реалізується через визначення кількісних оцінок і встановлення залежності між окремими елементами потенціалу за допомогою економікоматематичних і статистичних методів обробки інформації.
Адміністративний	Передбачає регламентацію функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, пов'язаних з реалізацією елементів потенціалу, у нормативних актах за допомогою методів примушування.
Структурний	У процесі формуванні потенціалу заснований на його структуризації і визначенні значимості, пріоритетів серед елементів потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів.

Очевидно, що в основі побудови системи цих факторів повинен лежати принцип сфери впливу на елементи потенціалу, відповідно до якого усі фактори можна класифікувати на зовнішні і внутрішні відносно формування та розвитку потенціалу:

- внутрішні фактори, що включають стратегію підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів.
- зовнішні фактори – відносяться економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил і т. ін.

Сформований потенціал підприємства можна розділити на 4 категорії:

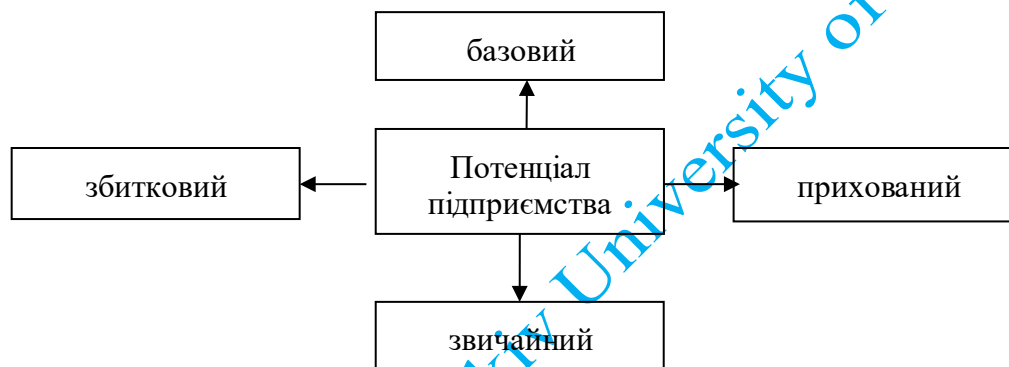
- базовий потенціал забезпечує підприємству можливість досягнення основних комерційних цілей, створення економічних цінностей і одержання при цьому прибутку. Базовий потенціал пов'язаний з конкурентними перевагами підприємства, його підтримка і розвиток дають підприємству можливість одержати стійку конкурентну перевагу на ринку.
- прихований потенціал – активи, які в перспективі можуть бути реалізовані як конкурентні переваги. Як правило, це кадровий потенціал, накопичений досвід роботи, в певній сфері. Прихований потенціал, накопичуючись, може бути

реалізований як новий напрям в бізнесі або поліпшення споживацьких властивостей товару.

- збитковий потенціал – наявність збиткового потенціалу обумовлена споживанням ресурсів без прибутку для підприємства (нераціональна організація структура, витрати на дублювання т.д.).

- звичайний – активи підприємства, які забезпечують ефективне використання інших потенціалів: добре функціонуюча система управління збутом, фінансами [190].

Схематично наведені категорії потенціалу підприємства представлено на рис. 1.



**Рис. 1.** Категорії потенціалу підприємства (складено за [190])

Ефективне функціонування підприємства можливе лише за узгодження всіх його найважливіших компонентів, що відповідають потенціалу суб'єкта господарювання та його зовнішньому середовищу.

Таким чином, можна казати, що модель потенціалу підприємства визначається:

- обсягом та якістю наявних у нього ресурсів (кількістю зайнятих працівників, основними виробничими і невиробничими фондами або матеріальними запасами, фінансовими та нематеріальними ресурсами – патентами, ліцензіями, інформацією, технологією);

- можливостями керівників та інших категорій персоналу створювати певні

види продукції, інакше кажучи, їхнім освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним та мотиваційним потенціалом;

- можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства (професійною підготовкою, талантом, умінням створювати й оновлювати структури підприємства);
- інформаційними можливостями, тобто можливостями підприємства генерувати і трансформувати інформаційні ресурси для використання їх у виробничій, комерційній та управлінській діяльності;
- інноваційними можливостями підприємства щодо оновлення техніко-технологічної бази виробництва, переходу на випуск нової конкурентоспроможної продукції, використання сучасних форм і методів організації та управління господарськими процесами;
- фінансовими можливостями залучення коштів, що їх бракує (кредитоспроможністю, внутрішньою та зовнішньою заборгованістю у сфері фінансів);
- іншими можливостями.

У контексті усі ці можливості створюють сукупний (економічний та соціальний) потенціал підприємства, який стосовно аналогічного потенціалу, будь-якого іншого підприємства відображає рівень його конкурентоспроможності [191].

До елементів потенціалу підприємства можна віднести все, що пов'язане з функціонуванням і розвитком підприємства, що дозволяє у структурі потенціалу підприємства виокремити об'єктні та суб'єктні складові.

Об'єктні складові пов'язані з матеріально-речовинною та особовою формою потенціалу підприємства. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі в процесі функціонування. До об'єктних складових потенціалу підприємства відносяться:

1. Інноваційний потенціал – сукупні можливості підприємства щодо генерації, сприйняття та впровадження нових (радикальних і модифікованих)

ідей для його системного, технічного, організаційного та управлінського оновлення.

2. Виробничий потенціал – наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг) [236].

До його складу входять:

- потенціал землі та природно-кліматичні умови – можливості підприємства використовувати сукупні природні багатства у господарській діяльності;
- потенціал основних фондів – наявні та скриті можливості основних фондів, які формують техніко-технологічний базис виробничої потужності підприємства;
- потенціал оборотних фондів – це частина виробничого капіталу підприємства у вигляді певної сукупності предметів праці (сировини, конструкційних матеріалів, палива, енергії та різних допоміжних матеріалів), які перебувають у виробничих запасах, незавершеному виробництві, напівфабрикатах власного виготовлення і витратах майбутніх періодів;
- потенціал нематеріальних активів – сукупність можливостей підприємства використовувати права на нові чи наявні продукти інтелектуальної праці в господарському процесі з метою реалізації корпоративних інтересів на засаді задоволення суспільних потреб;
- потенціал технологічного персоналу – здатність робітників виробляти різні продукти, надавати послуги чи виконувати роботи.

3. Фінансовий потенціал – обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, що ними воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат. Головною складовою фінансового потенціалу є інвестиційний, тобто наявні та приховані можливості підприємства для здійснення простого і розширеного відтворення. Відтворення потенціалу підприємства – це процес безперервного відновлення всіх його складових [185].

Суб'єктні складові пов'язані із суспільною формою їх виявлення. Вони не споживаються, а становлять передумову, загальноекономічний, загальногосподарський соціальний чинник раціонального споживання об'єктних складових. До суб'єктних складових потенціалу підприємства відносяться:

- науково-технічний потенціал – узагальнююча характеристика рівня наукового забезпечення виробництва (науки, техніки, технології, інженерної справи, виробничого досвіду, можливостей та ресурсів, у тому числі науковотехнічних кадрів, які є в розпорядженні підприємства для розв'язання науковотехнічних проблем).

- управлінський потенціал – це навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства. У найзагальнішому вигляді він є інтеграцією функціонально-структурних та нематеріальних елементів [191].

- потенціал організаційної структури управління – це загально корпоративний управлінський (формальний та неформальний) механізм функціонування підприємства, який втілює в собі рівень організації функціональних елементів системи та характер взаємозв'язків між ними.

- маркетинговий потенціал – це здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продаж і післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту.

Трудовий потенціал – це персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик.

Інфраструктурний потенціал – збалансовані з вимогами виробництва можливості цехів, господарств і служб забезпечити необхідні умови для діяльності основних підрозділів підприємства та задоволення соціальних потреб його персоналу.



Інформаційний потенціал є найважливішою складовою технікотехнологічної та управлінської бази сучасних підприємств. Інформаційний потенціал – це єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підготовку й прийняття управлінських рішень та впливають на характер (специфіку) виробництва через збирання, зберігання (нагромадження), обробку та поширення інформаційних ресурсів [187].

На особливу увагу в структурі потенціалу підприємства заслуговують: трудовий, інфраструктурний та інформаційний потенціали, які не можна однозначно віднести чи то до суб'єктних, чи то до об'єктних складових [236].

Таким чином, для прибуткового функціонування суб'єктів господарювання однією з умов є широке розуміння та ефективне використання такої економічної категорії, як «потенціал підприємства». Його, з огляду на викладене, пропонується розглядати як сукупність ресурсів підприємства, що визначають його можливості здійснювати у майбутньому виробництво товарів і послуг, одержувати доходи і прибуток. Структурно потенціал поділяється на об'єктивні та суб'єктивні складові, покращення використання яких дасть можливість отримання конкурентних переваг, а відповідно і лідерства у своєму сегменті на ринку.

Глобалізація та міжнародна інтеграція, загострення конкурентної боротьби та сучасний темп економічних змін вимагає від суб'єктів господарювання компетентних дій щодо управління їх діяльністю. Сукупність здатностей і можливостей, які визначають характеристики розвитку підприємств, є їхнім потенціалом. Підприємства, які спроможні ефективно використовувати та нарощувати соціально-економічний потенціал, формувати його для досягнення стратегічних цілей, впливають на зовнішнє середовище, конкурентоспроможність економіки країни. Однак, далеко не всі вітчизняні підприємства придатні до ведення ефективної конкурентної боротьби. Навіть наявність конкурентоспроможної продукції не дозволяє багатьом з них

реалізувати ці переваги внаслідок відсутності практики використання всього комплексу заходів [196].

Під управлінням потенціалом підприємства розуміється процес прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, оптимізацію і нарощування економічного потенціалу підприємства з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування і розвитку підприємства. Основним завданням управління потенціалом підприємства є формування стратегічного потенціалу підприємства з орієнтацією на зовнішнє середовище для створення стратегічного потенціалу успіху та забезпечення довгострокових конкурентних переваг. При цьому управлінський вплив повинен спрямовуватися на основні складові потенціалу: ресурси, компетенції, можливості підприємства, а також структуру потенціалу, яка характеризує взаємозв'язки між його елементами. Основним завданням такого впливу є досягнення позитивного синергічного ефекту у використанні зазначених елементів потенціалу, який буде виражатися у позитивній тенденції результатів функціонування підприємства у відповідності із цільовими настановами.

В умовах ринку, що характеризуються нестабільністю цілей підприємства, обумовленою мінливістю попиту та пропозиції, цін на товари і фактори виробництва, змінами в конкурентному середовищі й іншими макро- і мікроекономічними факторами, однією з першочергових задач керівництва підприємства стає формування й оцінка поточних і перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу.

Управління потенціалом повинне охоплювати процеси його формування, використання і розвитку. Організація формування потенціалу підприємства має бути спрямована на пошук стратегічних можливостей та ресурсів для підвищення конкурентоздатності суб'єкта господарювання, виявлення резервів його потенціалу. Управління використанням потенціалу повинне бути орієнтоване на «залучення» до роботи ресурсів, виявлених під час аналізу його

потенційних можливостей, але з якихось причин не були реалізованими. Розвиток потенціалу – це «нарощування» потенціалу за рахунок резервів, покращання фінансових та техніко-економічних показників [203].

Основними задачами управління потенціалом підприємства є його формування, використання і відтворення. Управління потенціалом у сучасних умовах підпорядковане системі принципів:

- адаптивність до змін зовнішнього й внутрішнього середовища;
- стабільність, обумовлена життєвим циклом підприємства й заданим періодом часу;
- саморегулювання й саморозвиток відповідно до динаміки внутрішнього середовища;
- гнучкість для забезпечення конкурентоспроможності й розвитку підприємства.

Управління потенціалом підприємства включає декілька взаємопов'язаних етапів. У роботі [207] представлено схему процесу управління потенціалом підприємства, який включає шість послідовних етапів: формування інформаційного забезпечення та визначення структури потенціалу; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг та слабких сторін підприємства; формування методики діагностики потенціалу: кількісна оцінка складових потенціалу, аналіз помилок і похибок, аналіз життєвого циклу підприємства та його продукції; виявлення синергетичного впливу елементів один на одного та проведення інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства; формування загальної та локальних стратегій зміцнення й розвитку потенціалу; використання механізму контролінгу з метою коригування поставлених цілей.

Слід зазначити, що впродовж всього процесу управління підприємству необхідно здійснювати постійний контроль, відстеження діяльності об'єкта та збір інформації про його стан у певних умовах зовнішнього середовища, прогнозування на підставі отриманих даних динаміки і основних тенденцій

розвитку та розроблення науково обґрунтованих рекомендацій. Тому, на наш погляд, має сенс виокремлювати ще один етап управління потенціалом – моніторинг (рис. 2.).

Ефективне функціонування підприємства можливе лише за узгодження всіх його найважливіших компонентів, що відповідають потенціалу суб'єкта господарювання та його зовнішньому середовищу.

На сучасному етапі згідно із системно-кібернетичним підходом система управління як форма реального втілення певних управлінських впливів складається із двох взаємодіючих підсистем: керуючої – суб'єкт управління (формує управлінський вплив) та керованої – об'єкт управління (знає сформованих впливів). У кожній без виключення системі управління є прямий зв'язок – зв'язок керуючої підсистеми з керованою; протилежний за напрямом дії – зворотний зв'язок (від керованої підсистеми до керуючої). Так, суб'єкт управління через канал прямого зв'язку впливає на об'єкт, коригуючи впливи на нього навколишнього середовища. Це приводить до зміни стану керованого об'єкта – він змінює свій вплив на навколишнє середовище.



**Рис. 2.** Етапи управління потенціалом підприємства (доповнено до [207])

Процес управління потенціалом підприємства за системно-кібернетичним підходом можна представити у вигляді схеми (рис. 3) [225].



**Рис. 3.** Загальна схема процесу управління потенціалом підприємства згідно системно-кібернетичного підходу [225]

Для підтримання рівноважного стану базових елементів організації та успішної розвитку підприємства необхідно впроваджувати та реалізувати адаптивні механізми управління, що передбачають реалізацію конкретного типу стратегічних змін, необхідних організації. Отже, важливим чинником, що впливає на особливості процесу управління потенціалом, є клімат стадії життєвого циклу підприємства, що формується під впливом мінливого зовнішнього середовища та внутрішньої гнучкості суб'єкта господарювання.

Під кліматом стадії життєвого циклу пропонується розуміти сукупність внутрішніх характеристик підприємства на тій чи іншій стадії з урахуванням факторів зовнішнього середовища, що здійснюють істотний вплив на стан суб'єкта господарювання [191].

На кожному етапі життєвого циклу підприємство принципово змінює цінності та орієнтири розвитку. У той же час основними причинами циклічного



розвитку є зміна цих самих орієнтирів діяльності залежно від динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища. Це спонукає підприємство пристосовуватися, коригувати намічені цілі, виробничий процес та всі елементи організаційної структури. Стадія прогресії вимагає від підприємства максимізації ринкової частки, стрімкого зростання показників оборотності всіх видів активів, їх більш інтенсивного завантаження, організації ефективного контролю бізнес-процесів. Особливо важливим на цьому етапі є регулярний аналіз ринку, розроблення інноваційних, конкурентоспроможних видів продукції, підвищення якості обслуговування. На стадії процвітання підприємство має власну ринкову нішу, високі прибутки, стабільний фінансовий стан. На цьому етапі є два можливі варіанти розвитку: або суб'єкт господарювання націлений на утримання досягнутих позицій, або починає розглядати шляхи для подальшого зростання з метою досягнення піку розвитку [211].

Досягаючи піку розвитку, підприємство характеризується високим рівнем економічних і фінансових показників, прибутковістю та ефективністю діяльності. Найпопулярнішою стратегією в таких умовах господарювання є «зняття вершків», що має на меті використання вигідної позиції для отримання максимально можливих доходів. Однак, ураховуючи високу ймовірність настання періоду спаду після піку розвитку, особливої актуальності набуває підготовка до цього етапу, розроблення довгострокових планів, орієнтованих на утримання високих позицій на ринку навіть після зниження попиту на продукцію та зниження прибутковості діяльності.

На стадії рецесії підприємство стикається зі зменшенням попиту на його продукцію або послуги (внаслідок насичення ринку товаром, появи на ринку більш якісних або дешевих аналогічних товарів, зниження платоспроможності споживачів, втратою основних ринків збуту, політичних або соціальних проблем і т. д.). Як наслідок, знижуються оборотність активів підприємства, рентабельність продажів. Така ситуація вимагає від суб'єкта господарювання

активних санаційних заходів, які дадуть змогу втриматися від переходу в депресивний стан. Особливо важливо на цьому етапі виявити причини зупинення розвитку, зосередити увагу на дослідженні змін зовнішнього середовища [212].

На стадії депресії діяльність підприємства приносить мінімальні прибутки або є збитковою, що обумовлено втратою ринків збуту, збільшенням фінансової нестабільності та боргів.

На цьому етапі розвитку актуальними є економія всіх видів ресурсів, реалізація заходів щодо запобігання банкрутству та ліквідації підприємства, розгляд можливих варіантів реорганізації, вдосконалення продукції (послуг), пошук нової ніші на ринку і т. д.

Загальні положення взаємозв'язку стану та пріоритетів розвитку потенціалу підприємства зі стадіями його життєвого циклу подані у табл. 3.

Таблиця 3

Взаємозв'язок життєвого циклу та потенціалу підприємства [188]

Стадія життєвого циклу	Рівень потенціалу	Основні характеристики	Пріоритетні напрями розвитку потенціалу	Можливі шляхи реалізації напрямку
1	2	3	4	5
Стадія прогресії	Достатній, високий, прийнятний	Стадія прогресії – період відновлення, істотного поліпшення діяльності підприємства. Спостерігається збільшення ресурсів і можливостей, розвиток потенціалу. У цій ситуації важливо забезпечувати всі необхідні умови для нарощування оборотів компанії та досягнення стадії процвітання, що можливе за допомогою активної інвестиційноінноваційної діяльності, раціональних маркетингових та організаційно-управлінських рішень	Екстенсивний розвиток складових потенціалу	Оновлення матеріально-технічної бази; покращання кількісного та якісного складу персоналу; пошук додаткових ресурсів

Стадія процвітання	Високий	Потенціал формується в умовах процвітання суб'єкта господарювання, характерна достатність необхідних ресурсів і можливостей для їх нарощування і розвитку	Проактивний інноваційний розвиток	Венчурне фінансування; реінвестування прибутку в інновації; співпраця зі <i>spin-off</i> компаніями, інжиніринговими центрами тощо
--------------------	---------	---	-----------------------------------	--

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5
Пік розвитку	Високий, еталонний	Високий або навіть еталонний рівень потенціалу підприємства на цій стадії життєвого циклу обумовлений наявністю достатньої кількості всіх необхідних видів ресурсів, високими темпами розвитку діяльності суб'єкта господарювання. Однак, враховуючи особливості циклічного характеру розвитку економічних процесів, кожна фірма, перебуваючи на «вершині слави», повинна передбачати в недалекому часі настання фази рецесії (економічного спаду) і вживати відповідних заходів	Диверсифікація ринків збуту Завоювання лідерства на ринку	Пошук нових маркетингових комунікацій; диверсифікація продукції; удосконалення сервісу Брендинг; задоволення потреб різних сегментних груп споживачів
Стадія рецесії	Прийнятний, низький	Погіршення загального стану підприємства на стадії рецесії призводить до значного зниження рівня потенціалу, негативно впливає на процеси його формування та розвитку. У таких умовах особливої актуальності набуває ефективне використання існуючих ресурсів і можливостей фірми, реалізація санаційних заходів для максимально швидкого відновлення колишніх темпів розвитку компанії і уникнення переходу в стан депресії	Превентивна антикризова діяльність	Діагностика; контролінг ресурсів
Стадія депресії	Низький, критичний	Метою підприємства на цій стадії є вихід із кризового стану і уникнення можливого банкрутства. Рівень потенціалу в такій ситуації стає критичним, і метою менеджерів компанії є максимально ефективно і раціональне використання наявних можливостей	Активна антикризова діяльність	Фінансове оздоровлення

<p>Пік занепаду (депресії)</p>	<p>Критичний</p>	<p>Стан підприємства, який вимагає максимальних зусиль з боку управлінського апарату, щоб не допустити банкрутства та повної ліквідації. Необхідним завданням стає збереження виробничих потужностей суб'єкта господарювання хоча б на мінімальному рівні, пошук раціональних шляхів виходу із ситуації, що склалася, залучення для цього кредитних та інвестиційних коштів</p>	<p>Реалізація санаційних заходів</p>	<p>Реінжиніринг; реструктуризація; реорганізація; пошук спонсорів та інвесторів</p>
--------------------------------	------------------	---	--------------------------------------	---

Представлені положення дають змогу оцінити рівень потенціалу підприємства на кожному з етапів його життєвого циклу та запропонувати можливі шляхи реалізації напряму розвитку потенціалу.

Таким чином, управління процесом формування потенціалу підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим, адже дає змогу проаналізувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та передбачити наявність потенційних загроз і можливостей їх усунення.

Забезпечення ефективного управління потенціалом підприємств дасть змогу сформувати сучасні, інтегровані у світову промисловість макротехнологічні комплекси, здатних в умовах інтеграції та глобалізації розв'язувати завдання щодо забезпечення основних секторів реальної економіки інноваційно-ефективною продукцією власного виробництва, а також збільшення обсягу її експорту.

З усіх елементів потенціалу підприємства лише кадровий складник спроможний до активного й самостійного реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Категорія «кадровий потенціал» не тотожна категорії «кадри». Під кадрами розуміємо сукупність працівників різних професій і спеціальностей, рівня підготовки та освіти, а поняття «кадровий потенціал» охоплює не лише кадри, а й певний рівень спільних можливостей кадрів для досягнення визначених цілей.

Тобто категорія «кадри» визначає лише статичну сторону властивостей та якостей, притаманних цій категорії, і не зображає такі ознаки динамічного характеру, як мобільність кадрів, здатність вирішувати ті чи інші професійні завдання. Кадровий потенціал окремого підприємства залежить від потенціалів кадрів цього підприємства.

Категорія «кадровий потенціал» передбачає розгляд кадрів як активних елементів підприємства, на відміну від терміна «людські (трудові) ресурси», порівнюючи кадри з іншими видами ресурсів [180].

Аналіз економічної літератури щодо визначення сутності кадрового потенціалу дав змогу зробити висновок, що деякі автори порівнюють поняття «кадровий» і «трудовий потенціал», інші розглядають їх як окремі категорії. На нашу думку, ці визначення не ідентичні, хоча й тісно пов'язані між собою. Кадровий потенціал – це складова частина трудового потенціалу.

Формування кадрового потенціалу передбачає створення реального потенціалу живої праці, знань і навиків на рівні галузі чи підприємства, які беруть своє начало в індивідуальних, професійних та психологічнофізіологічних можливостях кожного працівника. Через те, що використання кадрового потенціалу є реалізацією трудових і кваліфікаційних здібностей і навиків працівника, трудового колективу і суспільства загалом. В умовах ринку, раціональне використання кадрового потенціалу полягає в повнішому виявленні та реалізації здібностей кожного працівника підприємства, доданні праці характеру творчості, підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників завдяки стимулюванню і оцінюванню внеску кожного працівника в кінцевий результат.

У роботі [184, с. 18] запропоновано модель формування кадрового забезпечення організації. Оскільки, таке забезпечення можливе лише за рахунок сформованого кадрового потенціалу, можемо вважати дану точку зору як модель формування кадрового потенціалу, яка представлена на рис. 4.

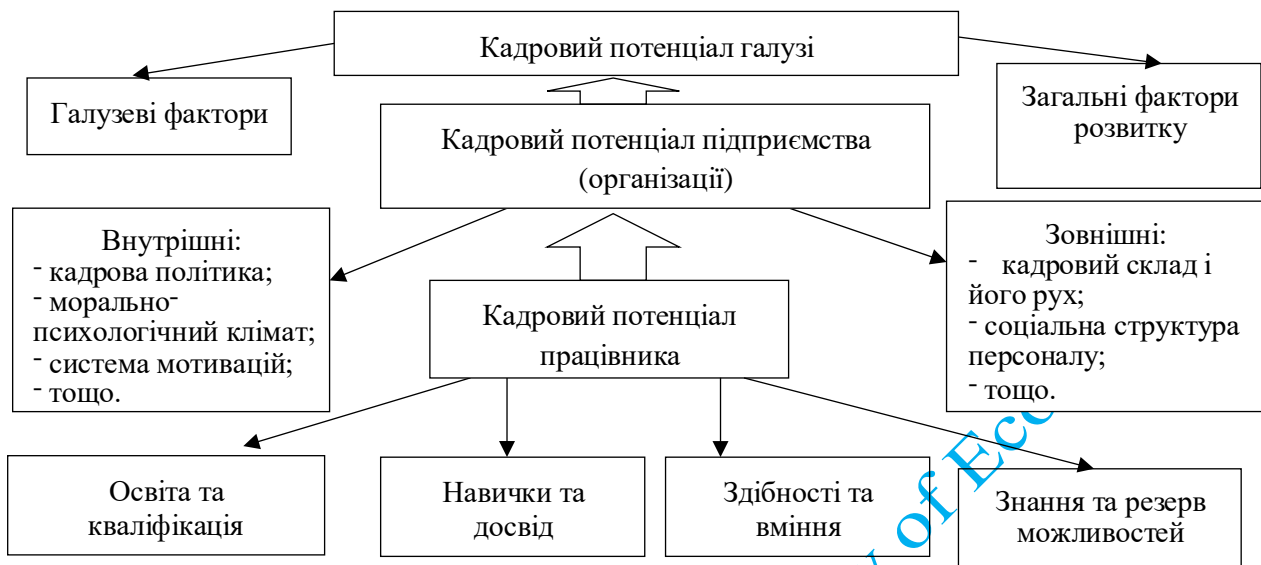
В умовах формування сучасного виробництва, його кадровий потенціал повинен розвиватися гармонійно на різних рівнях управління з урахуванням специфіки галузі. Тому для більш детального вивчення питання щодо оцінки та використання кадрового потенціалу, не обхідно проаналізувати фактори, які впливають на його формування та розвиток. З урахуванням того, що основа розвитку кадрового потенціалу в більшості залежить від якісної структури, яка складається з характеристик всіх сукупностей індивідуальних якостей працівника, автор запропонував систему факторів впливу на розвиток кадрового потенціалу на різних рівнях управління (рис. 5) [238, с. 67].





**Рис. 4.** Модель формування кадрового потенціалу організації

(на основі [184, с. 87])



**Рис. 5.** Система ключових факторів розвитку кадрового потенціалу підприємства [238, с. 67]

При формуванні кадрового потенціалу підприємства (організації) саме з такої позиції, надасть перспективи та можливості системі розвитку кадрового потенціалу аграрної сфери, а саме: стає внутрішнім джерелом кандидатів на ключові позиції; дозволяє утримувати потенційно талановитих працівників та прискорює їх розвиток; дає можливість підготувати працівників до майбутніх соціально-економічних змін та швидко реагувати на них; надає персоналу нові можливості для кар'єрного зростання тощо.

Кадровий потенціал як об'єкт управління має складну структуру та піддається управлінському впливу. Елементами кадрового потенціалу підприємства є [230, с. 97]:

- кількісні показники (склад, структура персоналу, чисельність зайнятих на підприємстві, середній вік працівників, середній стаж роботи на підприємстві, динаміка плинності кадрів, середня заробітна плата робітників, фахівців, керівників, її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах). До кількісних показників кадрового потенціалу

також відносять кількість робочого часу, можливого до відпрацьовування в нормальному рівні інтенсивності праці (межі можливої участі працівника в роботі);

- якісні характеристики персоналу (стан здоров'я, працездатність, рівень освіти, професійні знання та навички, рівень кваліфікації, практичний досвід, компетентність, інтелектуальні й творчі здібності, професіоналізм, прояв трудової та інноваційної активності);

- наявні та потенційні можливості працівників;

- наявність якісної системи управління персоналом – кадрової політики [231].

Головна мета формування кадрового потенціалу підприємства – забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягнути підприємством поточних і стратегічних цілей. Мета розвитку кадрового потенціалу підприємства визначає підцілі та принципи системи управління персоналом. Останні – це правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники та фахівці в процесі управління кадрами. Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, такі, наприклад, як розроблення й здійснення кадрової політики, в межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, враховують наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації, тобто всі засоби наукового знання, які визначають можливості ефективного регулювання та координацію людської діяльності.

Сьогодні одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності промислового підприємства є ставлення до кадрів підприємства. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, складових ядра промислового підприємства, створити у них стимул до ефективної роботи, керівники змушені використовувати систему управління кадровим потенціалом. Нові умови

господарювання на підприємствах висувають нові вимоги до формування і використання їхнього кадрового потенціалу [214, с. 205].

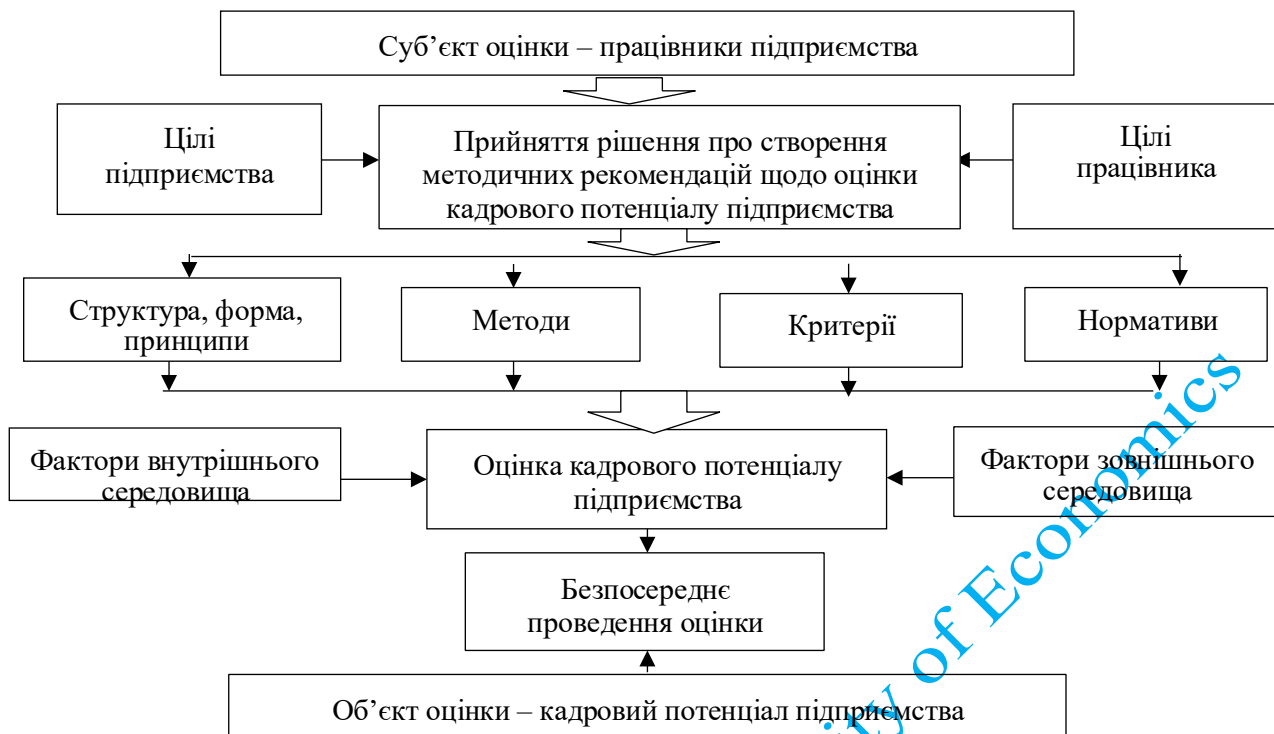
Оцінка кадрового потенціалу для підприємства має велике значення, тому важливо визначити її основні цілі для підприємства [231, с. 382]:

- визначення завдань управління кадровим потенціалом;
- покращення продуктивності праці робітників;
- розроблення кадрового резерву для кар'єрного зростання;
- визначення кандидатів на необхідні внутрішньо організаційні переміщення;
- визначення потреби в навчанні, підвищенні кваліфікації.
- Можна виділити такі основні завдання оцінки кадрового потенціалу :
- надання інформації, необхідної для прийняття рішень у галузі управління персоналом як для менеджерів з персоналу, так і для вищого керівництва;
- забезпечення менеджерів методами чисельного виміру вартості людських ресурсів, необхідних для прийняття конкретних рішень.

Працездатність людини й акумульовані (накопичені) у процесі трудової діяльності творчі здібності працівника (досвід) підвищуються в міру розвитку й удосконалювання знань і навичок, зміцнення здоров'я, поліпшення умов праці та життєдіяльності. Але вони можуть і знижуватися, якщо, зокрема, погіршується стан здоров'я працівника, посилюється режим праці тощо. Коли йдеться про управління персоналом, необхідно пам'ятати, що потенціал характеризується не ступенем підготовленості працівника в поточний момент до заняття тієї чи іншої посади, а його можливостями в довгостроковій перспективі – з урахуванням віку, практичного досвіду, ділових якостей, рівня мотивації.

Ефективність оцінки кадрового потенціалу для його функціонування та розвитку залежить від дієвості механізму оцінювання, що використовується.

Схему оцінювання кадрового потенціалу підприємства представлено на рис. 6.



**Рис. 6.** Схема оцінювання кадрового потенціалу підприємства [231, с. 383]

Представлена на рис. 6 схема дає змогу взаємопов'язати сукупність процесів, які необхідно реалізувати для оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Кадровий потенціал підприємства – це фактор конкурентної переваги як з точки зору управління персоналом, так і з точки зору стратегічного менеджменту, оскільки під час правильного його використання будь-яке підприємство може досягти успіху в умовах посилення конкуренції та зростання ризику діяльності. Тобто кадровий потенціал підприємства – найважливіший стратегічний чинник його успіху.

Можливість реалізації економічних програм, структурної перебудови, розширення виробництва, вдосконалення якості продукції та продуктивності праці визначають якісні та кількісні характеристики кадрового потенціалу.

Сучасна теорія маркетингу оперує різними економічними прийомами, моделями, термінами, схемами, оцінками, алгоритмами та методами при плануванні та організації маркетингової діяльності на підприємстві. Проте, попри різноманіття економічного інструментарію, лише незначна частина цього

переліку використовується сучасними українськими підприємствами. Основна причина, на нашу думку, полягає в тому, що складні та новаторські інструменти маркетингу дуже часто не користуються попитом серед маркетологів підприємств України або через низький рівень маркетингової кваліфікації керівників багатьох підприємств на ринку, або через відсутність досвіду використання сучасних інструментів маркетингу у багатьох підприємств. Зокрема, підприємства часто неповністю використовують власний маркетинговий потенціал. Власне, сама сутність поняття «маркетинговий потенціал» залишається до цього часу нерозкритою.

Різноманіття думок вчених щодо сутності маркетингового потенціалу підприємства залишає поза увагою той факт, що в світовій економіці відбулися значні зміни: посилився дефіцит фінансування, зменшилось споживання, поняття конкурентоспроможності змінило свій відтінок. Ми вважаємо, що зміни в економіках різних країн світу та в економіці України дають можливість змінити погляди на сутність потенціалу підприємства, і, зокрема, маркетингового потенціалу як його складової [210].

Аналіз сутності маркетингового потенціалу показав, що існує значна кількість підходів до визначення цієї категорії, кожний з яких має свої переваги та недоліки. Так, В.А. Гончарук [186, с. 34] класифікує потенціал підприємства за рядом складових, серед яких виділяє і маркетингову складову. Водночас вчений не дає визначення сутності маркетингового потенціалу підприємства, він тільки пропонує систему чинників, які необхідно оцінити, і дає їхній короткий опис. Також поза його увагою залишаються і методичні підходи щодо оцінювання потенціалу.

О.А. Олексюк визначає маркетинговий потенціал як «сукупність внутрішніх можливостей та зовнішніх шансів задовольняти потреби споживачів та отримувати на цій основі максимальні економічні вигоди. Цим поняттям позначають здатність (можливість) підприємства ефективно виявляти, формувати та найповніше задовольняти потреби споживачів» [220, с. 12]. На

нашу думку, дане визначення є занадто вузьким і не враховує такі чинники, як стан економіки та підприємства, життєвий цикл товару, кредитну заборгованість підприємства, кількість конкурентів на ринку та їхню стратегію тощо.

Т.Л. Безрукова та Є.І. Сапронов [178, с. 24] доводять, що сутність маркетингового потенціалу полягає в максимально можливій спроможності господарського суб'єкта використовувати всі передові напрацювання в області маркетингової діяльності. Вчений вважає, що для виявлення конкретного змісту потенціалу маркетингу доцільно використовувати проблемно-аналітичний підхід – представити ієрархічну структуру складових маркетингового потенціалу підприємства. В цьому випадку на різних рівнях представлення дана категорія повинна інтегрувати все більшу кількість засобів по мірі деталізації аналізованих проблем. Як наслідок, ми отримуємо деяку піраміду, на вершині якої знаходиться потенціал маркетингу, а в основі – прийоми, моделі, алгоритми і методи маркетингової діяльності підприємства.

Маркетинговий потенціал може бути охарактеризований продуктивністю роботи маркетингових служб підприємства, яка оцінюється достовірністю досліджень, проведених цими службами, та їхніми рекомендаціями [178]. Таке визначення маркетингового потенціалу, на нашу думку, досить повно розкриває суть поняття, проте в той же час ми вважаємо, що відсутність поєднання визначення маркетингового потенціалу з фінансовими показниками та макро- і мікросередовищем підприємства робить визначення неповним.

Поняття маркетингового потенціалу аналізується також Е.В. Поповим. Під маркетинговим потенціалом автор розуміє «максимальну можливість підприємства у використанні всіх передових напрацювань у сфері маркетингу» [223, с. 24]. На нашу думку, дане визначення є занадто загальним і не акцентує увагу на складових маркетингового потенціалу підприємства.

А.В. Дзюбіна зазначає [188, с. 113], що під маркетинговим потенціалом варто розуміти міру готовності, спроможності підприємства, його маркетингової служби своєчасно та якісно виконувати маркетингові функції, розв'язувати

окреслені задачі, а також ступінь відповідності цього стану маркетингової служби тому стану, який необхідний для розв'язання поставлених задач. Дзюбіна А.В. приходять до висновку, що рівень маркетингової складової інноваційного потенціалу підприємства тісно взаємозв'язаний з рівнем маркетингової діяльності на підприємстві, наявністю інформаційної маркетингової системи, ефективною організаційною структурою, підготовкою спеціалістів у сфері маркетингу, ступенем розроблення маркетингового інструментарію і використання його для розв'язання задач, що визначаються генеральною метою функціонування підприємства, рівнем розвитку маркетингових комунікацій та іміджу структурних підрозділів і всього підприємства у сфері взаємодії з суб'єктами ринку [188, с. 113]. Маркетингова складова інноваційного потенціалу підприємства визначається силою впливу підприємства на ринок споживачів нового продукту. Тому метою розвитку маркетингової складової інноваційного потенціалу, на думку А. Дзюбіної, є формування ринку потенційних споживачів інноваційного товару, що забезпечить відтворення попиту на товар. Вважаємо, що думка вченої щодо сутності маркетингового потенціалу з цієї позиції є досить змістовною та структурованою, проте маркетинговий потенціал в даному контексті розглядається односторонньо. Виникнення фінансових проблем на підприємствах харчової промисловості в умовах економічної кризи обумовлює актуальну необхідність поєднання сфери маркетингу та фінансів. Також не менш важливим аспектом сучасної економіки є оцінювання ризиків та управління ними. Тому схилиємося до думки, що такий підхід щодо сутності маркетингового потенціалу є недостатньо повним.

Мажинський Р.В. переконливо доводить, що маркетинговий потенціал – центральна частина загального потенціалу підприємства. Також вчений зазначає, що комплексний маркетинговий потенціал – це сукупний потенціал маркетингових ресурсів і сукупний потенціал маркетингових зусиль підприємства, ефективне використання якого забезпечить досягнення корпоративних цілей. До складу маркетингових ресурсів входять [213, с. 34–48]:



трудо́ві, ма́теріальні, фі́нансові, і́нноваційні, і́нформаційні, ча́сові ресу́рси ма́ркетингу. Ма́ркетингові зу́силля підпри́ємства – це спро́можність підпри́ємства збі́льшувати сво́ю ри́нкову ча́стку завдя́ки ви́користанню ма́ркетингу. Вони охо́плюють: ма́ркетингову і́нформаційну систе́му, ма́ркетингове се́редовище, ма́ркетингові до́слідження, програмува́ння ма́ркетингу, ма́ркетинговий і́нструментарі́й, упра́вління ко́мплексом ма́ркетингмі́кс, ко́нтроль ма́ркетингу, упра́вління ри́зиками [213]. Ми вважа́ємо, що та́ке ви́значення ду́же ши́роко та до́статньо по́вно відобража́є су́тність ма́ркетингового по́тенціалу, проте да́не ви́значення ма́ркетингового по́тенціалу не охо́плює та́ких ва́жливих, на на́шу ду́мку, чи́нників, як фі́ансова спро́можність підпри́ємства, мо́жливість залу́чення до́даткових ко́штів та ста́ну ри́нку, на я́кому фу́нкціонує підпри́ємство.

На ду́мку і́нших вчених [234, с. 48], ма́ркетинговий по́тенціал підпри́ємства ви́значає рі́вень вза́ємодії еконо́мічного по́тенціалу підпри́ємства з по́тенціалом ри́нку. При цьо́му не зазнача́ється, які са́ме рі́вни впли́ву маю́ться на ува́зі. Тому ми вважа́ємо, що слі́д зве́рнути ува́гу на спо́сіб по́єднання еконо́мічного по́тенціалу та ри́нку са́ме на осно́ві ви́користання ма́ркетингового по́тенціалу.

У ро́боті [224] зазнача́ється, що ма́ркетинговий по́тенціал вза́ємодії підпри́ємства представля́є со́бою ко́мплекс ма́ркетингових мо́жливостей, ресу́рсів та і́нструме́нтів, що ви́значають спро́можність підпри́ємства до е́фективної реалі́зації ма́ркетингових відно́син за ра́хунок до́сягнення найви́щого я́кісного рі́вня та́ких його складо́вих, як: ра́ціональність ці́льового фо́кусування, ко́нкурентна си́ла ко́мплексу ма́ркетингу, со́ціальна ко́мпетентність, ма́ркетингова стра́тегічна чу́тливість, я́кість ме́неджменту ма́ркетингу вза́ємодії. Осно́вною складо́вою ма́ркетингового по́тенціалу вза́ємодії підпри́ємства є ресу́рси – і́нформаційні, фі́нансові, ка́дрові та і́нші, які воно ви́користову́є для фо́рмування і реалі́зації ма́ркетингових відно́син. Бу́дь-які ма́ркетингові процеси є пря́мим або опосе́редковани́м наслідко́м бі́льш ма́сштабних зми́н у зовні́шньому се́редовищі. Зми́ни у зовні́шньому се́редовищі як обме́жують ви́користання

наявних ресурсів для маркетингового розвитку, так і надають підприємству сприятливі можливості для нарощування свого маркетингового потенціалу взаємодії. Під можливостями у структурі маркетингового потенціалу взаємодії розуміється сукупність сприятливих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які за умов своєчасного виявлення та використання забезпечать підприємству найвищу ефективність маркетингової взаємодії [224]. З розглянутих вище підходів до визначення поняття маркетингового потенціалу дане визначення вважаємо найбільш широким та об'єктивним. Саме цей підхід, на нашу думку, є дуже об'ємним, достатньо структурованим і найбільш широко розкриває сутність категорії «маркетинговий потенціал», чітко виокремлюючи його складові. Проте ми вважаємо, що даний підхід щодо визначення сутності маркетингового потенціалу має певні недоліки – адже він не розглядає поняття маркетинговий потенціал з такої важливої точки зору, як часові зміни та використання інноваційних ресурсів підприємством.

Сутність потенціалу маркетингу, за словами Н.К. Моїсеєвої та Ю.П. Аніскіна [215, с. 124] – це максимальна можливість підприємства у використанні всіх передових напрацювань в області маркетингу. Це визначення є занадто вузьким і не розкриває основної суті поняття. До того ж, ми вважаємо, що дане визначення не торкається визначення таких глибинних питань, як зміни в часі, інтенсивність конкуренції та майже повністю ігнорується вплив чинників зовнішнього середовища на підприємство.

Ю.С. Єчина зазначає, що маркетинговий потенціал – це здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (вивчення попиту, організація виробництва, продаж і післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту. У структурі маркетингового потенціалу окремо виділяють логістичний потенціал [193, с. 142–146]. Маркетинговий потенціал розглядається дуже вузько. Увага занадто сильно сконцентрована лише на одній складовій

маркетингової діяльності – товароруху, тому ми вважаємо, що дане визначення є неповним.

Розглянуті наукові підходи щодо визначення сутності поняття «маркетинговий потенціал підприємства» та їхні недоліки узагальнені в табл. 4.

**Таблиця 4**

Наукові підходи щодо визначення сутності поняття «маркетинговий потенціал підприємства» [210]

Вчені	Визначення поняття	Недоліки підходу
1	2	3
Олексюк О.А.	Маркетинговий потенціал – це сукупність внутрішніх можливостей та зовнішніх шансів задовольняти потреби споживачів та отримувати на цій основі максимальні економічні вигоди. Цим поняттям позначають здатність (можливості) підприємства ефективно виявляти, формувати та найповніше задовольняти потреби споживачів	Дане визначення є занадто вузьким і не враховує такі чинники, як стан економіки, та підприємства, життєвий цикл товару, кредитна заборгованість підприємства, кількість конкурентів на ринку та їхня стратегія тощо
Сапронов Є.І.	Сутність маркетингового потенціалу полягає в максимально можливій спроможності господарського суб'єкта використовувати всі передові напрацювання в області маркетингової діяльності	Відсутність поєднання визначення маркетингового потенціалу з фінансовими показниками та макро- і мікросередовищем підприємства
Попов Е.В.	Маркетинговий потенціал – максимальна можливість підприємства використовувати всі передові напрацювання у сфері маркетингу	Дане визначення є занадто загальним і не акцентує увагу на складових маркетингового потенціалу підприємства
Дзюбіна А.В.	Під маркетинговим потенціалом варто розуміти міру готовності, спроможності підприємства, його маркетингової служби своєчасно та якісно виконувати маркетингові функції, розв'язувати окреслені задачі, а також ступінь відповідності цього стану маркетингової служби тому стану, який необхідний для розв'язання поставлених задач	Відсутнє поєднання поняття маркетингу з поняттям фінансів на підприємстві. Не враховано вплив ризиків на діяльність підприємства.

**Закінчення таблиці 4.**

1	2	3
---	---	---

Мажинський Р.В.	Маркетинговий потенціал – це сукупний потенціал маркетингових ресурсів і сукупний потенціал маркетингових зусиль підприємства, ефективне використання якого забезпечить досягнення корпоративних цілей	Не охоплює таких чинників, як фінансова спроможність підприємства, можливість залучення додаткових коштів та стану ринку
Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О., Герасименко І.М., Ращупкіна В.М.	Маркетинговий потенціал підприємства визначає рівень взаємодії економічного потенціалу підприємства з потенціалом ринку	Не зазначається, які саме рівні впливу мають на увазі
Балабаниць А.В.	Маркетинговий потенціал взаємодії підприємства представляє собою комплекс маркетингових можливостей, ресурсів та інструментів, що визначають спроможність підприємства до ефективної реалізації маркетингових відносин за рахунок досягнення найвищого якісного рівня таких його складових, як: раціональність цільового фокусування, конкурентна сила комплексу маркетингу, соціальна компетентність, маркетингова стратегічна чутливість, якість менеджменту маркетингу взаємодії	Не розглядає поняття маркетинговий потенціал з такої точки зору, як часові зміни та використання інноваційних ресурсів підприємством
Аніскін Ю. П., Моїсєєв Н.К.	Сутність потенціалу маркетингу – максимальна можливість підприємства в використанні всіх передових напрацювань в області маркетингу	Визначення є занадто вузьким і не розкриває основної сутті поняття
Єчина Ю.С.	Маркетинговий потенціал – це здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (вивчення попиту, організація виробництва, продаж і після продажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту	Маркетинговий потенціал розглядається дуже вузько. Увага занадто сильно сконцентрована на лише одній складовій маркетингової діяльності – товароруху

Критичний аналіз існуючих підходів щодо визначення сутності маркетингового потенціалу дозволяє погодитися із запропонованим у роботі [210] визначенням, що маркетинговий потенціал – складова потенціалу підприємства, яка визначається можливістю застосування сукупності прийомів, моделей, алгоритмів, методів постановки маркетингової діяльності підприємства задля підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення поставлених корпоративних цілей через встановлення, формування та найповніше задоволення потреб споживачів шляхом виявлення і реалізації невикористаних можливостей маркетингового міксу з урахуванням фінансового стану підприємства та ринкових умов, що склалися на даному часовому відрізку.

При цьому маркетинговий потенціал повинен найбільш детально враховувати фінансові можливості підприємства, оцінювати елементи макро- та мікросередовища, кваліфікацію персоналу, динаміку та стан розвитку ринку, ефективність використання маркетингового інструментарію підприємством тощо.

Сутність будь-якого явища більш повно розкривається за допомогою виявлення його основних елементів (складових) і зв'язків між ними. Тому для визначення основних напрямів оцінки маркетингового потенціалу актуалізується питання формування його структури. При цьому, під структурою маркетингового потенціалу слід розуміти сукупність елементів системи, їх взаємозв'язок і взаємне розташування.

У сучасній економічній літературі відсутня одностайність не лише щодо сутності маркетингового потенціалу, але й щодо його складових (табл. 5) [194, с. 75].

Як бачимо, до елементів маркетингового потенціалу підприємства можна зарахувати усе, що пов'язане з функціонуванням і розвитком підприємства.

**Таблиця 5**

Підходи до складових маркетингового потенціалу

Автори	Запропоновані елементи маркетингового потенціалу
1	2
Акіф'єва В.А., Батова Т.М. [170, 171, 178]	Підсистеми: резерви, ресурси, спроможності (здатності, зусилля), можливості, управління
Афонічкін О.І., Колесник К.М. [175, 176, 199–201]	Зовнішнє маркетингове середовище підприємства (ресурси зовнішнього розвитку); внутрішнє маркетингове середовище підприємства (маркетингові матеріальні і нематеріальні ресурси); система управління маркетинговим потенціалом; ринкові можливості (можливості зовнішнього і внутрішнього розвитку)
Дідченко О.І. [183]	Дворівнева система інтегрованого маркетингу: 1. Служба збуту, реклама, управління виробництвом та реалізацією продукції, дослідження; 2. Узгодження роботи всіх відділів компанії.
Кривошеєва Н.М. [204]	Управління, інструменти, ресурси

**Закінчення таблиці 5.**

<p>Мальченко Є. М. [216]</p>	<p>Два рівні уявлення про маркетинговий потенціал підприємства:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Укрупнений, який складається з потенціалів: елементів комплексу маркетингу; виробничо-технологічного; кадрового; інноваційного; управлінського; бізнес-партнерів;</li> <li>2. Детальний – представлений структуризацією маркетингового потенціалу на підсистеми: <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналітичну (характеризує можливості виробника здійснювати необхідні дослідження цільових аудиторій на різних стадіях життя продукції, створення маркетингової інформаційної системи, а також їх застосування в маркетинговій діяльності підприємства);</li> <li>- продуктової (відображає можливості формування структури продуктового портфеля виробником);</li> <li>- комунікативну (інформує потенційних споживачів про продукти і послуги підприємства та готує їх до здійснення первинних покупок, а так само спонукає реальних споживачів до повторних покупок);- колаборативну (забезпечує взаємодію між ринком і підприємством, а також його бізнес-партнерами);</li> <li>- управління ціноутворенням (характеризується можливостями застосування різних методів ціноутворення і цінних стратегій у відповідність з життєвим циклом продукту);</li> <li>- управління збутом (визначає можливості використання каналів розподілу різних рівнів для найбільш ефективного доведення продукту до покупця)</li> </ul> </li> </ol>
<p>Мороз Л.А., Лебідь Т.В. [219]</p>	<p>Сукупність людських (цінні знання та навички, які мають працівники, а також їхні здібності та готовність до спільної діяльності з іншими членами організації), матеріальних (активи, які відображаються в балансі компанії: основні і оборотні засоби, інвестиції) та нематеріальних ресурсів</p>
<p>Попов Є. В. [226]</p>	<p>Виділяється п'ять ієрархічних рівнів уявлення про маркетинговий потенціал: ресурсний; більш детальний; дивізійний; методичний; конкретизуючий. При зміні рівня відбувається все більша і більша деталізація елементів маркетингового потенціалу. Наприклад, маркетинговий потенціал на першому рівні є сумою методичних, людських, матеріальних та інформаційних ресурсів, що забезпечують маркетингову діяльність</p>
<p>Семеркова Л.Н., Патрікеєва Ю.В. [229]</p>	<p>Ринкові можливості; маркетингові ресурси</p>
<p>Тягунова Н.М., Тягунова З.О. [232, 233]</p>	<p>Маркетингові ресурси (трудові, фінансові, матеріальні, інноваційні та інформаційні ресурси) й маркетингові зусилля (маркетингова інформаційна система, маркетингові дослідження, програмування маркетингу, маркетинговий інструментарій, управління комплексом маркетинг-мікс, контроль маркетингу, управління ризиками)</p>
<p>Юлдашева О.У. [241, 242]</p>	<p>Світоглядна підсистема (філософія маркетингу), підсистема управління, ресурсна підсистема, зовнішнє середовище</p>

Разом з тим, маркетинговий потенціал, з одного боку, охоплює основні процеси підприємства, що протікають в різних областях його внутрішнього



середовища, а з іншого – постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, здійснюючи на нього певний вплив і одночасно трансформуючись під його впливом.

Вочевидь, «формування маркетингового потенціалу підприємства як системи є процесом моделювання ефекту від використання його ресурсів, здібностей та резервів в рамках поставлених маркетингових цілей у відповідності зі сприятливими можливостями зовнішнього середовища та факторами невизначеності, а також під контролем підсистеми управління» [170, с. 45].

Важливою структурною частиною інвестиційно-інноваційного потенціалу є маркетинговий потенціал, вважає К.М. Хаустова, тобто рівень маркетингової діяльності підприємства та його здатність забезпечити реалізацію інноваційних продуктів чи послуг на ринку [237, с. 167–172]. Також К.М. Хаустова до маркетингового потенціалу підприємства відносить:

- інформаційний потенціал – сукупність інформаційних систем та зв'язків, а також засобів збирання, передання та аналізу інформації, здатних забезпечити керівників повною, своєчасною та достовірною інформацією, потрібною для прийняття ефективних інвестиційних рішень;
- комунікаційний потенціал – наявність розвиненої системи надійних зв'язків з партнерами, постачальниками ресурсів, каналами розподілу і збуту продукції;
- імідж підприємства на ринку – складова ринкового успіху підприємства, яку можна використовувати для підвищення ефективності виведення нового товару чи послуги на ринок.

Перелічені складові, звичайно, є суттєвими в розрізі дослідження проблеми, проте ми вважаємо, що маркетинговий потенціал слід розглядати глибше і тому приймаємо до уваги, що необхідно також враховувати технічний, фінансовий та кадровий потенціал.



Таким чином, на основі узагальнення проаналізованої інформації можна констатувати, що до основних складових елементів маркетингового потенціалу відносяться [194, с. 76]:

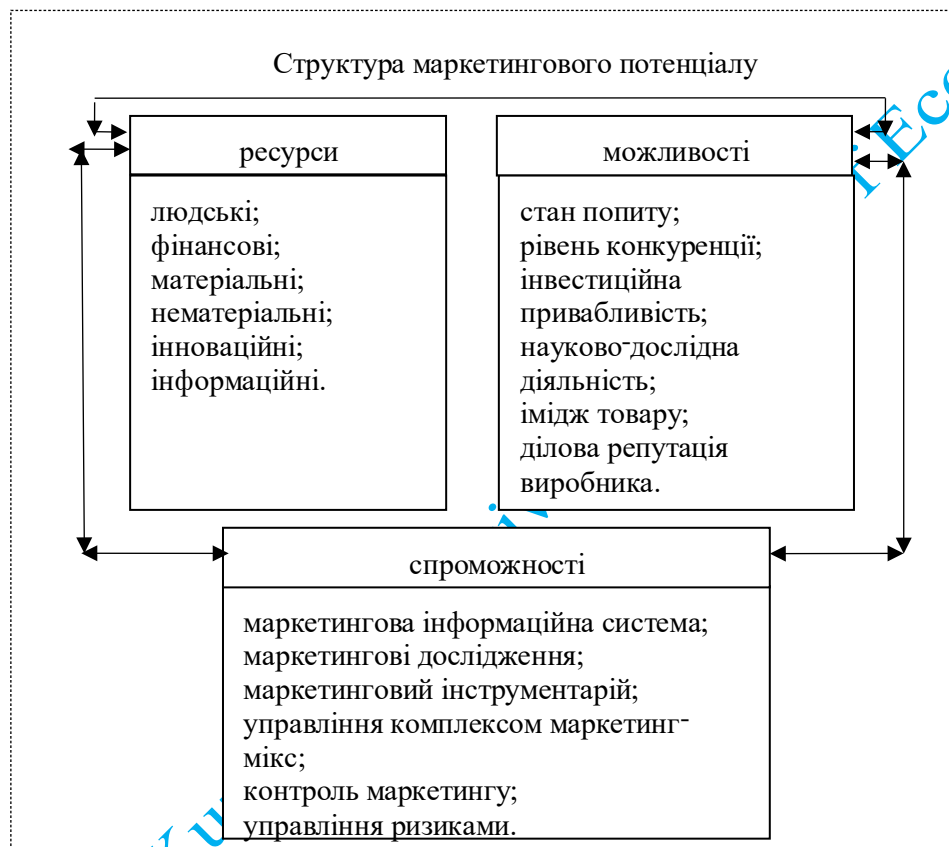
- маркетингові ресурси і резерви: матеріальні (фінансові, капітальні, виробничі) та нематеріальні (трудові, інноваційні, інформаційні);
- спроможність (здатність, здібність) підприємства використовувати наявні ресурси і резерви;
- зовнішні можливості.

Матеріальні маркетингові ресурси формують «фізичну» сторону маркетингового потенціалу. До матеріальної складової відносяться такі ресурси, результати використання яких будуть очевидними в короткостроковому періоді. Даний елемент маркетингового потенціалу включає грошові маркетингові потоки та їх ефективний розподіл, наявність та технічний стан активів, які прямо можуть використовуватись в збуті продукції та ефективність використання виробничих ресурсів. Нематеріальна складова маркетингових ресурсів відображає довгострокову сторону маркетингового потенціалу. Така думка пов'язана з тим, що результати застосування та удосконалення, як людських ресурсів, так і розробок підприємства, спрямованих на підвищення реалізації продукції і своєчасного інформаційного забезпечення, будуть видимі у майбутніх періодах діяльності суб'єкта господарювання.

Підсистема здібностей визначає можливості працівників відділу маркетингу для реалізації маркетингової діяльності в рамках заданої мети, максимально ефективно використовуючи доступні ресурси, створені резерви і існуючі можливості зовнішнього середовища. Таким чином, маркетингові здібності забезпечують підприємству створення унікальної позиції на ринку і конкурентних переваг [170].

Зовнішні можливості можуть включати в себе: законодавчі обмеження, рівень конкуренції, вигідне місцерозташування, ділові відносини з партнерами, взаємозв'язки з конкурентами, платоспроможність покупців тощо.

На основі результатів аналізу наведених й інших точок зору щодо сутності та структури маркетингового потенціалу підприємства, пропонуємо визначати ключовими його складовими усі наявні у розпорядженні підприємства ресурси, можливості, які створюються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, та спроможності підприємства у забезпеченні ефективної організації та управління залученням ресурсів та максимальному використанню можливостей (рис. 7).



**Рис. 7.** Структура маркетингового потенціалу підприємства

Важливою умовою формування структури маркетингового потенціалу є системний підхід, що забезпечує встановлення взаємозв'язків та взаємозалежностей між складовими. Кожна складова є комплексною і включати максимально повний перелік елементів. Наведений перелік елементів не є вичерпним і остаточним, оскільки, визначаючи які конкретно елементи мають міститися у кожній складовій, необхідно враховувати сферу діяльності та

специфіку підприємства. Формування адекватної структури маркетингового потенціалу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності промислових підприємств і зміцнення їх позицій на ринку.

Формування маркетингового потенціалу відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Їх сукупність можна назвати маркетинговим середовищем, оскільки на сучасному етапі будь-яке підприємство, прагнучи вистояти в конкурентній боротьбі й перебувати в числі прибуткових, є учасником ринкових відносин [182, 217, 218].

До зовнішніх факторів, що виникають за підприємством і, як правило, перебувають поза сферою його впливу, відносять: недосконалість законодавства у сфері регулювання діяльності підприємства, відсутність об'єктивної інформації про ринок, відсутність стійкої виробничо-господарської діяльності контрагентів, інтернаціоналізація підприємств [174].

Внутрішні фактори, що виникають усередині підприємства і пов'язані з помилками керівництва та персоналу, включають: нечіткість і заплутаність функціональних обов'язків служби маркетингу, відсутність дієвого механізму мотивації праці відділу маркетингу, низький рівень компетентності працівників відділу маркетингу, недостатність знань [174]. У підтвердження зазначеного, Л.А. Мороз та Т.В. Лебідь [219] розглядають фактори, що формують структуру маркетингового потенціалу підприємства, як одну сукупність чинників, що мають вплив на прибутковість підприємства і включають: рівень кваліфікації та досвіду персоналу (маркетологів); рівень співвідношення «ціна – якість»; частка ринку; відома торгова марка; оптимальний асортимент; партнерські відносини з посередниками і постачальниками; лояльні споживачі; маркетингова інформаційна система; імідж підприємства; виважена цінова політика; власна збутова мережа; рівень обслуговування.

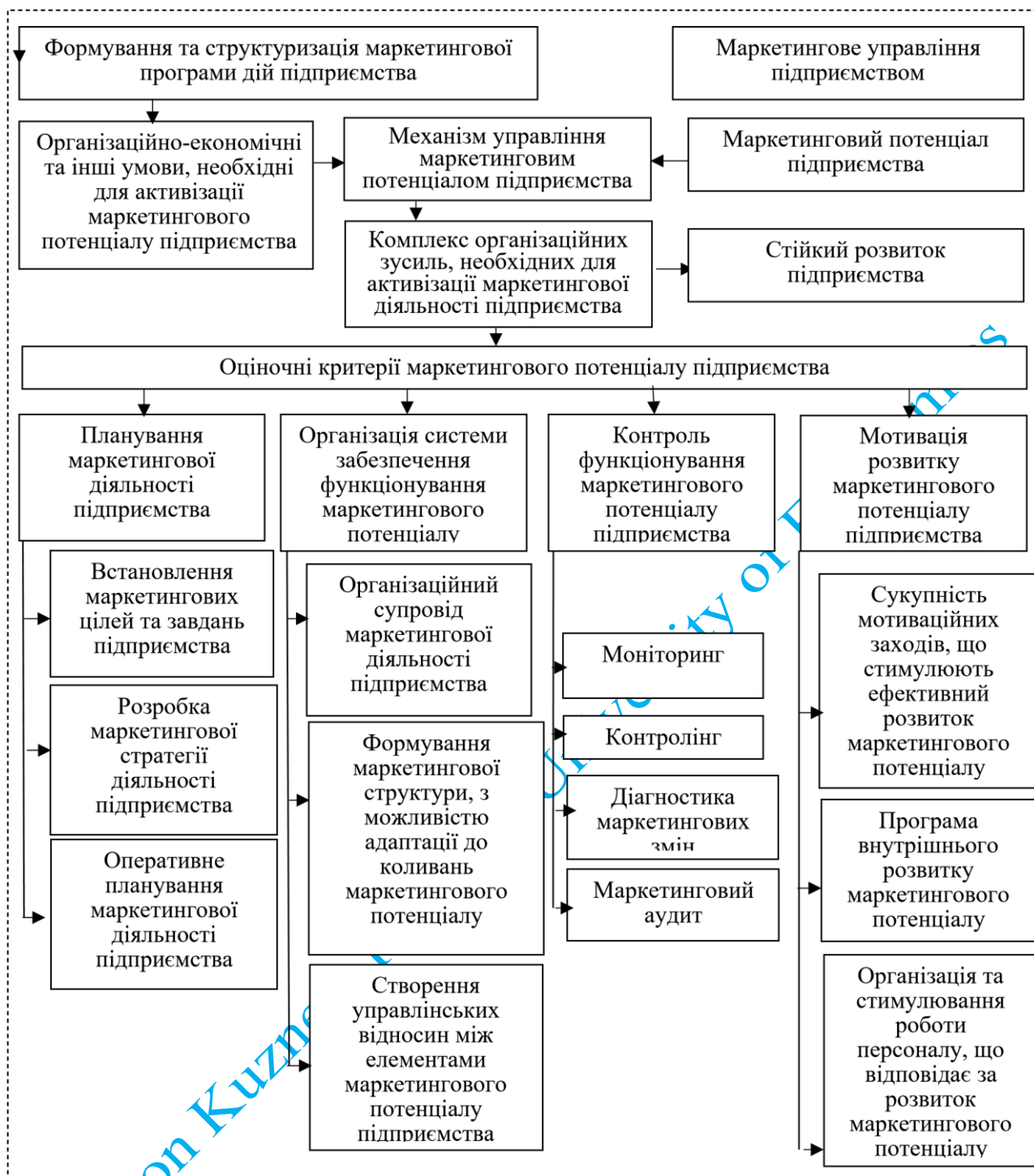
Важливим завданням формування маркетингового потенціалу є вибір структури управління, яка б найкращим чином відповідала цілям та задачам підприємства, використовувала вплив зовнішніх та внутрішніх чинників з

позитивним ефектом та максимізувала синергічний ефект взаємодії складових потенціалу підприємства.

Розгляд історичних аспектів формування механізму управління підприємством в цілому, його потенціалом зокрема, дозволяє зробити висновок, що різні наукові підходи характеризують активізацію окремих елементів діяльності підприємства. На підставі зазначеного механізм управління потенціалом підприємства доцільно формувати через застосування наступних підходів: системний, комплексний, інтегрований, функціональний, динамічний, відтворювальний, процесний, нормативний, кількісний, адміністративний, поведінковий та ситуаційний. Механізм управління маркетинговим потенціалом пропонується формувати через застосування системного, ситуаційного та процесного підходів [233].

Найважливішим положенням управління потенціалом підприємства є використання системного підходу. По-перше, цей підхід ґрунтується на розумінні суті підприємства як складної динамічної соціально-економічної, відкритої, недетермінованої системи. По-друге, використання системного підходу обумовлює системне бачення основних напрямів та етапів роботи, які мають бути проведені для досягнення мети управління потенціалом підприємства, взаємозв'язків, що існують між ними, і мають бути враховані під час розробки плану заходів для забезпечення ефекту синергії. Управління потенціалом підприємства має базуватися на концептуальних положеннях теорії створення та розвитку підприємства, які передбачають системне бачення механізму функціонування підприємства.

Узагальнено механізм управління маркетинговим потенціалом підприємств с позицій системного підходу можна представити у такому вигляді (рис. 8) [233].

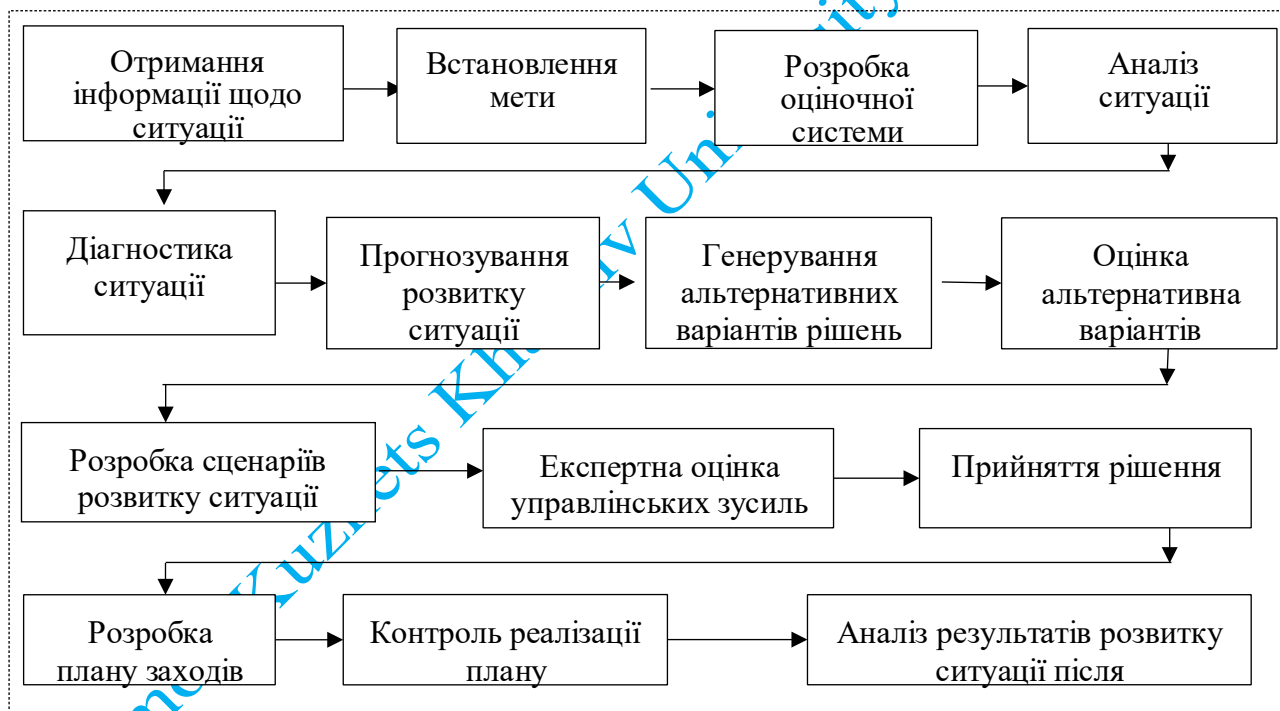


**Рис. 8.** Механізм управління маркетинговим потенціалом підприємств з позицій системного підходу (на основі [233])

Процесний підхід щодо формування механізму управління маркетинговим потенціалом підприємства доцільно використовувати під час обґрунтування мети (завдань) управління та змісту окремих етапів процесу управління.

Використовуючи процесний підхід, доцільно виділяти та розглядати п'ять функцій управління маркетинговим потенціалом торговельних підприємств: цілевизначення, планування, організація, мотивація, контроль та два поєднувальних процеси: прийняття рішень і комунікації, що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління.

Спираючись на поставлені завдання дослідження, необхідності також набуває розгляд ситуаційного підходу щодо управління маркетинговим потенціалом. Даний підхід є методично універсальним для розробки відповідних управлінських рішень у діяльності підприємств. Отже, блок-схема процесу управління маркетинговим потенціалом, згідно ситуаційного підходу, складається із наступних етапів (рис. 9) [233].



**Рис. 11.** Механізм управління маркетинговим потенціалом підприємств з позицій ситуаційного підходу [233]

Таким чином, процесний підхід дозволяє оптимізувати систему управління маркетинговим потенціалом, зробити її прозорою для керівництва і такою, що здатна швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Індикатори оцінки елементів маркетингового потенціалу є основою для формування оптимальної стратегії розвитку всього підприємства. Проте, досі залишається невирішеною проблема математичного інструментарію методичного забезпечення оцінки маркетингового потенціалу підприємства. У науковій літературі існує велика кількість підходів до оцінки маркетингового потенціалу та його складових.

Наявні праці щодо оцінювання маркетингового потенціалу можна розподілити в рамках трьох підходів: результативного; діагностичного та комплексного (табл. 6).

Таблиця 6

Підходи до оцінки маркетингового потенціалу [194, с.77]

Назва підходу	Сутність
Результативний	Відображає рівень можливостей маркетингової системи, який оцінений кількісними методами. Проте, використання тільки кількісних показників для оцінки маркетингового потенціалу є недостатнім
Діагностичний	Головну роль у цьому підході відіграє метод експертних оцінок, але при цьому відсутні точні рекомендації щодо його застосування, що ускладнює процес використання даного методу на практиці
Комплексний	Передбачає внутрішню і зовнішню оцінку, тобто розглядає і об'єктивну і суб'єктивну складові. Відповідно, він включає в себе переваги перших двох підходів, але через високу трудомісткість і великий обсяг інформації застосувати цей метод на практиці досить складно

Результативний підхід до оцінки маркетингового потенціалу відображає рівень здібностей маркетингової системи, оцінений кількісними методами. До цієї групи входять загально фінансові показники, що характеризують прибутковість діяльності підприємства, а також показники конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Зокрема, С.В. Безфамільна і А.А. Рожков [181] для оцінки маркетингового потенціалу запропонували використовувати такі показники, як масштаб ринку, обсяг продажів, конкуренція, наявність портфеля замовлень, витрати на рекламу. Якщо значення фактора (показника) можна вважати прийнятним, тоді фактор



отримує оцінку «1», якщо значення фактора вважається неприйнятним, тоді він отримує негативну оцінку «-1», якщо фактор має допустиме значення, то він отримує нульову оцінку. Вага кожного показника визначається добутком його вагомості на рівень «бажаності». Загальне значення маркетингового потенціалу визначається сумою отриманих значень показників.

Юлдашева О.У. [241,242] запропонувала наступну ієрархію показників: кількість реальних споживачів; кількість потенційних споживачів, які контактували з працівниками підприємства; кількість споживачів, які знають конкурентні переваги підприємства, продукції; кількість потенційних споживачів, які впізнають назву компанії; кількість потенційних споживачів на ринку. Діагностичний підхід до оцінки маркетингового потенціалу відображає рівень здібностей маркетингової системи, оцінений суб'єктивними методами (опитування думок керівників і фахівців; діагностичні інтерв'ювання співробітників; методи спостережень за управлінськими процесами; анкетування і т.д.).

Так, О.І. Шацький [240] пропонує здійснювати оцінку маркетингового потенціалу у два етапи:

1. Вимірювання інструментальної складової, яка показує силу використовуюваного маркетингу-мікс;
2. Оцінка організаційної складової у вигляді управлінського аспекту планування і координації маркетингової діяльності шляхом розрахунку інтегрального показника маркетингового потенціалу та інтегрального показника ідеального маркетингового потенціалу з подальшим їх порівнянням у вигляді відносної величини реалізації маркетингового потенціалу. У результаті узагальнення всіх оцінок для кожного показника має бути отримано не тільки те значення, якого фактично набуває кожен параметр інтегрального показника маркетингового потенціалу, але і те, яке можливо отримати, задіявши всі ресурси підприємства.

Інші представники цієї групи (Афонічкін О.І., Колесник К.М. [175, 176, 199–201]) вказують, що оцінка маркетингового потенціалу можлива у вигляді функції від факторів його формування, як внутрішніх, так і зовнішніх, на основі використання методології аналізу ієрархії з можливістю експертної оцінки. Зокрема, науковці наголошують, що така оцінка може бути заснована на системі показників, які інтегрально відображають окремі аспекти маркетингової діяльності. У якості складових частин або рівнів даного інтегрального показника маркетингового потенціалу автори пропонують виділяти: внутрішні аспекти діяльності, організаційно-управлінські аспекти та ринкові аспекти. Внутрішні параметри можуть відображати рівень розвитку таких характеристик: товарних, цінових, асортиментних, комунікаційних, збутових. Організаційно-управлінські аспекти відображають: рівень розвитку наявної структури, організацію маркетингових функцій в управлінні маркетингом, послідовність розв'язування завдань і функцій управління, обсяг фінансових коштів на реалізацію управління, ступінь узгодженості і балансу процесів управління, ефективність управління маркетинговими процесами. Ринкові аспекти можуть описуватися наступними факторами: рівень і вид конкурентного середовища, тип ринкового сегменту оперування, частка ринку в сегменті, оцінка споживчих переваг, комунікаційні та збутові витрати, ефективність продажів. При цьому, науковці також зазначають, що зазначені вище структурні показники інтегрального блоку можуть бути додатково поділені на елементи нижчого порядку, у вигляді системи первинних показників у напрямку оцінки.

Попов С.В. [226] виділяє дещо інші фактори і розглядає маркетинговий потенціал як суму наступних потенціалів: маркетингового інструментарію (методичний); маркетингового персоналу (людських ресурсів); маркетингових матеріальних ресурсів; маркетингових інформаційних ресурсів підприємства. Комплексний підхід оцінки маркетингового потенціалу базується на поєднанні результативного та діагностичного.

У табл. 7 представлено варіативність методик оцінки маркетингового потенціалу на основі комплексного підходу.

Таблиця 7

## Комплексні підходи до оцінки маркетингового потенціалу підприємства

Автори	Характеристика
Ансофф І. [172]	Модель «продукт-ринок», в рамках якої зіставляються, з одного боку, очікуваний рівень збуту (або динаміка повернення інвестицій) при реалізації обраної стратегії, а, з іншого боку, – максимальне потенційно можливе значення того ж показника. Використання даної моделі дозволяє більш ґрунтовно визначити пріоритети конкурентного розвитку і сформуванню належну конкурентну стратегію підприємства
Баранчев В.П., Стрижов С.Г. [177]	Рекомендують при визначенні МП використовувати комплекс підходів: циклічного, системного і діагностичного. В основі циклічного підходу лежить теорія життєвого циклу товару. Оцінка МП здійснюється за фазами й етапами життєвого циклу товарів: науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, виробництво, реалізація, споживання. МП відповідно до системного підходу розглядають як сукупність індивідуальних потенціалів, що характеризують ступінь готовності маркетингових ресурсів, організаційного механізму маркетингу і здатності досягати необхідних маркетингових результатів. Діагностичний аналіз проводиться за обмеженим колом параметрів, які доступні як для внутрішніх, так і для зовнішніх аналітиків
Коваль Т.О., Яхкінд В.П. [197]	Оцінка маркетингового потенціалу на основі аналізу конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та його товарного асортименту. Визначення конкурентоспроможності
	окремих видів товарів доцільно здійснювати на основі використання еталонних моделей оцінки, що враховують існуючі параметральні характеристики вимог споживачів та диференціацію продуктової пропозиції (індивідуальні властивості продукції) різних виробників, які вводяться до складу набору оцінки конкурентоспроможності
Левків Г.Я. [209]	Оцінку ефективності результативності маркетингового управління підприємств можливо провести на основі таких груп індикаторів: <ul style="list-style-type: none"> <li>- I група – маркетингової привабливості підприємства на ринку (показник оптового товарообороту, обсяг реалізації продукту на зовнішній ринок, показник концентрації);</li> <li>- II група – ефективності маркетингового управління (частка витрат на маркетинг у валовій реалізації, маркетингова місткість витрат, маркетингова місткість витрат у валових витратах, рентабельність витрат на маркетинг та збут агропромислової продукції, маркетингова місткість витрат у чистому прибутку, коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат, рентабельність маркетингових вкладень)</li> </ul>

Сандей Е. [228]	Оцінка маркетингового потенціалу має базуватися на показниках поточної діяльності, зокрема виручка від реалізації продукції, прогнозна місткість ринку, витрати відділу маркетингу, інтегральний показник конкурентоспроможності продукції. Результати дозволяють визначити напрями підвищення конкурентоспроможності, а саме фактори негативного впливу, як на товари, так і на суб'єкт господарювання
-----------------	---

Очевидно, що використання комплексного підходу до оцінки маркетингового потенціалу, який вдало поєднує кількісні показники та якісні характеристики, дозволяє найбільш всесторонньо розкрити ефективність використання маркетингового потенціалу суб'єкта господарювання.

Комплексна модель оцінки маркетингового потенціалу підприємства повинна базуватися на розрахунку таких показників його діяльності, як виручка від реалізації продукції, прогнозована місткість сегмента ринку, витрати маркетингової служби та інтегрований показник маркетингового потенціалу, який пропонуємо розраховуватися на основі як загальноприйнятих фінансових коефіцієнтів (коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт забезпеченості власними коштами, коефіцієнт фінансової стійкості, загальна рентабельність підприємства), так і специфічних коефіцієнтів маркетингової діяльності (ринкова частка, рівень передпродажної підготовки; коефіцієнт зміни обсягів реалізації; індекс рівня цін, коефіцієнт доведення продукту до споживача, коефіцієнт рекламної діяльності) [228, с. 79].

Вказаний інтегрований показник маркетингового потенціалу доцільно розраховувати на основі використання методу таксономії, який базуються на розподілі багатовимірної випадкової величини. Крім того, для вирішення маркетингових завдань доцільно використовувати економіко-управлінський аналіз; лінійне програмування як математичний метод для вибору оптимального рішення при формуванні асортименту продукції; методи теорії масового обслуговування при формуванні графіків поставок товарів; теорію зв'язку як метод отримання інформації про процеси, що виходять за межі встановлених параметрів; методи теорії ймовірності допомагають прийняти рішення при найбільш ймовірному розвитку подій та ін.

Сучасна наука та практика має у своєму розпорядженні безліч методик та методологій, які дозволяють оцінити практично будь-яку складову підприємства. Проте дещо іншою є ситуація щодо вивчення характеристик маркетингової системи підприємства, її потенціалу. На сьогодні відсутні єдиноприйнятні комплексні методики аналітичного дослідження кількісних та якісних характеристик маркетингового потенціалу, хоча певні аспекти вирішення даної проблеми були висвітлені в [192, 208, 221]. При цьому, узагальнюючи підходи, закладені в методики названих науковців, відмітимо, що в процесі оцінки маркетингового потенціалу підприємства, використовувані методи можна об'єднати в дев'ять груп [195, с. 67]:

- методи, які ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг;
- методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- методи, які ґрунтуються на теорії якості товару;
- матричні методи оцінки;
- інтегральний метод;
- метод, який ґрунтується на теорії мультиплікатора;
- метод визначення стану з точки зору стратегічного потенціалу підприємства;
- методи, що ґрунтуються на порівнянні з еталоном.

Однак, заслуговує уваги і той факт, що використання того або іншого методу залежить від обраного підходу, цілей оцінки, виду і повноти вихідної інформації, специфіки складових елементів маркетингового потенціалу підприємства, що оцінюються, та інших чинників. Зокрема, системністю та послідовністю відзначаються дослідження Попова В., який проводячи аналогію між економічним та маркетинговим потенціалами підприємства, стверджує, що маркетинговий потенціал в укрупненому вигляді є сумою методичних, людських, матеріальних і інформаційних ресурсів, що забезпечують ринкову діяльність [223]. Разом з цим, на думку науковця, потенціал носить інтегральний характер.

Попов В. пропонує методику, яка передбачає діагностику маркетингового потенціалу на основі виявлення функціональних зв'язків між його системними складовими – аналітичною, виробничою та комунікаційною, які в свою чергу включають елементи нижчого ієрархічного рівня та характеризуються певним рівнем потенціалу. Тобто, на думку науковця, методика передбачає формування узагальнюючої оцінки сукупного маркетингового потенціалу підприємства виходячи із напрямків та сили взаємодії між окремими маркетинговими інструментами в процесі ринкової діяльності підприємства.

Дещо схожу методику оцінки маркетингового потенціалу запропонувала Файзулаєва К.А. [235, с. 290], яка передбачає використання функції, що є сумою зважених на підставі обґрунтування експертним шляхом вагових коефіцієнтів доданків:

$$\Pi_i = \sum_{j=1}^n k_j \times \Pi_{ij}$$

де  $\Pi_i$  – складова потенціалу маркетингу;

$k_j$  – ваговий коефіцієнт  $j$ -го показника кожної складової маркетингового потенціалу;

$\Pi_{ij}$  –  $j$ -тий показник кожної складової маркетингового потенціалу.

В пропонованій моделі, складовими маркетингового потенціалу науковець визначає такі компоненти як трудовий (кадровий) потенціал, фінансовий потенціал, інформаційне забезпечення маркетингу, організаційне та управлінське забезпечення, потенціал комплексу маркетингу, ексклюзивні можливості підприємства у маркетингу.

Проте, розглядаючи наведені методичні підходи щодо оцінки маркетингового потенціалу простежується дві спільні проблеми – зосередження уваги лише на внутрішніх компонентах при нівелюванні впливу ринкових сил, а також значний ступінь суб'єктивізму. Зокрема, в першому випадку відсутній чіткий механізм визначення особливостей взаємозв'язків маркетингових інструментів. Другий підхід, в свою чергу базується на судженнях експертів, що

не завжди може бути запорукою адекватних оціночних параметрів та вагомості того чи іншого елемента в системі маркетингового потенціалу.

Однак варто відмітити, що спроба вирішення проблеми суб'єктивізму була зроблена О.П. Костенко. Зокрема, в основу методики вчений заклав математичну модель оцінювання маркетингового потенціалу підприємства за допомогою використання теорії нечітких множин [202, с. 88]. Тобто, використовуючи математичний інструментарій здійснюється «фільтрація» даних, отриманих на основі суб'єктивних суджень та їх трансформації у числові значення.

Таким чином, аналізуючи найбільш системні методичні підходи щодо оцінки маркетингового потенціалу як фундаментального етапу у формуванні стратегій щодо його подальшого формування та управління, відмітимо, що вказані методики враховують необхідність системного підходу та дають змогу сформувавши ряд оціночних параметрів. Разом з тим, на наш погляд, такі теоретичні та методичні підходи не відповідають в повній мірі економічній сутності поняття «маркетинговий потенціал підприємства», що пов'язано в першу чергу із рядом специфічних рис досліджуваної категорії [198, с. 47].

На нашу думку, концептуально методика оцінки повинна концентрувати увагу на таких центрах як маркетингова культура, маркетингова управлінська та ресурсна підсистема, з одночасним співставленням із тенденціями розвитку цільових та суміжних ринків. При цьому діагностика повинна бути спрямована одночасно на оцінку маркетингового потенціалу загалом та його активної частини, тобто інструментів та ресурсів, що активно використовуються.

З врахуванням наведеного, спробуємо окреслити ключові засади методології оцінки маркетингового потенціалу підприємства.

В цілому, методика проведення аналітичного дослідження щодо формування оціночних характеристик маркетингового потенціалу повинна включати три концептуальні кроки [183]. Перший крок – початковий. Він передбачає визначення мета і завдань аналізу, обумовлюються вимоги до вхідної та вихідної



інформації, формується послідовність та здійснюється вибір оціночних показників маркетингового потенціалу та методів їх розрахунку.

Другий крок – розрахунково-аналітичний, який передбачає здійснення розрахункових операцій та формування кількісних та якісних показників щодо ключових складових маркетингового потенціалу, їх місця в системі, сили впливу на проміжні та кінцеві результати функціонування підприємства, факторів та тенденцій зовнішнього макро- і мікросередовища в контексті його впливу на маркетинговий потенціал, резервів у стратегічній перспективі.

Третій етап – заключний – передбачає узагальнення результатів дослідження, на основі чого визначаються основні цілі, напрямки, перспективи та пріоритети щодо формування та управління маркетинговим потенціалом, тобто здійснюється формування стратегічного курсу розвитку маркетингової системи підприємства.

Оскільки маркетинговий потенціал підприємства – це характеристика, яка формується на основі взаємодії внутрішнього та зовнішнього ринкового середовища, його оцінка можлива лише на основі поєднання дії цих чинників. При цьому, розглядаючи маркетинговий потенціал як сукупність взаємозалежних та взаємодоповнюючих ресурсної підсистеми, управлінської та підсистеми маркетингової культури та їх концентрованого вираження – комплексу маркетингу, постає необхідність оцінки ефекту від їх внутрішньої взаємодії, а також результативності ринкової діяльності.