

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра маркетингу

(повна найменування кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА
(НА МАТЕРІАЛАХ ТЗОВ «ХІМПЛАСТ»)

спеціальність 075 Маркетинг

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма Маркетинг

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи МКмз-21
Шевченко Ольга Юріївна

(підпис)

Керівник:
к.е.н., доцент
Лорві Ірина Федорівна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«___» _____ 2025 р.
Гарант освітньої програми:
к.е.н., професор
Войтович Сергій Ярославович

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра маркетингу

Ступінь вищої освіти: *магістр*

Галузь знань: *07 Управління та адміністрування*

Спеціальність: *075 Маркетинг*

Освітня програма: *Маркетинг*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

_____ к.е.н., доцент Ірина ЛОРВІ

31 січня 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Шевченко Ользі Юріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: *Управління маркетинговим потенціалом підприємства (на матеріалах ТзОВ «Хімпласт»)*

Керівник роботи: *к.е.н., доцент Лорві Ірина Федорівна*

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» січня 2025 року № 52/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «12» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи _____

1. *Нормативні та законодавчі акти*

2. *Статистична звітність та аналітичні матеріали підприємства*

3. *Спеціальна наукова та періодична література по проблемі дослідження*

4. *Власні спостереження автора*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):
Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади управління маркетинговим потенціалом підприємства

Розділ 2. Аналітична оцінка маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт»

Розділ 3. Напрями вдосконалення системи управління маркетинговим потенціалом ТзОВ «Хімпласт»

5. Перелік графічного матеріалу:

1. За результатами теоретичних досліджень (2-3 листа).

2. За результатами аналітичних досліджень (5-6 листів)

3. За результатами запропонованих проектних рекомендацій (2-3 листа)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Лорві І. Ф.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Лорві І. Ф.</i>		
<i>Проектно-рекомендаційний розділ</i>	<i>Лорві І. Ф.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Мар'юк В. В.</i>		

7. Дата видачі завдання 31 січня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра	Примітка
1	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 14.06. 2025</i>	
2	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 02.09.2025</i>	
3	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.09.2025</i>	
4	<i>Проектно-рекомендаційний розділ</i>	<i>до 31.10.2025</i>	
5	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 04.11.2025</i>	
6	<i>Формування додатків</i>	<i>до 08.11.2025</i>	
7	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
8	<i>Попередній захист кваліфікаційної роботи магістра</i>	<i>до 22.11. 2025</i>	
9	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 02.12.2025</i>	
10	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 05.12.2025</i>	
11	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 12.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Шевченко О. Ю.

(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Лорві І. Ф.

(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Шевченко О. Ю. Управління маркетинговим потенціалом підприємства (на матеріалах ТзОВ «Хімпласт»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за освітньою програмою Маркетинг спеціальності 075 Маркетинг. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена дослідженню управління маркетинговим потенціалом підприємства в умовах воєнного стану та нестабільного ринкового середовища. Узагальнено наукові підходи до сутності й структури маркетингового потенціалу та обґрунтовано його розгляд як інтегрованої, динамічної категорії, що поєднує ресурсні, кадрово-компетентнісні, інформаційно-аналітичні, організаційно-управлінські та інструментальні складові.

Проведено комплексну аналітичну оцінку маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт» за 2020-2024 роки з урахуванням впливу воєнних і економічних чинників. Досліджено стан товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства, здійснено структурний та ABC-аналіз асортименту, оцінку життєвого циклу продукції й інтегральну оцінку рівня маркетингового потенціалу. Встановлено взаємозв'язок між його рівнем і фінансовими результатами діяльності підприємства.

На основі результатів дослідження обґрунтовано стратегічні та проєктні напрями вдосконалення системи управління маркетинговим потенціалом ТзОВ «Хімпласт», здійснено оцінку очікуваного економічного ефекту та ризиків їх реалізації. Запропоновані рекомендації мають практичну спрямованість і можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Ключові слова: маркетинговий потенціал, управління маркетингом, маркетингова стратегія, B2B-маркетинг, товарна політика, збут, маркетинговий аналіз, інтегральна оцінка, конкурентоспроможність, воєнний стан.

SUMMARY

Shevchenko O. Management of the marketing potential of the enterprise (on the materials of LLC «Khimplast»). Manuscript.

Master's qualification work on the educational program Marketing specialty 075 Marketing. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

The master's qualification work is devoted to the study of the management of the marketing potential of an enterprise in conditions of martial law and an unstable market environment. Scientific approaches to the essence and structure of marketing potential are summarized and its consideration as an integrated, dynamic category combining resource, personnel and competence, information and analytical, organizational and managerial and instrumental components is substantiated.

A comprehensive analytical assessment of the marketing potential of LLC «Khimplast» for 2020-2024 was carried out, taking into account the influence of military and economic factors. The state of the enterprise's commodity, pricing, sales and communication policy was studied, a structural and ABC analysis of the assortment, an assessment of the product life cycle and an integral assessment of the level of marketing potential were carried out. The relationship between its level and the financial results of the enterprise's activities was established.

Based on the results of the study, strategic and project directions for improving the marketing potential management system of LLC «Khimplast» were substantiated, the expected economic effect and risks of their implementation were assessed. The proposed recommendations have a practical focus and can be used to increase competitiveness and ensure sustainable development of the enterprise.

Keywords: marketing potential, marketing management, marketing strategy, B2B marketing, product policy, sales, marketing analysis, integrated assessment, competitiveness, martial law.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність, структура та концептуальні підходи до визначення маркетингового потенціалу підприємства	10
1.2. Методи оцінювання та особливості управління маркетинговим потенціалом у сучасних умовах господарювання	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТзОВ «ХІМПЛАСТ»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТзОВ «Хімпласт» та ключові показники його розвитку	25
2.2. Оцінка стану та структури маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт»	31
2.3. Інтегральна оцінка рівня маркетингового потенціалу та визначення проблем його використання	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТзОВ «ХІМПЛАСТ»	52
3.1. Формування стратегічних підходів до розвитку маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт»	52
3.2. Проектні пропозиції щодо підвищення ефективності управління маркетинговим потенціалом підприємства	58
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

Обґрунтування актуальності вибору теми роботи. У сучасних умовах трансформації ринкового середовища, посилення конкуренції та функціонування підприємств в умовах воєнного стану особливого значення набуває ефективне управління маркетинговим потенціалом. Саме маркетинговий потенціал визначає здатність підприємства адаптуватися до змін попиту, зберігати клієнтську базу, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільність фінансових результатів за умов обмежених ресурсів і високого рівня невизначеності. Для промислових підприємств, зокрема у сфері виробництва полімерної продукції та упаковки, маркетинговий потенціал виступає не лише інструментом збуту, а й важливим чинником стратегічної стійкості та довгострокового розвитку. У зв'язку з цим актуальним є дослідження стану маркетингового потенціалу підприємства, проблем його використання та обґрунтування напрямів удосконалення системи управління з урахуванням сучасних економічних викликів.

Стан вивченості проблеми. Питання формування та управління маркетинговим потенціалом підприємства достатньо широко представлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема в контексті стратегічного маркетингу, управління конкурентоспроможністю та розвитку ринкових можливостей підприємств. Водночас більшість досліджень зосереджені на загальнотеоретичних аспектах або на умовах стабільного ринкового середовища. Недостатньо опрацьованими залишаються прикладні аспекти управління маркетинговим потенціалом промислових підприємств в умовах воєнного стану, підвищених ризиків, логістичних обмежень та ресурсної нестачі. Це зумовлює необхідність поглибленого аналізу зазначеної проблематики на прикладі конкретного підприємства та розробки практично орієнтованих управлінських рішень.

Мета кваліфікаційної роботи магістра є теоретичне обґрунтування та розробка практичних напрямів удосконалення системи управління

маркетинговим потенціалом підприємства на прикладі ТзОВ «Хімпласт» з урахуванням умов воєнного стану та нестабільності ринкового середовища.

Завданнями кваліфікаційної роботи магістра є: узагальнити теоретичні підходи до сутності, структури та ролі маркетингового потенціалу підприємства; систематизувати методичні підходи до оцінювання рівня маркетингового потенціалу; здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ТзОВ «Хімпласт»; проаналізувати стан, структуру та динаміку маркетингового потенціалу підприємства у 2020–2024 роках; провести інтегральну оцінку рівня маркетингового потенціалу та визначити проблеми його використання; обґрунтувати стратегічні напрями розвитку маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт»; розробити проєктні пропозиції щодо підвищення ефективності управління маркетинговим потенціалом та оцінити їх економічну доцільність.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Предметом дослідження є* теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління маркетинговим потенціалом ТзОВ «Хімпласт».

Методика дослідження У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурний підходи – для обґрунтування сутності маркетингового потенціалу; економіко-статистичні методи – для аналізу динаміки показників діяльності підприємства; порівняльний, структурний та АВС-аналіз – для оцінювання товарної політики; інтегральний метод – для узагальненої оцінки рівня маркетингового потенціалу; графічні та табличні методи – для наочності результатів дослідження.

Джерела інформаційної бази дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань маркетингу та управління, статистичні матеріали, внутрішня звітність і аналітичні дані ТзОВ «Хімпласт», а також матеріали мережі Інтернет і власні аналітичні розрахунки. Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра як допоміжний інструмент використовувалися

засоби штучного інтелекту, зокрема ChatGPT (OpenAI) – для редагування, стилістичного вдосконалення та форматування тексту, а також для генерації ідей і уточнення окремих формулювань у процесі опрацювання наукових джерел. Інструменти генеративного штучного інтелекту застосовувалися виключно з консультативною та технічною метою і не замінювали самостійної науково-дослідної роботи автора. Усі теоретичні положення, аналітичні висновки та практичні результати дослідження є авторськими, ґрунтуються на власному аналізі та узагальненні інформації, а матеріали, отримані із застосуванням генеративного ШІ, були перевірені на коректність, достовірність і відповідність принципам академічної доброчесності.

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку методичних підходів до інтегральної оцінки маркетингового потенціалу промислового підприємства з урахуванням умов воєнного стану, а також у систематизації стратегічних і проектних рішень щодо підвищення ефективності управління маркетинговим потенціалом на основі поєднання ресурсних, організаційно-управлінських та інструментальних складових.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих стратегічних підходів і проектних заходів у діяльності ТзОВ «Хімпласт» з метою підвищення результативності маркетингової діяльності, стабілізації збуту та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Окремі положення роботи можуть бути використані у навчальному процесі при викладанні дисциплін маркетингового спрямування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, структура та концептуальні підходи до визначення маркетингового потенціалу підприємства

В умовах посилення конкуренції, трансформації ринків та зростання ролі нематеріальних активів особливого значення набуває маркетинговий потенціал підприємства як ключовий чинник формування його довгострокових конкурентних переваг. Саме рівень розвитку та ефективність використання маркетингового потенціалу визначають здатність підприємства адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, формувати стійкий попит, забезпечувати лояльність споживачів і досягати стратегічних цілей розвитку.

У науковій літературі поняття «маркетинговий потенціал підприємства» трактується як складна, багатовимірна економічна категорія, що відображає сукупність ресурсів, можливостей і компетенцій підприємства у сфері маркетингу, які забезпечують реалізацію його ринкової стратегії та досягнення бажаних результатів діяльності. Дослідники наголошують, що маркетинговий потенціал не обмежується лише наявністю матеріальних чи фінансових ресурсів, а охоплює також організаційні, інформаційні, управлінські та інтелектуальні складові.

Водночас у наукових працях відсутнє єдине універсальне трактування маркетингового потенціалу, що зумовлено різноманіттям підходів до його дослідження, а також специфікою галузевих і ринкових умов функціонування підприємств. Одні автори акцентують увагу на ресурсній природі маркетингового потенціалу, інші — на його функціональному або системному характері, здатності забезпечувати адаптацію підприємства до змін ринкового середовища та формувати споживчу цінність.

З метою систематизації наукових підходів до визначення сутності маркетингового потенціалу підприємства доцільно узагальнити трактування провідних науковців, що дозволяє виявити ключові елементи цієї категорії та сформувані теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу та управління маркетинговим потенціалом підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Зміст поняття «маркетинговий потенціал підприємства»

Науковці	Трактування	Основні елементи,
1	2	3
Беспалов В., Фесюн Д.	«Маркетинговий потенціал – це інтегрована складова загального потенціалу підприємства, що відображає його здатність ефективно здійснювати маркетингові функції для досягнення корпоративних цілей та забезпечення конкурентоспроможності на ринку [1].	Маркетингові функції; ресурси маркетингу; управлінські можливості; орієнтація на корпоративні цілі; конкурентоспроможність
Андреева Н., Зінковська Д.	«Маркетинговий потенціал підприємства – це невід’ємна складова загальноекономічного потенціалу, яка тісно пов’язана з іншими підсистемами (фінансовою, організаційною, кадровою, виробничою та ін.). Передбачає дослідження поточного стану маркетингової діяльності підприємства, ефективності маркетингових заходів, а також рівня задоволення споживачів» [2].	Взаємозв’язок із підсистемами підприємства; маркетингова діяльність; ефективність маркетингових заходів; аналіз ринку; рівень задоволення споживачів
Божко В.	«Рівень підготовленості та здатності підприємства, а також його маркетингового відділу, своєчасно та якісно виконувати маркетингові функції, вирішувати визначені завдання, а також ступінь відповідності поточного стану маркетингової служби вимогам, необхідним для досягнення поставлених цілей» [3].	Кадрова підготовленість; організація маркетингової служби; виконання маркетингових функцій; відповідність стратегічним цілям
Ілляшенко С.	Маркетинговий потенціал розглядається як складова загального потенціалу підприємства, що визначає його можливості щодо дослідження ринку, формування попиту та реалізації маркетингових рішень [4].	Ринкові дослідження; формування попиту; маркетингові рішення; інформаційне забезпечення
Балабанова Л.	Маркетинговий потенціал підприємства визначається як його здатність здійснювати ефективну маркетингову діяльність шляхом використання маркетингових інструментів та відповідної організаційної структури [5].	Маркетингові інструменти; організація маркетингу; управління комплексом маркетингу
Кузьмін О. Мельник О.	Маркетинговий потенціал трактується як система управлінських, інформаційно-аналітичних та інструментальних можливостей підприємства, що забезпечують адаптацію до змін ринкового середовища [6].	Управління; аналітика; інструменти маркетингу; адаптивність

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Котлер Ф., Келлер К.	Маркетинговий потенціал проявляється через здатність підприємства створювати, комунікувати та доставляти цінність споживачам у межах реалізації маркетингової стратегії [7].	Цінність для споживача; стратегія; клієнтоорієнтованість

Примітка. Складено на основі [1-7]

Таким чином, узагальнення наукових підходів до трактування маркетингового потенціалу підприємства свідчить про його комплексний, системний та динамічний характер. Аналіз наведених визначень показує, що більшість дослідників розглядають маркетинговий потенціал як інтегровану складову загального економічного потенціалу підприємства, яка поєднує ресурси, організаційні та управлінські можливості, маркетингові інструменти й орієнтацію на споживача.

Спільним для розглянутих підходів є акцент на здатності підприємства ефективно виконувати маркетингові функції, адаптуватися до змін ринкового середовища, формувати та реалізовувати маркетингові рішення з метою досягнення стратегічних і корпоративних цілей. Водночас відмінності у трактуваннях зумовлені різним фокусом досліджень: від ресурсно-функціонального та організаційного до ціннісно-орієнтованого та стратегічного підходів.

На основі узагальнення наведених наукових позицій доцільно сформулювати авторське визначення маркетингового потенціалу підприємства.

Маркетинговий потенціал підприємства – це інтегрована сукупність ресурсів, компетенцій, організаційно-управлінських можливостей та маркетингових інструментів, що забезпечують здатність підприємства формувати, реалізовувати й удосконалювати маркетингові рішення, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та створювати споживчу цінність з метою досягнення стратегічних цілей і забезпечення стійкої конкурентоспроможності.

Запропоноване визначення поєднує ресурсний, системний та стратегічний

підходи й може бути використане як теоретична основа для подальшого оцінювання рівня маркетингового потенціалу та обґрунтування напрямів удосконалення системи управління ним на підприємстві.

Маркетинговий потенціал посідає центральне місце в системі загального економічного потенціалу підприємства, оскільки саме він забезпечує практичну реалізацію ринкової орієнтації та трансформацію внутрішніх ресурсів у конкурентні переваги. У наукових дослідженнях підкреслюється, що без належного рівня розвитку маркетингового потенціалу навіть значні виробничі або фінансові можливості підприємства не здатні забезпечити стабільні ринкові результати [1; 8].

На відміну від інших функціональних складових потенціалу, маркетинговий потенціал виконує інтегруючу функцію, поєднуючи результати діяльності фінансової, виробничої, кадрової та організаційної підсистем із вимогами та очікуваннями ринку. Саме через механізми маркетингової діяльності формується попит, визначаються параметри товарної пропозиції, ціноутворення, каналів збуту та комунікацій із споживачами [2; 9]. У цьому контексті маркетинговий потенціал виступає ключовою ланкою між внутрішнім середовищем підприємства та зовнішнім ринковим середовищем.

Значення маркетингового потенціалу істотно зростає в умовах нестабільності та динамічних змін ринку. Як зазначають дослідники, рівень його сформованості визначає здатність підприємства своєчасно ідентифікувати ринкові можливості та загрози, адаптувати маркетингову стратегію й оперативно коригувати маркетингові рішення відповідно до змін споживчої поведінки та конкурентного середовища [10; 11]. Таким чином, маркетинговий потенціал є важливим чинником адаптивності та стратегічної гнучкості підприємства.

Окремі науковці наголошують, що маркетинговий потенціал не лише забезпечує реалізацію маркетингової стратегії, а й формує передумови для досягнення довгострокових конкурентних переваг. Здатність підприємства створювати споживчу цінність, підтримувати стійкі відносини з клієнтами, формувати позитивний імідж і зміцнювати ринкові позиції безпосередньо

залежить від рівня розвитку його маркетингових ресурсів, управлінських компетенцій та інструментального забезпечення [1; 9].

Водночас маркетинговий потенціал слід розглядати як динамічну категорію, що змінюється під впливом як внутрішніх управлінських рішень, так і зовнішніх факторів. Його розвиток потребує систематичного оцінювання, узгодження з іншими елементами економічного потенціалу та цілеспрямованого управління, що дозволяє підвищити результативність маркетингової діяльності та забезпечити стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі [8].

Отже, маркетинговий потенціал займає провідне місце в структурі потенціалів підприємства, забезпечуючи інтеграцію внутрішніх можливостей із вимогами ринку, формування конкурентних переваг і досягнення стратегічних цілей розвитку. Усвідомлення його значення та ролі створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження методів оцінювання та розробки ефективних механізмів управління маркетинговим потенціалом підприємства.

З огляду на комплексний і системний характер маркетингового потенціалу, його дослідження потребує не лише визначення сутності та значення, а й чіткого виокремлення структурних складових. Саме структура маркетингового потенціалу відображає внутрішню організацію можливостей підприємства у сфері маркетингу та дозволяє оцінити рівень їх сформованості й взаємодії.

У наукових дослідженнях маркетинговий потенціал розглядається як багатокомпонентна система, що поєднує ресурси, управлінські та організаційні можливості, інформаційно-аналітичне забезпечення та інструменти впливу на ринок. Виділення окремих складових маркетингового потенціалу дає змогу систематизувати напрями маркетингової діяльності, обґрунтувати методи її оцінювання та визначити пріоритети управлінського впливу.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити ключові складові маркетингового потенціалу підприємства, які формують основу його ринкової діяльності та забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. – Складові маркетингового потенціалу підприємства

Складова маркетингового потенціалу	Зміст складової	Наукове обґрунтування
Ресурсна	Сукупність фінансових, матеріально-технічних та нематеріальних ресурсів, що використовуються для реалізації маркетингової діяльності підприємства	Маркетинговий потенціал формується на базі ресурсів, які забезпечують виконання маркетингових функцій і досягнення ринкових цілей
Кадрово-компетентнісна	Професійні знання, навички, досвід і компетенції персоналу, задіяного у маркетинговій діяльності	Рівень підготовки персоналу та ефективність роботи маркетингової служби визначають можливості підприємства у сфері маркетингу
Інформаційно-аналітична	Система збору, обробки та аналізу маркетингової інформації про ринок, споживачів і конкурентів	Достовірна маркетингова інформація є основою прийняття обґрунтованих управлінських рішень та адаптації до змін ринку
Організаційно-управлінська	Організаційна структура маркетингу, система планування, координації та контролю маркетингової діяльності	Маркетинговий потенціал реалізується через ефективну систему управління та узгодженість маркетингових процесів із загальною стратегією підприємства
Інструментальна	Сукупність маркетингових інструментів (товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика) та механізмів їх застосування	Реалізація маркетингового потенціалу здійснюється через використання комплексу маркетингу та відповідних інструментів впливу на ринок
Інтеграційна	Здатність маркетингового потенціалу поєднувати можливості інших підсистем підприємства та трансформувати їх у ринкові результати	Маркетинговий потенціал виступає інтегрованою складовою загального економічного потенціалу підприємства

Примітка. Складено на основі [5; 8; 12-14]

Таким чином, дані таблиці 1.2 свідчать, що маркетинговий потенціал підприємства є складною багатокомпонентною системою, яка формується взаємодією ресурсної, кадрово-компетентнісної, інформаційно-аналітичної, організаційно-управлінської, інструментальної та інтеграційної складових. Кожна з наведених складових виконує окрему функціональну роль, водночас їх узгоджене поєднання забезпечує цілісність і результативність маркетингової діяльності підприємства.

Ресурсна складова створює матеріальну та фінансову основу реалізації

маркетингових заходів, тоді як кадрово-компетентнісна визначає спроможність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси та впроваджувати маркетингові рішення. Інформаційно-аналітична складова забезпечує якісну підтримку управлінських рішень за рахунок системного аналізу ринкового середовища, що є необхідною умовою адаптації підприємства до змін попиту та конкурентної ситуації.

Організаційно-управлінська складова відіграє ключову роль у координації маркетингових процесів та узгодженні маркетингової діяльності із загальною стратегією розвитку підприємства. Інструментальна складова, своєю чергою, забезпечує практичну реалізацію маркетингового потенціалу через застосування комплексу маркетингу та механізмів впливу на ринок. Інтеграційна складова підкреслює системний характер маркетингового потенціалу, оскільки саме через неї відбувається трансформація можливостей інших підсистем підприємства у конкретні ринкові результати.

Отже, маркетинговий потенціал підприємства доцільно розглядати не як просту сукупність окремих елементів, а як цілісну динамічну систему, ефективність якої залежить від збалансованого розвитку всіх її складових. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження методів оцінювання маркетингового потенціалу та обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Методи оцінювання та особливості управління маркетинговим потенціалом у сучасних умовах господарювання

Для забезпечення результативного управління маркетинговим потенціалом принципового значення набуває обґрунтований вибір методів його оцінювання, які дають змогу не лише визначити поточний рівень сформованості окремих складових, а й виявити резерви їх подальшого розвитку.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою

динамікою ринкових змін, посиленням конкурентного тиску та зростанням ролі маркетингових рішень у формуванні вартості підприємства, оцінювання маркетингового потенціалу перестає бути суто аналітичною процедурою. Воно трансформується в інструмент стратегічного управління, спрямований на забезпечення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищення ефективності використання ресурсів і узгодження маркетингової діяльності з довгостроковими цілями розвитку.

Особливістю оцінювання маркетингового потенціалу є його багатовимірний характер, що зумовлює необхідність комплексного підходу до вибору методичного інструментарію. З одного боку, виникає потреба у формалізованих кількісних методах, які дозволяють оцінити рівень ресурснозабезпечення та результативність маркетингових заходів; з іншого – у якісних і експертних підходах, здатних відобразити рівень організації маркетингової діяльності, управлінських компетенцій і здатність підприємства до стратегічної адаптації.

У науковій літературі оцінювання потенціалу підприємства загалом і маркетингового потенціалу зокрема ґрунтується на поєднанні кількісних та якісних методів. Кількісні методи дозволяють формалізувати рівень забезпеченості ресурсами та результати маркетингової діяльності, тоді як якісні дають змогу відобразити рівень організації маркетингу, компетентність персоналу, здатність до адаптації та ефективність управлінських процедур (зокрема планування, контролю та координації), що часто складно виміряти прямими фінансовими показниками.

Найбільш поширеним у прикладних дослідженнях є групування методів оцінювання маркетингового потенціалу за логікою: ресурси → процеси → результати → конкурентні позиції. Такий підхід дозволяє уникнути однобічності (оцінки лише витрат або лише продажів) і забезпечує системність аналізу. У межах цієї логіки доцільно виокремити такі групи методів:

1. Ресурсно-структурні методи орієнтовані на оцінювання забезпеченості маркетингової діяльності фінансовими, матеріально-технічними,

інформаційними та кадровими ресурсами. Їх перевага – це відносна доступність даних і можливість порівняння в динаміці; обмеження – ризик формальної оцінки без урахування якості управління й результативності.

2. Експертні методи – застосовуються для оцінювання елементів, що складно піддаються прямому вимірюванню (якість маркетингового планування, узгодженість комунікацій, рівень клієнтоорієнтованості, компетентність персоналу, ефективність маркетингових процедур). Такі методи забезпечують гнучкість і змістовність аналізу, але потребують коректної організації експертного опитування та мінімізації суб'єктивності.

3. Індикаторні (KPI-орієнтовані) методи – передбачають оцінювання потенціалу через систему показників, що характеризують як процеси (наприклад, своєчасність планування, якість аналітики), так і результати (приріст продажів, частка ринку, рівень повторних покупок, ефективність каналів збуту й комунікацій). Сильна сторона – можливість ув'язати оцінку потенціалу з управлінськими цілями; ризик – підміна потенціалу результатами, якщо не розмежувати «можливості» та «ефект».

4. Інтегральні (бальні, рейтингові) методи базуються на формуванні інтегрального показника маркетингового потенціалу шляхом нормування часткових індикаторів і застосування вагових коефіцієнтів. Перевага – комплексність і зручність порівняння між підприємствами або в динаміці; недолік – залежність від коректності вибору показників і ваг.

5. Порівняльні методи (бенчмаркінг) спрямовані на порівняння маркетингових можливостей підприємства з конкурентами або еталонними практиками (за каналами збуту, комунікаціями, сервісом, брендингом). Вони особливо корисні для підприємств, що працюють на конкурентних ринках і мають потребу швидко «підтягувати» слабкі компоненти.

Систематизація таких методів дозволяє впорядкувати наукові підходи до оцінювання маркетингового потенціалу, виявити їх переваги й обмеження, а також обґрунтувати доцільність їх застосування залежно від умов господарювання та завдань управління.

З урахуванням зазначеного, у таблиці 1.3 узагальнено основні групи методів оцінювання маркетингового потенціалу підприємства, що найчастіше використовуються в наукових дослідженнях і прикладній аналітичній практиці.

Таблиця 1.3. – Методи оцінювання маркетингового потенціалу підприємства

Група методів	Сутність	Переваги	Обмеження/ризики застосування
Ресурсно-структурні	Оцінка забезпеченості ресурсами за складовими маркетингового потенціалу	Доступність даних, порівнянність у динаміці	Не відображають якість управління і результативність
Експертні	Оцінка якості процесів, компетенцій, організації маркетингу	Дозволяють оцінити “нематеріальні” складові	Суб’єктивність, потреба в коректній процедурі
Індикаторні (KPI)	Система показників процесу та результату маркетингу	Зв’язок з цілями управління, керованість	Ризик ототожнення потенціалу з результатом
Інтегральні	Розрахунок зведеного (інтегрального) індексу	Комплексність, зручність порівняння	Залежність від ваг і набору показників
Порівняльні (бенчмаркінг)	Порівняння з конкурентами/еталонами	Швидке виявлення розривів і резервів	Обмежена доступність порівняльних даних

Примітка. Складено на основі [15-20]

Отже, результати систематизації методів оцінювання маркетингового потенціалу, наведені в таблиці 1.3, свідчать про доцільність застосування комплексного підходу до його аналізу. Кожна з представлених груп методів має власну аналітичну цінність, проте жодна з них не забезпечує повної та вичерпної оцінки маркетингового потенціалу при ізольованому використанні.

Ресурсно-структурні методи дозволяють оцінити рівень забезпеченості маркетингової діяльності підприємства необхідними ресурсами, однак не відображають ефективності їх використання. Експертні методи забезпечують глибше розуміння якісних аспектів маркетингового потенціалу, зокрема організаційних і компетентнісних складових, але характеризуються підвищеним рівнем суб’єктивності. Індикаторні методи (KPI) створюють можливість безпосереднього зв’язку оцінювання маркетингового потенціалу з цілями управління та результатами діяльності, водночас потребують чіткого розмежування між потенціалом і досягнутими ринковими результатами.

Інтегральні методи забезпечують узагальнену оцінку маркетингового потенціалу та зручність міжфірмових і динамічних порівнянь, проте їх достовірність значною мірою залежить від коректності вибору показників і вагових коефіцієнтів. Порівняльні методи (бенчмаркінг) є ефективним інструментом виявлення конкурентних розривів і резервів розвитку маркетингового потенціалу, однак їх застосування обмежується доступністю порівняльної інформації.

Таким чином, оцінювання маркетингового потенціалу підприємства доцільно здійснювати на основі поєднання кількісних і якісних методів із урахуванням цілей аналізу, специфіки діяльності підприємства та умов ринкового середовища. Такий підхід забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і створює передумови для підвищення ефективності управління маркетинговим потенціалом у стратегічній перспективі.

Разом із вибором адекватних методів оцінювання важливого значення набуває формування системи управління маркетинговим потенціалом, орієнтованої на його цілеспрямований розвиток та ефективне використання. Управління маркетинговим потенціалом доцільно розглядати як безперервний процес, що охоплює діагностику, планування, реалізацію управлінських рішень та контроль результатів із подальшим коригуванням відповідно до змін ринкового середовища.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності, прискоренням технологічних змін і трансформацією споживчої поведінки, управління маркетинговим потенціалом повинно базуватися на принципах адаптивності, гнучкості та клієнтоорієнтованості. Це передбачає не лише підтримання наявного рівня маркетингових можливостей, а й їх активний розвиток шляхом удосконалення маркетингових інструментів, підвищення компетентності персоналу, розвитку аналітичного забезпечення та інтеграції маркетингових рішень із загальною стратегією підприємства.

Практика управління маркетинговим потенціалом свідчить, що найбільш результативним є поетапний підхід, який включає: визначення цілей оцінювання

(діагностика, порівняльний аналіз, обґрунтування стратегічних рішень); вибір показників за окремими складовими маркетингового потенціалу; застосування відповідних методів оцінювання; узагальнення результатів у вигляді інтегральної оцінки; розробку управлінських заходів, спрямованих на посилення слабких компонентів маркетингового потенціалу. Такий підхід дозволяє забезпечити зв'язок між аналітичними результатами та практичними управлінськими рішеннями.

Особливої актуальності управління маркетинговим потенціалом набуває в контексті стратегічного розвитку підприємства. Оцінка маркетингового потенціалу дає змогу визначити ступінь готовності підприємства до реалізації обраної маркетингової стратегії, оцінити відповідність наявних ресурсів і компетенцій стратегічним цілям, а також обґрунтувати напрями інвестування в розвиток маркетингової діяльності. У цьому аспекті маркетинговий потенціал виступає не лише об'єктом аналізу, а й інструментом стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Воєнний стан суттєво трансформує умови функціонування підприємств і зумовлює необхідність перегляду підходів до оцінювання маркетингового потенціалу. Під впливом безпекових ризиків, логістичних обмежень, скорочення платоспроможного попиту та змін споживчої поведінки традиційні методи оцінювання маркетингового потенціалу потребують адаптації до підвищеного рівня невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища.

Однією з ключових особливостей оцінювання маркетингового потенціалу у воєнний період є зміщення акценту з абсолютних кількісних показників на відносні та динамічні індикатори. Зокрема, більшої аналітичної цінності набувають показники адаптивності маркетингової діяльності, гнучкості каналів збуту, швидкості реагування на зміну попиту, стабільності клієнтської бази та збереження ринкових позицій порівняно з довоєнним періодом.

В умовах обмеженого доступу до повної та достовірної інформації зростає роль експертних і якісних методів оцінювання, які дозволяють врахувати управлінські рішення, організаційні зміни, рівень цифровізації маркетингових

процесів і здатність підприємства підтримувати комунікацію зі споживачами за умов кризових обмежень. При цьому доцільним є поєднання експертних оцінок із мінімально необхідним набором кількісних показників, що забезпечує збалансованість аналізу.

Особливого значення у воєнний період набуває оцінювання інформаційно-аналітичної складової маркетингового потенціалу, оскільки своєчасне отримання й інтерпретація ринкових сигналів стає критичним чинником збереження конкурентоспроможності. Підприємства, що володіють розвиненими інструментами маркетингової аналітики, CRM-системами та цифровими каналами комунікації, мають суттєві переваги в умовах нестабільності.

Водночас воєнні умови зумовлюють необхідність коригування підходів до інтегральної оцінки маркетингового потенціалу. Зокрема, змінюються вагові коефіцієнти окремих складових: зростає значущість кадрово-компетентнісної, організаційно-управлінської та інтеграційної складових, тоді як фінансові та ресурсні показники можуть тимчасово втрачати визначальну роль. Такий підхід дозволяє більш об'єктивно відобразити реальні можливості підприємства в умовах воєнної економіки.

Оцінювання маркетингового потенціалу підприємства у воєнний період повинно здійснюватися з урахуванням підвищеного рівня ризиків, обмеженості ресурсів і необхідності швидкої адаптації до змін ринкового середовища. Поєднання кількісних і якісних методів, акцент на адаптивності та управлінських можливостях підприємства дозволяють забезпечити обґрунтованість оцінювання та сформулювати ефективні напрями управління маркетинговим потенціалом в умовах воєнного стану.

Незважаючи на наявність різноманітних методичних підходів до оцінювання маркетингового потенціалу, процес його вимірювання супроводжується низкою обмежень і ризиків, які необхідно враховувати при інтерпретації отриманих результатів та формуванні управлінських рішень. Ігнорування зазначених чинників може призвести до викривлення реального

рівня маркетингового потенціалу підприємства та зниження обґрунтованості управлінських дій.

Одним із ключових обмежень є складність формалізації нематеріальних складових маркетингового потенціалу, зокрема рівня клієнтоорієнтованості, якості маркетингових комунікацій, сили бренду, репутації підприємства та управлінських компетенцій персоналу. Такі елементи важко піддаються кількісному вимірюванню, що зумовлює необхідність використання експертних або бальних оцінок, які, своєю чергою, підвищують ризик суб'єктивності результатів.

Вагомим ризиком є ототожнення маркетингового потенціалу з фактичними результатами маркетингової діяльності. Показники обсягів продажів, частки ринку або прибутковості не завжди відображають реальні можливості підприємства, оскільки можуть бути зумовлені сприятливою кон'юнктурою ринку або короткостроковими управлінськими рішеннями. У такому випадку існує ризик переоцінки маркетингового потенціалу та недооцінки прихованих структурних проблем.

Окремої уваги потребує обмеженість та неповнота інформаційного забезпечення, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Недостатня достовірність маркетингових даних, обмежений доступ до інформації про конкурентів і споживачів, а також несистемність збору маркетингової інформації ускладнюють застосування індикаторних та інтегральних методів оцінювання.

Значний вплив на результати оцінювання має також вибір показників та вагових коефіцієнтів при використанні інтегральних методів. Суб'єктивність у визначенні значущості окремих складових маркетингового потенціалу може призвести до перекосу результатів і формування хибних управлінських висновків. Це особливо актуально для підприємств, діяльність яких характеризується галузевою специфікою або перебуває на різних стадіях життєвого циклу.

Додатковим ризиком є вплив зовнішніх форс-мажорних чинників, зокрема

воєнних дій, логістичних обмежень, енергетичних ризиків та регуляторних змін, які можуть суттєво змінювати умови реалізації маркетингового потенціалу. У таких умовах результати оцінювання швидко втрачають актуальність, що потребує регулярного оновлення аналітичних даних і коригування управлінських рішень.

Таким чином, оцінювання маркетингового потенціалу підприємства доцільно розглядати не як одноразову аналітичну процедуру, а як динамічний інструмент управління, результати якого потребують критичного осмислення та уточнення з урахуванням існуючих обмежень і ризиків.

За результати досліджень нами сформовано наступні гіпотези:

Гіпотеза 1. Маркетинговий потенціал ТзОВ «Хімпласт» формується переважно за рахунок обмеженої кількості ключових товарних груп, концентрація виробничих і маркетингових ресурсів на яких забезпечує основну частку обсягів виробництва та створює стійкі конкурентні переваги підприємства на ринку полімерної продукції.

Гіпотеза 2. Зростання рівня маркетингового потенціалу підприємства має прямий і позитивний вплив на динаміку виручки від реалізації продукції, оскільки підвищення сформованості та ефективності використання маркетингового потенціалу забезпечує кращу адаптацію товарної пропозиції до потреб ринку, зміцнення конкурентних позицій і, як наслідок, зростання обсягів реалізації.

Гіпотеза 3. Системна реалізація взаємопов'язаних стратегій розвитку ресурсної, кадрово-компетентнісної, інформаційно-аналітичної, організаційно-управлінської, інструментальної, збутової та комунікаційної складових маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт», доповнена географічною диверсифікацією ринків збуту, забезпечить підвищення інтегрального рівня маркетингового потенціалу підприємства, його адаптивності до умов воєнної економіки та зростання результативності маркетингової діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТзОВ «ХІМПЛАСТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТзОВ «Хімпласт» та ключові показники його розвитку

Товариство з обмеженою відповідальністю «Хімпласт» є вітчизняним промисловим підприємством, що спеціалізується на виробництві пластмасових виробів та полімерної упаковки. Підприємство засноване у 1999 році в місті Луцьку Волинської області та здійснює господарську діяльність у сфері переробки полімерних матеріалів і виготовлення упаковки для різних галузей економіки.

Упродовж періоду функціонування ТзОВ «Хімпласт» послідовно розширювало свої виробничі можливості та асортимент продукції. Зокрема, у 2001 році підприємство здійснило модернізацію та розширення виробничих потужностей, що дозволило збільшити обсяги виробництва та диверсифікувати номенклатуру продукції. У 2010 році введено в експлуатацію новий виробничий цех, орієнтований на виготовлення поліетиленових пакетів, що сприяло посиленню ринкових позицій підприємства у сегменті пакувальної продукції.

Основним напрямом діяльності ТзОВ «Хімпласт» є виробництво широкого асортименту поліетиленової продукції, зокрема поліетиленової та термозбіжної плівки, поліетиленових мішків і пакетів різних розмірів та конфігурацій, у тому числі з можливістю нанесення друку. Крім того, підприємство здійснює експериментальне виробництво труб та інших виробів із поліетилену різних діаметрів і технічних характеристик, а також переробку відходів полімерних матеріалів.

Підприємство співпрацює з широким колом контрагентів, серед яких великі промислові виробники, малі підприємства та фізичні особи-підприємці. Серед

основних партнерів ТзОВ «Хімпласт» можна відзначити ПрАТ «СКФ Україна», СУПП ТзОВ «Етрус», ПВКФ «Юніка», ТзОВ «Полімер», КП «Брама», ТзОВ СП «Галпласт», компанію «Едельвіка» та інші суб'єкти господарювання. Така структура партнерських зв'язків свідчить про стабільні позиції підприємства на регіональному та міжрегіональному ринках.

Продукція ТзОВ «Хімпласт» використовується для упаковки широкого спектра товарів, зокрема будівельних матеріалів (мінеральна вата, цегла, полістирольні плити), промислових виробів (підшипники, гранули), харчової продукції (соки, у тому числі березовий сік, ягоди, мінеральна вода), а також у сільському, лісовому господарстві та інших сферах економічної діяльності. Така різноманітність напрямів використання продукції зумовлює стійкий попит на вироби підприємства та сприяє зниженню ринкових ризиків.

Основними видами продукції та послуг ТзОВ «Хімпласт» є:

- виробництво поліетиленової та термозбіжної плівки з різними фізико-механічними властивостями, з друком і без нього;
- виготовлення поліетиленових мішків і пакетів різних розмірів і призначення;
- виробництво інших полімерних виробів;
- переробка відходів полімерних матеріалів.

Застосування поліетиленових плівок у пакуванні зумовлене їх високими експлуатаційними характеристиками, зокрема міцністю, еластичністю, водостійкістю та прозорістю. Використання флексографічного друку дозволяє забезпечити брендуння продукції замовників і підвищити її маркетингову привабливість.

Місія ТзОВ «Хімпласт» полягає у виробництві якісної поліетиленової продукції та упаковки, що відповідає потребам клієнтів різних галузей економіки, із дотриманням сучасних стандартів якості, інноваційності та екологічної відповідальності. Реалізація зазначеної місії формує підґрунтя для розвитку конкурентних переваг підприємства та підвищення ефективності його маркетингового потенціалу.

Організаційна структура ТзОВ «Хімпласт» є лінійно-функціональною, що є характерним для промислових підприємств із відносно стабільними технологічними процесами та чітким розподілом управлінських функцій (рис. 2.1).

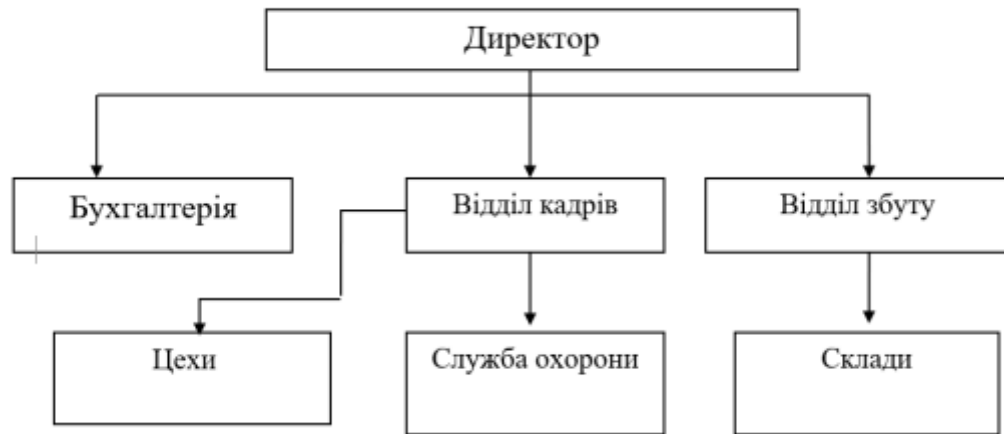


Рисунок 2.1. Організаційна структура ТзОВ «Хімпласт»

Примітка. Складено за даними підприємства

Управління підприємством здійснюється директором, який координує діяльність основних функціональних підрозділів і несе відповідальність за стратегічні та оперативні рішення. Безпосередньо йому підпорядковуються бухгалтерія, відділ кадрів та відділ збуту, що забезпечує централізований характер управління.

Бухгалтерія відповідає за фінансово-економічний облік, контроль витрат і фінансову звітність підприємства. Відділ кадрів здійснює управління персоналом, кадрове планування та організацію трудових відносин, а також координує діяльність служби охорони, яка забезпечує дотримання вимог безпеки та охорони праці.

Відділ збуту виконує функції реалізації продукції, взаємодії з клієнтами та формування замовлень, у його підпорядкуванні перебувають складські підрозділи, що забезпечують зберігання та відвантаження готової продукції.

Виробнича діяльність підприємства зосереджена у цехах, які забезпечують безпосереднє виготовлення продукції та функціонують у взаємодії з

управлінськими підрозділами.

Загалом така організаційна структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності, оперативність управлінських рішень і належний контроль за основними бізнес-процесами, проте характеризується обмеженою гнучкістю, що може потребувати подальшого вдосконалення в контексті розвитку маркетингової функції підприємства.

Важливим та початковим етапом аналізу діяльності підприємства є дослідження основних показників ТЗОВ «Хімпласт» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – Основні економічні показники діяльності ТЗОВ «Хімпласт» за 2020-2024 роки

Показники	Роки					Темпи росту, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Виручка від реалізації продукції, тис. грн	27841,9	37931,6	43781,2	42790	45011,6	105,2	161,7
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	22941,4	33201,8	36217,7	33813,6	36708,5	108,6	160,0
3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн	4900,5	4729,8	7563,5	8976,4	8303,1	92,5	169,4
4. Чистий прибуток, тис. грн	3583,1	1746,3	3626,6	4739,7	3385,8	71,4	94,5
5. Основні засоби, тис. грн	3618	4584,6	4908,7	5045	5479,5	108,6	151,5
6. Знос основних засобів, тис. грн	2172,1	2471,6	2902,2	3235,6	3628,1	112,1	167,0
7. Власний капітал, тис. грн	9631,6	10677,9	11804,5	14541,3	14327,1	98,5	148,8
8. Середньо-облікова чисельність працюючих, чол	35	34	31	31	30	96,8	85,7
9. Фонд оплати праці, тис. грн	6015	6486	6567	9138	10755	117,7	178,8
10. Середньо-місячна оплата праці одного працівника, грн	14321,1	15896,2	17654,1	24564,2	29875,1	121,6	208,6
11. Рентабельність продукції, %	21,4	14,2	20,9	26,5	22,6	-	-
12. Рентабельність діяльності, %	15,6	5,3	10,0	14,0	9,2	-	-

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
13. Рентабельність капіталу, %	37,2	16,4	30,7	32,6	23,6	-	-
14. Коефіцієнт зносу основних фондів, %	60	53,9	59,1	64,1	66,2	-	-

Примітка. Складено за даними ТзОВ «Хімпласт»

Аналіз основних економічних показників діяльності ТзОВ «Хімпласт» за 2020–2024 роки свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства, попри суттєві зовнішні виклики, пов'язані з воєнним станом в Україні, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням виробничих витрат і нестабільністю ринкового середовища.

Упродовж досліджуваного періоду підприємство демонструє стійке зростання виручки від реалізації продукції: у 2024 році її обсяг становив 45011,6 тис. грн, що на 61,7 % перевищує рівень 2020 року та на 5,2 % – показник 2023 року. Навіть у 2022 році, який характеризується піковим впливом воєнних ризиків, підприємству вдалося зберегти позитивну динаміку доходів, що свідчить про відносну стійкість попиту на продукцію та адаптивність виробничо-збутової діяльності.

Разом із тим, зростання собівартості реалізованої продукції випереджальними темпами, особливо у 2021–2022 роках та у 2024 році (темп зростання 108,6 % до 2023 року), відображає негативний вплив інфляційних процесів, подорожчання енергоресурсів, сировини та логістичних послуг у воєнний період. Це зумовило коливання показників прибутковості підприємства.

Показники валового та чистого прибутку мають нестабільну динаміку. Зокрема, у 2023 році зафіксовано максимальний рівень валового прибутку (8976,4 тис. грн), тоді як у 2024 році спостерігається його зниження на 7,5 % порівняно з попереднім роком. Особливо показовим є скорочення чистого прибутку у 2024 році до 3 385,8 тис. грн (71,4 % до рівня 2023 року), що свідчить про зростання фінансового навантаження та підвищення операційних витрат у складних умовах господарювання.

Позитивною тенденцією є збільшення вартості основних засобів на 51,5 % у 2024 році порівняно з 2020 роком, що свідчить про здійснення підприємством інвестицій у матеріально-технічну базу навіть в умовах воєнної нестабільності. Водночас зростання рівня зносу основних фондів до 66,2 % у 2024 році вказує на необхідність подальшого оновлення виробничих потужностей і підвищення техніко-технологічного рівня виробництва.

Аналіз трудових показників свідчить про скорочення середньооблікової чисельності працівників з 35 осіб у 2020 році до 30 осіб у 2024 році, що є типовою тенденцією для підприємств у воєнний період. Водночас підприємство забезпечує суттєве зростання фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати, яка у 2024 році перевищила рівень 2020 року більш ніж у 2 рази. Це свідчить про прагнення керівництва зберегти кадровий потенціал і компенсувати вплив інфляції на доходи працівників.

Показники рентабельності продукції, діяльності та капіталу мають хвилеподібну динаміку. Після різкого падіння у 2021 році та часткового відновлення у 2022–2023 роках, у 2024 році знову спостерігається зниження рівня рентабельності, що є наслідком зростання витрат і обмежених можливостей перекладання їх на кінцеву ціну продукції в умовах скорочення платоспроможного попиту.

Загалом результати аналізу засвідчують, що ТзОВ «Хімпласт» у 2020–2024 роках зберегло фінансову стійкість і операційну спроможність, продемонструвавши здатність адаптуватися до воєнних викликів. Водночас виявлені тенденції зростання витрат, зниження рентабельності та високого рівня зносу основних фондів обґрунтовують необхідність посилення управління маркетинговим потенціалом підприємства, оптимізації витрат, удосконалення цінової та збутової політики й активізації маркетингових інструментів у подальшому періоді.

2.2. Оцінка стану та структури маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт»

У ТзОВ «Хімпласт» управління маркетинговим потенціалом не виокремлено в самостійний функціональний напрям, а здійснюється в межах діяльності відділу збуту, що поєднує функції реалізації продукції та маркетингового забезпечення. Основна відповідальність за формування й використання маркетингового потенціалу покладена на керівника відділу збуту, який координує роботу менеджерів зі збуту та маркетолога, забезпечуючи планування збуту, взаємодію з клієнтами й реалізацію маркетингових заходів. Така організація управління маркетинговим потенціалом є характерною для підприємств середнього розміру та зумовлює потребу в подальшому підвищенні системності й стратегічної спрямованості маркетингової діяльності підприємства.

Маркетингова товарна політика ТзОВ «Хімпласт» формується з урахуванням виробничих можливостей підприємства, специфіки ринку полімерних матеріалів та потреб основних груп споживачів і має чітко виражену практичну та клієнтоорієнтовану спрямованість. Основним її завданням є забезпечення стабільного попиту на продукцію шляхом формування оптимального асортименту, підтримання належного рівня якості та адаптації товарної пропозиції до змін ринкового середовища.

Асортиментна політика підприємства характеризується широтою та диверсифікацією, що дозволяє обслуговувати різні сегменти ринку – від промислових і будівельних підприємств до суб'єктів харчової промисловості та побутового споживання. Поділ продукції на поліетиленову плівку різного призначення, вироби з поліетилену та поліпропілену, а також супутні послуги друку на плівці свідчить про прагнення підприємства охопити повний цикл пакувальних потреб клієнтів. Такий підхід зменшує ризики втрати замовників і сприяє формуванню довгострокових ділових відносин.

Важливим елементом товарної політики є гнучкість асортименту, яка

проявляється у можливості виготовлення продукції різних розмірів, конфігурацій і технічних характеристик, а також у наданні послуг флексографічного друку. Це дозволяє адаптувати товарну пропозицію під індивідуальні вимоги замовників і підвищувати додану вартість продукції, що є особливо важливим в умовах високої конкуренції на ринку полімерної упаковки.

Аналіз обсягів виробництва продукції на ТзОВ «Хімпласт» досліджено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Обсяги виробництва продукції ТзОВ «Хімпласт»
за 2020-2024 роки

Категорії асортименту	Роки					Темпи приросту, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2020
1. Плівка поліетиленова	12528,9	17903,7	21803,0	22379,2	24801,4	10,8	98,0
2. Вироби з поліетилену	8380,4	10962,2	11908,5	10654,7	10262,6	-3,7	22,5
3. Вироби з поліпропілену	2839,9	3451,8	3633,8	3380,4	3195,8	-5,5	12,5
4. Послуги з друку	2171,7	3262,1	4203,0	4193,4	4546,2	8,4	109,3
5. Інші товари та послуги	1921,1	2351,8	2232,8	2182,3	2205,6	1,1	14,8
Всього	27841,9	37931,6	43781,2	42790	45011,6	5,2	61,7

Примітка. Складено за даними підприємства

Аналіз обсягів виробництва продукції ТзОВ «Хімпласт» за 2020–2024 роки свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства та поступове нарощування його маркетингового потенціалу, незважаючи на складні умови функціонування в період воєнного стану. Зростання загального обсягу виробництва у 2024 році на 61,7 % порівняно з 2020 роком підтверджує здатність підприємства адаптувати свою товарну пропозицію до змін попиту та зберегти ринкову присутність у ключових сегментах.

Найбільш вагомий внесок у формування маркетингового потенціалу підприємства забезпечує сегмент поліетиленової плівки, обсяги виробництва якої у 2024 році майже подвоїлися порівняно з 2020 роком. Стійке зростання цієї категорії, зокрема у 2023–2024 роках, свідчить про правильне позиціонування

продукції на ринку, відповідність товарної політики актуальним потребам споживачів і високу адаптивність виробничо-маркетингових рішень підприємства в умовах підвищеного попиту на пакувальні матеріали.

Водночас зменшення обсягів виробництва виробів з поліетилену та поліпропілену у 2023–2024 роках відображає структурну трансформацію маркетингового потенціалу підприємства. Скорочення цих позицій свідчить не стільки про втрату ринкових можливостей, скільки про свідоме перерозподілення ресурсів на користь більш маржинальних і стабільних товарних груп, що відповідає логіці стратегічного управління маркетинговим потенціалом у кризових умовах.

Позитивна динаміка послуг з друку на плівці, обсяги яких у 2024 році зросли більш ніж удвічі порівняно з 2020 роком, є важливим індикатором розвитку інструментальної та ціннісної складових маркетингового потенціалу. Розширення цього напрямку підвищує рівень диференціації продукції, сприяє формуванню доданої вартості та зміцнює конкурентні переваги підприємства за рахунок комплексного задоволення потреб клієнтів.

Сегмент інших товарів і послуг демонструє відносну стабільність обсягів виробництва, що свідчить про його допоміжну роль у структурі маркетингового потенціалу. Збереження цього напрямку дозволяє підприємству підтримувати асортиментну гнучкість і реагувати на індивідуальні запити окремих споживчих груп.

Для оцінювання спрямованості товарної політики та структурних змін у виробничій діяльності ТзОВ «Хімпласт» доцільно проаналізувати структуру виробництва продукції за основними категоріями асортименту у динаміці за 2020–2024 роки. Дослідження питомої ваги окремих товарних груп дозволяє виявити пріоритетні напрями формування маркетингового потенціалу підприємства, оцінити рівень його адаптації до змін ринкового попиту та визначити ступінь концентрації ресурсів на найбільш перспективних сегментах ринку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. – Структура виробництва продукції ТОВ «Хімпласт»
за 2020-2024 роки

Категорії асортименту	Роки					Відхилення	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2020
1. Плівка поліетиленова	45	47,2	49,8	52,3	55,1	2,8	10,1
2. Вироби з поліетилену	30,1	28,9	27,2	24,9	22,8	-2,1	-7,3
3. Вироби з поліпропілену	10,2	9,1	8,3	7,9	7,1	-0,8	-3,1
4. Послуги з друку	7,8	8,6	9,6	9,8	10,1	0,3	2,3
5. Інші товари та послуги	6,9	6,2	5,1	5,1	4,9	-0,2	-2
Всього	100	100	100	100	100	-	-

Примітка. Складено за даними підприємства

Аналіз структури виробництва продукції ТзОВ «Хімпласт» за 2020–2024 роки свідчить про поступове посилення орієнтації підприємства на ключові товарні групи, що формують основу його маркетингового потенціалу. Зокрема, зростання питомої ваги поліетиленової плівки на 10,1 в.п. підтверджує концентрацію виробничих і маркетингових ресурсів на найбільш затребуваному та конкурентоспроможному сегменті. Одночасне скорочення частки виробів з поліетилену та поліпропілену відображає процес оптимізації асортименту й адаптації товарної структури до умов воєнного періоду та змін споживчого попиту. Загалом виявлені структурні зрушення свідчать про підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства та створюють передумови для подальшого вдосконалення товарної політики.

З метою поглибленої оцінки ефективності товарної політики та визначення ролі окремих товарних груп у формуванні маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт» доцільно застосувати АВС-аналіз асортименту (табл. 2.4). Даний метод дозволяє виокремити ключові види продукції, які формують основну частку обсягів виробництва та виручки підприємства, а також оцінити ступінь концентрації маркетингових ресурсів і управлінської уваги на найбільш значущих товарних позиціях упродовж 2020–2024 років.

Таблиця 2.4. – АВС-аналіз товарного асортименту ТОВ «Хімпласт», тис грн

Вид продукції	Роки					Обсяг виробництва за 5 років, тис. грн	Частка, %	Накопичувальна частка, %	Клас
	2020	2021	2022	2023	2024				
Плівка поліетиленова	12528,9	17903,7	21803,0	22379,2	24801,4	99416,2	50,4	50,4	A
Вироби з поліетилену	8380,4	10962,2	11908,5	10654,7	10262,6	52168,5	26,4	76,8	B
Послуги з друку	2171,7	3262,1	4203,0	4193,4	4546,2	18376,4	9,3	86,1	
Вироби з поліпропілену	2839,9	3451,8	3633,8	3380,4	3195,8	16501,7	8,4	94,5	C
Інші товари та послуги	1921,1	2351,8	2232,8	2182,3	2205,6	10893,5	5,5	100,0	

Примітка. Складено за даними підприємства

Результати АВС-аналізу товарного асортименту ТЗОВ «Хімпласт», представлені в таблиці 2.4, підтверджують висунуту гіпотезу щодо концентраційного характеру формування маркетингового потенціалу підприємства. Зокрема, поліетиленова плівка, яка належить до класу А, забезпечує понад 50 % сукупного обсягу виробництва за п'ятирічний період, що свідчить про домінуючу роль цієї товарної групи у формуванні доходів та реалізації маркетингового потенціалу підприємства.

Крім того, обмежена кількість товарних позицій класу В (вироби з поліетилену та послуги з друку) формує більшу частину накопичувального обсягу виробництва, підтверджуючи ефект концентрації маркетингових ресурсів на ключових напрямках товарної політики. Саме ці групи продукції забезпечують стабільність ринкових позицій підприємства та створюють додаткову цінність для споживачів через асортиментну гнучкість і можливість індивідуалізації замовлень.

Водночас товарні позиції класу С характеризуються незначною питомою вагою в загальній структурі виробництва, що свідчить про їх допоміжну роль у формуванні маркетингового потенціалу. Їх наявність у портфелі продукції не визначає фінансові результати підприємства, однак сприяє підтриманню

асортиментної повноти та клієнтських відносин.

Таким чином, дані таблиці 2.4 емпірично підтверджують, що ефективність використання маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт» визначається не широтою асортименту як такою, а стратегічною концентрацією зусиль на найбільш результативних товарних групах. Це обґрунтовує доцільність пріоритетного розвитку товарів класу А і В як основи подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства.

З метою визначення перспектив розвитку маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт» доцільно дослідити стадії життєвого циклу основних видів продукції підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. – Оцінка стадій життєвого циклу основних видів продукції
ТзОВ «Хімпласт»

Вид продукції	Стадія життєвого циклу	Характеристика ринкової ситуації	Маркетингові завдання	Вплив на маркетинговий потенціал
Поліетиленова плівка	Зростання / зрілість	Стійкий попит, розширення сфер використання, висока конкуренція	Утримання частки ринку, підвищення якості, диференціація	Формує ядро маркетингового потенціалу, забезпечує основну частку доходів
Вироби з поліетилену	Зрілість	Стабільний, але обмежений попит, цінова конкуренція	Оптимізація асортименту, контроль витрат	Підтримує стабільність маркетингового потенціалу
Вироби з поліпропілену	Пізня зрілість / спад	Скорочення попиту, заміщення альтернативними матеріалами	Раціоналізація асортименту, скорочення витрат	Має обмежений вплив на маркетинговий потенціал
Послуги з друку на плівці	Зростання	Підвищений попит на брендування та індивідуалізацію	Активне просування, розвиток сервісної складової	Підсилює ціннісну та інструментальну складові маркетингового потенціалу
Інші товари та послуги	Впровадження / зрілість	Нестабільний попит, вузькі ринкові ніші	Тестування ринку, вибір перспективних позицій	Забезпечує гнучкість і потенціал для диверсифікації

Примітка. Складено за даними підприємства

Результати аналізу життєвого циклу продукції ТзОВ «Хімпласт» свідчать про асиметричну структуру його товарного портфеля, що безпосередньо впливає на формування та використання маркетингового потенціалу підприємства. Поліетиленова плівка, яка перебуває на стадії зростання–зрілості, формує ядро маркетингового потенціалу, забезпечуючи стабільний попит і основну частку доходів, що обґрунтовує доцільність її пріоритетного розвитку та маркетингової підтримки. Вироби з поліетилену, що знаходяться на стадії зрілості, виконують стабілізуючу функцію, сприяючи збереженню ринкових позицій підприємства за умов обмежених можливостей зростання.

Натомість продукція з поліпропілену, що перебуває на стадії пізньої зрілості або спаду, має обмежений вплив на маркетинговий потенціал і потребує раціоналізації асортименту та оптимізації ресурсів. Водночас послуги з друку на плівці, які знаходяться на стадії зростання, відіграють важливу роль у підсиленні ціннісної та інструментальної складових маркетингового потенціалу за рахунок диференціації пропозиції та підвищення лояльності клієнтів. Інші товари та послуги забезпечують асортиментну гнучкість і створюють потенційні можливості для диверсифікації в довгостроковій перспективі.

Загалом результати дослідження життєвого циклу продукції підтверджують необхідність диференційованого управління товарним портфелем ТзОВ «Хімпласт» із урахуванням стадії розвитку кожного продукту. Такий підхід сприятиме більш ефективному використанню маркетингового потенціалу підприємства, підвищенню його адаптивності до змін ринкового середовища та формуванню стійких конкурентних переваг у перспективі.

З метою оцінювання рівня конкурентоспроможності ключового виду продукції ТзОВ «Хімпласт» (поліетиленової плівки) доцільно здійснити порівняльний аналіз із продукцією основного регіонального конкурента ТзОВ СП «Галпласт». Порівняння проведено за системою споживчих та економічних показників, що мають найбільше значення для клієнтів B2B-сегмента, з використанням інтегрального методу оцінювання, який дозволяє узагальнити вплив окремих параметрів у єдиний показник

конкурентоспроможності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. – Порівняльна оцінка конкурентоспроможності поліетиленової плівки ТЗОВ «Хімпласт» та ТЗОВ СП «Галпласт»

Показник	Коефіцієнт вагомості	ТЗОВ «Хімпласт»	ТЗОВ СП «Галпласт»	Відносний показник
Якість матеріалу (міцність, еластичність)	0,25	4,5	4,2	1,07
Асортимент (товщина, ширина, типи плівки)	0,20	4,6	4,3	1,07
Можливість індивідуалізації (друк, параметри)	0,15	4,7	4,0	1,18
Стабільність поставок	0,15	4,4	4,3	1,02
Ціна	0,15	4,2	4,4	0,95
Сервіс та робота з клієнтами	0,10	4,5	4,2	1,07
Інтегральний показник конкурентоспроможності	1,00	-	-	1,07

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Результати порівняльного аналізу свідчать, що поліетиленова плівка ТЗОВ «Хімпласт» має вищий рівень конкурентоспроможності, ніж аналогічна продукція ТЗОВ СП «Галпласт» (інтегральний показник КСП = 1,07). Основні конкурентні переваги ТЗОВ «Хімпласт» зосереджені у сфері асортиментної гнучкості, можливості індивідуалізації продукції та сервісного обслуговування, що безпосередньо посилює його маркетинговий потенціал.

Водночас дещо нижча оцінка за ціновим критерієм вказує на доцільність використання ціннісного позиціонування, орієнтованого на якість і сервіс, а не прямої цінової конкуренції. Загалом поліетиленова плівка ТЗОВ «Хімпласт» формує ядро товарної та маркетингової конкурентоспроможності підприємства та має потенціал для подальшого зміцнення позицій на регіональному ринку.

Маркетингова цінова політика ТЗОВ «Хімпласт» формується з урахуванням специфіки ринку полімерної продукції, виробничих витрат підприємства, платоспроможності споживачів та рівня конкуренції у B2B-сегменті. Основною метою цінової політики є забезпечення балансу між конкурентоспроможністю продукції, покриттям зростаючих витрат та формуванням достатнього рівня

прибутковості в умовах нестабільного економічного середовища.

В умовах воєнного стану цінова політика підприємства набула адаптивного характеру та орієнтована переважно на витратний підхід до ціноутворення з елементами ринкової корекції. Ціни на продукцію формуються з урахуванням собівартості, витрат на енергоресурси, логістику, оплату праці, а також цінової ситуації на регіональному ринку полімерних матеріалів. При цьому підприємство уникає агресивної цінової конкуренції, віддаючи перевагу ціннісному позиціонуванню, що базується на якості продукції, стабільності поставок і можливості індивідуалізації замовлень.

Для оцінювання ефективності цінової політики ТЗОВ «Хімпласт» доцільно проаналізувати зміну середніх відпускних цін на базовий вид продукції (поліетиленову плівку) у порівнянні з основним конкурентом за 2020–2024 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. – Динаміка середніх відпускних цін на поліетиленову плівку ТЗОВ «Хімпласт» та ТЗОВ «Галпласт» у 2020–2024 рр., грн/кг

Рік	Ціна «Хімпласт», грн/кг	Ціна «Галпласт», грн/кг	Відхилення,		Індекс ціни «Хімпласт» (2020=100)	Конкурентна інтерпретація
			+/-	%		
2020	34,8	35,6	-0,8	-2,2	100,0	Стартова цінова перевага
2021	38,5	39,4	-0,9	-2,3	110,6	Збереження конкурентної ціни
2022	47,9	49,8	-1,9	-3,8	137,6	Посилення цінової переваги в умовах війни
2023	52,6	54,1	-1,5	-2,8	151,1	Контроль витрат і цінова стабільність
2024	56,3	57,9	-1,6	-2,8	161,8	Стійка конкурентна позиція
Сер. за період	46,0	47,4	-1,3	-2,8	-	Системна цінова перевага

Примітка. Складено на основі внутрішніх даних підприємства та ринкових аналітичних узагальнень

Аналіз даних таблиці свідчить, що у 2020–2024 роках ТЗОВ «Хімпласт» демонструвало сталу зростаючу динаміку цін, яка була обумовлена зростанням вартості сировини, енергоресурсів, логістичних витрат і підвищенням оплати праці в умовах воєнного періоду. Загальний темп зростання цін за п'ять років становив 161,8 %, що є співставним із динамікою основного конкурента.

Водночас упродовж усього періоду дослідження середні відпускні ціни ТзОВ «Хімпласт» залишалися нижчими за ціни ТзОВ «Галпласт» на 0,8–1,9 грн/кг, що свідчить про реалізацію помірковано-конкурентної цінової стратегії. Особливо вагомою ця різниця була у 2022–2024 роках, коли підприємство змогло втримати цінову привабливість навіть в умовах різкого зростання витрат.

Такий підхід свідчить про достатній рівень маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт», зокрема його ресурсної та організаційно-управлінської складових, які дозволили оптимізувати витрати та уникнути втрати клієнтів у кризовий період. Збереження цінової конкурентоспроможності без демпінгу сприяло підтриманню обсягів виробництва та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Маркетингова політика збуту ТзОВ «Хімпласт» спрямована на ефективне просування і реалізацію продукції на ринку полімерної упаковки, побудованого на довгострокових ділових відносинах, диференціації товарної пропозиції та адаптації до специфічних потреб різних галузей господарства. Компанія позиціонує себе як надійний постачальник поліетиленової плівки та супутніх виробів для широкого спектру споживачів, включаючи промисловість, будівництво, сільське господарство, переробну та хімічну галузі.

Одним з важливих елементів політики збуту є сегментування ринку за галузевими ознаками, яке дозволяє орієнтувати товарну пропозицію на конкретні потреби кожного сегмента. На сайті підприємства виділено окремі категорії продукції для промислових споживачів, переробних підприємств, будівельних організацій, агропромислового комплексу та інших сегментів, що забезпечує краще задоволення галузевих запитів і підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Ще одним елементом маркетингової політики збуту є мультиканальна доступність товарної інформації та простота оформлення замовлення. На сайті представлено розгорнуту пропозицію продукції з інформацією про технічні параметри (товщина, ширина, формат плівки, можливість друку тощо) і прямими контактами для замовлення, що сприяє скороченню комунікаційних бар'єрів між

виробником і покупцем.

Компанія також використовує прямі канали збуту через безпосереднє замовлення, забезпечуючи зв'язок з клієнтами за допомогою телефонних контактів, електронної пошти та онлайн-форм. Такий підхід дозволяє підтримувати індивідуальний сервіс, оперативно реагувати на запити та адаптувати умови поставок відповідно до потреб замовника, що є важливою складовою маркетингової політики збуту.

Окрема увага приділяється послугам флексографічного друку на плівці, що розширює спектр пропозицій для клієнтів, які потребують брендування та індивідуального оформлення упаковки. Це сприяє підсиленню ціннісної пропозиції та диференціації продукції на ринку, що є частиною маркетингової стратегії збуту та посилення конкурентних позицій підприємства.

Структура каналів збуту продукції ТзОВ «Хімпласт» представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. – Структура каналів збуту продукції ТзОВ «Хімпласт» за 2020-2024 роки

Канали збуту	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020
Прямі продажі корпоративним клієнтам (B2B)	62,5	64,8	68,9	70,6	72,3	9,8
Постійні партнери за довгостроковими контрактами	21,4	20,6	18,7	17,9	16,8	-4,6
Індивідуальні замовлення малого бізнесу	9,8	9,4	8,1	7,3	6,9	-2,9
Онлайн-канали та електронні заявки	3,2	3,6	3,9	3,8	3,5	0,3
Інші канали збуту	3,1	1,6	0,4	0,4	0,5	-2,6
Усього	100	100	100	100	100	–

Примітка. Складено за даними ТзОВ «Хімпласт»

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить про послідовну трансформацію структури каналів збуту ТзОВ «Хімпласт» у напрямі посилення прямих продажів корпоративним клієнтам. Упродовж 2020–2024 років їх частка зросла з 62,5 % до

72,3 %, що відображає стратегічну орієнтацію підприємства на B2B-сегмент як найбільш стабільний та прогнозований з погляду обсягів реалізації і фінансових результатів. Така тенденція свідчить про раціональне використання маркетингового потенціалу підприємства, зокрема його організаційно-управлінської та клієнтоорієнтованої складових.

Водночас спостерігається скорочення частки збуту через постійних партнерів за довгостроковими контрактами та індивідуальні замовлення малого бізнесу, що пояснюється концентрацією ресурсів на ключових клієнтах і оптимізацією збутових процесів в умовах зростання ризиків та нестабільності ринкового середовища. Незначне, але стабільне зростання ролі онлайн-каналів та електронних заявок свідчить про поступову цифровізацію збутової діяльності та використання сучасних інструментів комунікації з клієнтами, що також розширює можливості реалізації маркетингового потенціалу підприємства.

Загалом сформована структура каналів збуту характеризується високим рівнем адаптивності та концентрацією на найбільш ефективних і контрольованих каналах реалізації, що дозволяє ТзОВ «Хімпласт» забезпечувати стабільність збуту навіть в умовах воєнного стану. Така модель збутової політики створює передумови для зниження транзакційних витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів і зміцнення конкурентних позицій на ринку полімерної продукції.

У цьому контексті логічним наступним етапом аналізу маркетингової діяльності підприємства є дослідження географії збуту продукції ТзОВ «Хімпласт», що дозволить оцінити просторову диверсифікацію ринків реалізації, рівень регіональної концентрації продажів та здатність підприємства адаптувати збутову політику до особливостей різних регіонів у сучасних умовах господарювання.

Географія збуту продукції ТзОВ «Хімпласт» відображає ступінь охоплення ринків та ступінь диверсифікації каналних продажів за регіональною ознакою, що є важливою складовою маркетингового потенціалу підприємства. У сучасних умовах розвитку ринкових відносин та підвищеної конкуренції саме географічна

структура реалізації дозволяє оцінити здатність підприємства адаптувати свою товарну пропозицію до вимог різних сегментів ринку, забезпечувати стабільні обсяги реалізації і мати широке поле для стратегічного зростання.

Основні напрями географії збуту:

1. Внутрішній регіональний ринок (Західна Україна). Традиційно ключовим ринком реалізації продукції ТзОВ «Хімпласт» є Західна Україна, зокрема Волинська, Рівненська, Львівська та Івано-Франківська області. Це зумовлено близькістю до виробничих потужностей підприємства (м. Луцьк) та розвинутою мережею партнерських зв'язків із місцевими промисловими і торговельними підприємствами. Стабільний попит у цьому регіоні сприяє зниженню логістичних витрат і підсилює конкурентні переваги підприємства.

2. Національний ринок України. Продукція підприємства реалізується в інших регіонах України, включаючи центральні (Київська, Вінницька), північні (Житомирська, Чернігівська), південні (Одеська, Миколаївська) та східні області (Харківська, Дніпропетровська), що свідчить про широке географічне охоплення ринку. Така національна присутність є важливим чинником стабільності збуту, зменшення ризику залежності від окремих регіональних умов та більш ефективної реалізації маркетингового потенціалу.

3. Міжрегіональні поставки в суміжні країни. Частина продукції ТзОВ «Хімпласт» постачається у Східно-Європейські країни, зокрема Польщу, Словаччину та Румунію. Експортні поставки сприяють розширенню цільових ринків, підвищенню іміджу підприємства як регіонального виробника конкурентоспроможних пакувальних матеріалів та створюють додаткові можливості для використання маркетингового потенціалу в міжнародному контексті.

З метою відображення просторової структури реалізації продукції та оцінювання рівня регіональної диверсифікації збуту доцільно проаналізувати географію збуту ТзОВ «Хімпласт» у 2024 році, що дозволяє визначити ключові ринки збуту, ступінь концентрації продажів за регіонами та особливості адаптації збутової політики підприємства до умов воєнного стану (рис. 2.2).

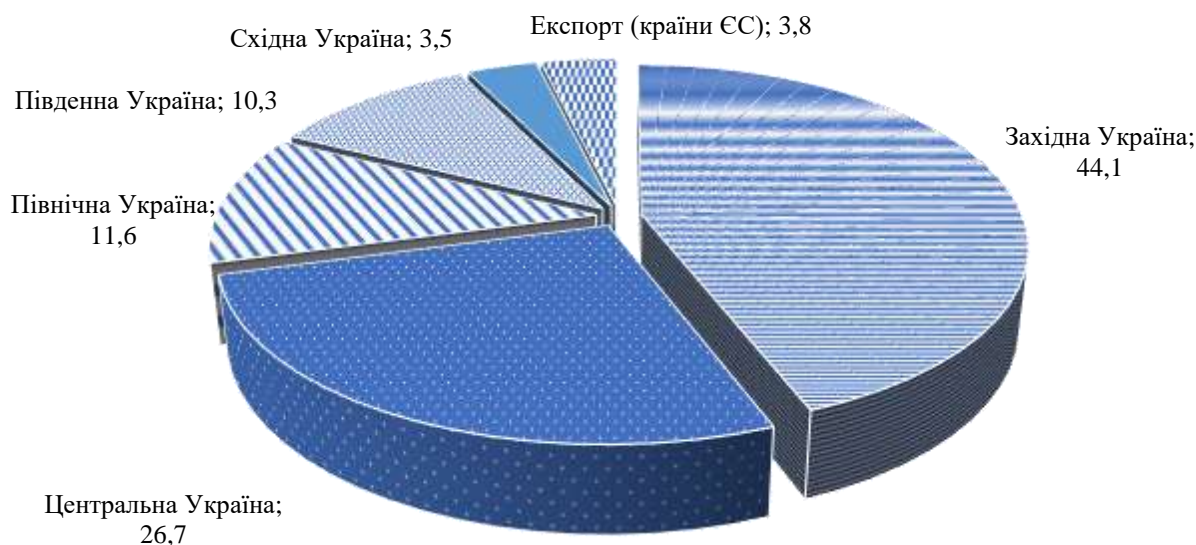


Рисунок 2.2. Географія збуту ТЗОВ «Хімпласт» за 2024 рік, %

Примітка. Складено за даними підприємства

Як свідчать дані рисунка, у 2024 році географія збуту ТЗОВ «Хімпласт» характеризується домінуванням західного регіону України, на який припадає 44,1 % загального обсягу реалізації. Така концентрація пояснюється територіальною близькістю до виробничих потужностей підприємства, відносною логістичною безпекою регіону та наявністю стабільної клієнтської бази. Значну частку в структурі збуту також займає центральна Україна (26,7 %), що свідчить про поступове розширення ринкової присутності та активне освоєння економічно ємних регіонів країни.

Північні та південні регіони формують відповідно 11,6 % і 10,3 % збуту, що відображає помірний, але стабільний попит з боку промислових, будівельних і аграрних підприємств. Частка східної України у 2024 році залишається незначною (3,5 %), що зумовлено воєнними ризиками та обмеженими логістичними можливостями. Експортні поставки до країн Європейського Союзу становлять 3,8 %, виконуючи функцію додаткового, але стратегічно важливого напрямку збуту.

Загалом сформована географія збуту свідчить про зважену та адаптивну

збутову політику ТзОВ «Хімпласт», орієнтовану на безпечні та економічно стабільні регіони. Така структура дозволяє мінімізувати ризики, забезпечувати стабільність реалізації продукції та ефективно використовувати маркетинговий потенціал підприємства в умовах воєнної економіки.

Маркетингова комунікаційна політика ТзОВ «Хімпласт» спрямована на забезпечення стабільної взаємодії з цільовими аудиторіями, підтримку довіри до підприємства та формування раціональної ділової репутації виробника полімерної упаковки. З огляду на B2B-орієнтацію бізнесу, комунікації підприємства мають переважно інформаційно-прикладний і персоналізований характер, з акцентом на прямі контакти, технічні консультації та довгострокову співпрацю з клієнтами.

Основу комунікаційної політики становлять прямі комунікації зі споживачами, що реалізуються через відділ збуту та маркетолога. Вони включають індивідуальні переговори, комерційні пропозиції, телефонні консультації та електронне листування. Такий підхід дозволяє враховувати специфічні вимоги корпоративних клієнтів щодо технічних параметрів продукції, умов постачання та можливостей індивідуалізації (зокрема флексографічного друку).

Важливу роль у системі маркетингових комунікацій відіграє офіційний вебсайт підприємства, який виконує функцію інформаційної платформи для представлення асортименту, технічних характеристик продукції, контактної інформації та формування первинного інтересу потенційних клієнтів. Вебресурс використовується як інструмент підтримки збуту та підвищення прозорості діяльності підприємства.

В умовах воєнного стану маркетингова комунікаційна політика ТзОВ «Хімпласт» набула адаптивного та стриманого характеру. Підприємство зосереджується на підтримці існуючих клієнтів, оперативному інформуванні про можливості виробництва та поставок, а також на мінімізації комунікаційних витрат. Масові рекламні кампанії не є пріоритетними; натомість акцент робиться на цільових, економічно доцільних каналах комунікації, що відповідають рівню

сформованості маркетингового потенціалу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. – Інструменти маркетингової комунікаційної політики

ТЗОВ «Хімпласт» та їх вплив на маркетинговий потенціал

Інструменти маркетингових комунікацій	Цільова аудиторія (конкретизовано)	Практичний вплив на маркетинговий потенціал
Персональні переговори, зустрічі	Великі та середні промислові підприємства (будівельні, харчові, переробні, аграрні)	Формують стабільний клієнтський портфель, забезпечують довгострокові контракти та прогнозований обсяг збуту
Комерційні пропозиції та договірні комунікації	Закупівельні відділи підприємств-замовників	Підвищують конверсію запитів у замовлення, оптимізують використання збутового потенціалу
Телефонні та електронні консультації	Менеджери із закупівель, логісти клієнтів	Скорочують цикл прийняття рішень, прискорюють оформлення замовлень і підвищують оперативність збуту
Персоналізовані технічні консультації	Технічні спеціалісти та інженери підприємств-споживачів	Підсилюють ціннісну складову маркетингового потенціалу через адаптацію продукції до потреб клієнта
Офіційний вебсайт підприємства	Потенційні корпоративні клієнти (B2B), підприємці	Забезпечує первинний контакт із брендом і розширює інформаційну складову маркетингового потенціалу
Ділова репутація, рекомендації	Постійні клієнти, партнери, нові замовники	Формують нематеріальні активи підприємства, знижують витрати на залучення нових клієнтів
Друковані матеріали, каталоги	Представники малого та середнього бізнесу	Підтримують впізнаваність бренду та підсилюють комунікаційну присутність без значних витрат
Кризові комунікації (оперативні повідомлення)	Ключові клієнти та партнери	Знижують ризик втрати клієнтів у воєнний період та підвищують стійкість маркетингового потенціалу

Примітка. Складено на основі аналізу комунікаційної практики ТЗОВ «Хімпласт»

маркетингова комунікаційна політика ТЗОВ «Хімпласт» має практично орієнтований, клієнтоцентричний характер та спрямована на максимальне використання наявного маркетингового потенціалу. Переважання персоналізованих комунікацій і прямих контактів з корпоративними клієнтами забезпечує формування стабільної клієнтської бази, зниження трансакційних витрат і підвищення прогнозованості збуту.

Водночас використання вебсайту та підтримуючих комунікаційних інструментів сприяє розвитку інформаційної складової маркетингового

потенціалу, а акцент на діловій репутації та кризових комунікаціях підвищує стійкість підприємства в умовах воєнної економіки. Загалом комунікаційна політика ТзОВ «Хімпласт» є узгодженою з його ресурсними можливостями та стратегічними пріоритетами, що дозволяє розглядати її як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Інтегральна оцінка рівня маркетингового потенціалу та визначення проблем його використання

Проведений у попередньому підрозділі аналіз стану та структури маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт» дозволив ідентифікувати ключові особливості формування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства, а також визначити роль окремих складових у забезпеченні його ринкової діяльності. Водночас фрагментарний аналіз окремих елементів маркетингового потенціалу не дає змоги повною мірою оцінити загальний рівень його сформованості та ефективності використання в динаміці.

З огляду на це, у даному підрозділі доцільним є застосування інтегрального підходу до оцінювання маркетингового потенціалу, який передбачає узагальнення результатів аналізу за ключовими складовими в єдиний узагальнений показник. Такий підхід дозволяє оцінити не лише поточний стан маркетингового потенціалу підприємства, а й простежити тенденції його розвитку за 2020–2024 роки, що є особливо важливим в умовах воєнного стану та підвищеної нестабільності зовнішнього середовища.

Для узагальнення результатів аналізу стану та структури маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт» і забезпечення можливості його порівняльної оцінки в динаміці доцільно застосувати інтегральний підхід, що дозволяє комплексно охарактеризувати рівень сформованості та використання маркетингового потенціалу підприємства за окремими складовими. Такий підхід є виправданим з огляду на багатокомпонентну природу маркетингового

потенціалу, який формується під впливом ресурсних, кадрових, організаційно-управлінських, інформаційно-аналітичних та інструментальних чинників і не може бути адекватно оцінений за допомогою одного окремого показника.

Методика інтегральної оцінки ґрунтується на бальній системі, яка широко застосовується в наукових дослідженнях для оцінювання нематеріальних та складно формалізованих економічних категорій, зокрема маркетингового потенціалу підприємства. У межах даного підходу кожна складова маркетингового потенціалу оцінюється за п'ятибальною шкалою з урахуванням фактичних результатів маркетингової діяльності, динаміки ключових показників, структурних змін у товарному портфелі, системи збуту, цінової політики та особливостей комунікацій із клієнтами у 2020–2024 роках.

Використання інтегрального показника як середнього арифметичного значень за окремими складовими дозволяє не лише визначити загальний рівень маркетингового потенціалу підприємства, а й простежити тенденції його розвитку в часі, виявити диспропорції між складовими та окреслити проблемні зони у використанні маркетингових можливостей. Особливої актуальності такий підхід набуває в умовах воєнного стану, коли зростає роль адаптивності, концентрації ресурсів і ефективності управлінських рішень у сфері маркетингу.

На основі зазначеної методики в таблиці 2.10 подано інтегральну оцінку рівня маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт» за 2020–2024 роки, що слугує аналітичним підґрунтям для подальшого визначення проблем його використання та обґрунтування напрямів удосконалення системи управління маркетинговим потенціалом підприємства.

Додатково слід зазначити, що результати інтегральної оцінки інтерпретуються залежно від отриманого рівня маркетингового потенціалу. Високий рівень (4,1–5,0 бала) свідчить про сформовану та ефективно функціонуючу систему маркетингу, здатну забезпечувати стійкі конкурентні переваги, проактивну адаптацію до змін ринкового середовища та реалізацію стратегічних цілей розвитку підприємства. Достатній рівень (3,1–4,0 бала) характеризує наявність базових маркетингових можливостей і результативне

використання основних інструментів маркетингу, водночас вказує на існування резервів для підвищення системності, аналітичної обґрунтованості та стратегічної спрямованості маркетингової діяльності. Задовільний рівень (2,1–3,0 бала) означає фрагментарне використання маркетингового потенціалу, орієнтацію переважно на тактичні рішення та обмежену здатність підприємства формувати довгострокові конкурентні переваги. Низький рівень (до 2,0 бала) свідчить про недостатню сформованість маркетингових функцій, слабку ринкову орієнтацію та високі ризики втрати конкурентних позицій, що потребує комплексного перегляду підходів до управління маркетинговим потенціалом.

Таблиця 2.10. – Інтегральна оцінка рівня маркетингового потенціалу
ТзОВ «Хімпласт» за 2020–2024 роки

Складові маркетингового потенціалу	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020
Ресурсна (виробничі, фінансові, матеріальні ресурси)	3,4	3,6	3,7	3,8	3,9	0,5
Кадрово-компетентнісна (персонал, маркетингові компетенції)	3,2	3,3	3,1	3,2	3,3	0,1
Інформаційно-аналітична (аналіз ринку, робота з інформацією)	2,8	2,9	2,7	2,8	2,9	0,1
Організаційно-управлінська (структура, планування, координація)	3	3,1	3,2	3,3	3,4	0,4
Інструментальна (товарна, цінова, збутова, комунікаційна політика)	3,5	3,7	3,9	4,1	4,2	0,7
Інтеграційна (узгодженість маркетингу з іншими підсистемами)	3,1	3,2	3,3	3,4	3,5	0,4
Інтегральний показник маркетингового потенціалу	3,17	3,3	3,32	3,43	3,53	0,36

Примітка. Складено за аналітичними розрахунками

Результати інтегральної оцінки рівня маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт», наведені в таблиці 2.10, свідчать про стійку позитивну динаміку його формування та використання у 2020–2024 роках, незважаючи на складні умови функціонування підприємства, зумовлені кризовими явищами та воєнним станом. Зростання інтегрального показника з 3,17 бала у 2020 році до 3,53 бала у 2024 році (+0,36 бала) характеризує перехід маркетингового

потенціалу до стійкого достатнього рівня з чітко вираженою тенденцією до підвищення.

Найбільш динамічною складовою маркетингового потенціалу впродовж досліджуваного періоду стала інструментальна складова, рівень якої зріс на 0,7 бала. Це є наслідком активного розвитку товарної політики, концентрації асортименту на ключових товарних групах, помірковано-конкурентної цінової стратегії, посилення прямих B2B-продажів та поступової цифровізації збутових і комунікаційних процесів. Саме ця складова формує практичну основу реалізації маркетингового потенціалу підприємства та забезпечує його конкурентні переваги на ринку полімерної продукції.

Позитивні зміни також спостерігаються у ресурсній та організаційно-управлінській складових, що відображає зростання виробничих можливостей, оновлення основних засобів, підвищення узгодженості маркетингової діяльності з загальною стратегією підприємства та адаптацію управлінських процесів до умов воєнної економіки. Зростання інтеграційної складової підтверджує поступове посилення взаємодії маркетингових функцій із виробничою, фінансовою та логістичною підсистемами.

Водночас кадрово-компетентнісна та особливо інформаційно-аналітична складові демонструють найнижчі значення та мінімальні темпи зростання, що свідчить про наявність внутрішніх обмежень у розвитку стратегічних маркетингових компетенцій, системного аналізу ринку та використання аналітичних інструментів при прийнятті управлінських рішень. Саме ці складові стримують перехід маркетингового потенціалу підприємства до високого рівня та вказують на ключові проблеми його використання.

Загалом отримані результати дозволяють зробити висновок, що маркетинговий потенціал ТзОВ «Хімпласт» у 2020–2024 роках використовувався переважно на операційно-тактичному рівні, з поступовим посиленням його стратегічних елементів. Виявлені диспропорції між складовими маркетингового потенціалу формують підґрунтя для розробки цільових заходів з удосконалення системи управління маркетингом, що буде

предметом розгляду у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

З метою візуалізації та аналітичного підтвердження висунутої гіпотези щодо наявності взаємозв'язку між рівнем маркетингового потенціалу та фінансовими результатами діяльності підприємства доцільно проаналізувати динаміку виручки від реалізації продукції ТЗОВ «Хімпласт» у поєднанні зі змінами інтегрального показника маркетингового потенціалу за 2020–2024 роки (рис. 2.3).

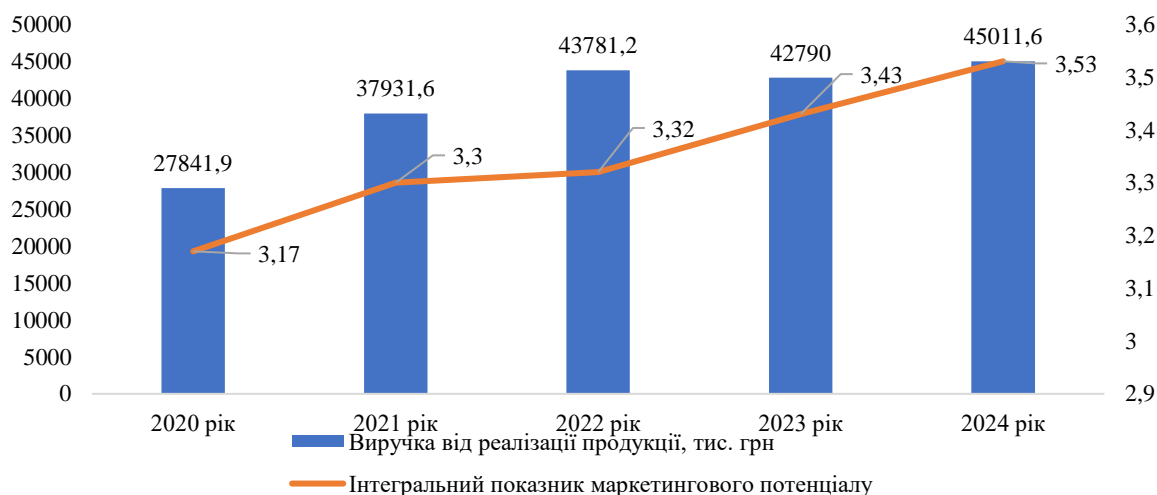


Рисунок 2.3. Дані для підтвердження гіпотези 2

Примітка. Складено за аналітичними даними ТЗОВ «Хімпласт»

Таким чином, упродовж 2020–2024 років зростання інтегрального показника з 3,17 до 3,53 бала супроводжувалося загальним збільшенням виручки з 27841,9 тис. грн до 45011,6 тис. грн. Навіть у 2022–2023 роках, коли підприємство функціонувало в умовах підвищених воєнних ризиків і спостерігалось тимчасове уповільнення темпів зростання доходів, маркетинговий потенціал продовжував зміцнюватися, виконуючи стабілізуючу та компенсаторну функцію.

Таким чином, графічне зіставлення показників підтверджує висунуту гіпотезу про те, що зростання рівня маркетингового потенціалу є одним із ключових чинників підвищення виручки від реалізації продукції, а ефективне формування та використання маркетингового потенціалу забезпечує стійкість фінансових результатів підприємства навіть за умов зовнішньої нестабільності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЗОВ «ХІМПЛАСТ»

3.1. Формування стратегічних підходів до розвитку маркетингового потенціалу ТЗОВ «Хімпласт»

Результати аналітичного дослідження, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, свідчать, що маркетинговий потенціал ТЗОВ «Хімпласт» перебуває на достатньому рівні та демонструє позитивну динаміку у 2020–2024 роках. Водночас виявлені структурні диспропорції, обмежена системність маркетингового управління та висока залежність результатів діяльності від окремих товарних і ринкових сегментів зумовлюють необхідність формування цілісних стратегічних підходів до подальшого розвитку маркетингового потенціалу підприємства.

У сучасних умовах воєнного стану та нестабільного макроекономічного середовища розвиток маркетингового потенціалу має ґрунтуватися не лише на нарощуванні окремих ресурсів, а передусім на стратегічній узгодженості маркетингових рішень, адаптивності до змін ринкового середовища та підвищенні ефективності використання наявних можливостей. Це передбачає перехід від переважно оперативного управління маркетингом до більш системного, стратегічно орієнтованого підходу.

Стратегічні підходи до розвитку маркетингового потенціалу ТЗОВ «Хімпласт» доцільно формувати з урахуванням таких ключових передумов:

- домінування В2В-сегмента у структурі збуту та орієнтація на корпоративних клієнтів;
- концентрація товарного портфеля навколо поліетиленової плівки як ядра маркетингового потенціалу;

- обмеженість кадрово-компетентнісної та інформаційно-аналітичної складових маркетингу;
- зростання ролі сервісної, комунікаційної та ціннісної диференціації продукції;
- необхідність мінімізації ризиків і забезпечення стійкості в умовах воєнної економіки.

З огляду на зазначене, стратегічний розвиток маркетингового потенціалу підприємства має базуватися на інтегрованому підході, що передбачає одночасне вдосконалення ресурсної, організаційно-управлінської, інструментальної та інформаційної складових маркетингу. При цьому пріоритетним завданням є не розширення маркетингової активності як такої, а підвищення її результативності та узгодженості з загальною стратегією розвитку підприємства.

До ключових стратегічних орієнтирів розвитку маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт» доцільно віднести:

- посилення стратегічної ролі маркетингу у системі управління підприємством шляхом формалізації маркетингових функцій та розширення аналітичної складової;
- фокусування на розвитку товарів і послуг з високою доданою вартістю, зокрема поліетиленової плівки спеціального призначення та послуг флексографічного друку;
- поглиблення клієнтоорієнтованості через розвиток персоналізованих рішень для ключових B2B-клієнтів;
- диверсифікацію ринків збуту, зокрема за рахунок безпечних регіонів України та поступового нарощування експортного потенціалу;
- розвиток інформаційно-аналітичної складової маркетингу, що забезпечить обґрунтованість управлінських рішень і зменшення суб'єктивності в оцінці ринкових можливостей.

Таким чином, формування стратегічних підходів до розвитку маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт» має ґрунтуватися на поєднанні адаптивності, концентрації ресурсів на ключових напрямках та поступової

інституціоналізації маркетингового управління. Реалізація зазначених підходів створює підґрунтя для переходу підприємства від реактивної моделі маркетингової діяльності до проактивної, стратегічно орієнтованої моделі, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій і стійкому розвитку в довгостроковій перспективі.

З метою перевірки висунутої гіпотези щодо можливості підвищення рівня та результативності маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт» шляхом системного впровадження взаємопов'язаних стратегічних заходів доцільно здійснити їх структурування за ключовими складовими маркетингового потенціалу. Такий підхід дозволяє не лише окреслити напрями стратегічного розвитку, а й простежити логічний зв'язок між стратегічними цілями, конкретними управлінськими діями та очікуваним впливом на окремі елементи й інтегральний рівень маркетингового потенціалу підприємства.

У таблиці 3.1 узагальнено стратегічні підходи до розвитку маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт» з урахуванням результатів аналітичного дослідження, проведеного у розділі 2, а також специфіки функціонування підприємства в умовах воєнного стану. Запропоновані стратегії охоплюють ресурсну, кадрово-компетентнісну, інформаційно-аналітичну, організаційно-управлінську, інструментальну, збутову та комунікаційну складові, а також напрям географічної диверсифікації, що дозволяє розглядати розвиток маркетингового потенціалу як комплексний і керований процес.

Таблиця 3.1. – Стратегії розвитку маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт»

Напрямок розвитку маркетингового потенціалу	Стратегічна мета	Ключові заходи реалізації	Очікуваний вплив на маркетинговий потенціал
1	2	3	4
Ресурсна складова	Забезпечення стабільної виробничої та фінансової бази маркетингової діяльності	Модернізація виробничих потужностей; оптимізація використання сировини; контроль витрат у ланцюгу створення цінності	Підвищення здатності підприємства швидко реагувати на попит; зростання стійкості маркетингового потенціалу

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Кадрово-компетентнісна складова	Посилення професійного рівня маркетингових рішень	Підвищення кваліфікації маркетолога; розширення маркетингових функцій у відділі збуту; розвиток аналітичних навичок персоналу	Зменшення суб'єктивності управлінських рішень; зростання ефективності використання маркетингових інструментів
Інформаційно-аналітична складова	Формування системного маркетингового аналізу	Регулярний аналіз ринку та конкурентів; моніторинг попиту ключових B2B-клієнтів; використання внутрішньої аналітики продажів	Підвищення обґрунтованості стратегічних рішень; зростання адаптивності маркетингового потенціалу
Організаційно-управлінська складова	Підвищення системності управління маркетингом	Формалізація маркетингових функцій; розмежування оперативних і стратегічних завдань; координація маркетингу зі збутом	Узгодженість маркетингових рішень; посилення інтеграційної складової маркетингового потенціалу
Інструментальна складова (маркетинг-мікс)	Максимізація ринкового ефекту маркетингових інструментів	Пріоритетний розвиток поліетиленової плівки; розширення послуг флексографічного друку; ціннісне позиціонування	Зміцнення конкурентних переваг; зростання результативності маркетингового потенціалу
Збутова складова	Підвищення ефективності реалізації продукції	Посилення прямих B2B-продажів; розвиток персоналізованих рішень для клієнтів; оптимізація каналів збуту	Зростання стабільності збуту; підвищення реалізованості маркетингового потенціалу
Комунікаційна складова	Формування довіри та довгострокових відносин з клієнтами	Персоналізовані переговори; технічні консультації; підтримка ділової репутації	Посилення нематеріальних активів; підвищення клієнтської лояльності
Географічна диверсифікація	Зниження ринкових і воєнних ризиків	Концентрація на безпечних регіонах України; поступове нарощування експорту до країн ЄС	Підвищення стійкості маркетингового потенціалу; розширення ринкових можливостей

Примітка. Власна розробка

Наведені в таблиці 3.1 стратегічні напрями розвитку маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт» підтверджують висунуту гіпотезу про доцільність системного та інтегрованого підходу до управління маркетинговими можливостями підприємства. Узгодженість стратегічних цілей із конкретними заходами реалізації та очікуваним впливом на окремі складові маркетингового потенціалу свідчить про наявність чіткої причинно-наслідкової залежності між управлінськими рішеннями та результативністю маркетингової діяльності.

Зокрема, розвиток ресурсної та інструментальної складових забезпечує матеріальну й товарну основу маркетингового потенціалу, тоді як кадрово-компетентнісні, інформаційно-аналітичні та організаційно-управлінські стратегії створюють умови для підвищення якості маркетингових рішень і зменшення управлінської суб'єктивності. Посилення збутової та комунікаційної складових, у свою чергу, сприяє трансформації потенційних можливостей підприємства у реальні ринкові результати, що є ключовою ознакою ефективного використання маркетингового потенціалу.

Включення напряму географічної диверсифікації дозволяє мінімізувати воєнні та ринкові ризики, підвищуючи стійкість маркетингового потенціалу та розширюючи простір його реалізації. Таким чином, запропонована система стратегій не лише логічно обґрунтовує гіпотезу дослідження, а й формує практичний інструментарій для цілеспрямованого підвищення інтегрального рівня маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт» у середньо- та довгостроковій перспективі.

Важливою особливістю запропонованих стратегічних підходів є їх поетапний характер та орієнтація на еволюційний розвиток маркетингового потенціалу без суттєвого збільшення організаційних і фінансових витрат. Для ТзОВ «Хімпласт», як підприємства середнього масштабу, доцільним є впровадження стратегії «керованого посилення», яка передбачає поступове нарощування окремих складових маркетингового потенціалу відповідно до пріоритетів бізнесу та доступних ресурсів, а не радикальну реструктуризацію системи управління маркетингом.

Особливу увагу в межах стратегічного розвитку доцільно приділити інституціоналізації маркетингових функцій. Йдеться не лише про формальне закріплення обов'язків маркетингового характеру у структурі відділу збуту, а й про впровадження елементів стратегічного маркетингового планування, регулярного аналізу результативності маркетингових рішень і використання аналітичних індикаторів для оцінювання ефективності маркетингового потенціалу. Це дозволить перейти від інтуїтивного або ситуативного прийняття рішень до більш обґрунтованої та прогнозованої моделі управління.

У контексті воєнного стану стратегічні підходи до розвитку маркетингового потенціалу мають також враховувати підвищену роль ризик-орієнтованого управління. Для ТзОВ «Хімпласт» це означає необхідність постійного балансування між концентрацією ресурсів на найбільш результативних напрямках (поліетиленова плівка, B2B-клієнти, безпечні регіони) та збереженням мінімального рівня диверсифікації, який забезпечує гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Важливим стратегічним резервом розвитку маркетингового потенціалу є також посилення сервісної та ціннісної складових товарної пропозиції. В умовах обмежених можливостей цінової конкуренції саме сервіс, стабільність поставок, технічні консультації та індивідуалізація продукції можуть виступати ключовими джерелами конкурентних переваг. Реалізація відповідних стратегічних заходів дозволяє трансформувати маркетинговий потенціал із ресурсоорієнтованого у клієнтоорієнтований, що є більш стійким у кризових умовах.

Крім того, запропоновані стратегічні підходи створюють основу для подальшої кількісної оцінки результативності управління маркетинговим потенціалом. Їх реалізація може бути безпосередньо пов'язана з динамікою інтегрального показника маркетингового потенціалу, обсягів реалізації продукції та рівня рентабельності, що дозволяє використовувати їх як інструмент стратегічного контролю та коригування управлінських рішень у наступних етапах розвитку підприємства.

3.2. Проектні пропозиції щодо підвищення ефективності управління маркетинговим потенціалом підприємства

Реалізація стратегічних підходів до розвитку маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт», обґрунтованих у п. 3.1, потребує їх подальшої конкретизації у вигляді прикладних управлінських рішень і цілеспрямованих проектних заходів. Саме проектний підхід дає змогу трансформувати стратегічні орієнтири з рівня загальних концептуальних положень у площину практичного управління, забезпечивши чітку логіку реалізації, визначеність відповідальних осіб, контроль за виконанням та можливість оцінювання досягнутих результатів. На відміну від декларативних стратегій, проектні рішення дозволяють безпосередньо пов'язати управлінські дії з конкретними складовими маркетингового потенціалу та очікуваними управлінськими ефектами.

У сучасних умовах воєнного стану, високої економічної невизначеності та обмеженості фінансових і кадрових ресурсів особливого значення набувають такі проектні рішення, які не потребують суттєвого розширення організаційної структури чи значних капітальних інвестицій. Водночас вони мають бути спрямовані на підвищення результативності використання наявного маркетингового потенціалу, зниження управлінських ризиків та посилення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. У цьому контексті проектний підхід розглядається не як інструмент масштабування маркетингової діяльності, а як механізм її раціоналізації, систематизації та підвищення ефективності.

Запропоновані проектні пропозиції орієнтовані передусім на оптимізацію існуючих маркетингових і збутових процесів, посилення інформаційно-аналітичної складової управління, підвищення узгодженості стратегічних і оперативних рішень, а також на зростання споживчої цінності пропозиції для ключових B2B-клієнтів. Такий підхід відповідає реальним можливостям ТзОВ «Хімпласт» і дозволяє поступово переходити від фрагментарного,

переважно оперативного управління маркетинговими можливостями до більш системної, проектно орієнтованої моделі.

З урахуванням результатів інтегральної оцінки маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт» (п. 2.3), яка засвідчила його достатній, але нерівномірно сформований рівень, а також виявлених проблем у використанні кадрово-компетентнісної, інформаційно-аналітичної та організаційно-управлінської складових, доцільним є формування комплексу взаємопов'язаних проектних пропозицій. Їх реалізація має бути спрямована, з одного боку, на посилення відносно слабших елементів маркетингового потенціалу, а з іншого – на закріплення та розвиток наявних конкурентних переваг підприємства, зокрема у товарній, збутовій та сервісній сферах. Узагальнення таких проектних рішень та очікуваних результатів їх впровадження наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. – Проектні пропозиції щодо підвищення ефективності управління маркетинговим потенціалом ТзОВ «Хімпласт»

Проектний напрям	Зміст проектної пропозиції	Цільова складова маркетингового потенціалу	Очікуваний управлінський ефект
1	2	3	4
Формалізація маркетингових функцій	Розробка положення про маркетингові функції у межах відділу збуту; закріплення аналітичних і стратегічних завдань	Організаційно-управлінська	Підвищення системності управління, зменшення фрагментарності рішень
Впровадження регулярного маркетингового аналізу	Щоквартальний аналіз ринку, конкурентів і структури попиту ключових B2B-клієнтів	Інформаційно-аналітична	Зростання обґрунтованості рішень, підвищення адаптивності
Розвиток сервісної складової	Розширення технічних консультацій, супровід клієнта на етапі замовлення та використання продукції	Інструментальна, комунікаційна	Підвищення споживчої цінності, зростання лояльності
Оптимізація товарного портфеля	Фокус на поліетиленовій плівці та послугах флексографічного друку; скорочення малорентабельних позицій	Ресурсна, інструментальна	Концентрація ресурсів на ключових джерелах доходу
Посилення персоналізації B2B-продажів	Розробка індивідуальних комерційних пропозицій для ключових клієнтів	Збутова	Підвищення стабільності збуту та повторних замовлень

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Підтримка ділової репутації	Системна робота з рекомендаціями, кейсами виконаних замовлень, кризовими комунікаціями	Комунікаційна	Формування нематеріальних активів і довіри

Примітка. Власна розробка

Наведені у таблиці 3.2 проєктні пропозиції свідчать про цілісний та логічно вибудований підхід до підвищення ефективності управління маркетинговим потенціалом ТзОВ «Хімпласт», який орієнтований не на розширення маркетингової діяльності як такої, а на поглиблення її результативності та керованості. Запропоновані заходи охоплюють ключові складові маркетингового потенціалу підприємства й спрямовані на усунення виявлених у другому розділі структурних дисбалансів між наявними ресурсами, інструментами та рівнем їх фактичного використання.

Формалізація маркетингових функцій у межах відділу збуту є базовим проєктним кроком, що створює організаційні передумови для переходу від фрагментарного, інтуїтивного управління маркетингом до більш системного й контрольованого процесу. Чітке закріплення аналітичних і стратегічних завдань дозволяє зменшити залежність маркетингових рішень від особистого досвіду окремих працівників та підвищує узгодженість дій між маркетингом і збутом, що безпосередньо впливає на інтеграційну якість маркетингового потенціалу.

Впровадження регулярного маркетингового аналізу виступає ключовим інструментом розвитку інформаційно-аналітичної складової маркетингового потенціалу, яка за результатами інтегральної оцінки залишається відносно слабкою. Системний моніторинг ринку, конкурентного середовища та попиту ключових B2B-клієнтів підвищує обґрунтованість управлінських рішень, зменшує ризик стратегічних помилок і посилює здатність підприємства адаптуватися до нестабільних умов воєнної економіки.

Проєкти, спрямовані на розвиток сервісної складової та персоналізацію B2B-продажів, мають особливе значення для трансформації маркетингового

потенціалу з потенційного у реально реалізований. Розширення технічних консультацій, індивідуальний супровід клієнтів і адаптація комерційних пропозицій до специфіки замовників підвищують споживчу цінність продукції, зміцнюють довгострокові відносини з клієнтами та сприяють зростанню повторних замовлень. Це свідчить про підсилення інструментальної, збутової та комунікаційної складових маркетингового потенціалу.

Оптимізація товарного портфеля через концентрацію ресурсів на поліетиленовій плівці та послугах флексографічного друку відображає стратегічну логіку раціонального використання ресурсної складової маркетингового потенціалу. Фокусування на найбільш маржинальних і стабільних товарних позиціях дозволяє підвищити ефективність використання виробничих і фінансових ресурсів, зменшити асортиментну надмірність та посилити конкурентні переваги підприємства на ключових ринкових сегментах.

Підтримка ділової репутації та розвиток нематеріальних активів через системну роботу з рекомендаціями, кейсами та кризовими комунікаціями мають довгостроковий ефект для маркетингового потенціалу. У B2B-сегменті довіра та репутація часто відіграють вирішальну роль у виборі постачальника, особливо в умовах підвищених ризиків і нестабільності, тому розвиток цієї складової підвищує стійкість маркетингового потенціалу та знижує витрати на залучення нових клієнтів.

Наведені проєктні пропозиції логічно завершують етап формування стратегічних підходів до розвитку маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт». Водночас для обґрунтування доцільності їх практичної реалізації в умовах обмежених ресурсів принципового значення набуває оцінювання очікуваного економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів. Саме економічний результат дозволяє перейти від якісного обґрунтування управлінських рішень до кількісної оцінки їх впливу на фінансові показники діяльності підприємства та підтвердити прикладну цінність проєктного підходу.

Оцінювання економічного ефекту запропонованих заходів ґрунтується на припущенні, що підвищення результативності управління маркетинговим

потенціалом не потребує істотного зростання постійних витрат, а реалізується переважно за рахунок:

- зростання обсягів реалізації через утримання та розвиток ключових B2B-клієнтів;
- підвищення частки продукції з вищою доданою вартістю (поліетиленова плівка, флексографічний друк);
- зниження непрямих витрат, пов'язаних з неузгодженістю рішень, асортиментною надмірністю та втратами клієнтів;
- зростання повторних замовлень і стабільності збуту.

З урахуванням фактичної динаміки виручки ТзОВ «Хімпласт» у 2020–2024 роках та результатів інтегральної оцінки маркетингового потенціалу (п. 2.3), економічний ефект від реалізації проєктних заходів доцільно оцінювати у формі прогнозного приросту виручки та умовного додаткового прибутку, що досягається без суттєвого збільшення виробничих потужностей. Узагальнену оцінку очікуваного економічного ефекту від упровадження проєктних пропозицій наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. – Оцінка очікуваного економічного ефекту від реалізації проєктних заходів з розвитку маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт»

Проєктний напрям	Основний економічний механізм впливу	Очікуваний результат	Орієнтовний економічний ефект
1	2	3	4
Формалізація маркетингових функцій	Зниження втрат від неузгоджених рішень, підвищення керованості	Оптимізація управлінських процесів	+1–2 % до виручки
Регулярний маркетинговий аналіз	Краще прогнозування попиту та коригування асортименту	Скорочення втрат від помилкових рішень	+1,5–2,5 % до виручки
Розвиток сервісної складової	Зростання лояльності та повторних замовлень	Збільшення обсягу продажів існуючим клієнтам	+2–3 % до виручки
Оптимізація товарного портфеля	Концентрація на маржинальних продуктах	Зростання середньої маржі	+1,5–2 % прибутку
Персоналізація B2B-продажів	Підвищення конверсії комерційних пропозицій	Зростання обсягів стабільних контрактів	+2–3 % до виручки

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Підтримка ділової репутації	Зниження витрат на залучення клієнтів	Підвищення стійкості збуту	Непрямої довгостроковий ефект
Сумарний очікуваний ефект	–	Сукупне зростання результативності маркетингу	+8–12 % виручки

Примітка. Власна розробка

Наведені в таблиці 3.3 розрахунки свідчать, що реалізація запропонованих проєктних заходів може забезпечити сукупне зростання виручки ТзОВ «Хімпласт» на 8–12 % у середньостроковій перспективі без істотного збільшення виробничих потужностей чи чисельності персоналу. Такий ефект досягається переважно за рахунок підвищення ефективності використання вже наявного маркетингового потенціалу, а не за рахунок екстенсивного розвитку.

Найбільший економічний ефект очікується від проєктів, спрямованих на розвиток сервісної складової, персоналізацію B2B-продажів та впровадження регулярного маркетингового аналізу. Саме ці заходи безпосередньо впливають на зростання повторних замовлень, стабільність клієнтської бази та адаптацію товарної пропозиції до реального попиту, що є критично важливим в умовах воєнної економіки.

Водночас формалізація маркетингових функцій і підтримка ділової репутації формують опосередкований, але стратегічно важливий ефект, оскільки створюють інституційну основу для зниження управлінських ризиків, підвищення прогнозованості результатів і довгострокової стійкості маркетингового потенціалу підприємства.

Таким чином, оцінка економічного ефекту підтверджує, що запропоновані проєктні заходи є не лише теоретично обґрунтованими, а й економічно доцільними для ТзОВ «Хімпласт». Їх реалізація дозволяє трансформувати зростання інтегрального рівня маркетингового потенціалу у конкретні фінансові результати, що забезпечує практичну цінність запропонованих рішень та обґрунтовує їх впровадження в діяльність підприємства.

Особливістю впровадження проектних заходів у воєнний час є те, що навіть якісно спроектовані ініціативи можуть не дати очікуваного ефекту без урахування зовнішніх ризиків (логістичних збоїв, обмежень енергопостачання, коливань цін на сировину, скорочення платоспроможного попиту) та внутрішніх організаційних бар'єрів (дефіцит часу у працівників збуту, відсутність звички працювати за регламентом, низька дисципліна збору даних). Тому доцільно провести оцінку ключових ризиків реалізації та заходів мінімізації, що підвищує практичну якість управлінських рекомендацій (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. – Ризики реалізації проектних пропозицій та заходи мінімізації

Група ризиків	Прояв ризику для «Хімпласт»	Вплив на проекти	Заходи мінімізації	Очікуваний результат
Воєнно-логістичні	Зриви поставок, подовження термінів доставки	Зниження сервісу, ризик втрати клієнтів	Резервні логістичні маршрути; узгодження буферних строків у договорах	Стабільність виконання контрактів
Енергетичні	Перебої електропостачання, зростання тарифів	Порушення графіків виробництва, зростання собівартості	Планування виробництва з урахуванням пікових навантажень; енергоощадні режими	Зниження витрат, прогнозованість виробництва
Сировинні та цінові	Колівання цін на полімерну сировину	Ризик втрати маржі або клієнтів	Формульне ціноутворення; регулярний перегляд цін	Збереження маржинальності та конкурентоспроможності
Кадрові	Перевантаження персоналу відділу збуту	Формальний характер реалізації проектів	Чіткий розподіл функцій; стандартизація документів і процесів	Стійка реалізація проектів без розширення штату
Інформаційні	Недостатня якість ринкових і клієнтських даних	Зниження ефективності аналітики	Єдина база клієнтів і конкурентів; відповідальні за оновлення даних	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Репутаційні	Невиконання обіцянок у комунікації з клієнтами	Втрата довіри B2B-клієнтів	Протоколи кризових комунікацій; прозоре інформування клієнтів	Збереження довгострокових партнерських відносин

Примітка. Власна розробка

Аналіз даних таблиці 3.4 свідчить, що реалізація проектних пропозицій з підвищення ефективності управління маркетинговим потенціалом

ТзОВ «Хімпласт» супроводжується комплексом різноспрямованих ризиків, більшість з яких зумовлені зовнішнім середовищем функціонування підприємства в умовах воєнного стану. Водночас ідентифіковані ризики не мають критичного характеру та можуть бути керованими за умови впровадження превентивних і адаптивних управлінських заходів.

Найбільш суттєвий вплив на результативність проєктів мають воєнно-логістичні та енергетичні ризики, які безпосередньо впливають на стабільність виробничо-збутових процесів і рівень сервісу для клієнтів. Запропоновані заходи мінімізації, зокрема використання резервних логістичних маршрутів, узгодження буферних строків виконання замовлень та адаптивне планування виробництва, дозволяють знизити ймовірність зриву контрактів і зберегти довіру ключових B2B-клієнтів, що є критично важливим для підтримання маркетингового потенціалу підприємства.

Сировинні та цінові ризики, пов'язані з нестабільністю ринку полімерної сировини, можуть негативно впливати на маржинальність продукції та конкурентоспроможність підприємства. Використання формульного ціноутворення й регулярного перегляду цін створює умови для гнучкого реагування на зміну витрат без втрати клієнтів, що сприяє стабілізації фінансових результатів і збереженню економічної складової маркетингового потенціалу.

Кадрові та інформаційні ризики мають переважно внутрішній характер і пов'язані з обмеженістю людських ресурсів та недостатньою системністю роботи з маркетинговою інформацією. Запропоновані заходи мінімізації, зокрема чіткий розподіл функцій, стандартизація процесів і створення єдиної бази даних, дозволяють забезпечити сталу реалізацію проєктних заходів без розширення штату та підвищити якість управлінських рішень. Це сприяє посиленню організаційно-управлінської та інформаційно-аналітичної складових маркетингового потенціалу.

Репутаційні ризики є особливо чутливими для ТзОВ «Хімпласт» з огляду на B2B-орієнтацію бізнесу та високу роль довіри у виборі постачальника.

Запровадження протоколів кризових комунікацій і прозорого інформування клієнтів дозволяє знизити негативний вплив непередбачуваних ситуацій і зберегти довгострокові партнерські відносини, що формує нематеріальні активи та підвищує стійкість маркетингового потенціалу підприємства.

Загалом результати аналізу ризиків підтверджують, що запропоновані проєктні заходи з розвитку маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт» є реалістичними та адаптованими до сучасних умов господарювання. Системний підхід до ідентифікації та мінімізації ризиків підвищує ймовірність успішної реалізації проєктів, знижує управлінську невизначеність і створює додаткові передумови для стабільного зростання ефективності маркетингової діяльності підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління маркетинговим потенціалом підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища та воєнного стану. Отримані результати дозволили комплексно оцінити маркетинговий потенціал ТзОВ «Хімпласт», визначити проблеми його використання та обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління ним у сучасних умовах господарювання.

У першому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано теоретичні засади управління маркетинговим потенціалом підприємства як комплексної, системної та динамічної категорії, що інтегрує ресурси, компетенції, організаційно-управлінські можливості та інструменти маркетингу й забезпечує здатність підприємства формувати споживчу цінність, адаптуватися до змін ринкового середовища та досягати стратегічних цілей розвитку. Узагальнення наукових підходів дозволило уточнити зміст поняття «маркетинговий потенціал» і визначити його ключові складові (ресурсну, кадрово-компетентнісну, інформаційно-аналітичну, організаційно-управлінську, інструментальну та інтеграційну), взаємоузгоджений розвиток яких формує основу конкурентоспроможності підприємства та результативності його маркетингової діяльності.

Систематизація методів оцінювання маркетингового потенціалу підтвердила доцільність комплексного підходу, що поєднує кількісні та якісні (експертні) процедури, КРІ-орієнтовані та інтегральні інструменти, а також порівняльний аналіз із конкурентами. Доведено, що в сучасних умовах господарювання, а особливо у період воєнного стану, оцінювання маркетингового потенціалу має зміщувати акценти на адаптивність, керованість і стійкість маркетингових процесів, враховуючи інформаційні обмеження, високі ризики та швидко змінювані зовнішні фактори. Сформовані теоретико-методичні положення та гіпотези створили логічну основу для подальшого аналітичного

дослідження маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт» і обґрунтування практичних напрямів удосконалення системи управління.

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексну аналітичну оцінку маркетингового потенціалу ТзОВ «Хімпласт» у 2020–2024 роках з урахуванням умов воєнного стану, нестабільності ринкового середовища та ресурсних обмежень. Аналіз організаційно-економічної характеристики та ключових показників розвитку підприємства засвідчив загалом позитивну динаміку його діяльності: зростання обсягів реалізації, збереження фінансової стійкості та інвестицій у виробничу базу. Водночас виявлено зростання собівартості, коливання прибутковості та підвищений рівень зносу основних засобів, що актуалізує потребу у підвищенні ефективності використання маркетингових можливостей як інструменту компенсації зовнішніх ризиків.

Оцінка стану та структури маркетингового потенціалу показала, що його формування в ТзОВ «Хімпласт» має виражений прикладний і клієнтоорієнтований характер, з домінуванням товарної, збутової та сервісної складових. Асортиментна політика підприємства характеризується концентрацією ресурсів на найбільш результативних товарних групах, насамперед поліетиленовій плівці та послугах флексографічного друку, що підтверджено результатами структурного, ABC-аналізу та оцінки життєвого циклу продукції. Збутова політика орієнтована на прямі B2B-продажі та довгострокові відносини з корпоративними клієнтами, а географія збуту – на відносно безпечні та економічно стабільні регіони України з обмеженим, але перспективним експортним напрямом.

Інтегральна оцінка рівня маркетингового потенціалу дозволила узагальнити результати аналізу та встановити, що у 2020–2024 роках він перебував на достатньому рівні з чіткою позитивною динамікою. Найбільший внесок у його зростання забезпечили інструментальна, ресурсна та організаційно-управлінська складові, що відображає поступове посилення системності маркетингової діяльності та її узгодженості з виробничими і збутовими процесами. Водночас кадрово-компетентнісна та інформаційно-аналітична складові залишаються

відносно слабкими, що свідчить про обмеженість стратегічного маркетингового аналізу та недостатній рівень використання аналітичних інструментів у прийнятті управлінських рішень.

Загалом результати розділу 2 підтверджують гіпотезу про наявність прямого взаємозв'язку між рівнем маркетингового потенціалу та фінансовими результатами діяльності ТзОВ «Хімпласт». Зростання інтегрального показника маркетингового потенціалу супроводжувалося збільшенням виручки від реалізації продукції та підвищенням стійкості підприємства до зовнішніх шоків.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано стратегічні та проєктні напрями вдосконалення системи управління маркетинговим потенціалом ТзОВ «Хімпласт», які логічно впливають з результатів аналітичної оцінки, проведеної у попередньому розділі. Запропоновані стратегічні підходи орієнтовані на підвищення системності, адаптивності та результативності маркетингового управління в умовах воєнного стану та обмежених ресурсів. Їх особливістю є інтегрований характер, що поєднує розвиток ресурсної, організаційно-управлінської, інформаційно-аналітичної, інструментальної, збутової та комунікаційної складових маркетингового потенціалу без радикальної реструктуризації підприємства. Такий підхід забезпечує перехід від переважно реактивної, операційної моделі маркетингової діяльності до більш проактивної, стратегічно орієнтованої системи управління.

Розроблені проєктні пропозиції та оцінка їх очікуваного економічного ефекту підтвердили практичну доцільність і фінансову обґрунтованість запропонованих заходів. Реалізація комплексу проєктів дозволяє трансформувати наявний маркетинговий потенціал у відчутні фінансові результати у вигляді зростання виручки, стабілізації збуту та підвищення маржинальності без суттєвого збільшення витрат. Проведений аналіз ризиків та заходів їх мінімізації засвідчив реалістичність упровадження запропонованих рішень і їх адаптованість до умов воєнної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беспалов В., Фесюн Д. Роль маркетингового потенціалу в розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, (2024) (68). DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-134.
2. Андрєєва Н., Зіньковська Д. Діагностика маркетингового потенціалу підприємства як базис підвищення його конкурентоспроможності. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2017. № 3 (77). С. 55–64.
3. Божко В. М. Маркетинговий потенціал: сутність, складові та взаємозв'язок з економічним потенціалом. *Економічний форум. Економіка та управління персоналом*. 2012. 43 с.
4. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємства: маркетингові аспекти : монографія. Суми : Університетська книга, 2012. 615 с.
5. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 612 с.
6. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління маркетинговим потенціалом підприємства. *Теорія та практика управління*. 2019. № 3. С. 85–92.
7. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 834 p.
8. Дідченко О. І. Маркетинговий потенціал підприємства як складова економічного потенціалу. *Теорія та практика управління*. 2013. № 1. С. 54–60.
9. Пижьянов С. В. Маркетинговий потенціал у системі управління економічною діяльністю підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 3(71). С. 132–139.
10. Іваненко В. О., Ковальчук О. Р. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства: компаративний аналіз наукових підходів. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 1(87). С. 72–82.
11. Багорка М. О. Маркетинговий потенціал підприємства як адаптивна складова сучасного економічного розвитку. *Сучасні проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 98–104.

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

13. Іваненко В. О., Олійник О. В. Маркетинговий потенціал промислових підприємств України. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. № 1(75). С. 45–54.

14. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління потенціалом підприємства : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 244 с.

15. Телишевська Л. І., Комишан О. І., Сергеев С. С. Маркетинговий потенціал у підвищенні прибутковості підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 48–56.

16. Поліщук І. О., Довгань Ю. В. Assessment of the marketing potential efficiency at the enterprise. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2022. Т. 2 № 21-02. С. 65–72. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-21-02-021>

17. Боєнко О. Ю., Петренко Ю. О. Methodical approach to assessing the marketing potential of a trading enterprise. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 426–433. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-5-426-433.

18. Стренковська А. Ю., Панченко М. О. Аналіз методичних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7, № 1. С. 149–157. DOI: 10.15276/mdt.8.1.2023.12.

19. Кокарев І. І. Бенчмаркінговий метод оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-57.

20. Шарко В. В., Поліщук І. І. Методи дослідження маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 4. С. 207–216.

21. Офіційний сайт ТЗОВ «Хімпласт». URL : <https://himplast.lutsk.ua/about.html>.