

## ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ЙОГО ПІДВИЩЕННЯ

©2021 ПОНОМАРЕНКО О. О., ПИВАВАР І. В., ЛІСНА І. Ф.

УДК 367.546

JEL: L29; M31

**Пономаренко О. О., Пивавар І. В., Лісна І. Ф. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства та обґрунтування заходів з його підвищення**

У статті дана оцінка маркетингового потенціалу підприємства та обґрунтування заходів з його підвищення. Економічний потенціал маркетингової діяльності являє собою кінцевий економічний результат упровадження відповідних заходів маркетингового характеру, похідну від досягнення позитивного результату від реалізації маркетингових рішень при оптимальних витратах матеріальних і фінансових коштів з урахуванням виконання планових завдань. Розгортання процесів міжнародної економічної інтеграції в ході глобалізації системи світогосподарських зв'язків обумовлює взаємопроникнення окремих національних господарств, узгодження дій урядів у виробленні економічної політики, що відповідає інтересам усіх, хто бере участь в інтеграційному процесі сторін, а також щодо третіх країн. Інтеграція забезпечується концентрацією та переплетенням капіталів. Інтеграційні процеси носять раціональний характер, здобуваючи форму об'єднань, спрямованих на досягнення загальних економічних цілей учасників. Конкурентні переваги виникають у результаті суперництва при проектуванні, виробництві, реалізації й експлуатації продукції. На їхнє формування серйозний вплив чинить конкурентне середовище: потенційні та діючі конкуренти, споживачі продукції та постачальники, виробники товарів-замінників, а також державне регулювання. У цих умовах формування конкурентних переваг трансформується в завдання активної адаптації системи управління підприємством до змін конкурентного середовища. При цьому реальні позитивні результати досягаються там, де дана робота доведена до рівня технологій управління.

**Ключові слова:** маркетинг, маркетинговий потенціал, ефективність маркетингової діяльності, маркетингова інформація, конкурентне середовище.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-334-345>

**Рис.:** 3. **Табл.:** 2. **Формул.:** 3. **Бібл.:** 12.

**Пономаренко Олександр Олександрович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії та економічної політики, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [Oleksandr.Ponomarenko@m.hneu.edu.ua](mailto:Oleksandr.Ponomarenko@m.hneu.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1188-4668>

**Пивавар Ірина Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії та економічної політики, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [pivavariv@ukr.net](mailto:pivavariv@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-6115-0200>

**Лісна Ірина Федорівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії та економічної політики, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [linsnair@ukr.net](mailto:linsnair@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-4083-9412>

UDC 367.546

JEL: L29; M31

**Ponomarenko O. O., Pivavar I. V., Lisna I. F. Estimating the Marketing Potential of Enterprise and Substantiating the Measures for Its Increase**

The article estimates the marketing potential of enterprise and substantiates the measures to increase it. The economic potential of marketing activity is the final economic result of the introduction of relevant marketing measures, derived from achieving a positive result from the implementation of marketing solutions at optimal costs in terms of both material and financial funds, taking into account the accomplishment of planned tasks. The deployment of processes of international economic integration in the course of globalization of the system of world economic relations causes the inter-penetrating of individual national economies, coordination of government actions in the development of economic policy that corresponds to the interests of all parties involved in the integration process, also with regard to third countries. Integration is ensured by the concentration and intertwining of various capital. Integration processes are rational in nature, gaining the form of associations aimed at achieving the overall economic targets of the participants. Competitive advantages arise as a result of rivalry in the projecting, production, sale and operation of products. Their formation is seriously influenced by the competitive environment: potential and current competitors, consumers of products and suppliers, manufacturers of substitute goods, as well as the State regulation. Under these conditions, the formation of competitive advantages is transformed into the task of active adaptation of the enterprise management system to changes in the competitive environment. Although, real positive results are achieved where this work is brought to the level of management technologies.

**Keywords:** marketing, marketing potential, efficiency of marketing activity, marketing information, competitive environment.

**Fig.:** 3. **Tabl.:** 2. **Formulae:** 3. **Bibl.:** 12.

**Ponomarenko Oleksandr O.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory and Economic Policy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** [Oleksandr.Ponomarenko@m.hneu.edu.ua](mailto:Oleksandr.Ponomarenko@m.hneu.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1188-4668>

**Pivavar Iryna V.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory and Economic Policy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** [pivavariv@ukr.net](mailto:pivavariv@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-6115-0200>

**Lisna Iryna F.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory and Economic Policy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** [linsnair@ukr.net](mailto:linsnair@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-4083-9412>

У сучасних умовах необхідність дослідження маркетингового потенціалу підприємства та розширення сфери впливу маркетингу, а також проблеми економічного розвитку висувають на передній план завдання з обґрунтування заходів його підвищення. Зовнішнє середовище господарювання стає все більш складним і мінливим, створюючи значну кількість нових непередбачуваних проблем на теперішній час. При цьому в національній економіці в управлінні підприємствами виникають завдання не тільки виявляти суттєві фактори в оточенні, які можуть впливати на внутрішню побудову економічної організації, але й змінювати її таким чином, щоб вона заздалегідь готувалася до перетворень навколишнього оточення на макрорівні.

В умовах формування інституціональної структури ринкових відносин, структурної перебудови на сучасному етапі необхідно пристосовувати економічну діяльність господарюючих суб'єктів до змін ринкового оточення, а також здійснювати оптимальний вибір ефективних шляхів інтенсифікації соціально-економічного розвитку. Високий рівень складності протиріч і проблем здійснення соціально-економічних трансформацій підприємства, невизначеність і непередбачуваність змін умов його функціонування обумовлюють переважно стратегічний характер управлінських рішень щодо регулювання процесів розвитку потенціалу підприємства.

Маркетинговий потенціал підприємства вивчався в роботах багатьох відомих вітчизняних і зарубіжних науковців [1–9; 11; 12]. Проте серед фахівців відсутня узгодженість точок зору на обґрунтування заходів з його підвищення.

Так, наприклад, зарубіжні вчені, фахівці з маркетингу Ф. Котлер і К. Келлер [5] виводять показники ефективності маркетингового потенціалу підприємства щодо зовнішнього та внутрішнього середовища. Н. Моїсеева [6] розглядає ефективність діяльності маркетингу підприємства через системо-утворюючі функції, а саме: дослідження ринку, збутова та комунікаційна діяльність і узагальнюючі показники прибутковості та активності стратегії.

Таким чином, питання підходів до визначення маркетингового потенціалу підприємства опрацьовано дуже ретельно, проте серед науковців відсутня узгодженість точок зору на методику такої оцінки.

Мета нашого дослідження – визначити та проаналізувати відповідні маркетингові заходи потенціалу підприємства, що формують ефективність виробничої діяльності господарюючих суб'єктів.

Економічний потенціал маркетингової діяльності являє собою кінцевий економічний результат упровадження відповідних заходів маркетингового характеру. Він очікується для окремого суб'єкта соціально-ринкових економічних відносин. Потенціал являє собою похідну від досягнення позитивного результату від реалізації маркетингових рішень при

оптимальних витратах матеріальних і фінансових коштів з урахуванням виконання планових завдань.

Розгортання процесів міжнародної економічної інтеграції в ході глобалізації системи світогосподарських зв'язків обумовлює взаємопроникнення окремих національних господарств, узгодження дій урядів у виробленні економічної політики, що відповідає інтересам усіх сторін, що беруть участь в інтеграційному процесі, а також щодо третіх країн. Оцінка, діагностика та моніторинг маркетингового потенціалу підприємства являють собою невід'ємні складові постійно здійснюваного процесу дослідження ринку, спрямованого на вивчення методів і прийомів ведення конкурентної боротьби з метою виявлення причин і умов виникнення конкурентних переваг [10].

Загальну послідовність дослідження передумов формування та розвитку маркетингового потенціалу підприємства в умовах розвитку ринкової конкуренції наведено на *рис. 1*.

Локалізація пошуку необхідна для того, щоб правильно окреслити межі певного галузевого або товарного ринку, виділити найбільш значущих конкурентів, діагностувати їхні мету та наміри. Конкурентні переваги звичайно тісно пов'язані з конкретними географічними ринками, межі яких в умовах глобалізації не будуть уже збігатися з адміністративними або навіть державними кордонами. Ґрунтовне визначення географічних меж ринку є необхідною умовою коректності подальших процедур пошуку. При виборі географічних параметрів ринку доцільно враховувати вплив ряду факторів.

1. Специфіка використання товару, що визначається його призначенням (спрямованістю на задоволення певної потреби споживачів).
2. Можливість альтернативного використання товарів, які презентовані на ринку. Необґрунтовано звужена границя ринку може призвести до того, що навіть невеликий роздрібний продавець, що реалізує стандартні товари, одержить незаперечні переваги як «територіальний» монополіст через відсутність альтернативної пропозиції на розглянутій території.
3. Вартість транспортування товарів до місця їхнього використання. Всі виробники (продавці) розглянутого товару мають перебувати в зоні максимальної доступності для споживача з урахуванням реально існуючої транспортної мережі.
4. Частота покупок дуже впливає на споживача при виборі ним продавця. Чим частіше купується товар, тим вужчими повинні бути географічні межі ринку, і навпаки. Така вимога прямо пов'язана з необхідністю економії часу, що витрачає споживач при кожній покупці.

Таким чином, з одного боку, географічні межі ринку суттєво розширюються зі збільшенням ступеня



Рис. 1. Загальна послідовність дослідження передумов формування та розвитку маркетингового потенціалу підприємства

Джерело: складено за [7].

унікальності товару та його складності. Для вивчення конкуренції на виділеному географічному ринку слід насамперед відзначити склад підприємств-конкурентів, що найбільшою мірою перешкоджають реалізації цілей підприємства, дослідження конкурентних переваг якого здійснюється в ході аналізу. На особливу увагу заслугоує вивчення питань можливого конку-

рентного тиску конкурентів-нерезидентів, виробничі та збутові можливості яких підкріплені потенціалом продажів на різних географічних ринках. Найбільш поширеними засобами визначення конкурентів є такі:

1. *Вибір найближчих конкурентів.* До складу конкурентів додаються підприємства, що виробляють аналогічну продукцію, обсяг реалізації

яких у натуральному та вартісному вираженні є найбільш приближеним до відповідних значень підприємства, яке розглядається.

2. *Вибір могутніших конкурентів*, при якому вибираються найбільш потужні у фінансовому відношенні підприємства або конкуренти з найбільшою ринковою часткою.
3. *Вибір підприємств, що контролюють значну сумарну частку ринку*. Як правило, це найбільш представницька частина підприємств (сумарна частка ринку зазвичай перевищує 50%), дії яких визначають основні тенденції та традиції даного товарного ринку.
4. *Вибір усіх діючих конкурентів у рамках географічних меж ринку*, що дає можливість провести системний аналіз конкуренції в галузі за рахунок повноти та показовості складу розглянутих об'єктів.
5. *Вибір усіх можливих конкурентів*. Крім діючих підприємств, до цієї групи входять і потенційні конкуренти, які можуть у найближчій перспективі з'явитися на аналізованому ринку.

За думкою Ф. Котлера та К. Келлера [5], доцільність і корисність використання того або іншого з перерахованих прийомів зазвичай залежить від особливостей кон'юнктурної ситуації на ринку та конкурентної позиції підприємства.

Знання цілей і намірів конкурентів дозволяє визначити ступінь їхньої задоволеності поточною позицією на ринку, а також передбачати можливі дії суперників щодо зміни наявного розподілу ринку. Дослідження стану та прогнозування змін зазначених аспектів ринкової конкуренції в цілому дає змогу визначити тенденції трансформації сформованої конкурентної ситуації. При цьому передусім слід визначити такі принципові засади процесу цілеполагання, якими керуються конкуренти.

1. Основні положення конкурентної стратегії підприємства-суперника, особливо – відносно прагнень конкурента щодо досягнення лідерських позицій (стратегія лідерства, стратегія слідування за лідером, стратегія імітації дій конкурентів).
2. Традиції, які існують у діяльності конкурентів щодо реалізації будь-яких-чійко визначених цілей у сферах якості, дизайну продукції, системи збуту, цінової політики. Наявність історичної прихильності щодо певних географічних районів і типів покупців.
3. Позиція конкурента щодо ризику у фінансовій сфері та прийнятні з його точки зору темпи зростання доходів.
4. Структура управління підприємством та оцінка впливу цієї структури на реалізацію таких ключових рішень, як акумулювання ресурсів,

ціноутворення, зміна номенклатури продукції та ін.

5. Особисті якості вищого управлінського персоналу підприємства-конкурента. Ступінь демократизму (авторитаризму) у прийнятті рішень щодо майбутніх напрямків розвитку.

Таким чином, вміння правильно виділяти зі всього інформаційного середовища дані про наміри конкурента й адекватно діагностувати їх надає додаткову інформацію для оцінки майбутніх змін на ринку.

Після уточнення меж ринку, складу та намірів основних конкурентів слід оцінити перспективність роботи підприємства на аналізованому сегменті глобального або міжнародного ринку.

Виміри ємності ринку та його сегментів необхідні для оцінки потенційного або реального обсягу реалізації товарів при сформованій кон'юнктурі ринку. Потенційна ємність – це максимально можливий обсяг продажів, коли всі потенційні споживачі здобувають продукцію виходячи з максимально можливого рівня її споживання; реальна ємність – це реальний (прогнозований) обсяг продажів аналізованого товару.

На практиці реальну ємність ринку визначають на підставі статистичних відомостей, а якщо такі дані відсутні, то вдаються до спеціальних прийомів визначення ємності ринку на основі:

- ✦ його структурних характеристик;
- ✦ індексу дослідницької панелі;
- ✦ індексу купівельної спроможності;
- ✦ норм споживання;
- ✦ частоти покупок і стандартних норм витрати товару;
- ✦ підсумовування первинних, повторних і додаткових продажів;
- ✦ коефіцієнтів приведення обсягів продажів [5].

Найбільш поширеним (з урахуванням певної універсальності та базового методичного характеру цього методу для інших способів розрахунку) в практиці конкурентного аналізу є використання першого методу – визначення ємності ринку на основі його структурних характеристик. У розрахунок приймаються загальний обсяг виробництва продукції ( $\Pi_p$ ); величина експорту продукції державними та недержавними торговельними організаціями ( $E_d$ ,  $E_{нд}$ ); державний і недержавний імпорт ( $Im_d$ ,  $Im_{нд}$ ); дані про залишки продукції на початок і кінець аналізованого періоду на складах виробничих ( $Z^n_b$ ,  $Z^k_b$ ) і торговельних організацій ( $Z^n_m$ ,  $Z^k_m$ ), а також зміна державних запасів за той самий період ( $Zan^n_d$ ,  $Zan^k_d$ ). На основі перерахованих даних розраховується сумарна ємність аналізованого ринку ( $E$ ), що дорівнює:

$$E = \Pi_p - (E_d + E_{нд}) + (Im_d + Im_{нд}) + (Z^n_b - Z^k_b) + (Z^n_m - Z^k_m) + (Zan^n_d - Zan^k_d). \quad (1)$$

Ємність ринку, розрахована по одному з перерахованих методів, є ключовим критерієм перспективності продажів.

**Р**инкова частка, яка відбиває найбільш важливі результати конкурентної боротьби, являє собою певний вимір ступеня домінування підприємства на ринку, його можливостей впливати на об'ємні та структурні характеристики попиту та пропозиції по розглянутій групі товарів. Дослідження ринкових часток конкурентів дозволяє виявити розподіл впливовості конкурентів у ринковому суперництві. При цьому, з огляду на необхідність забезпечення належного рівня маркетингового потенціалу, неабиякого значення набуває необхідність визначення частки, яка належить конкурентам-нерезидентам, а також установлення їхнього впливу на сегментацію ринку та розподіл його між учасниками. При всій інформативності показника ринкової частки для цілей аналізу практичний інтерес представляє не тільки розрахунок і вивчення динаміки, але й вимір впливу окремих факторів ринку на зміну цієї частки. Факторний аналіз дозволяє кількісно описати внутрішню структуру даного показника, виділити й оцінити основні фактори, що сприяють і перешкоджають розширенню впливу підприємства на аналізованому ринку, і, відповідно, визначити сфери прояву конкурентних переваг.

Виділяють такі фактори, що впливають на зміну частки ринку: способи реалізації продукції, канали збуту; асортиментно-цінова політика; активність сегментів ринку; переваги споживачів. Для оцінки ступеня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші вимірюють рівень інтенсивності конкуренції на досліджуваному ринку. Для такої оцінки зазвичай користуються чотиридольним показником концентрації ( $CR_4$ ), що розраховується за такою формулою:

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \quad (2)$$

де  $OP_i$  – обсяг реалізації продукції  $i$ -го підприємства;  
 $OP$  – загальний обсяг реалізації продукції заданих асортиментів;

$$OP_1 = \text{MAX}\{OP_i\} \text{ для всіх } i \div n;$$

$$OP_2 = \text{MAX}\{OP_i / OP_1\} \text{ для всіх } i = 1 \div (n - 1);$$

$$OP_3 = \text{MAX}\{OP_i / OP_1, OP_2\} \text{ для всіх } i = 1 \div (n - 2);$$

$$OP_4 = \text{MAX}\{OP_i / OP_1, OP_2, OP_3\} \text{ для всіх } i = 1 \div (n - 3);$$

$n$  – загальна кількість підприємств, що реалізують дану продукцію.

Показник  $CR_4$  являє собою відносну частку чотирьох перших (найбільш великих) компаній на розглянутому ринку.

Разом із оцінкою ємності ринку, даними про ринкові частки та їхній факторний аналіз оцінка інтенсивності конкуренції [5] формує загальний висновок про проблеми економічного зростання на аналізованому ринку та у сферах пошуку причин і умов виникнення конкурентних переваг.

Початковим етапом аналізу причин і умов виникнення конкурентних переваг може служити визначення ставлення споживачів до існуючої товарної

пропозиції. Оскільки найбільший інтерес з цієї точки зору представляють групи споживачів, котрі користуються як продукцією конкурентів, так і виробами, що випускаються підприємством, щодо якого ведеться аналіз, основним результатом аналізу повинні бути висновки за такими основними питаннями:

- ✦ міра зв'язку або перетинання сегментів споживачів, що користуються продукцією конкурентів;
- ✦ переваги споживачів щодо даної продукції та фактори, на яких ці переваги ґрунтуються;
- ✦ наявні або потенційні можливості збільшення кількості постійних споживачів продукції за рахунок конкурентів.

**О**тримана попередня інформація дозволяє певною мірою оцінити позицію споживачів щодо товарної пропозиції та більш обґрунтовано перейти до пошуку конкретних причин, що формують цю позицію, а саме:

- ✦ життєвий цикл товару та часова база порівняння;
- ✦ порівняння комерційних характеристик товарів;
- ✦ оцінка адекватності комерційних характеристик вимогам ринку;
- ✦ порівняння стратегій позиціонування товару на ринку.

Одним із найбільш складних і слабкопередбачуваних елементів активності конкурентів є їхня цінова політика. Традиційні методи аналізу руху цін, які використовують у ході оцінки результатів виробничо-господарської діяльності підприємства, у цьому випадку не завжди є повністю придатними. Головною перешкодою для використання таких методів є нестача точної інформації, на підставі якої приймаються рішення про зміну цін.

Для уточнення висновків, отриманих на підставі вивчення зовнішніх проявів цінової політики підприємств, важливим є також визначення внутрішніх мотивів, що формують певну динаміку цін. Для цього проводиться аналіз чутливості споживачів до зміни цін на реалізовану продукцію за допомогою коефіцієнтів еластичності. Для прийняття сучасних й адекватних рішень у сфері ціноутворення потрібно мати точну інформацію про хід реалізації товарів. До складу відомостей, які необхідні для оцінки та контролю цін конкурентів зазвичай відносять такі:

- ✦ динаміка обсягу продажів у натуральних і вартісних вимірниках;
- ✦ зміни цін конкурентів по різних групах товарів;
- ✦ обсяг продажів за зниженими цінами;
- ✦ сегмент споживачів, що одержує найбільший вигаш від зниження цін;
- ✦ динаміка витрат на маркетинг;
- ✦ думка потенційних покупців із приводу продаваних товарів;

- ✦ міра невдоволення пропонованою ціною з боку споживачів;
- ✦ зміна позицій споживачів щодо організації-конкурента та її цін;
- ✦ кількість «загублених» споживачів порівняно з попереднім періодом.

Для уточнення результатів порівняльного аналізу динаміки цін конкурентів доцільно також вивчити існуючу практику організації та просування продажів. Аналіз організації збутової мережі та використовуваних засобів стимулювання продажів складається з таких етапів:

- ✦ визначення ієрархічної побудови збутової мережі;
- ✦ порівняльний аналіз витрат руху товарів;
- ✦ визначення стратегії поставки готової продукції в мережу реалізації (поповнення запасів);
- ✦ зіставлення використовуваних засобів стимулювання реалізації продукції [5].

**А**ля підвищення об'єктивності формування набору оцінки конкурентоспроможності, урахування при цьому всіх зазначених вище рекомендацій і при великій кількості конкурентів, що можуть бути внесені до набору оцінки відповідно до умов глобальної конкуренції на світовому ринку, доцільним здається здійснення попереднього етапу оцінки – побудова «конкурентної карти ринку». Конкурентна карта ринку (рис. 2) являє собою модель розподілу конкурентів, що діють на ринку, за ознакою позиції, яку вони займають у конкурентному суперництві. Конкурентна карта зазвичай використовується для визначення конкурентного статусу підприємства та систематизації конкурентних переваг. Фінансово-

економічне становище конкурентів і тісно пов'язаний з ним розподіл обсягів продажу товарів на ринку (ринкових часток) дозволяє виділити ряд стандартних позицій підприємства на ринку (класифікаційні групи на горизонтальній вісі матриці): лідер ринку; підприємство з максимальними значеннями ринкової частки; підприємство-аутсайдер, що займає найскромніші позиції; деякі проміжні групи. Результати оцінки економічного потенціалу підприємств-конкурентів та прогнозів розвитку конкурентного суперництва дають змогу взяти до уваги потенційні можливості зміни конкурентних позицій підприємств з урахуванням фактора часу (класифікаційні групи на вертикальній вісі матриці). Конкурентна карта ринку являє собою класифікацію конкурентів по займаній ними позиції на ринку та служить для визначення статусу конкурентів і систематизації конкурентних переваг.

Фінансове становище конкурентів і пов'язаний з ним розподіл ринкових часток дозволяє виділити ряд стандартних положень підприємства на ринку: лідер ринку, з максимальними значеннями часток; аутсайдер, що займає найскромніші позиції, та деякі проміжні групи. Схема визначення меж наведених груп включає ряд послідовних процедур:

- 1) розраховується середнє арифметичне значення ринкових часток;
- 2) уся сукупність підприємств розглянутого ринку ділиться на два сектори, для яких значення часток більше або менше середнього значення;
- 3) у кожному із секторів розраховуються середньоквадратичні відхилення, які визначають межі наведених груп.

		Класифікаційні групи учасників ринку за ознакою розміру ринкової частки (обсяги продаж на ринку)			
		підприємства-лідери	підприємства із сильною конкурентною позицією	підприємства зі слабкою конкурентною позицією	підприємства-аутсайдери
Класифікаційні групи учасників ринку за ознакою темпів зростання ринкової частки	підприємства зі швидким поліпшенням ринкової частки	A	B	C	D
	підприємства з поліпшенням ринкової частки	E	F	G	H
	підприємства з погіршенням ринкової частки	K	L	M	N
	підприємства зі швидким погіршенням ринкової частки	O	P	Q	R

Рис. 2. Матриця формування конкурентної карти ринку

Джерело: авторська розробка.

Послідовність розподілу підприємств – учасників ринкового конкурентного суперництва – за розглянутими в матриці групами складається з таких етапів:

- 1) розрахунок середнього арифметичного значення розмірів ринкових часток учасників конкурентного суперництва;
- 2) розподіл учасників ринку за секторами, для яких значення розміру ринкової частки буде більшим або меншим за середнє значення;
- 3) розрахунок (за кожним із секторів) середньоквадратичних відхилень, які за мінімальним і максимальним значеннями визначають межі наведених у матриці груп.

Конкурентна карта відіграє роль своєрідного «фільтру», який дає змогу вилучити з процедури оцінки всі конкурентні переваги, що не надають суттєвого впливу на поліпшення економічних показників господарської діяльності підприємств, і виділити ключові фактори забезпечення довгострокової конкурентоспроможності учасників ринкового суперництва. Модель реально існуючого розставлення сил у конкурентній боротьбі дозволяє більш обґрунтовано підійти до вирішення проблем формування конкурентної стратегії підприємства, яка б урахувала поточну та бажану його конкурентні позиції, особливості навколишнього ринкового оточення, можливості трансформації ринкової ситуації, що склалася, і т. ін.

Слід, втім, зазначити, що однією з найбільш суттєвих вад, притаманних більшості моделей оцінки конкурентоспроможності, є спрямованість на вивчене дослідження факторів і чинників формування, а також динаміки змін маркетингового потенціалу підприємства (МПП) у межах одного сегмента ринку. Проте необхідність забезпечення належного рівня гнучкості стратегічного набору підприємства вимагає здійснення узагальненої інтегральної оцінки впливу факторів розгортання ринкової конкуренції на сукупність стратегічних зон господарювання (СЗГ) підприємства.

**З**містовна постановка та пошук шляхів вирішення завдання адекватного визначення складу СЗГ передбачає вибір найбільш перспективних напрямків розвитку підприємства та акумуляцію на цих напрямках усіх ресурсів, необхідних для реалізації обраних стратегічних альтернатив зміцнення МПП.

Отже, перед підприємством у ході вибору цільових конкурентних переваг та розробки належної маркетингової стратегії обов'язково виникає проблема відбору найбільш перспективних (з точки зору розвитку ринку) товарів для фінансування. Вирішення зазначеної проблеми передбачає проведення дослідження та поглибленої сегментації ринків на ґрунті встановлення ємності ринку, привабливості окремих сегментів і конкурентних переваг, які може отримати підприємство в процесі розвитку власної діяльності

на цих ринках і в цих сегментах. Найбільшого значення серед численних управлінських проблем, що існують у цій сфері, є визначення ємності та складу сегментів цільового ринку.

Ємність ринку зазвичай розглядається як обсяг товарів або послуг, що можуть бути продані (вжиті) на цьому ринку при найбільш вдалих і сприятливих умовах у певний проміжок часу (як правило, за рік). Визначення ємності ринку зазвичай передбачає проведення оцінки стану та обсягів попиту на ньому (реального та потенційно можливого). При цьому ємність ринку визначає граничні можливості певної групи покупців у межах певного регіонального утворення щодо споживання товару, а обсяги попиту характеризують прагнення та наявні можливості споживачів щодо купівлі (тобто, є ознакою потенціалу продажів на цьому ринку). Важливим обмеженням щодо повного засвоєння підприємством існуючих на ринку обсягів попиту є наявність активно діючих конкурентів, суперництво з якими додатково утруднює вирішення завдання поглибленої сегментації ринку.

**С**егментація ринку є одним із найважливіших принципів маркетингу, що передбачає обов'язковість цільової орієнтації виробничо-збутової діяльності підприємства на задоволення потреб чітко визначеної групи споживачів. За таким підходом зусилля підприємства-виробника мають зосереджуватися на задоволенні специфічних смаків і запитів однорідних за характером попиту споживачів, а не бути спрямованими на ринок у цілому.

В основі здійснення сегментації знаходяться два основні концептуальні положення, відповідно до яких ринок розглядається як, по-перше, сума (сукупність) окремих сегментів, які визначаються специфічними особливостями попиту різних груп покупців або їхньою територіальною відособленістю (країна, регіон, галузь, однорідні психографічні ознаки споживачів, групи індивідуальних споживачів, виділених по соціальних параметрах, платоспроможності та ін.), і, по-друге, як можливість диференціації продукції або методів її збуту з урахуванням специфіки попиту по кожній групі покупців.

В умовах ринків із низьким рівнем прояву сегментації або незначними відмінностями в поведінці покупців, які належать до різних сегментів, підприємство звичайно прагне до уніфікації маркетингової стратегії для всього ринку. В інших випадках здійснюється розробка або спеціальних програм маркетингу для різних сегментів, або вибір обмеженого набору сегментів для пріоритетного засвоєння. Вибір сегмента для фокусування на ньому маркетингових зусиль зазвичай обумовлюється його привабливістю, яка, своєю чергою, визначається потенціалом зростання прибутковості операцій і рівнем спротиву конкурентів. Привабливість сегментів ринку являє собою сукупність факторів і чинників, що визначають

## Методичне забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємства

Рівень оцінки конкурентоспроможності	Методи та інструменти оцінки конкурентоспроможності
Продуктовий	методика оцінки конкурентоспроможності на основі теорії якості товару
	методика комплексного економічного аналізу
	методика порівняльної оцінки прибутковості підприємства за моделлю PIMS
	методика функціонально-вартісного аналізу продукції
	мультиплікативний метод оцінки конкурентоспроможності продукції
	методика інтегральної оцінки конкурентоспроможності продукції
	методика визначення ринкової позиції на основі аналізу конкурентів
	методика побудови профілю конкурентоспроможності продукції
	індикаторна методика оцінки конкурентоспроможності продукції
Виробничо-технологічний	методика визначення стратегічних позицій підприємства за матрицею «SWOT-аналізу»
	методика порівняльної оцінки прибутковості підприємства за моделлю PIMS
	методика комплексного економічного аналізу
	методика оцінки стратегічних позицій підприємства за двомірною та трьохмірною матрицями «Boston Consulting Group»
	критеріальна модель конкурентних переваг за М. Портером
	методика реінжинірингу бізнес-процесів підприємства
	методика визначення стратегічних позицій підприємства за матрицею «Ділового екрану» McKinsey та General Electric
	методика оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі концепції рівноваги його стану та стану галузі
	методика визначення стратегічних позицій підприємства за матрицею «Shell International»
	методика аналізу конкурентних позицій Мак-Кінсі «7S»
	методика аналізу конкурентоспроможності підприємства за Ж. Ламбенем
	методика оцінки конкурентного статусу фірми за І. Ансоффом
	індикаторна методика оцінки конкурентоспроможності підприємства
Ринковий	методика визначення стратегічних позицій підприємства за матрицею «SWOT-аналізу»
	методика оцінки стратегічних позицій підприємства за двомірною та трьохмірною матрицями «Boston Consulting Group»
	критеріальна модель конкурентних переваг за М. Портером
	методика порівняльної оцінки прибутковості підприємства за моделлю PIMS
	методика оцінки ринкового становища підприємства за матрицею AD Little
	методика побудови ринкового профілю підприємства
	методика визначення стратегічних позицій підприємства за матрицею «Ділового екрану» McKinsey та General Electric
	методика визначення стратегічних позицій підприємства за матрицею «Shell International»
	методика генерації стратегій для ринка, який розвивається, за матрицею І. Ансоффа «продукт – ринок»
	методика аналізу конкурентних позицій Мак-Кінсі «7S»
	методика визначення детермінантів «національного ромбу» за А. Градовим
	індикаторна методика оцінки ринкових позицій підприємства
	методика оцінки конкурентних позицій підприємства LOTS

Джерело: складено на основі [5; 7; 8].

низку параметрів конкурентних переваг локального та глобального характеру, які може отримати підприємство внаслідок присутності на тому чи іншому сегменті ринку. Оцінка привабливості та визначення бажаних конкурентних переваг на цільовому ринку зазвичай завершує процес сегментації. Проте в традиційних маркетингових дослідженнях (класичний маркетинг) передбачається тільки проведення простого відбору можливих цільових ринків (без відповідного ранжирування та визначення пріоритетів).

Таким чином, сегментація ринку дозволяє найбільш цілеспрямовано та концентровано здійснювати маркетингові заходи, запобігати виникненню зайвих витрат і сприяти загальному підвищенню ефективності виробничо-комерційної діяльності. Необхідною умовою щодо використання переваг, які надаються поглибленням уваги до певних груп споживачів на товарному ринку, для підприємства стає інтеграція принципів сегментації до системи організації та управління виробничо-збутовою діяльністю.

Для вирішення цього складного завдання пропонується застосування методичного підходу до визначення стратегічних зон господарювання.

**С**тратегічна зона господарювання являє собою певний сегмент або сукупність сегментів ринкового середовища, здійснення операцій на якому є обов'язковою умовою щодо досягнення стратегічних цілей і вирішення найбільш важливих завдань розвитку підприємства. Визначення стратегічних зон господарювання передбачає проведення додаткової сегментації цільового ринку за ознакою ступеня релевантності сегментів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Раціональність відбору сукупності СЗГ (стратегічного портфеля) підприємства визначається також розширенням його адаптаційних можливостей (гнучкістю стратегічного портфеля), тобто комплексом властивостей підприємства щодо пристосування до будь-яких перетворень господарського середовища, перш за все – до трансформацій всередині СЗГ та у зв'язках між ними (рис. 3). Оцінка рівня гнучкості стратегічного портфеля підприємства звичайно передбачає використання трьох основних підходів.

1. Визначення складу сегментів за обсягами генерування доходів та прибутку підприємства, а також відповідно до питомих витрат усіх видів економічних ресурсів, необхідних для забезпечення сталого функціонування в межах певної СЗГ.
2. Установлення чутливості фінансових потоків підприємства щодо певних видів трансформацій ринкового середовища, що спричиняють відповідні трансформації сегментів цільового ринку.
3. Маркетингове обґрунтування низки особливостей формування ринкового попиту на

продукцію підприємства, а також визначення специфічних внутрішньовиробничих засобів задоволення потреб споживачів, що входять до складу сегментів цільового ринку.

Необхідність комплексного урахування описаних вище складових МПП обумовлює доцільність визначення відповідного узагальнюючого показника [5], розрахунок якого пропонується здійснювати за формулою:

$$K_s = \frac{S_R}{S_p} = \frac{\sum_{i=1}^e \left( \frac{1}{2} \cdot (K_i \cdot K_{i+1}) \right)}{\pi \cdot l^2}, \quad (3)$$

де  $K_s$  – узагальнюючий показник оцінки МПП;

$S_R$  – площа радару (многокутника), утвореного позиціонуванням значень  $K_i$ -х показників оцінки на площину оцінки маркетингового потенціалу підприємства;

$S_p$  – площа оцінки маркетингового потенціалу підприємства;

$K_i$  –  $i$ -й показник оцінки маркетингового потенціалу підприємства;

$i$  – кількість показників оцінки МПП (у загальному випадку  $i = 8$ );

$\pi$  – константа ( $\pi = 3,14$ );

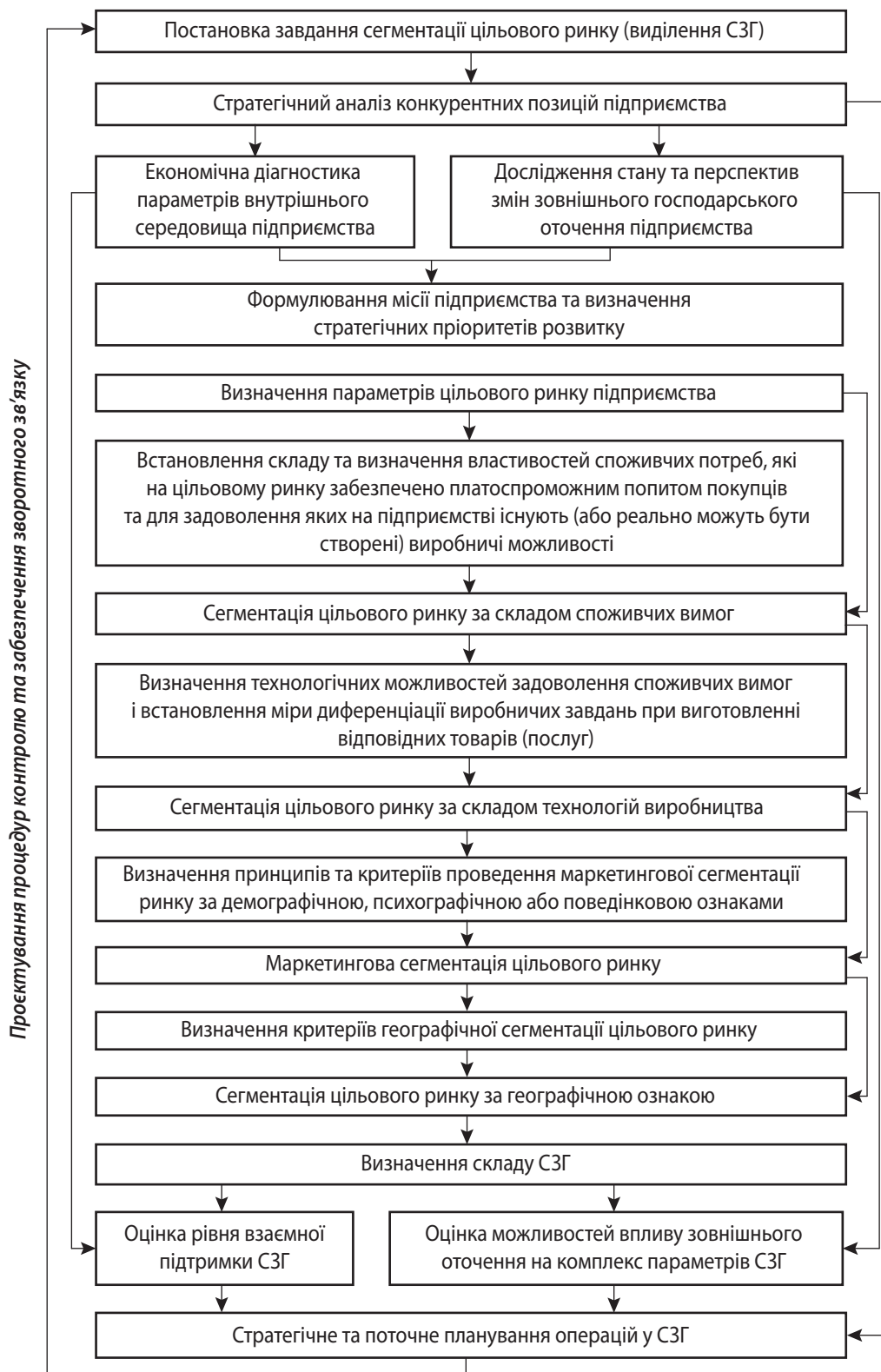
$l$  – радіус площини оцінки маркетингового потенціалу підприємства ( $l = 1$ ).

**О**тже, виходячи з проведеного вище узагальнення теоретичних підходів до встановлення сутності МПП та аналізу практики маркетингової діяльності підприємств машинобудування, до складу основних напрямків формування маркетингового потенціалу пропонується віднести такі:

- ✦ обсяги збуту продукції підприємства;
- ✦ привабливість ринку збуту продукції підприємства;
- ✦ позиція підприємства в конкурентному суєрництві;
- ✦ бюджет маркетингу;
- ✦ бюджет реклами та стимулювання збуту;
- ✦ кадровий потенціал маркетингових служб;
- ✦ прибутковість ринкових операцій;
- ✦ цінова політика підприємства.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, конкурентні переваги виникають у результаті суперництва при проектуванні, виробництві, реалізації й експлуатації продукції. На їхнє формування серйозний вплив надає конкурентне середовище: потенційні та діючі конкуренти, споживачі продукції та постачальники, виробники товарів-замінників, а також державне регулювання. У цих умовах формування конкурентних переваг трансформується в завдання активної адаптації системи управління підприємством до змін конкурентного середовища. При цьому реальні позитивні результати досягають-



**Рис. 3. Послідовність визначення складу стратегічного портфеля та планування діяльності підприємства за СЗГ**  
 Джерело: складено за [5; 8].

ся там, де дана робота доведена до рівня технологій управління. Пошук конкурентних переваг, причин й умов їхнього виникнення, розробка на сформованій аналітичній базі стратегії конкуренції та її реалізація з урахуванням прив'язки до конкретних умов ринку є

основними об'єктами управлінського впливу у сфері зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Економічний потенціал маркетингової діяльності являє собою кінцевий економічний результат упровадження відповідних заходів маркетингового

## Порядок розрахунку показників оцінки маркетингового потенціалу підприємства

Показник	Умовні позначення	Порядок розрахунку
<b>Вихідні дані для оцінки маркетингового потенціалу підприємства</b>		
Обсяг реалізації продукції підприємства: у базовому періоді	Об	Обліковий
у плановому періоді (за фактом)	Оп	Плановий (обліковий)
Загальний обсяг реалізації продукції на ринку: у базовому періоді	Ор	Обліковий
у плановому періоді (за фактом)	Ор'	Плановий (обліковий)
Витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції: у базовому періоді	Вб	Обліковий
у плановому періоді (за фактом)	Вп	Плановий (обліковий)
Витрати підприємства на маркетинг і збут: у базовому періоді	Мб	Обліковий
у плановому періоді (за фактом)	Мп	Плановий (обліковий)
Витрати підприємства на рекламу та стимулювання продажів: у базовому періоді	Рб	Обліковий
у плановому періоді (за фактом)	Рп	Плановий (обліковий)
Кількість працівників підприємства	К	Плановий (обліковий)
Кількість працівників, зайнятих у сфері маркетингу та збуту	Км	Плановий (обліковий)
Прибуток від реалізації продукції: у базовому періоді	Пб	Обліковий
у плановому періоді (за фактом)	Пп	Плановий (обліковий)
Ціна на продукцію підприємства: у базовому періоді	Цб	Обліковий
у плановому періоді (за фактом)	Цп	Плановий (обліковий)
Ціна на продукцію найближчого конкурента: у базовому періоді	ЦКб	Обліковий
у плановому періоді (за фактом)	ЦКп	Плановий (обліковий)
<b>Показники оцінки маркетингового потенціалу підприємства</b>		
Темпи зростання збуту продукції*	Тв	$(Оп - Об) / Об$
Темпи зростання ринку збуту продукції*	Тр	$(Ор - Ор') / Ор'$
Частка підприємства у загальних обсягах продажів на ринку	Чп	$Об(п) / Ор(')$
Частка витрат на маркетинг і збут продукції в загальних витратах підприємства	Чм	$Мп / Мб$
Частка витрат на рекламу і просування товару в структурі витрат на маркетинг	Чр	$Рп / Рб$
Частка працівників, зайнятих у сфері маркетингу і збуту, до загальної чисельності персоналу підприємства	Чп	$Км / К$
Рентабельність продукції	Р	$Пб(п) / Об(п)$
Співвідношення ціни на продукцію підприємства та цін найближчого конкурента *	Ц	$ЦКб(п) / Цб(п)$

**Примітка:** \* – при значенні більше 1 приймається рівним 1, при значенні менше 1 – рівним 0.

**Джерело:** складено на основі [5; 7; 8].

характеру. Він очікується для окремого суб'єкта соціально-ринкових економічних відносин. Потенціал являє собою похідну від досягнення позитивного результату від реалізації маркетингових рішень при оптимальних витратах матеріальних і фінансових коштів з урахуванням виконання планових завдань. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Економіка підприємства: компетентність і ефективність розвитку : монографія / В. С. Пономаренко, М. В. Афанасьєв, І. В. Гонтарєва та ін. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2013. 176 с.
2. Пономаренко В. С. Стратегічне управління. Харків : Основа, 1999. 632 с.
3. Отенко І. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия. Харьков : Изд-во ХНЭУ, 2004. 216 с.
4. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.
5. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. 15-е изд. СПб. : Питер, 2018. 848 с.
6. Моисеева Н. К. Маркетинг и турбизнес : учебник. М. : Финансы и статистика, 2009. 496 с.
7. Портер М. Ю. Конкуренция. М. : ИД «Вильямс», 2002. 496 с.
8. Дей Д. Стратегический маркетинг. М. : ЭКСМО-Пресс, 2002. 640 с.
9. Орлов П. А. Важнейшие факторы масштабного повышения социальной ответственности субъектов хозяйствования и их маркетинга для эффективного социально-экономического развития стран. *Економіка розвитку*. 2017. № 3. С. 20–34. URL: [http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/eu173\\_83/e173orl.pdf](http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/eu173_83/e173orl.pdf)
10. Коваль Т. О., Пономаренко О. О., Яхкінд В. П. Стратегічне планування маркетингового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 360–369. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2017-10\\_0-pages-360\\_369.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-10_0-pages-360_369.pdf)
11. Пивавар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І. Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 345–354. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-345-354>
12. Lisna I. F., Pivavar I. V., Ponomarenko O. O. Marketing Research and Marketing Planning at Macro and Micro Levels. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 333–339. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-11\\_0-pages-333\\_339.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-11_0-pages-333_339.pdf)

#### REFERENCES

- Dey, D. *Strategicheskiy marketing* [Strategic Management]. Moscow: EKSMO-Press, 2002.
- Kotler, F., and Keller, K. *Marketing menedzhment* [Marketing Management]. St. Petersburg: Piter, 2018.
- Koval, T. O., Ponomarenko, O. O., and Yakhkind, V. P. "Strategichne planuvannya marketynhovoho potentsialu pidpriemstva" [The Strategic Planning in Terms of the Enterprise's Marketing Potential]. *Biznes Inform*, no. 10 (2017): 360-369. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2017-10\\_0-pages-360\\_369.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-10_0-pages-360_369.pdf)
- Lisna, I. F., Pivavar, I. V., and Ponomarenko, O. O. "Marketing Research and Marketing Planning at Macro and Micro Levels". *Biznes Inform*, no. 11 (2018): 333-339. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-11\\_0-pages-333\\_339.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-11_0-pages-333_339.pdf)
- Moiseeva, N. K. *Marketing i turbiznes* [Marketing and Travel Business]. Moscow: Finansy i statistika, 2009.
- Orlov, P. A. "Vazhneyshiyeh faktory masshtabnogo povysheniya sotsialnoy otvetstvennosti subektov khozyaystvovaniya i ikh marketinga dlya effektivnogo sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya stran" [The Major Factors of Large-Scale Raising Social Responsibility of Business Entities and Their Marketing for Countries' Efficient Socioeconomic Development]. *Ekonomika rozvytku*, no. 3 (2017): 20-34. [http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/eu173\\_83/e173orl.pdf](http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/eu173_83/e173orl.pdf)
- Otenko, I. P. *Metodologicheskiye osnovy upravleniya potentsialom predpriyatiya* [Methodological Foundations of Enterprise Potential Management]. Kharkiv: Izd-vo KhNEU, 2004.
- Ponomarenko, V. S. et al. *Ekonomika pidpriemstva: kompetentnist i efektyvnist rozvytku* [Enterprise Economics: Competence and Efficiency of Development]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2013.
- Ponomarenko, V. S. *Strategichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kharkiv: Osнова, 1999.
- Porter, M. Yu. *Konkurentsiya* [Competition]. Moscow: ID «Vilyams», 2002.
- Pivavar, I. V., Ponomarenko, O. O., and Lisna, I. F. "Metodyka otsinky efektyvnosti marketynhovoi diialnosti pidpriemstva" [A Methodology for Evaluating the Efficiency of the Enterprise's Marketing Activities]. *Biznes Inform*, no. 9 (2019): 345-354. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-345-354>
- Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva* [Theoretical Foundations of Competitive Strategy of the Enterprise]. Kharkiv: VD «ІNZhEK», 2006.