

**Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний економічний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра маркетингу**

**РЕУС Оксана Степанівна**

**ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ  
ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ**

**ORGANIZATION OF THE ACTIVITY OF THE DEPARTMENT OF  
MARKETING OF THE ENTERPRISE AND WAIS OF ITS IMPROVEMENT  
(на матеріалах ТОВ «Панорама»)**

спеціальність 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійна програма «Маркетинг»

випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала студентка  
групи МАРКм-21  
Реус О. С.

\_\_\_\_\_

підпис

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Окрепкий Р.Б.

\_\_\_\_\_

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

Підпис

Тернопіль – 2019

## АНОТАЦІЯ

Реус О. С. Організація діяльності відділу маркетингу підприємства та шляхи її покращення. – Рукопис.

Дослідження на здобуття рівня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 075 «Маркетинг», освітньо-професійна програма. – Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2019.

Розглянуто теоретичні засади організації служби маркетингу на підприємстві. Проведено аналіз системи управління маркетингом на ТОВ «Панорама». Оцінено доцільність створення окремої маркетингової структури на підприємстві. Розроблено рекомендації щодо інтеграції відділу маркетингу в організаційну структуру ТОВ «Панорама» та надано пропозиції щодо оцінки ефективності його роботи.

Ключові поняття: реалізація маркетингової функції на підприємствах, організаційні структури управління маркетингом, ринок світлопрозорих конструкцій, організація відділу маркетингу, подолання опору персоналу.

## ANNOTATION

Reus O. S. Organization of the activity of the department of marketing of the enterprise and ways of its improvement. - Manuscript.

Research for higher education master's degree in specialty 075 "Marketing", educational and professional program. - Ternopil National Economic University. - Ternopil, 2019.

The theoretical principles of organization of marketing service in the enterprise are considered. An analysis of the marketing management system at LLC «Panorama» was carried out. The feasibility of creating a separate marketing structure in the enterprise was evaluated. Recommendations on integration of the marketing department into the organizational structure of LLC «Panorama» were developed and proposals were made to evaluate the effectiveness of its work.

Keys concepts: realization of marketing function at enterprises, organizational structures of marketing management, market of translucent structures, organization of marketing department, overcoming resistance of the personnel.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СЛУЖБИ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Концептуальні основи реалізації маркетингової функції на підприємстві.....	6
1.2. Роль відділу маркетингу в системі управління підприємством.....	15
1.3. Види організаційних структур служби маркетингу.....	21
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ТОВ «ПАНОРАМА».....	31
2.1. Аналіз стану та тенденцій розвитку вітчизняного ринку світлопрозорих конструкцій.....	31
2.2. Загальна техніко-економічна характеристика підприємства.....	40
2.3. Оцінка доцільності створення відділу маркетингу на ТОВ «Панорама»	48
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	56
3.1. Інтеграція відділу маркетингу в організаційну структуру управління ТОВ «Панорама» та подолання опору з боку персоналу.....	56
3.2. Розробка рекомендацій щодо успішної взаємодії відділу маркетингу з іншими підрозділами підприємства.....	63
Висновки до розділу 3.....	72
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	85

## ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах запорукою стратегічного успіху підприємства, створення та утримання конкурентних переваг, та, врешті-решт, самого існування підприємства виступає застосування маркетингу як філософія бізнесу. В практичному плані, застосування концепції маркетингу забезпечується маркетинговим підрозділом – координаційним центром, який пов'язує та визначає діяльність інших підрозділів підприємства, інтегрує всі підсистеми в єдиний процес, спрямований на отримання прибутку за рахунок задоволення ринкового попиту.

Посилення значення маркетингу актуалізує питання ефективного формування системи управління цією системою, тобто створення необхідної організаційної ланки для комплексного забезпечення виконання маркетингової діяльності. Відсутність або недооцінка ролі системи маркетингу призводить до погіршення результатів діяльності підприємства, втрати ринкової частки, зниження рівня рентабельності, тощо. Підготовка та прийняття управлінських рішень, що забезпечують зростання ефективності виробничо-господарської діяльності створюються саме маркетинговою службою в тісній взаємодії з іншими функціональними підсистемами.

Проблемам організації маркетингової діяльності підприємств і формуванню маркетингових структур у теорії та практиці управління приділяється значна увага. Науково-методичну щодо впровадження відділу маркетингу планування закладено у Ф. Котлера, Д. Аакера, І. Ансоффа, Ж.-Ж. Ламбена, Х. Мінцберга, М. Сабурової та ін. Однак більшість практичних розробок зарубіжних науковців не враховують сучасних реалій української економіки.

В Україні питанням організації відділу маркетингу присвячені праці О. Біловодської, Н. Карпенко, С. Гаркавенко, А. Старостіної, О. Ястремської, Л. Балабанової, О. Оснач, Н. Куденко, А. Павленка, Є. Крикавського та ін.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить про те, що на сьогодні немає достатньої кількості науково-практичних розробок, які б давали можливість здійснити ефективну організацію діяльності відділу маркетингу, зокрема в частині побудови успішної його взаємодії з іншими функціональними підрозділами та усунення опору з боку персоналу, що й зумовило вибір теми роботи, визначило її мету й завдання.

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень, визначення методичних підходів і розроблення практичних рекомендацій щодо організації діяльності відділу маркетингу на підприємстві та шляхів її покращення.

Досягнення поставленої мети зумовило визначення і виконання таких завдань:

- розглянути теоретичні засади організації служби маркетингу на підприємстві;
- оцінити роль відділу маркетингу в системі управління підприємством та охарактеризувати існуючі види організаційних структур служби маркетингу;
- дослідити стан та тенденції розвитку вітчизняного ринку світлопрозорих конструкцій;
- оцінити доцільність створення окремої маркетингової структури на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо інтеграції відділу маркетингу в організаційну структуру ТОВ «Панорама».

Об'єкт дослідження: маркетингова діяльність підприємства.

Предмет дослідження: процес організації діяльності відділу маркетингу підприємства.

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи застосовувались загальнонаукові методи пізнання. Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань маркетингу, менеджменту, матеріали наукових конференцій, статистичні та аналітичні дані про ринок світлопрозорих ПВХ-конструкцій в Україні, внутрішня документація досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних засад організації служби маркетингу на підприємстві та розробленні практичних рекомендацій щодо її покращення в частині побудови успішної взаємодії з діючими функціональними підрозділами та усунення опору з боку персоналу, що дозволить підприємству посилити ринкові позиції та забезпечити конкурентоспроможність.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання її результатів при організації маркетингових структур на підприємствах.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел та додатків. Робота містить 6 таблиць, 6 рисунків, 68 використаних джерел та 4 додатки.

Окремі аспекти кваліфікаційної роботи були представлені на II Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств-надавачів послуг громадського транспорту: актуальні проблеми та європейський досвід їх вирішення» та IV Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі». Результати опубліковані у відповідних збірниках тез доповідей її учасників.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СЛУЖБИ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Концептуальні основи реалізації маркетингової функції на підприємстві

У сучасних умовах господарювання маркетинг розглядається як провідна функція управління, яка визначає не тільки ринкову, а й виробничу політику підприємства. Мета комплексної системи управління, заснованої на принципах маркетингу, полягає у забезпеченні вирішення поставлених перед підприємством завдань (науково-технічних, виробничих, комерційних і збутових) з урахуванням наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, людських та ін.). Маркетинг, як система управління в цілому, і як особлива діяльність зокрема повинен забезпечувати [23]:

- надійну, достовірну інформацію про ринок, структуру і динаміку попиту, смаки і уподобання споживачів, тобто інформацію про зовнішні умови функціонування підприємства;

- створення такого товару, товарного асортименту, який відповідає вимогам ринку; краще, ніж товар конкурента задовольняти попит та вирішувати проблему споживача;

- необхідний вплив на споживача, на попит, на ринок, що забезпечує максимально можливий контроль над сферою реалізації. Маркетинг, як інструмент підвищення обґрунтованості прийнятих господарських рішень з різних питань виробничої, науково-технічної, фінансової та збутової політики, повинен займати провідне місце в системі управління підприємством.

Перед підприємством, що функціонує в умовах ринкової економіки, постає проблема вибору способу реалізації маркетингової функції.

В даний час серед вітчизняний підприємств найбільшу популярність отримали такі способи реалізації маркетингової функції [32; 58]:

1. Створення внутрішнього відділу маркетингу, який може бути побудований за бюрократичним, адаптивним або змішаним типом.

2. Використання маркетингового аутсорсингу. Під маркетинговим аутсорсингом розуміють повне або часткове делегування маркетингової функції компанії незалежним організаціям, які спеціалізуються на відповідних видах діяльності.

3. Використання маркетингового консалтингу. Маркетинговий консалтинг представляє собою професійну допомогу з боку фахівців з управління маркетингом керівникам і персоналу різних організацій, здійснювану в формі порад, рекомендацій і спільно вироблених з клієнтом рішень.

Кожен із способів реалізації маркетингової функції має свої переваги і недоліки. Порівняльний аналіз власного відділу маркетингу, який знаходиться в в структурі управління підприємством, представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз власного відділу маркетингу як способу реалізації маркетингової функції на підприємстві [58, с. 70]

Переваги	Недоліки
Зацікавленість співробітників в отриманні найвищого результату	Перепродаж результатів дослідження конкурентам (можна піти в іншу компанію з підвищенням)
Відносно низька підсумкова вартість маркетингових робіт (після виконання дослідження співробітників можна перекинути на інший фронт робіт)	Велика завантаженість маркетологів справами, які не належать до їх безпосередньої компетенції
Знання специфіки роботи компанії	Необхідність постійної оплати праці маркетологів

Явною перевагою створення власного відділу маркетингу є більш висока зацікавленість співробітників компанії в досягненні маркетингових цілей, а



також знання галузевої і внутрішньої специфіки роботи компанії. Співробітники маркетингової служби в більшості випадків виявляють велику зацікавленість в отриманні найвищого результату, оскільки їх успіх багато в чому визначається успіхом компанії.

Серед найбільш суттєвих недоліків створення власної маркетингової служби потрібно відзначити необхідність постійної оплати праці маркетологів, а також оплати відпусток і лікарняних. Крім того, відділ маркетингу потребує постійного фінансування, яке направлено на проведення маркетингових досліджень, реалізацію програм просування і інші маркетингові заходи.

Серед факторів ефективного функціонування маркетингової служби на підприємстві можна виділити наступні:

- 1) корпоративна культура;
- 2) реалізація ефективною політики в галузі навчання та підвищення кваліфікації співробітників маркетингового відділу;
- 3) наявність дієвої системи мотивації та оплати праці маркетологів.

Одним з найважливіших факторів ефективного функціонування маркетингової служби на підприємстві є корпоративна культура. Вона повинна бути сформована таким чином, щоб сприяти досягненню корпоративних цілей компанії.

Постійний процес навчання і підвищення кваліфікації персоналу відділу маркетингу є вимогою часу. Знання в галузі маркетингу потрібно постійно оновлювати. Співробітник маркетингового відділу, який не відслідковує сучасні тенденції в галузі маркетингу та суміжних галузях, а також не володіє передовими технологіями реалізації маркетингових процесів, прогресивними методиками та підходами до вирішення бізнес-завдань, по праву не може вважатися істинним професіоналом своєї справи. Зважаючи на це, перед керівництвом підприємства постійно повинно стояти завдання навчання і підвищення кваліфікації маркетологів. Однак слід зважати на ризики того, що співробітник, на навчання якого були витрачені значні кошти, може перейти в іншу компанію.

Це обумовлює необхідність вибудовування на підприємстві дієвої системи мотивації персоналу маркетингового відділу, яка повинна спонукати співробітників працювати з найбільшою віддачею і саме на цьому підприємстві.

Останнім часом великою популярністю серед вітчизняних підприємств набуває такий спосіб реалізації різних видів маркетингової діяльності, як маркетинговий аутсорсинг.

Аутсорсинг маркетингу – реалізація маркетингових активностей з використанням аутсорсингової компанії (аутсорсера) [4].

Переваги та недоліки маркетингового аутсорсингу представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз аутсорсингу як способу реалізації маркетингової функції на підприємстві [57; 62]

Переваги	Недоліки
Можливість вивільнення ресурсів	«Шаблонний» підхід до вирішення проблем підприємства
Порівняно проста процедура розриву відносин з аутсорсинговою компанією	Незнання специфіки роботи компанії
Професіоналізм маркетологів в проведенні досліджень	Низький ступінь контролю за ходом проведення робіт
Низька підсумкова вартість дослідження (робота виконується швидко, немає необхідності платити зарплату цілий рік)	

Маркетинговий аутсорсинг дозволяє вивільнити значну частину ресурсів компанії, які можуть бути спрямовані на реалізацію інших функцій підприємства (наприклад, фінансових, виробничих, збутових, логістичних).

Крім того, в разі неякісного надання послуг аутсорсером процедура розірвання договору є набагато простішою, ніж звільнення штатного маркетолога, а інколи і розпуску всього маркетингового відділу.

Практика показує, що маркетологи аутсорсингової компанії відрізняються високим професіоналізмом в галузі маркетингових технологій.

Зокрема, це стосується проведення маркетингових досліджень: оперування методиками збору, обробкою та аналізом ринкової інформації, а також її інтерпретацією.

Існує думка, що співробітники аутсорсингових організацій використовують «шаблонний» підхід до вирішення маркетингових проблем підприємства, що знижує можливість перемоги в конкурентній боротьбі. Крім того, одним з недоліків маркетингового аутсорсингу є низький ступінь контролю за ходом виконання завдання, оскільки в ряді випадків це виявляється можливим лише після закінчення роботи аутсорсера.

Досить часто вітчизняні підприємства стикаються з проблемою вибору постачальника маркетингових послуг. Часом буває складно знайти партнера, який надає послуги високої якості. Крім того, не можна забувати про те, що при роботі з аутсорсером потрібен певний час: на вивчення бізнесу компанії, розуміння ключових завдань і вибудовування довірчих відносин.

Зважаючи на перераховані ризики маркетинговий аутсорсинг на вітчизняному ринку поки що користується невисокою довірою серед власників бізнесу, тому доцільно передавати на сторону лише невеликі проекти. Набір функцій компанії, які можна віддати на аутсорсинг, унікальний для кожної компанії і визначається специфікою її діяльності. Для компаній, які вдаються до аутсорсингу, рекомендується використовувати комбінований варіант, коли в штаті є маркетолог, який виступає генеральним замовником» [27; 30; 58].

Факторами успіху використання маркетингового аутсорсингу як способу реалізації маркетингової функції є:

- 1) надійність постачальника маркетингових послуг;
- 2) стандартизованість рішень маркетингових задач.

Популярним способом реалізації маркетингової функції на підприємстві є маркетинговий консалтинг.

Переваги та недоліки маркетингового консалтингу представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз консалтингу як способу реалізації маркетингової функції на підприємстві [57, с. 71]

Переваги	Недоліки
Можливість використати накопичений досвід консалтингової компанії	Незнання специфіки роботи організації
Об'єктивна оцінка стану справ в компанії	«Шаблонний» підхід до вирішення проблем підприємства

У разі використання маркетингового консалтингу компанія отримує можливість використовувати накопичений досвід консалтингової компанії. «Маркетинговий консалтинг, перш за все, дає можливість неупередженої зовнішньої оцінки ситуації, що склалася, і, як наслідок, можливість пошуку об'єктивного вирішення виниклої проблеми» [57, с. 71].

В даний час найбільшого поширення набули такі види маркетингового консалтингу:

- Процесне консультування, яке передбачає вироблення маркетингових рішень в процесі взаємодії консультанта і працівників підприємства.
- Навчальне консультування, що означає навчання персоналу компанії технологіям і методикам вирішення маркетингових завдань, які він здійснює в рамках своєї діяльності на підприємстві.
- Експертне консультування, що передбачає проведення діагностики ситуації в компанії, а також розробку рішень і рекомендацій щодо їх впровадження залученим маркетинговим консультантом. У цьому випадку роль замовника послуг зводиться до надання безперешкодного доступу консультанта до необхідної внутрішньої конфіденційної інформації підприємства.

Фактори успіху використання маркетингового консалтингу:

- 1) якісний маркетинговий аудит компанії, що дозволяє правильно діагностувати проблему і визначити вид необхідного маркетингового консультування;
- 2) вибір якісного постачальника консультаційних послуг.

Кожен із способів реалізації маркетингової функції на підприємстві має свої переваги і недоліки. Кожне підприємство робить вибір самостійно.

При виборі способу реалізації маркетингової функції необхідно враховувати наступні фактори.

- Наявність необхідних ресурсів (фінансових, часових, людських, інформаційних та ін.).

Якщо фірма «обмежена в часі, а роботу необхідно зробити в максимально короткі терміни, аутсорсинг є найбільш оптимальним варіантом реалізації маркетингових функцій на підприємстві. До того ж маркетинговий аутсорсинг дозволяє заощадити на оплаті лікарняних, відпускних, на відміну від утримання штатного маркетингового персоналу. Використання маркетингового аутсорсингу виправдовується також в ситуації відсутності необхідної ринкової інформації. Фахівці аутсорсингової компанії зможуть провести маркетингове дослідження і надати необхідну інформацію керівництву підприємства» [27; 30; 58].

- Склад і структура маркетингової функції на підприємстві.

«Одним з найпоширеніших інструментів просування в малому і середньому бізнесі стає Інтернет-маркетинг, тобто комплекс заходів по вивченню цільової аудиторії, залученню її на сайт і конвертації її в клієнтів компанії. Але для початку сайт потрібно створити, і в 90% випадків найвигідніше залучити для цього завдання надійне агентство. Найчастіше завдання по просуванню сайту може виконати той самий виконавець. Однак оптимальним на нашу думку є підхід, коли частина завдань по інтернет-маркетингу віддається на аутсорсинг, а частина робиться власними силами. Наприклад, медіапланування краще здійснювати власними силами, оскільки тут потрібні вузькоспеціалізовані знання, а також знання загальної маркетингової стратегії компанії. Разом з тим просування сайту через пошукові системи (SEO) набагато ефективніше віддавати на аутсорсинг, оскільки в цьому випадку потрібні не тільки глибокі знання алгоритмів роботи пошукових систем, але і практично щоденне відстеження змін в їх роботі і оперативне реагування [58, с. 72].

- Стратегічне бачення організації і перспектив її розвитку.

Якщо компанія демонструє високі темпи розвитку, відділ маркетингу може бути неспроможним задовольняти потреби зростаючого бізнесу. У цій ситуації компанія може цілком успішно звернутись за допомогою до сторонніх організацій.

Якщо компанія планує вийти на нові географічні ринки, також корисним буде залучення послуг агентств, які займаються маркетинговими дослідженнями в регіоні, куди планує проникнути підприємство.

- Мотивація персоналу.

У тому випадку, якщо підприємство побудувало дієву систему мотивації персоналу, залученого в маркетингову діяльність, є підстави вважати, що робота власної маркетингової служби буде ефективною.

- Менталітет підприємства і рівень розвитку його корпоративної культури.

На багатьох вітчизняних підприємствах корпоративна культура не розвинена до рівня, що дозволяє забезпечити єдність і злагодженість роботи всіх підрозділів. У такому випадку робота власної маркетингової служби може бути ускладнена. Правильним рішенням у такій ситуації може бути використання послуг сторонніх компаній. З іншого боку, на багатьох підприємствах «не прийнято» звертатися до маркетингових консультантів і аутсорсерів.

- Популярність фірми на ринку.

Компанія-новачок, бренд якої ще не завоював довіру споживачів, потребує активної комунікаційної підтримки. У такій ситуації зазвичай не вистачає власних ресурсів. Це створює передумови для того, щоб звернутися до зовнішніх агентств. Це, як правило, дозволяє скоротити витрати на реалізацію функції маркетингу (в даному випадку, в галузі просування).

- Досвід роботи персоналу в галузі маркетингу.

У практиці українського бізнесу дуже багато прикладів створення маркетингового відділу на базі відділу збуту та інших підрозділів. Якщо

персонал компанії володіє компетенціями, необхідними для роботи в службі маркетингу, то її створення з числа наявного персоналу цілком виправдано. Це дозволяє знизити витрати на пошук, відбір персоналу, його адаптацію і ін. Співробітники підприємства добре знають специфіку його діяльності, на відміну від нових фахівців, яким знадобиться час для того, щоб зрозуміти структуру підприємства, механізми взаємодії підрозділів, вивчити бізнес-процеси.

- Стадія життєвого циклу організації і товару, що випускається.

На стадії впровадження найкращим варіантом реалізації маркетингової функції є використання маркетингового аутсорсингу, оскільки у фірми ще немає достатньої кількості фінансових ресурсів. «На даному етапі сторонні підрядники нерідко залучаються для вивчення ринків, конкурентів, уподобань споживачів і ін. До їх допомоги рекомендується вдатися також при виході компанії на нові географічні ринки збуту, де вона часто не здатна самотійно зібрати всю необхідну їй інформацію в короткі терміни і з мінімальними витратами» [4; 27].

Стадія зростання характеризується появою великої кількості нових конкурентів і, як наслідок, самої запеклою боротьбою за споживача. У такій ситуації ресурси підприємства можуть бути обмежені, тому передача маркетингової функції на сторону може виступити оптимальним варіантом її реалізації. Варіант створення власного відділу маркетингу також виступає альтернативою, оскільки маркетологи компанії, знайомі зі специфікою її роботи, можуть використовувати ключові компетенції для завоювання конкурентної переваги на ринку.

Оскільки стадія зрілості забезпечує підприємство максимальним доходом і прибутком, можна зробити висновок, що період її проходження є найбільш оптимальним для утримання повноцінної маркетингової служби, що функціонує на постійній основі. Додатково можна вдатися до послуг маркетингового консультанта.

На стадії спаду аутсорсинг може виступити цінним джерелом нових ідей розвитку бізнесу, які не можуть генерувати штатні маркетологи підприємства. На даній стадії корисно звернутися за допомогою до маркетингового консультанта, який зможе провести якісний маркетинговий аудит, виявити можливі точки зростання [30; 57].

На вибір способу реалізації маркетингової функції на підприємстві також впливають:

- галузь, в якій працює підприємство;
- тип ринку (наприклад, споживчий ринок або ринок організацій);
- масштаби діяльності підприємства;
- стратегія компанії (наприклад, спеціалізація / диверсифікація діяльності);
- інтенсивність конкуренції на ринку.

Кожне підприємство повинно вибрати для себе оптимальний спосіб реалізації маркетингової функції або їх комбінацію, що визначається цілями, які воно ставить в рамках маркетингової діяльності і в розрізі окремих маркетингових активностей на певний період часу.

## **1.2. Роль відділу маркетингу в системі управління підприємством**

Управління підприємством, що використовують у своїй діяльності принципи і методи маркетингу, складається з двох частин: перша – загальна система управління підприємством, заснована на принципах маркетингу як ринкової концепції управління; друга – це управління власне маркетинговою діяльністю підприємства через відповідні організаційні структури (служба, відділ) [21; 23; 24].

Впровадження маркетингу і його організаційних структур в організаційні структури підприємств відбувалося еволюційно. Слід виділити чотири ключові



етапи еволюційного розвитку маркетингової діяльності на підприємстві [23]:

1. Формування організаційної структури підприємства, орієнтованої на виробництво. Дана структура домінувала на підприємствах в той період, коли існував «ринок продавця» і пропозиція була менша від попиту. У цей період розвитку товарно-грошових відносин центральне місце на підприємстві займав відділ продажів, результат діяльності якого розглядається як визначальний фактор фінансового результату всього підприємства. Ставка на продажі і масований збут відводили на другий план функцію дослідження ринку, рекламу, процес планування збуту і ін. Щодо процесів розробки нового товару, то це входило в завдання інших відділів підприємства. Таким чином, даний етап визначав маркетинг виключно як функцію розподілу.

2. Формування організаційної структури підприємства, орієнтованої на продаж товару. Труднощі зі збутом і затоварення ринків змусили підприємства звернути увагу на якість виконання збутової функції, що призвело до перебудови її організації і знаменувало собою початок другого етапу еволюції маркетингової діяльності. Становлення ринку покупця призвело до концентрації всієї діяльності по збуту в одному підрозділі (відділі продажів), який став відповідальним за реалізацію товару. Тепер вся діяльність по збуту потрапляє під керівництво одного керівника, який зосереджує в своїх руках збутові функції: рекламу, планування збуту, обслуговування клієнтів та інші, пов'язані зі збутом функції, які раніше входили до компетенції інших відділів підприємства. Така організаційна структура підприємства була орієнтована на продаж товару з використанням інструментарію збуту.

3. Формування організаційної структури підприємства, орієнтованої на маркетинг. Закріплення ринку продавця, подальший розвиток підприємства в виробничо-господарському середовищі, а також нагальна потреба ринку в необхідності врахування побажань і потреб споживача товару привели до формування зачатків маркетингового підходу до ведення бізнесу і зумовили третій етап еволюції організації маркетингової діяльності. Саме на цьому етапі на підприємстві вперше зароджується служба маркетингу, а маркетингова

функція стає номінально рівноправною з іншими функціями підприємства. Товарна політика стала входити в сферу діяльності маркетингу, значно скоротилися функції відділу збуту в зв'язку з передачею більшої частини їх до відділу маркетингу, почався процес координації маркетингу з іншими сферами виробничої діяльності. Однак, незважаючи на те, що в руках служби маркетингу зосереджуються процеси ціноутворення, планування продукту, а в компетенцію входить тепер ще упаковка і зовнішній вигляд, дана служба стає свого роду «білою вороною» серед інших підрозділів підприємства, які продовжують переслідувати свої цілі і не розуміють доцільність запровадження маркетингового відділу. Таким чином, ефективність функціонування маркетингового відділу залишалася низькою, а керівники підприємств зіткнулися з необхідністю коригування управлінських рішень в частині їх організації.

4. Формування організаційної структури підприємства, орієнтованої на повну інтеграцію маркетингу. Недоліки третього етапу еволюції маркетингової діяльності на підприємстві були анульовані в рамках четвертого етапу, який остаточно «узаконив» маркетингову функцію, визначивши її як основну функцію серед інших функцій підприємства. Це означало безпосереднє інформаційне підпорядкування інших підрозділів маркетингової служби підприємства та провідну роль маркетингової концепції.

Послідовна зміна етапів еволюції організації маркетингової діяльності наочно демонструє процес поступової інтеграції маркетингу в діяльність підприємства.

Маркетингова служба – найважливіша ланка в управлінні підприємством, яка створює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення потреб ринку і отримання на цій основі прибутку. Маркетингова служба формується на підприємстві, перш за все, для забезпечення гнучкого пристосування підприємства до мінливої ринкової ситуації і вимог споживачів на ринку.

Основними завданнями служби маркетингу на сучасному підприємстві є [10; 21]:

- 1) комплексне вивчення ринків і оцінка перспектив їх розвитку;
- 2) виявлення незадоволених потреб споживачів у товарах і послугах;
- 3) пристосування виробництва до вимог споживачів; ринкова орієнтація науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок підприємства;
- 4) вивчення конкурентів, стратегії і тактики їх впливу на покупців і прийняття відповідних заходів щодо посилення власних конкурентних переваг;
- 5) формування збутової політики і здійснення збутових операцій, забезпечення умов для стійкої реалізації товару на ринку;
- 6) формування партнерських відносин з постачальниками; торговими, фінансовими посередниками та іншими контрагентами, залученими в процес виробництва і реалізації товару.

До ключових функцій служби маркетингу слід віднести [10; 25]:

1. Маркетингові дослідження: вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; аналіз потреб споживачів продукції, що випускається і послуг, що надаються; вивчення конкурентів, їх стратегій і тактик, політики в галузі всього комплексу маркетингу; дослідження ринків капіталу, матеріальних, трудових, інформаційних та інших ресурсів.
2. Управління товаром: формування товарної політики; планування випуску продукції, структури асортименту; поліпшення якісних характеристик товару підприємства; підвищення конкурентоспроможності продукції; розробка нової продукції.
3. Збут: розробка збутової стратегії; вибір каналів збуту; налагодження відносин з торговими посередниками; прогноз товарообігу; організація складування і перевезення продукції; формування збутових бюджетів; організація роботи збутового персоналу; контроль і аналіз результатів збутової діяльності.
4. Ціноутворення: розробка цінової політики, стратегії і тактики формування цін; вибір методів ціноутворення; розробка механізму зміни

поточних цін; аналіз цін конкурентів; прогноз цін на нову продукцію.

5. Просування: розробка стратегії маркетингових комунікацій і програм просування товару на ринок.

6. Маркетинг-менеджмент: організація управління маркетингом; розробка організаційної структури служби маркетингу; управління маркетинговим персоналом; бюджетування маркетингової діяльності підприємства; маркетинговий аудит; оцінка ефективності діяльності служби маркетингу; оптимізація бізнес-процесів в системі маркетингової діяльності.

В організаційній структурі підприємства маркетингова служба повинна бути наділена певними правами, серед яких слід вказати наступні [57]:

- Запит інформації, необхідної для прийняття стратегічних, тактичних і оперативних рішень в галузі маркетингової діяльності, у інших підрозділів підприємства;
- Розробка та узгодження фінансових документів, проектів звітних і прогнозних документів, що стосуються маркетингової діяльності компанії;
- Вирішення кадрових питань, пов'язаних з діяльністю маркетингової служби.

Проектування маркетингової служби на підприємстві повинно відповідати наступним принципам [23; 57]:

– Мобільність: в умовах нестабільного зовнішнього середовища організаційна структура маркетингу не повинна бути гальмом розвитку підприємства. Вона повинна бути наділена здатністю до трансформації відповідно до вимог ринку.

– Відносна простота маркетингової структури: наявність чітких організаційних зв'язків, зрозумілих працівникам служби маркетингу і співробітникам інших підрозділів, а також відсутність зайвих організаційних побудов, які можуть ускладнити процедуру виконання маркетингової функції. Крім того, функціонування маркетингової служби має бути зрозумілим співробітникам інших підрозділів підприємства.

- Відповідність масштабів маркетингової служби обсягам продажів підприємства, кількості та місткості ринків збуту.

- Забезпечення вмотивованості працівників і реалізації їх творчого потенціалу.

- Ефективність маркетингової служби: витрати на утримання маркетингової служби повинні бути значно менші, ніж віддача від її функціонування, виражена в кількісних і якісних показниках.

Організаційна структура управління маркетингом залежить в першу чергу від обраної концепції маркетингу.

Якщо ставка робиться на розвиток виробництва, його інтенсифікацію і модернізацію, то провідними, генеральними підрозділами в управлінні будуть наступні служби: відділ маркетингових досліджень; відділ головного інженера; відділ головного технолога; відділ головного механіка; відділ капітального будівництва для розширення виробничих площ.

У разі орієнтації маркетингу на концепцію розробки і удосконалення товару пріоритет в структурі управління буде відданий наступним службам: відділу маркетингових досліджень для вивчення кон'юнктури ринку, його тенденцій, пошуку товарів, які будуть прийняті за зразки; відділу роботи зі споживачами для виміру попиту і нових вимог до товару та сервісу; відділу дизайнерів для розробки нових форм, колірних рішень товару і його упаковки; науково-дослідної лабораторії для проведення НДДКР по розробці нового продукту з новими властивостями і зручностями; відділу головного технолога для розробки технології виготовлення нового продукту.

Якщо обрана концепція інтенсифікації зусиль по просуванню на ринок, то більше людських і матеріальних ресурсів виділятиметься таким службам, як: відділ маркетингових досліджень; відділ пошуку замовлень; відділ по роботі з каналами просування; відділ маркетингових комунікацій; відділ логістики.

Концепція маркетингу передбачає основний наголос на такі служби: відділ маркетингових досліджень; відділ роботи зі споживачами; служба персоналу для вдосконалення культури обслуговування клієнтів; відділ

маркетингових комунікацій. У кожному з окреслених випадків в структуру управління маркетингом входить відділ маркетингових досліджень, оскільки в побудові будь-якої ефективної структури управління бізнесом вирішальну роль має вихідна інформація про кон'юнктуру ринку і попит, а також зворотний зв'язок зі споживачами.

### **1.3. Види організаційних структур служби маркетингу**

Підприємство повинно розробити таку структуру відділу маркетингу, який буде в змозі взяти на себе всю маркетингову роботу, включаючи планування [38]. Як правило, на малому підприємстві все маркетингові обов'язки покладаються на одну (двох) осіб. Якщо в структурі підприємства є один маркетолог, то він, як правило, називається керуючим по маркетингу, директором з маркетингу або начальником маркетингової служби. В його обов'язки входить весь спектр маркетингової роботи на підприємстві: проведення маркетингових досліджень, взаємодія з посередниками і організація збуту, розробка рекламних кампаній, інтернет-просування і ін. [59].

На підприємстві середнього розміру зазвичай працюють кілька фахівців з маркетингу.

У великих компаніях створюються маркетингові підрозділи, які можуть бути побудовані на основі наступних параметрів (одного або декількох): функції, географічні зони діяльності, продукти (товари) і споживчі ринки. В даний час виділяють бюрократичні та адаптивні (органічні) структури управління. Переваги та недоліки цих структур представлені в Додатку А.

До бюрократичних структур управління відносяться: функціональна, географічна (регіональна), продуктова (товарна), ринкова (споживча) і різні їх комбінації.

До адаптивних структур управління відносять матричну, проектну та мережеву. Типологія організаційних структур управління маркетингом представлена на рис. 1.1.

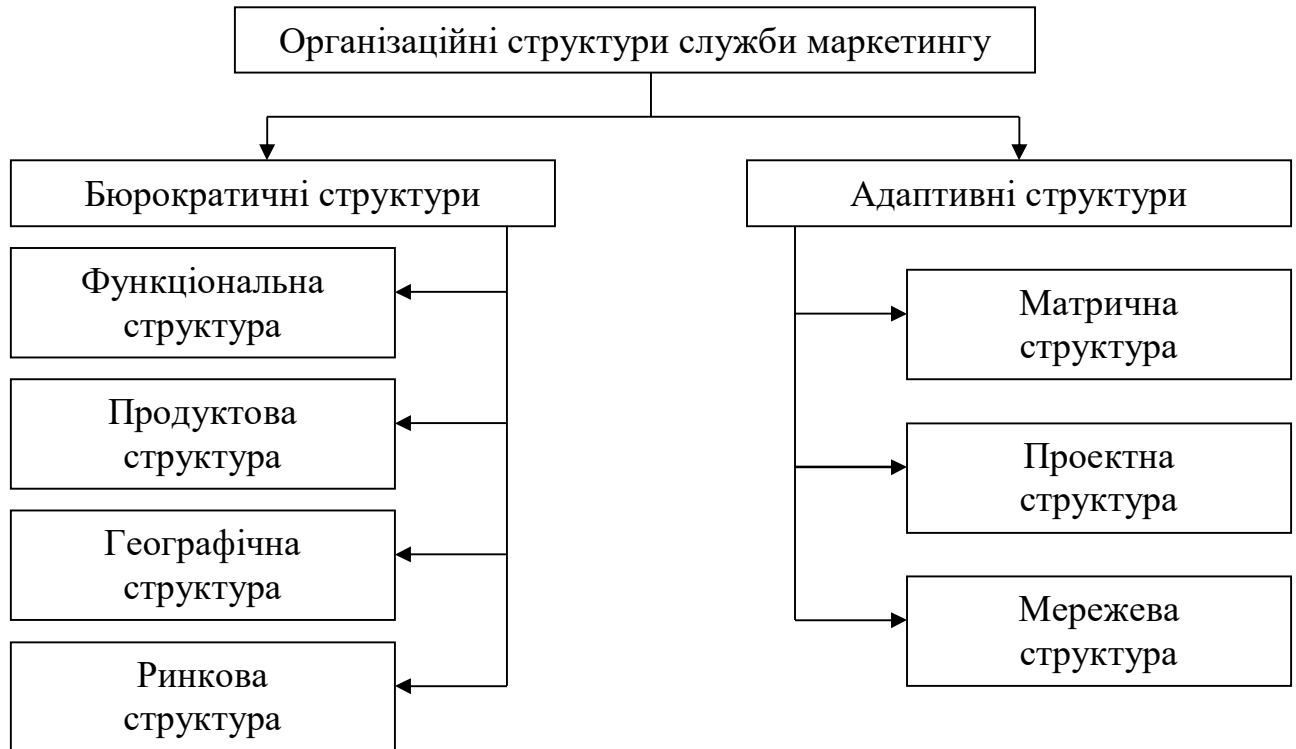


Рис. 1.1. Типи організаційних структур служби маркетингу [57]

*Організація маркетингу за функціональним принципом* – це організаційна структура управління, в якій діяльність фахівців у підрозділах маркетингу організована виходячи з функцій маркетингу, які вони виконують.

Організація маркетингу за функціональним принципом представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Функціональна структура маркетингової служби [10]

Крім вирішення конкретних маркетингових завдань, важливими завданнями функціональних маркетингових служб є забезпечення орієнтації всієї діяльності організації на використання принципів маркетингу, координація роботи всіх підрозділів і служб організації в даному напрямку.

Функціональна організація маркетингу є найбільш простою. Однак її ефективність знижується по мірі зростання номенклатури товарів і розширення ринків збуту. Це обумовлено в першу чергу тим, що в функціональній організації відсутня особа, яка відповідає за маркетинг окремих продуктів в цілому або за маркетингову діяльність на певних ринках.

Як правило, функціональна структура характеризується слабкою гнучкістю, демонструє зниження ефективності при розширенні номенклатури продукції, що випускається, обмежує можливості для ноу-хау. Таким чином, вона є ефективною в разі невеликого розміру підприємства, вузького товарного асортименту і стабільності зовнішнього середовища.

У разі випуску широкого товарного асортименту з різною технологією виробництва і значною мірою інноваційних вимог до продукції, підприємство обирає продуктову (товарну) організаційну структуру управління маркетингом.

*Організація маркетингу за продуктовим (товарним) принципом* – це організаційна структура управління маркетингом, в якій відповідальність за всіма елементами маркетингу по кожному товару (товарній групі) покладається на керівника продуктом, у якого в підпорядкуванні знаходяться співробітники, які виконують всі необхідні для даного продукту функції маркетингу (рис. 1.3).

Продуктова структура найефективніша тоді, коли вимоги до упаковки, збуту, реклами по кожному продукту суттєво відрізняються між собою, а обсяги збуту по кожному товару достатні для покриття витрат на маркетинг.

Оскільки товарна маркетингова структура передбачає більше фінансових витрат, ніж функціональна, вона використовується переважно на великих підприємствах, де обсяги продажу кожного товару достатні для того, щоб виправдати неминуче дублювання в роботі.



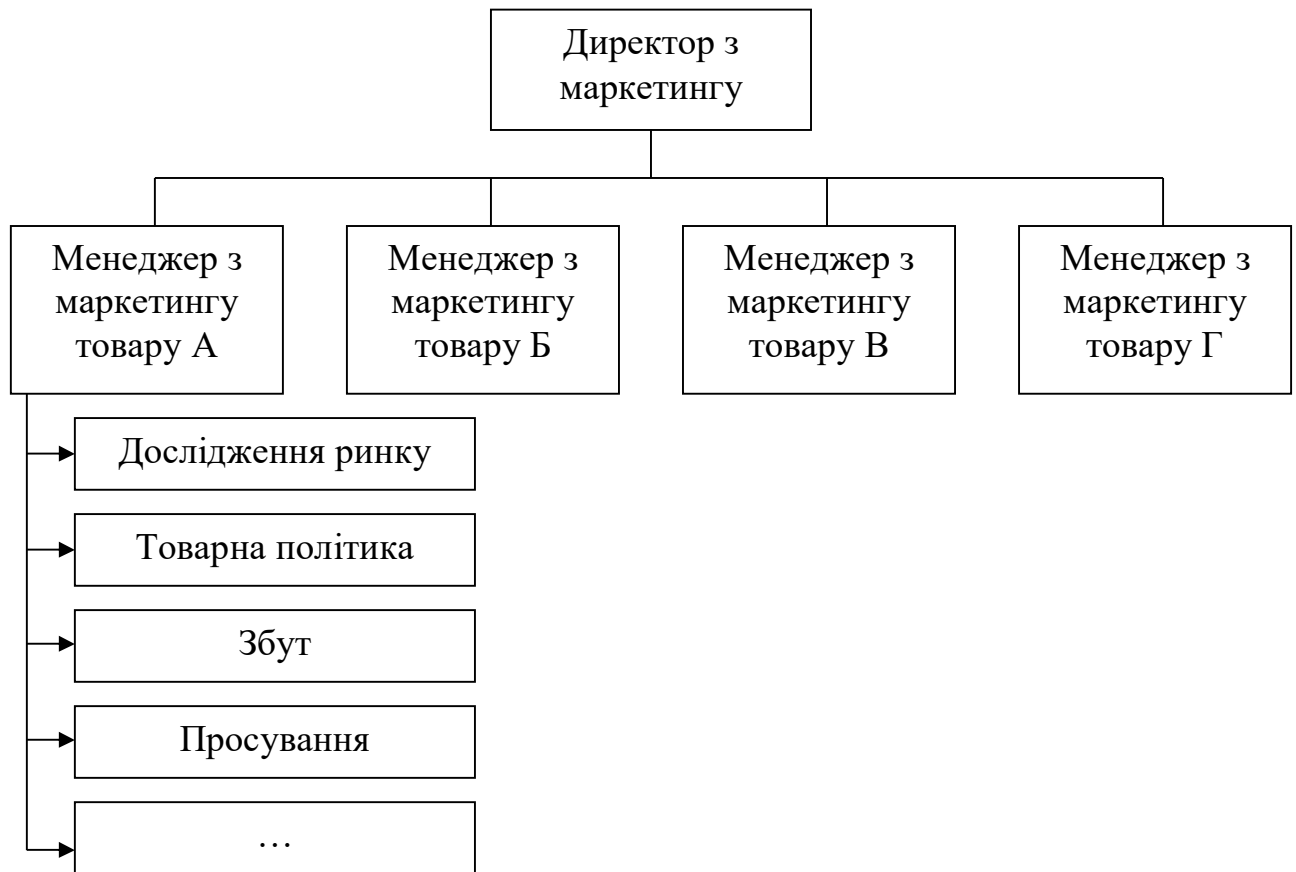


Рис. 1.3. Продуктова (товарна) структура маркетингової служби [10]

Завдяки швидкій адаптації товарної політики до вимог ринку дана структура є ефективним засобом конкурентної боротьби, що пояснює її досить часте застосування на вітчизняних підприємствах. Причиною цього є динамізм ринків збуту, який обумовлює необхідність гнучкості і швидкості реакції маркетингової служби на мінливі запити споживачів.

*Організація маркетингу за географічним (регіональним) принципом* – це організаційна структура управління маркетингом, в якій діяльність фахівців з маркетингу організована за принципом географічного поділу ринків збуту. В цьому випадку відповідальність за організацію маркетингу покладається на керуючого певного регіону. Він координує і контролює всі маркетингові заходи по всім продуктам, які випускаються в регіоні (рис. 1.4).

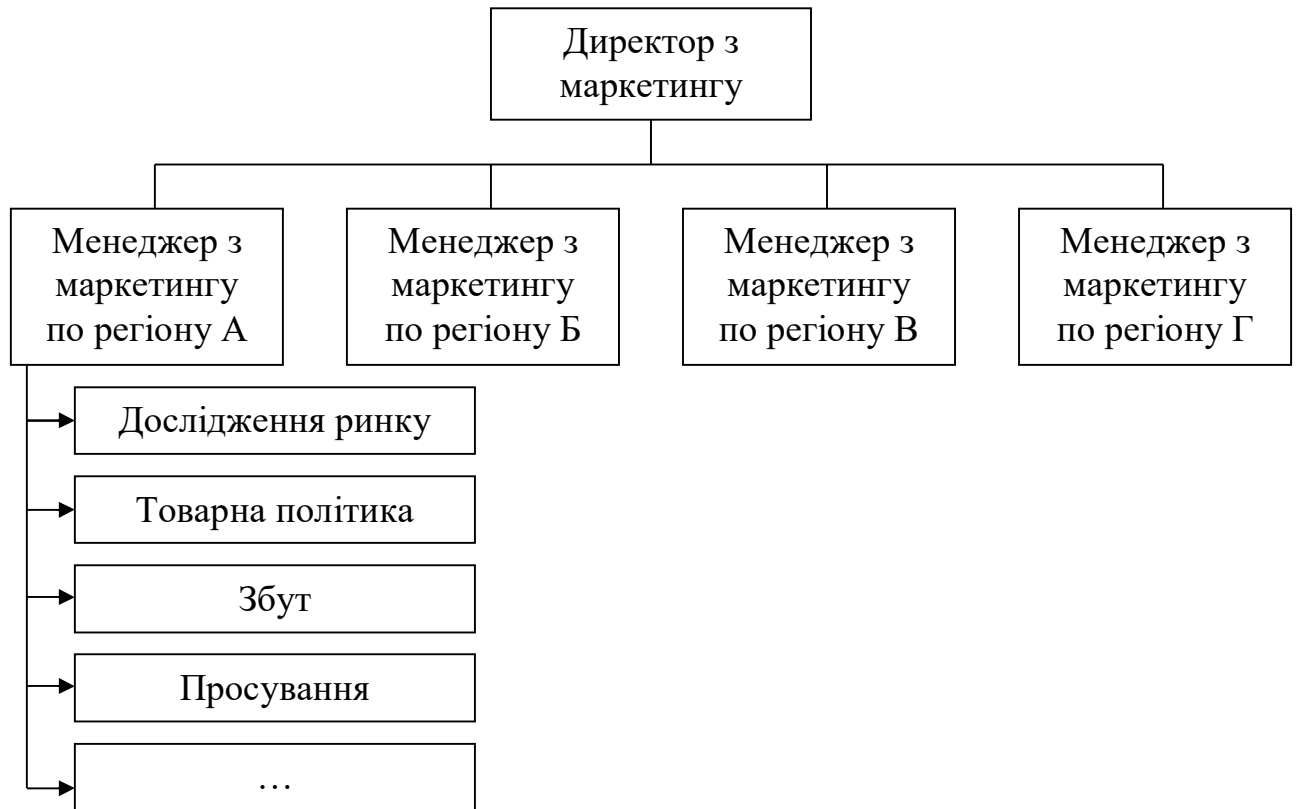


Рис. 1.4. Географічна (регіональна) структура маркетингової служби [10]

Географічна структура управління маркетингом є оптимальною за умов мінливості зовнішнього середовища. Дана структура висуває особливі вимоги до характеру товарів, вироблених підприємством: вони повинні бути однорідними і задовольняти досить однорідні вимоги споживачів різних географічних ринків. Найчастіше це товари, які користуються стабільним попитом у значних груп населення і які продаються через широку мережу посередників. Крім того, прийняття рішення про створення географічної маркетингової організаційної структури обумовлює необхідність добре налагодженої координації різних географічних підрозділів і функціональних служб.

Як правило, регіональні структури управління маркетингом використовуються підприємствами, які обслуговують ринки в регіонах, що відрізняються рівнем соціально-економічного розвитку, або здійснюють широку збутову і виробничу діяльність за кордоном.

*Організація маркетингу за ринковим (споживчим) принципом* – це організаційна структура управління маркетингом, в якій відповідальність за розробку і реалізацію стратегій та планів маркетингової діяльності на певних ринках несуть керуючі по цих ринках (рис. 1.5).

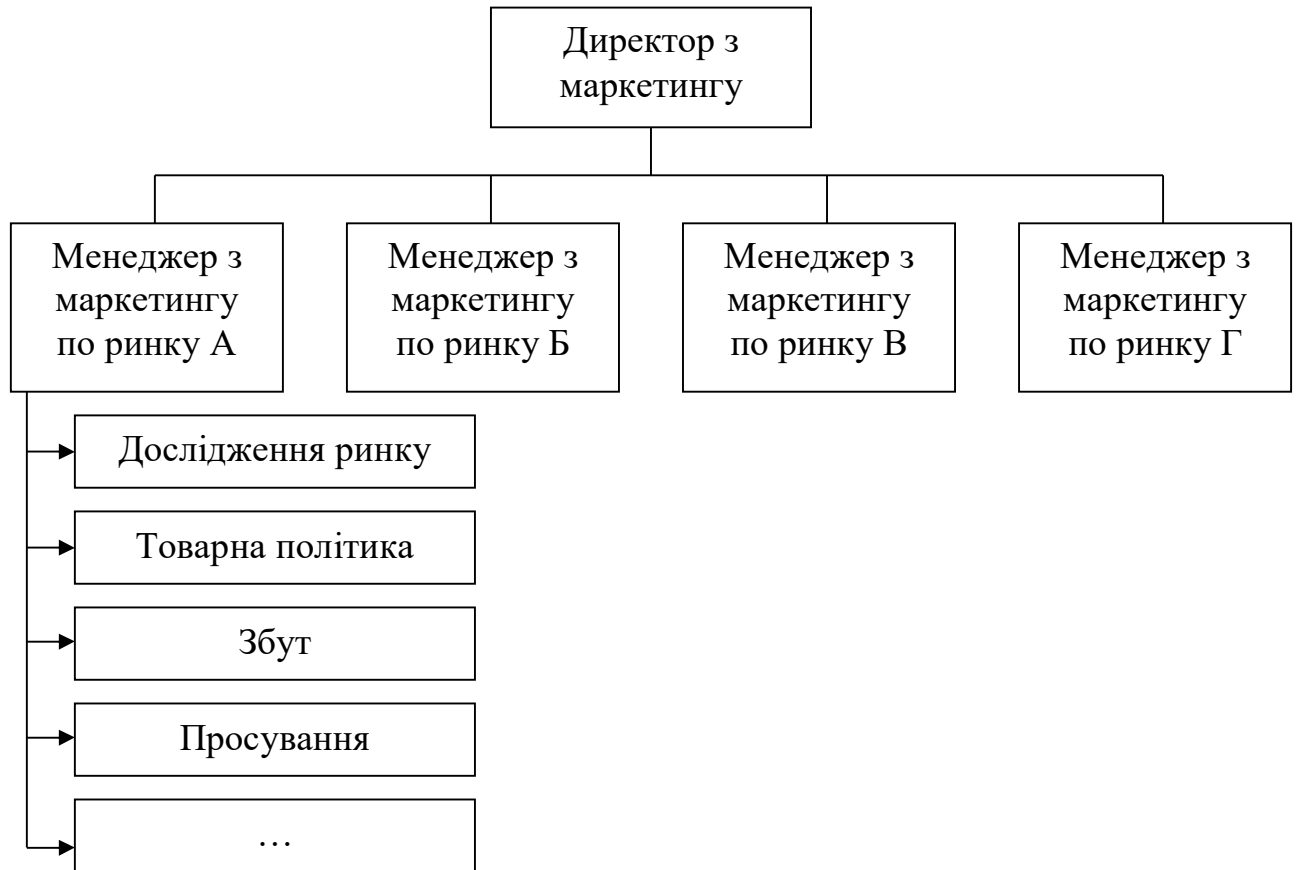


Рис. 1.5. Ринкова (споживча) структура маркетингової служби [10]

Дана структура управління маркетинговою діяльністю передбачає наявність відділів, кожен з яких розробляє індивідуальну, спеціалізовану, комплексну ринкову політику по відношенню до конкретної групи споживачів. Виходячи з цього, ринкова (споживча) структура в найбільшій мірі відповідає сучасній концепції маркетингу.

Залежно від того сенсу, який вкладається в поняття «ринок», в організаційній структурі можуть бути виділені підрозділи, орієнтовані на конкретних споживачів, (наприклад, на ринок жіночого, чоловічого та дитячого одягу); підрозділи, орієнтовані на оптового і роздрібного споживача;

обслуговуючі приватні організації або державні установи. Також можливе виділення ринків за галузевою належністю, наприклад, ринок машинобудівних, будівельних та інших підприємств.

Багато великих підприємств з широкою номенклатурою товарів, які реалізуються на ринках з неоднорідною споживчою аудиторією і широкою географією, як правило, використовують комбіновані організаційні структури управління маркетингом.

Наприклад, служба маркетингу підприємства може демонструвати поєднання товарного і ринкового принципу, товарного і географічного і ін. Це дозволяє приділити увагу всім товарам, ринкам, а також споживчим групам, незважаючи на додаткові витрати компанії і зниження організаційної гнучкості.

Крім бюрократичних структур управління останнім часом набули поширення органічні структури управління, які відрізняються меншим ступенем централізації і більш високою швидкістю передачі інформації між ланками управління.

*Організація маркетингу за матричним принципом* – це структура, що представляє собою комбінацію двох видів розподілу: за функціями та за продуктом / програмами / проектами / регіонами / клієнтами, для реалізації яких залучаються людські й інші ресурси різних підрозділів компанії.

Матрична структура управління активно застосовується у високотехнологічних галузях, її виникнення пов'язують з необхідністю проведення швидких технологічних змін при максимально ефективному використанні праці висококваліфікованих працівників [21].

*Організація маркетингу за проектним принципом* – це тимчасові групи з різних фахівців підприємства, об'єднані для вирішення комплексних нестандартних завдань або реалізації будь-яких маркетингових проектів (наприклад, розробка нового товару). Практика показує, що організація маркетингу за проектним принципом є однією з найпоширеніших різновидів адаптивних маркетингових структур [57].

Зростання ступеня дефіцитності інформаційних і часових ресурсів призвело до появи мережевих структур управління маркетингом.

*Організація маркетингу за мережевим принципом* – це порівняно нова організаційна форма, яка передбачає об'єднання і делегування функцій фірми, а також формування внутрішніх і зовнішніх багатофункціональних команд. Таким чином, формується система зв'язків компанії в рамках реалізації маркетингової діяльності, яка заснована на процесах стирання кордонів між окремими функціями всередині компанії, а також між компанією і її оточенням.

Мережевий підхід можна розглядати як альтернативу традиційній ієрархічній формі організації маркетингу. Метою створення мережевих структур управління маркетингом є досягнення ефективного, скоординованого між учасниками управління процесу створення споживчої цінності [57].

Порівняльний аналіз бюрократичних і адаптивних структур управління маркетингом дозволяє зробити висновок, що адаптивні організаційні структури, як правило, характеризуються такими ознаками:

1) здатністю порівняно легко змінювати свою форму і адаптуватись до умов, що змінюються;

2) орієнтацією на більш високу швидкість реалізації складних проектів, виконання комплексних програм, а також вирішення складних маркетингових проблем підприємства;

3) формуванням на тимчасовій основі на період вирішення виниклої проблеми, виконання конкретного проекту або розробки та реалізації маркетингової програми.

Вибір організаційної структури управління маркетингом залежить від ряду факторів, серед яких можна відзначити наступні [59]:

- розмір і тип підприємства, в якому створюється підрозділ;
- наявність і рівень розвитку технологічних і функціональних зв'язків з іншими підрозділами підприємства;
- рівень, який відводиться маркетинговій службі в ієрархії управління;
- ступінь централізації і децентралізації в прийнятті рішень;

- маркетингова стратегія підприємства;
- тип продукції, що випускається;
- етап життєвого циклу фірми та продукту;
- специфіка обслуговуваних ринків;
- позиція керівництва компанії в питанні організації маркетингу.

Кожна фірма створює службу з таким розрахунком, щоб він найкращим чином сприяв досягненню її маркетингових цілей.

## **Висновки до розділу 1**

1. Доведено, що в сучасних умовах запорукою стратегічного успіху підприємства, створення та утримання конкурентних переваг виступає застосування маркетингу як головної стратегії управління підприємством. Після усвідомлення керівництвом того, що в умовах ринку управляти підприємством на основі попередніх принципів неможливо, починається переорієнтація його діяльності на використання концепції маркетингу як філософії ведення бізнесу.

2. Виокремлено три можливі способи реалізації маркетингової функції на підприємстві: внутрішній відділ маркетингу; маркетинговий аутсорсинг; маркетинговий консалтинг. Кожен із способів має свої переваги і недоліки, а тому підприємство повинно вибрати для себе оптимальний спосіб реалізації маркетингової функції або їх комбінацію, що визначається цілями, які воно ставить в рамках маркетингової діяльності і в розрізі окремих маркетингових активностей на певний період часу.

3. Досліджено еволюцію впровадження маркетингу і його організаційних структур в організаційні структури підприємств та доведено, що маркетингова служба є найважливішою ланкою в управлінні підприємством, яка створює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення потреб ринку і

отримання на цій основі прибутку. Маркетингова служба формується на підприємстві, перш за все, для забезпечення гнучкого пристосування підприємства до мінливої ринкової ситуації і вимог споживачів на ринку.

4. Окреслено основні завдання та ключові функції служби маркетингу на сучасному підприємстві, а також принципи, яких потрібно дотримуватись в процесі проектування відділу маркетингу, до яких можна віднести мобільність, відносну простоту маркетингової структури, відповідність масштабів маркетингової служби обсягам продажів підприємства, кількості та місткості ринків збуту, забезпечення вмотивованості працівників і реалізації їх творчого потенціалу та ефективність маркетингової служби (витрати та віддача).

5. Здійснено порівняльний аналіз існуючих маркетингових структур бюрократичного та адаптивного типу та виявлено їхні переваги та недоліки. Окреслено ряд факторів, від яких залежить вибір організаційної структури управління маркетингом на підприємстві.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ТОВ «ПАНОРАМА»

#### **2.1. Аналіз стану та тенденцій розвитку вітчизняного ринку світлопрозорих конструкцій**

Кризові явища в економіці, різке збільшення цін на енергоносії, девальвація національної валюти, а також ціла низка інших, не менш нагальних, проблем висувають перед домогосподарствами нові вимоги до економії їх бюджетів. Однією із головних статей економії, в силу її великої питомої ваги у видатках домогосподарств України, є економія витрат на енергоресурсах. Саме тому, від вірного вибору домогосподарством металопластикових вікон залежить не лише власне його добробут, але й енергетична незалежність вітчизняної економіки в цілому [43].

У сучасних умовах будь-яке господарське рішення на промисловому підприємстві повинно бути обґрунтованим і зваженим. Підприємству необхідно знати все про ринок, на якому воно працює: хто буде його споживачем, а хто постачальником, яка платоспроможність замовників продукції, які конкуренти працюють на даному ринку, яка структура продажів, умови доставки та обслуговування клієнтів. Тому важливо оцінити закономірності і тенденції розвитку цього ринкового сегменту, окреслити перспективи його розвитку у майбутньому. Для досягнення поставлених цілей було визначено завдання – проаналізувати головні параметри та чинники, які впливають на вітчизняний ринок світлопрозорих конструкцій з ПВХ-профілю, основних учасників ринку, маркетингову поведінку та дії його учасників.

Пропонуємо провести аналітичну характеристику середовища функціонування ТОВ «Панорама», зокрема дослідити сучасний стан та перспективи розвитку вітчизняного ринку світлопрозорих конструкцій з ПВХ-профілю, що дозволить в подальшому оцінити ефективність маркетингової



діяльності досліджуваного підприємства та розробити ряд рекомендацій щодо її удосконалення.

Початок ХХІ століття характеризувався високими темпами зростання обсягів промислового і житлового будівництва у багатьох країнах Європейського континенту, в т. ч і в Україні. Все більшого поширення набувають інноваційні, енергоощадливі технології і високоякісні матеріали та комплектуючі. Це зумовило бурхливий розвиток галузей і виробництв, які утворюють ринкову інфраструктуру будівельного комплексу, у тому числі і значні темпи розвитку виробництва вікон і дверей з дерева, ПВХ, алюмінію.

Дослідження показують, що останнім часом в Україні спостерігалася тенденція створення різних за розмірами, формами господарювання і власності підприємницьких структур, що спеціалізуються на виробництві світлопрозорих конструкцій як з вітчизняних, так і з імпортованих комплектуючих [56].

Під світлопрозорими (світлопропускними) конструкціями (СПК) розуміють різновид будматеріалів, призначених для забезпечення теплоізоляції, необхідної природної освітленості, можливостей візуального контакту з навколишнім середовищем.

Інноваційні СПК володіють наступними властивостями:

- надійною шумо- та теплоізоляцією;
- високим рівнем морозостійкості;
- несприйнятливістю до впливу вологи;
- високими екологічними показниками;
- надміцним профілем і спеціальною фурнітурою для забезпечення безпеки помешкання;
- системою мікроцілинного провітрювання, що гарантує відсутність конденсату;
- широким вибором колірної гами;
- естетичним зовнішнім виглядом;
- простотою і зручністю монтажу;
- довговічністю;

– економією коштів на утеплення приміщень [11].

Для того, щоб оцінити стан та перспективи розвитку вітчизняного ринку СПК, необхідно його розглядати у взаємозв'язку з будівництвом.

Будівельний ринок України в даний момент знаходиться в підвішеному стані. З одного боку, уряд країни вживає заходи для того, щоб будівництво відновило своє зростання, а з іншого боку, недовіра з боку населення до забудовників і банків, недостатній рівень ліквідності банківської системи, а також припинення кредитування будівельних компаній призвели до того, що багато проектів взагалі «заморожено».

Події, що відбувалися в політичному та економічному житті України за останні роки, не обійшли стороною і ринок світлопрозорих конструкцій, який тісно пов'язаний з будівельним ринком. В цілому учасники ринку відзначають істотне скорочення обсягів реалізації в порівнянні з показниками 2018 року і вкрай обережно висловлюються щодо перспектив подальшого розвитку галузі.

Негативні тенденції в українській економіці спостерігаються вже давно, і зустріти відверто оптимістичні прогнози щодо подальшого розвитку країни і раніше було вкрай складно.

Незважаючи на складності, пов'язані з зростанням цін і падінням платоспроможності населення, велика частина компаній, як і раніше, у своїй діяльності керуються прийнятою стратегією розвитку. Також збільшилася частка тих компаній, які оцінюють свою стратегію, як функціонування в звичайному режимі без істотних інвестицій в персонал, обладнання та сервіс. Збереження існуючих позицій є для них пріоритетом.

Пропонуємо детальніше зупинитись на деяких особливостях ринку світлопрозорих конструкцій.

Як показано на рис. 2.1, світлопрозорі конструкції будівель відносяться до групи огорожувальних конструкцій і типологізуються на зовнішньо- і внутрішньо-огорожувальні (зовнішні і внутрішні огороження).

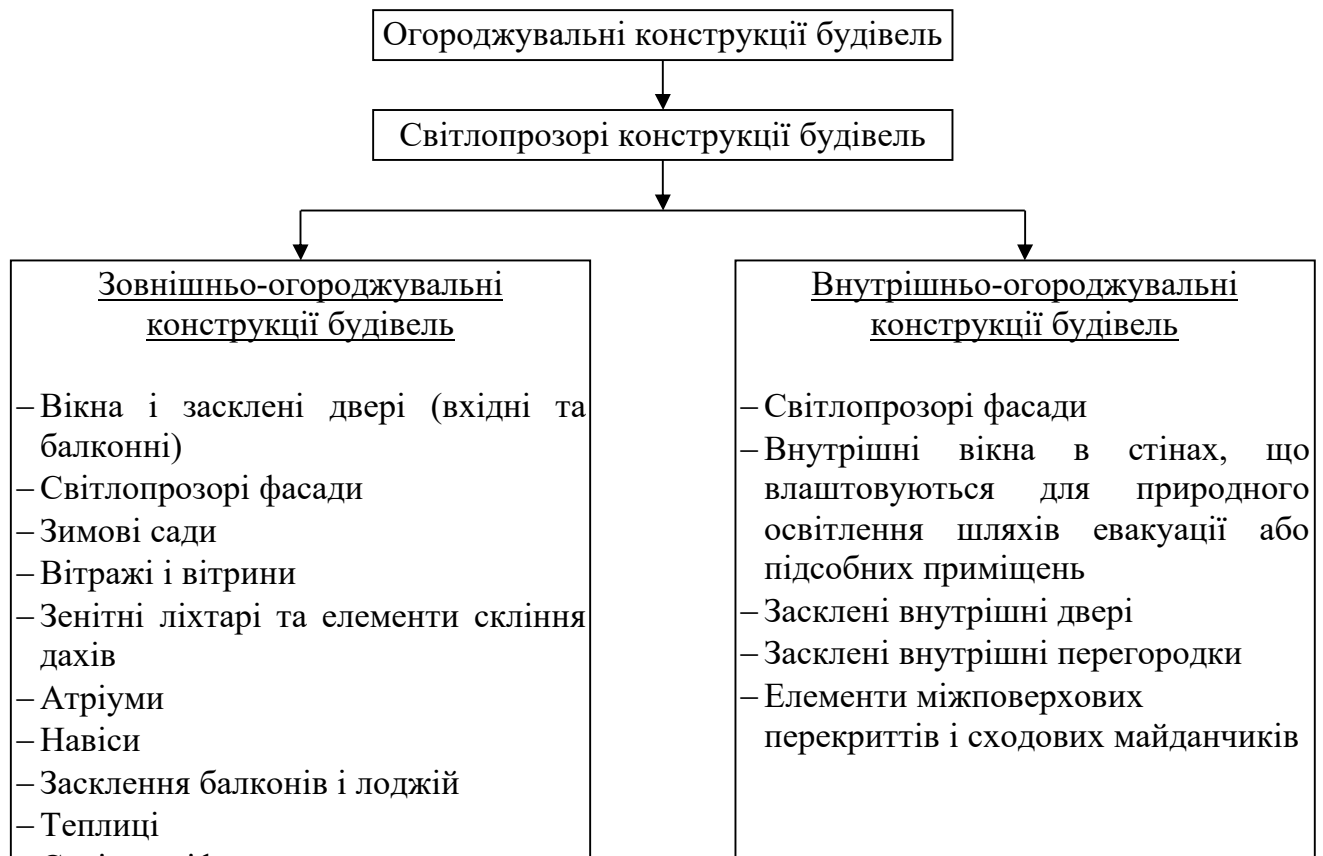


Рис. 2.1. Типологізація світлопрозорих конструкцій [розроблено автором]

За розрахунками фахівців, через вікна втрачається від 35 до 56 % тепла (залежно від типу будинку та розміщення квартири).

Існує кілька причин втрати тепла в будівлях і можливостей світлопрозорих конструкцій їх мінімізації:

- теплопровідність самого скла – зниження втрат можливе за рахунок збільшення кількості стекол у віконній системі;
- втрати тепла, обумовлені конвекцією повітря – зниження втрат можливе за рахунок виробництва герметичного склопакета;
- інфрачервоне випромінювання (до 70% втрат тепла) – зниження втрат можливе за рахунок нанесення спеціального покриття на скло, тобто енергозберігаючі склопакети можуть заощаджувати на 38% більше тепла, ніж стандартні з двокамерним склопакетом.

Енергозберігаюче скло – це скло з тонким, непомітним покриттям, що пропускає видиме світло і сонячне теплове випромінювання (інфрачервоні хвилі). А інфрачервоне короткохвильове випромінювання, джерелом якого є предмети, нагріті до кімнатної температури, відбиває назад – в приміщення.

Світлопрозорі конструкції також можуть мати сонцевідбивальні покриття, які поділяються на дві категорії – неселективні, які відбивають сонячну радіацію у всьому спектрі сонячного випромінювання, і селективні, які пропускають видиме світло і відбивають інфрачервоне випромінювання з довжиною хвилі близько 0,8 мкм, куди відноситься і теплове випромінювання.

Інноваційні характеристики товарної пропозиції на ринку СПК дозволяють досягти наступних енергозберігаючих показників: економія до 25% тепла – коефіцієнт опору теплопередачі однокамерного склопакета з І-склом становить 0,59, у той час як двокамерного склопакета зі звичайним склом – 0,47; зменшення ваги на 30% – склопакет з І-склом (2 скла) є легшим двокамерного (3 скла), за рахунок чого збільшується термін експлуатації віконної фурнітури; збільшення на 3% освітлення у порівнянні з двокамерним склопакетом; легкість в обслуговуванні; захист від сонця.

В кінці 1980-х років в Україні з'явилися перші світлопрозорі конструкції з використанням ПВХ-профілю і була створена сучасна галузь з їх проектування, виготовлення та монтажу. Більше ніж за 20 років розвитку українського ринку СПК він демонстрував кореляцію з динамікою ринку будівництва.

Незважаючи на уповільнений ріст український ринок світлопрозорих конструкцій демонстрував ряд позитивних тенденцій [42]:

- основними чинниками зростання є нове будівництво, яке включає корпоративний сегмент та індивідуальне житлове будівництво;
- середні і дрібні підприємства втрачають статус «гаражників» і переходять на цивілізовані бізнес-моделі – створюють нові продуктові лінійки, налагоджують логістику, надають більш якісний сервіс;

- виробники змінили маркетингову стратегію, яка тепер спрямована на формування власного бренду і підвищення його впізнаваності, незалежно від марок ПВХ-профілю та фурнітури;

- цінова конкуренція поступається неціновій;
- знижується залежність від сезонного чинника;
- потенційними ринками збуту є малі міста, селища, села, де відсоток скління невисокий.

В «життєвому циклі» ринку СПК в Україні можна виділити наступні етапи (табл. 2.1):

- 1) «знайомство»;
- 2) «впровадження»;
- 3) «закріплення»;
- 4) «зростання»;
- 5) «стабілізація».

Таблиця 2.1

## Етапи розвитку ринку світлопрозорих ПВХ-конструкцій в Україні [43]

Етап	Роки	Назва і характеристика етапу	Результат	
			Пропозиція	Попит
1	1988-1995	«Знайомство» - з'являються імпорتنі ПВХ-системи («євро-вікна»), яким був створений імідж високоякісних, престижних, модних і дорогих товарів. Віконні системи з ПВХ стають статусним товаром.	В Україні знаходились представники закордонних компаній, які приймали замовлення і розміщували їх на закордоном (переважно Польща)	Цільова аудиторія - забезпечені громадяни та фінансово стабільні підприємства. Тип попиту - повноцінний.
2	1996-1998	«Впровадження» - з'являється мережа українських підприємств	Створюються українські виробництва, які були представництвами закордонних компаній (переважно німецьких) і дрібні виробники («гаражники» - турецький профіль). Формується конкурентне середовище.	Цільова аудиторія - диференціація цільової аудиторії за економічною ознакою: заможні є споживачами європейських профільних систем, особи з середнім рівнем доходів - польських і турецьких профільних систем. Тип попиту - повноцінний.

## Продовження таблиці 2.1

3	1999-2000	«Закріплення» - визначились основні гравці ринку за рахунок банкрутства одних і концентрації інших.	Підприємства переходять на національний профіль і фурнітуру, що викликає зниження цін. Починається боротьба за зменшення витрат виробництва. Домінує цінова конкуренція.	Цільова аудиторія - місткість цільового сегменту заможних залишається незмінною; місткість сегменту з середнім рівнем доходів збільшується. Тип попиту - повноцінний.
4	2001-2008	«Зростання» - зростання ринку за рахунок нового будівництва. Втрата ознаки статусності і перехід в розряд традиційних товарів.	Бум віконного виробництва для новобудов. Розширення асортиментної лінійки продукції (люкс, стандарт, економ; 3-, 4-, 5-, 6- камер). Поява енергоефективних конструкцій. Домінує нецінова конкуренція.	Цільова аудиторія - зростає інтерес до нестандартної і енергоефективної продукції. Тип попиту - повноцінний.
5	2009 – тепер. час	«Стабілізація» - насичення ринку, зменшення кількості підприємств-виробників.	Високий рівень технологічних і конструкційних можливостей українських виробників. В структурі товарного асортименту переважають конструкції середнього цінового діапазону.	Цільова аудиторія - найбільший сегмент це корпоративний сектор (новобудови). Скорочення споживчого сегменту. Тип попиту - повноцінний.

Український ринок світлопрозорих конструкцій нараховує близько 3000 підприємств. Оскільки ринок характеризується товарним та видовим різноманіттям, то розглянемо його на прикладі ПВХ-конструкцій, частка яких на ринку складає більше 80%. Сегментування ринку світлопрозорих ПВХ-конструкцій здійснюється за економічною ознакою і продавці використовують диференційований цільовий маркетинг. Для кожного цільового сегменту ринку пропонується адекватний комплекс маркетингу.

Основна інтегрована товарна пропозиція розподіляється на три групи для трьох цінових сегментів.

1. Товарна пропозиція «Економ серія» – турецькі, українські профілі: Proline, WDS, Pimapen, Venta, Taurus, Master.

2. Товарна пропозиція «Середній сегмент» – бюджетні німецькі серії, турецькі, українські профілі: Veka, KBE, Rehau, Aluplast, Gealan, Salamander,

RheinPlast, Thyssen, Foris, Open Teck, WinBau, Brugmann.

3. Товарна пропозиція «Преміум сегмент» – елітні німецькі профілі: Kommerling, Trocal, Schuco.

Український ринок світлопрозорих ПВХ-конструкцій можна кваліфікувати як ринок монополістичної конкуренції, на якому для підвищення конкурентоспроможності вирішальне значення має маркетингова діяльність з акцентом на використанні нецінових засобів впливу на поведінку споживача:

1) це ринок товарів попереднього вибору, тобто високою є залученість споживачів до покупки і потрібно використовувати значну кількість «точок доступу» до потенційного клієнта, широкий набір маркетингових заходів;

2) використовується багатомірне сегментування:

— за ознакою статусу покупця: корпоративні (юридичні) і приватні (фізичні) особи;

— за ознакою життєвого циклу будівлі: нове будівництво і існуючі будівлі;

— за економічною ознакою: економ, середній, преміум сегменти – такий поділ носить певною мірою умовний характер, оскільки товар втратив статус престижності і це обумовило невелику розбіжність між граничними рівнями цін;

3) для ринку властива з одного боку «масова стандартизація», яка стосується конструктивних параметрів продукції (товщина профілю, кількість камер, товщина скла, техніко-експлуатаційні характеристики), з іншого боку, «масова індивідуалізація», яка проявляється в тому, що кожна конструкція виготовляється лише за замовленням по індивідуальному проекту;

4) досягнення цілей «масової індивідуалізації» можливе за рахунок широкої кольорової гами рам, великих можливостей конструкційних рішень і постійного удосконалення властивостей товару;

5) значною мотивацією до купівлі є енергоефективність конструкцій;

6) ціни прив'язані до ціни на нафту, оскільки з нафти отримують етилен з якого виробляють вінілхлорид, полімеризацією якого отримують ПВХ.

7) середньоринкова ціна на однокамерний склопакет і трьохкамерний ПВХ-профіль знаходиться на рівні собівартості. Це пов'язано з великою кількістю пропозицій і легкістю входу на ринок для «гаражників». Вікно, вироблене «в гаражі», поступається за якістю, але коштує дешевше ніж вікно заводського виробництва;

8) починаючи з 2010 року обсяги ринку щорічно знижуються на 10%, в результаті починають використовуватися дешевші комплектуючі, що впливає на якість світлопрозорих конструкцій;

9) значну частину комунікативного впливу повинна займати інформативна реклама щодо нових властивостей світлопрозорих конструкцій (енергоефективність, захист від сонця, можливості підтримки оптимального мікроклімату);

10) прибуток можна отримати, реалізуючи товари з високою доданою вартістю (ламінований профіль, профіль гнutoї форми, п'ятикамерний профіль, енергозберігаючий склопакет);

11) виробники світлопрозорих ПВХ-конструкцій, самі не виробляють суспензію ПВХ, а закупають її у виробників, частина яких знаходиться в Україні, частина за кордоном. Зараз Уряд України планує підняти мито на ввезення суспензії ПВХ, що призведе до подорожчання імпортного профілю, і до зміцнення позицій українських виробників профілю ПВХ;

12) виробники світлопрозорих ПВХ-конструкцій реалізують продукцію як безпосередньо у власних торгових точках, так і через дилерську мережу;

13) при виготовленні світлопрозорих конструкцій використовується фурнітура, яка також має інноваційні властивості і може стати додатковим аргументом у комунікативній діяльності;

14) у світлопрозорих конструкцій є супутній товар – підвіконня, які рідко реалізуються безпосередньо виробниками. Найчастіше це відбувається через виробників світлопрозорих ПВХ-конструкцій.



Зважаючи на інноваційність та перспективність вітчизняного ринку світлопрозорих конструкцій, неможливо спрогнозувати, за яким сценарієм буде розвиватися збройний конфлікт, і до яких наслідків для ринку це призведе. Але, судячи з усього, вже ніхто з учасників ринку не сподівається на оптимістичний варіант і готується до роботи в ще більш важких умовах. Головними небезпеками для ринку є можлива ескалація збройного конфлікту і його розширення на інші регіони України, а також різке зниження платоспроможності населення, що може призвести до ще більшого зниження ринку, а тому основним трендом на початку 2020 року буде боротьба за «свого клієнта» і утримання поточних позицій.

## **2.2. Загальна техніко-економічна характеристика підприємства**

Пропонуємо розглянути організаційно-виробничі характеристики діяльності ТОВ «Панорама» – одного з лідерів ринку світлопрозорих конструкцій Західної України.

Основною метою створення та діяльності Товариства є отримання прибутку, задоволення потреб юридичних та фізичних осіб у виконаних роботах і наданих послугах, продукції виготовленій Товариством; залучення українських та іноземних фізичних та юридичних осіб до спільної діяльності по насиченню ринку високоякісною продукцією, послугами та підвищення конкурентоспроможності Товариства на ринку.

Предметом діяльності Товариства є здійснення виробничої, торгівельної діяльності, виконання різного роду робіт, надання послуг, а також здійснення іншої діяльності не забороненої чинним законодавством України.

ТОВ «Панорама» присутнє на ринку світлопрозорих конструкцій понад 15 років і є одним з найбільш активних учасників ринку Західної України.

Місія компанії – успішна робота по створенню якісних виробів та послуг, що сприяють поліпшенню якості життя людей. «Ми несемо відповідальність за результат своєї роботи» – один з основних принципів політики компанії.

ТОВ «Панорама» зареєстровано за адресою Тернопільська область, Зборівський район, с. Млинівці, вул. Грабковецька, 1-Д.

Головний офіс ТОВ «Панорама» знаходиться в м. Тернопіль, вул. Об'їзна, 12, на території ринку «Західний».

Представництво компанії в м. Кременець – вул. Дубенська, 60.

Фірмовий салон ТОВ «Панорама» знаходиться за адресою м. Тернопіль, вул. Крушельницької, 43.

Продукція компанії, зокрема виробництво блоків віконних та дверних полівінілхлоридних (код ДКПП 22.23.14, код УКТ ЗЕД 7008), склопакетів клеєних будівельного призначення (код ДКПП 22.12.13, код УКТ ЗЕД 7008), блоків віконних та дверних з профілів із алюмінієвих сплавів (код ДКПП 25.12.10, код УКТ ЗЕД 7610), сертифікована згідно з чинними в Україні нормативними документами, відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2009 «Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT)» (Додаток Б).

В сучасному виробництві вікон вибір новітнього обладнання має вирішальне значення, оскільки в майбутньому буде впливати на успішну роботу підприємства. ТОВ «Панорама» в процесі виробництва металопластикових конструкцій використовує обладнання турецької фірми «КАВАН-МАКІНА».

За даними офіційного сайту <http://pws.com.ua/>, компанія «КАВАН-МАКІНА» є одним з світових лідерів серед виробників обладнання для виробництва ПВХ вікон і конструкцій з алюмінієвого профілю. Салім Кабан заснував компанію в 1986 році. Обладнання для ПВХ компаній почала виробляти з 1989 року. Конструкторський талант Саліма Кабана забезпечив обладнанню КАВАН швидке визнання на турецькому ринку. Постійно збільшуючи потужності, ступінь автоматизації виробництва і якість виробленого обладнання компанія КАВАН з 1998 року вийшла на світовий

ринок віконного обладнання. З 1998 по 2003 рік компанія КАВАН успішно досягла рівня світових стандартів якості виробленого обладнання для виробництва алюмінієвих вікон і вікон з ПВХ. Якість своїх станків компанія КАВАН підтвердила спочатку сертифікатом ISO 9001, а потім і ISO 2000. Були отримані сертифікати CE для 13 станків, а також сертифікати відповідності України. Компанія КАВАН-МАКІНА пройшла довгий та складний шлях розвитку. Почавши з виробництва одноголовочних зварювальних станків, сьогодні компанія серійно виробляє високопродуктивні центри порізки і фрезерування ПВХ профілю, а також зварювально-зачисні центри. Обладнання КАВАН – це надійність і висока якість роботи».

ТОВ «Панорама» займається виробництвом та монтажем широкого спектру полівінілхлоридних та металопластикових конструкцій, а також пропозицією додаткових товарів та послуг:

- віконних систем (в т.ч. кольорових вікон);
- дверей;
- нестандартних конструкцій;
- монтажем систем Hebe-Schibe;
- пропозицією склопакетів широкого асортименту;
- антимоскітних сіток;
- підвіконь;
- відливів;
- гаражних воріт;
- дахових вікон;
- сходів на горище.

Віконні системи. Профільні віконні системи PANORAMA відповідають найвищим якісним стандартам й останнім ринковим тенденціям, об'єднують всі технічні досягнення профільних систем, забезпечують максимальні енергозберігаючі характеристики, потужну звукоізоляцію та високу міцність конструкції:

1) профіль, який використовується у виробництві віконних систем, не деформується, не жовтіє на сонці і зберігає в процесі експлуатації блиск та шовковисту поверхню;

2) профіль не набухає від вологи, не розсихається, не потребує фарбування, легко миється.

3) термін служби ПВХ-системи складає більше 40 років. Протягом цього періоду вікна зберігають всі свої експлуатаційні характеристики.

ТОВ «Панорама» пропонує наступний асортимент вікон:

- вікна з профілю «PANORAMA» (трьохкамерні);
- вікна з профілю «PANORAMA» (чотирьохкамерні);
- вікна з профілю «PANORAMA» (п'ятикамерна система);
- вікна з профілю «КВЕ 58»
- система «КВЕ 70 QT» (п'ятикамерна система);
- 5-камерна ПВХ система «Brugmann AD Arte»
- 4-камерна ПВХ система «PANORAMA Design».

Унікальною є пропозиція від ТМ «Панорама» – вікна улюбленого кольору. Це технологія швейцарської компанії FEYCO AG по фарбуванню вікон ПВХ, яка немає аналогів в світі.

За даними офіційного сайту <http://pws.com.ua/> «компанія Feuco – це швейцарський лідер екологічних промислових фарб, який широко відомий на світовому ринку більше 100 років. Покриття наноситься на комплектуючі та фурнітуру, віконний та дверний профіль, підвіконники, які виготовлені з металу, алюмінію, ПВХ.

Технологію фарбування можна використовувати для вирішення нестандартних дизайнерських рішень. Покриття можна наносити на внутрішню, зовнішню та торцеву сторону. Різні елементи одного виробу можуть бути пофарбованими різними кольорами. Покриття FEYCO AG може бути використане в поєднанні з ламінацією.

Кольорове захисне покриття FEYCO AG має наступні переваги:

- більше 2000 варіантів кольорів по таблицях RAL і NCS;

- широкий вибір структури покриття: дерево, глянець, мат, металік, перламутр;

- можливість реставрації і заміни кольору на місці без демонтажу;
- не руйнується ультрафіолетом;
- збільшує термін служби вікна;
- довговічність покриття – 50 років;
- антистатичні властивості, легко миється».

Двері. Металопластикові двері виготовляють з посиленого профілю ПВХ з використанням зносостійкої фурнітури. Компанія займається виробництвом та монтажем:

- балконних дверей з ПВХ;
- входних дверей з ПВХ (для головних фасадів приватних будинків, офісів, ТРК, басейнів, підвалів, зимових садів, веранд);
- міжкімнатних дверей з ПВХ.

Нестандартні конструкції. Архітектурні стилі сучасних будинків є настільки оригінальними і своєрідними, що дуже часто вписатися в екстер'єр можуть лише віконні системи нестандартних форм і розмірів. Сьогодні кожен клієнт може замовити нестандартні віконні конструкції, які органічно злиються зі стилем будинку. В процесі виробництва використовується підйомно-розсувна система «Hebe-Schibe», перевагами якої є:

1. Великі розміри (неможливо для звичайних дверей).
2. Низький поріг.
3. Захист від холоду (система «Hebe-Schibe» захищає від холоду надійніше ніж звичайні двері з ПВХ).
4. Безшумна робота (не дивлячись на масивність, стулку «Hebe-Schibe» легко відкривають навіть маленькі діти).
5. Захист від злому.

Склопакети. Склопакет займає більшу частину пластикової віконної конструкції. Це блок, який складається з двох і більше герметично з'єднаних

листів скла. Від його характеристик залежить якість усієї конструкції. Компанія пропонує наступні типи і формули склопакетів:

- однокамерний звичайний 4-16-4 (24мм), теплоізоляція – 34%;
- однокамерний енергозберігаючий 4-16-4i (24мм), теплоізоляція – 59%;
- двокамерний звичайний 4-6-4-6-4 (24мм), теплоізоляція – 42%;
- двокамерний звичайний 4-10-4-10-4 (32мм), теплоізоляція – 47%;
- двокамерний енергозберігаючий 4i-10-4-10-4i (32мм), теплоізоляція – 120%;
- двокамерний енергозберігаючий 4i-16-4-16-4i (44мм), теплоізоляція – 120%.

Зазначимо, що для покращення теплоізоляції рекомендується у склопакетах встановлювати енергозберігаюче скло (І-скло).

Енергозберігаюче скло (І-скло) – склопакети, які мають покриття з іонів металів по всій поверхні скла, що захищає його від впливу інфрачервоних променів, за рахунок чого склопакет відбиває тепло зі сторони помешкання взимку і з боку вулиці влітку. Покриття складається з дуже тонких шарів, що напилюються на поверхню скла, прозорість скла незначно змінюється. Однокамерний склопакет з енергозберігаючим склом краще утримує тепло, дешевший та значно легший по вазі – продовжує строк експлуатації (зменшує навантаження на фурнітуру стулки), ніж двокамерний склопакет із звичайним склом.

Антимоскітні сітки. ТМ «Панорама» пропонує рамні москітні сітки, основною перевагою який є простота використання в побуті. Захисна сітка монтується на раму, яка в подальшому кріпиться на раму вікна. Антимоскітні сітки не потребують спеціального догляду, а розмір соти сітки є меншим 99% розмірів існуючих комах, проте, такий маленький розмір практично не впливає на надходження світла в кімнату.

Підвіконня. Підвіконня є конструктивною частиною вікна, яка призначена для захисту від проникнення холоду, вологи, а також є сучасним

естетичним елементом інтер'єру. Підвіконня надає вікну довершеного вигляду, а також також збільшує товщину теплового повітряного прошарку вікна.

ТОВ «Панорама» пропонує підвіконня різного виду, які відрізняються за ціною, довговічністю та експлуатаційними характеристиками, а саме:

- підвіконня «Crystalit»;
- підвіконня «KRAFT»;
- підвіконня «Open Teck».

Відливи. Під час процесу монтажу віконної конструкції необхідно встановити відлив та дашок (може бути з пластиковий, алюмінієвий або металічний з полімерним захисним покриттям). Відлив служить для захисту стіни в нижній частині вікна від атмосферних опадів і надає завершений вигляд віконному блоку.

Гаражні ворота. «Секційні гаражні ворота Alutech (Білорусь). Вони можуть встановлюватися в приватних будинках, підземних гаражах і паркінгах, на промислових об'єктах, автомийках і автосервісах, при цьому вони чудово доповнюють і підкреслюють архітектуру будь-якої будівлі. Управляти воротами можна вручну або за допомогою електроприводу з використанням пульта стаціонарного або дистанційного керування. На випадок відключення електроенергії передбачений спеціальний механізм для розблокування електроприводу. ТОВ Алютех Воротні Системи сертифікувало систему управління якістю в галузі проектування, розробки, виробництва захисних і огорожувальних конструкцій та комплектуючих до них на відповідність вимогам Міжнародного стандарту ISO 9001:2008 у системі TUV CERT, що підтверджується відповідними сертифікатами». Даний стандарт визнаний більш ніж в 120 країнах світу.

Дахові вікна. Мансардні вікна виробництва фірми «Fakro». На український ринок виробник вийшов в 1998 році, і з того часу він є незмінним лідером з продажу дахових вікон. На сьогодні фірма «Fakro» пропонує широкий вибір за функціональністю мансардних дахових вікон таких, як:

- обертальні дахові вікна;
- відхильно-обертальні вікна;
- панорамні мансардні вікна.

Сходи на горище. ТОВ «Панорама» співпрацює з компанією Fakro і пропонує монтаж сходів серій LWS Smart, LWK Komfort, LTK Thermo, LST. Оригінальна конструкція сходів виконана так, що її елементи не займають корисного простору виходу на горище.

Фурнітура віконна. У віконних конструкціях відсутні другорядні деталі. Мінімальний брак у конструкції призводить до порушення головних функцій роботоздатності вікна. Терміни експлуатації віконних конструкцій напряду залежать від якості фурнітури – механізмів для повноцінної роботи віконної системи (ручок, петель, кронштейнів, тяг, шпінгалетів, протизламних модулів, елементів для відкривання та закривання віконної стулки в різних режимах). Віконний механізм містить чотири і більше точок замикання і управління однією ручкою. Фурнітура забезпечує щільне закривання пластикового вікна.

ТОВ «Панорама» працює з фурнітурою німецької виробника «Gretsch-Unitas GmbH» (G-U) та турецького «ACCADO».

Ламінація. Одним з варіантів надання помешканню індивідуального та неповторного стилю є ламінація вікон. Найбільшої популярності серед споживачів набули світло-коричневі металопластикові конструкції під «дерево». При ламінації профіль покривається кольоровими декоративними плівками, для нанесення яких використовують спеціальні клеї та ламінуюче обладнання. Ламінація дає змогу традиційне біле вікно перетворити на респектабельне вікно з дорогих порід дерева: горіху; мореного дубу; вишні.

ТОВ «Панорама» в процесі виробництва застосовує профільні системи з ламінованою плівкою німецької фірми «Hornschuch» (працює з 1898 року). Основним напрямком діяльності «Hornschuch» є виробництво плівкового покриття для різних типів поверхонь, в тому числі й плівок для ламінації ПВХ-профіля. Сертифікати DIN EN ISO 9001, QS 9000 та VDA 6.1 є підтвердженням високої якості продукції, відомої у всьому світі.



### **2.3. Оцінка доцільності створення відділу маркетингу на ТОВ «Панорама»**

Є традиційні відділи на підприємстві, функціонування яких є «природним» для більшості співробітників. До таких відділів можна віднести виробничі відділи, на які покладено функцію виробництва товарів підприємства, фінансовий відділ як акумулятор всіх життєво важливих фінансових рішень, відділ заробітної плати, відділ кадрів і ін. Щодо відділу маркетингу, то й досі питання доцільності його наявності на вітчизняних підприємствах є доволі суперечливим [40; 59].

Цікавим є той факт, що у західних компаніях маркетинг задіяний в компанії задовго до початку виробництва продукту, у нас же в той момент, коли виникають труднощі зі збутом.

Те, що сьогодні на більшості підприємств служба маркетингу входить в структуру комерційної служби, зайвий раз свідчить, що ключовим завданням для неї як і раніше залишається зростання обсягу реалізації продукції. Так, в сьогоденних умовах для багатьох підприємств питання виживання є ключовим завданням. Але менеджмент компаній не до кінця усвідомлює, що концентрація на продажах і ігнорування при цьому проведення аналізу тенденцій, що складаються на ринку, виявлення пріоритетних напрямків в асортиментній політиці, пошуку нових видів продукції та ніш ринку в найближчому майбутньому може привести до втрати вже завойованих позицій [38].

Можна навести десятки думок теоретиків і практиків, які відображають проблему ігнорування ролі маркетингу на підприємстві. Неграмотність наших керівників є проблемою номер один, яка стоїть на шляху до впровадження маркетингової служби. Для того, щоб маркетинг гармонійно вписався в сучасні реалії господарювання, перш за все необхідно розуміння його ролі топ-менеджментом підприємств.

Вивчаючи практичні аспекти організації маркетингової діяльності на вітчизняних підприємствах, можна констатувати, що в багатьох керівників все ж таки з'являється розуміння ролі та можливостей маркетингу, причому не маркетинг, відданий на аутсорсинг, а власна маркетингова структура, яка функціонує на постійній основі [21; 38].

Але і існують певні застереження в контексті доцільності створення окремого відділу маркетингу. Так, не варто приступати до формування маркетингової структури тільки з метою створення робочих місць або слідуючи моді. Відділ маркетингу потрібно створювати тільки за умов, коли існують конкретні завдання. Нерідко практика свідчить про штучне створення відділу маркетингу. Така ситуація, як правило, завершується тим, що рано чи пізно співробітників цього відділу або переводять в інші підрозділи і відділ маркетингу розформовується, або керівництво компанії робить висновок, що активізація продажів є результатом дій фахівців маркетингового відділу, і тоді маркетингологи стають топ-менеджерами і провідними менеджерами з продажу. Це не зовсім правильно, тому що основне завдання маркетингологів – підтримувати ринкову орієнтацію підприємства. А якщо відділ маркетингу займається управлінням продажами, то в цьому випадку тактична діяльність не дозволяє ретельно вивчати і оцінювати зовнішні фактори, положення компанії на ринку.

В процесі вивчення господарської діяльності ТОВ «Панорама», ми виявили, що досліджуване підприємство дещо втратило свої ринкові позиції у порівнянні з попередніми роками. На думку генерального директора компанії, це відбулось за рахунок посилення конкуренції на ринку СПК, економічної ситуації в країні, а також небажанням персоналу слідувати сучасним тенденціям ведення бізнесової діяльності.

Зазначимо, що в організаційній структурі ТОВ «Панорама» окремий відділ маркетингу відсутній, але це не означає, що реалізація маркетингової функції на підприємстві не здійснюється, просто маркетингові заходи виконують непрофільні відділи, які не володіють ґрунтовними знаннями у

сфері маркетингу і не до кінця розуміють його можливості, зокрема відділ збуту та виробничо-технічний відділ.

Зважаючи на бажання та готовність керівництва компанії до змін, нами було здійснено аналіз ефективності реалізації маркетингової функції на підприємстві, що в подальшому дозволить оцінити доцільність створення маркетингової служби на ТОВ «Панорама» та розробити рекомендації щодо інтеграції відділу маркетингу в його організаційну структуру.

Часто на вітчизняних підприємствах зустрічається такий феномен, як поєднання служби збуту і служби маркетингу. Це пояснюється тим, що маркетингова служба, як правило, укомплектована фахівцями відділу збуту.

Крім того, на багатьох підприємствах може спостерігатись взагалі повна відсутність маркетингової служби, як на ТОВ «Панорама», де маркетингом займається відділ збуту (менеджери з продажу).

Проаналізувавши «Положення про відділ збуту ТОВ «Панорама», нами було виявлено, що крім своїх прямих обов'язків, на збутовиків покладені нетипові для них завдання і функції, а саме:

- прийняття участі у розробці прогнозів, проектів перспективних і поточних планів виробництва та реалізації продукції, участі у проведенні маркетингових досліджень по вивченню попиту на продукцію підприємства, оцінюванні перспектив розвитку ринків збуту;

- постійному відстеженні ринку своєї продукції, купівлі зразків продукції підприємств-конкурентів, порівнянні якісних характеристик і попиту на цю продукцію з продукцією ТОВ «Панорама» і при необхідності доведення якості власної продукції до рівня конкурентів;

- підготовці рекомендацій щодо зниження обсягів виробництва продукції з обмеженим попитом і зняття з виробництва продукції, що користується низьким попитом;

- створенні і підтримці інформаційної бази даних про конкурентів (назва підприємств, їх географічна локація; дані про виробництво товарів-замінників, географія і показники продажів; цінова політика, види відвантажень; оцінка

перспектив збільшення продажів конкурентами; SWOT-аналіз конкурентів; аналіз рекламної діяльності конкурентів);

- формуванні пропозицій щодо корегування цін на продукцію ТОВ «Панорама» залежно від обсягів продажу;

- проведенні опитувань споживачів щодо їх вимог щодо якості й асортименту продукції;

- зборі і систематизації оперативної інформації про ціни на всі види продукції і граничні розміри знижок;

- прийнятті участі в організації виставок, ярмарків, виставок-продажів і інших заходів просування продукції.

Зазначимо, що основна функція служби збуту полягає в розподілі і безпосередньому продажі. В нашому випадку керівництво ТОВ «Панорама» від служби збуту очікує аналізу ринку, аналіз комплексу маркетингу (товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик), вивчення конкурентів і ін., що не властиво для відділу збуту, так як його співробітники не мають можливості виконувати ці функції через нестачу часу і відсутність фахових знань в галузі маркетингу.

Функції відділу збуту повинні концентруватись навколо процесу продажу і пов'язаних з ними комунікацій, а також у формуванні та наданні аналітичної інформації з продажу. Як свідчить практика, як тільки відбудеться грамотний розподіл функцій збуту та функцій маркетингу, то і в одній і в іншій службі відбудеться серйозне прискорення, тому що якщо фахівці націлені на виконання своїх прямих обов'язків, ефективність їх роботи підвищується в кілька разів.

Ми вважаємо, що маркетингового відділу повинна спрямовуватись на досягнення загальних цілей підприємства, включаючи економічні питання і перспективи розвитку підприємства. Виходячи з цього, метою новоствореного відділу маркетингу ТОВ «Панорама» повинна стати розробка рекомендацій за наступними напрямками:

- формування збутової політики підприємства з урахуванням наявних ресурсів і існуючої динаміки ринку;
- координація роботи всіх підрозділів підприємства, що мають відношення до продажів.

Рекомендації відділу маркетингу, що стосуються ринкової орієнтації, після затвердження керівництвом повинні бути обов'язковими для всіх служб підприємства. Але часто плани, що розробляються відділом маркетингу і затверджуються керівництвом, поміщаються в сейф і там закінчують своє існування. На жаль, це досить поширене явище. Насправді підприємство втрачає колосальний потенціал: маркетологи вивчають ринок, обробляють величезні масиви інформації, розробляють плани. А в результаті ті напрацювання, які були зроблені маркетологами, ті фінансові ресурси, які були витрачені на вивчення ринку, не тільки не приносять підприємству користі, а й стають «викинутими на вітер» грошима. А підприємство продовжує свій рух, заснований виключно на інтуїції, старих звичках і минулому досвіді, не помічає нових можливостей і несвоєчасно реагує на виникаючі небезпеки, даючи своїм конкурентам можливість використовувати себе для досягнення їхніх цілей.

Пропонуємо окреслити основні принципи і методи роботи новоствореного відділу маркетингу ТОВ «Панорама».

Всі структурні підрозділи підприємства повинні надавати відділу маркетингу повну інформацію про результат своєї діяльності. В свою чергу, відділ маркетингу зобов'язаний надавати підрозділам інформацію, необхідну їм для ринкової орієнтації. В даному випадку дуже важливим є спільний синергетичний ефект, який є результатом взаємного обміну інформацією, що допоможе ТОВ «Панорама» успішно досягати поставлених цілей. Зазначимо, що маркетингова структура не підміняє і не дублює функції інших підрозділів, а створюється лише з метою орієнтації діяльності всіх підрозділів компанії на потреби ринку та коригування їх роботи.

Нагадаємо, що стратегічний і тактичний маркетинг є двома різними за своїми завданнями напрямки. Якщо стратегічний маркетинг знаходиться в

компетенції вищого керівництва, то маркетинговій структурі в даному випадку відводиться роль виконавця, ключовими завданнями якого є аналіз ринку, розробка проміжних планів, різних моделей розвитку підприємства, освоєння сегментів ринку, визначення ключових позицій на ринку, оцінка конкурентів і споживачів. Все перелічене є завданнями стратегічного аналізу, на основі якого формується система стратегічного планування, і саме керівництво компанії приймає в цьому безпосередню участь. Відділ маркетингу в даному випадку надає менеджменту повноцінну інформацію про стан ринку, про те, наскільки підприємство є успішним, які труднощі можуть виникнути, якщо своєчасно не вжити заходів [24].

Щодо тактичного планування, то в даному випадку відділ маркетингу ТОВ «Панорама» виступатиме як служба, яка координуватиме роботу решту підрозділів з тим, щоб розроблені плани були втілені в життя.

В даному випадку маркетингологи здійснюватимуть функцію контролінгу і відповідатимуть на запитання: яким чином підрозділи рухаються до поставленої вищим керівництвом мети, як наше підприємство працює на ринку, як змінюються ті чи інші уподобання клієнтів, наскільки добре «відчувають себе» пропоновані товари та послуги на ринку, наскільки вони є прибутковими на даний момент, на якій фазі життєвого циклу перебуває той чи інший продукт.

Вважаємо, що основними завданнями майбутнього відділу маркетингу ТОВ «Панорама» мають стати:

1. Оцінювання кон'юнктури ринку та постійний аналіз результатів комерційної діяльності ТОВ «Панорама», а також факторів, які впливають на роботу підприємства.
2. Розробка прогнозів продажів і ринкової частки підприємства.
3. Проведення ситуаційного ринкового аналізу.
4. Розробка спільно з іншими підрозділами і керівництвом ТОВ «Панорама» мети і стратегії ринкової діяльності.

5. Формування товарної та цінової політики підприємства.
6. Вибір раціональних каналів збуту товарів і методів їх просування.
7. Розробка для ТОВ «Панорама» в цілому і для окремих асортиментних груп стратегічних і тактичних маркетинг-планів.
8. Забезпечення ТОВ «Панорама» та всіх його підрозділів маркетинговою інформацією про ринок світлопрозорих конструкцій.

Насамкінець, варто констатувати, що імідж підприємства в значній мірі визначається якістю і кількістю контактів із зовнішніми потенційними партнерами і споживачами. На нашу думку, встановлення і організація контактів з потенційними споживачами як в форматі B2B, так і в форматі B2C, а іноді і представницькі функції підприємства в його стосунках з іншими організаціями може виконувати відділ маркетингу. Безумовно, порядок і рівень компетенції при виконанні подібних робіт визначатиме менеджмент підприємства. Це даватиме впевненість у тому, що маркетингова структура планомірно і послідовно провадить заплановану політику, спрямовану на формування відповідного іміджу ТОВ «Панорама» в очах споживачів, постачальників і партнерів.

## **Висновки до розділу 2**

1. Проаналізовано стан та тенденції розвитку ринку світлопрозорих конструкцій з ПВХ-профілю в Україні. За результатами аналізу виявлено, що ринок СПК можна кваліфікувати як ринок монополістичної конкуренції, на якому для підвищення конкурентоспроможності вирішальне значення має маркетингова діяльність з акцентом на використанні нецінових засобів впливу на поведінку споживача.

2. В процесі аналізу господарської діяльності ТОВ «Панорама» на ринку B2B та B2C виявлено, що ТОВ «Панорама» займається виробництвом та

монтажем широкого спектру полівінілхлоридних та металопластикових конструкцій. Основними напрямками діяльності компанії є: віконні системи (в т.ч. кольорові вікна); двері; нестандартні конструкції; система Hebe-Schibe; склопакети; антимоскітні сітки; підвіконня; відливи; гаражні ворота; дахові вікна; сходи на горище. Фірма використовує найновіші технології у виробництві продукції, намагається вести чесну цінову політику. ТОВ «Панорама» працює на ринку, близькому до насичення, що безпосередньо впливає на посилення конкуренції. Зважаючи на це, компанія обрала для себе в якості пріоритетного сегмент В2С, пропонуючи повний цикл робіт, починаючи від виробництва металопластикових конструкцій на власному заводі і закінчуючи їх монтажем в оселях пересічних українців.

3. Виявлено, що досліджуване підприємство дещо втратило свої ринкові позиції у порівнянні з попередніми роками. На думку генерального директора компанії, це відбулось за рахунок посилення конкуренції на ринку СПК, економічної ситуації в країні, імпортозалежності від матеріалів і фурнітури, призупиненням Урядової програми стимулювання населення до ефективного використання енергетичних ресурсів та термомодернізації власного житла «Тепла оселя», а також небажанням персоналу слідувати сучасним тенденціям ведення бізнесової діяльності. Зважаючи на готовність керівництва компанії до змін, здійснено оцінку доцільності створення відділу маркетингу на ТОВ «Панорама». В організаційній структурі ТОВ «Панорама» окремий відділ маркетингу відсутній, а обов'язки щодо реалізації маркетингових заходів покладені на непрофільні відділи, які не володіють фаховими знаннями у сфері маркетингу і не до кінця розуміють його можливостей, зокрема відділ збуту та виробничо-технічний відділ. Виходячи з результатів проведеної оцінки, окреслено загальні напрямки та завдання, які виконуватиме новостворений відділ маркетингу, що є передумовою для його успішної інтеграції в діючу організаційну структуру підприємства.



## РОЗДІЛ 3

### ОРГАНІЗАЦІЯ ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1. Інтеграція відділу маркетингу в організаційну структуру управління ТОВ «Панорама» та подолання опору з боку персоналу

В другому розділі кваліфікаційної роботи в процесі аналізу виробничо-господарської діяльності ТОВ «Панорама» нами було виявлено, що відділу маркетингу на підприємстві немає, а всі маркетингові функції покладені на відділ збуту. Розуміючи сучасні тренди на ринку світлопрозорих конструкцій, насиченість ринку та посилення конкуренції, генеральний директор підприємства в процесі спілкування виявив бажання створити сучасний відділ маркетингу, інтегрувавши його в діючу організаційну структуру підприємства.

Зважаючи на побажання менеджменту ТОВ «Панорама» та виходячи з мети кваліфікаційної роботи нами було запропоновано ряд рекомендацій, зокрема щодо позиціонування служби маркетингу, подолання опору з боку діючого персоналу, організації взаємодії відділу маркетингу з іншими підрозділами підприємства.

Зазначимо, що створення відділу маркетингу на підприємстві – складне завдання. Для того, щоб відділ маркетингу гармонійно вписався в організацію, необхідно подумати про його позиціонування.

В даному випадку позиціонування представляє собою процес «розміщення» маркетингової служби в свідомості працівників підприємства, а грамотно реалізоване позиціонування має забезпечити її «плавну інтеграцію» в цю свідомість, і, як наслідок, входження в організаційну структуру підприємства шляхом мінімізації опору з боку персоналу [59].

Впровадження служби маркетингу в організаційну структуру підприємства представляє процес організаційних змін, тому з боку працівників ТОВ «Панорама» цілком закономірним буде опір змінам, що відповідає доктринам сучасного менеджменту. Менеджмент вчить нас тому, що люди в

більшості своїй схильні дотримуватися усталеного порядку речей і неохоче погоджуються на нововведення різного роду. Таким чином, нами було окреслено можливі типи опору впровадженню служби маркетингу з боку співробітників підприємства і запропоновано шляхи зменшення або повного подолання даних опорів.

Для подолання опору співробітників ТОВ «Панорама», керівництво якого збирається сформувати маркетингову службу, необхідно визначити, який рівень опору має місце і, відповідно, які цілі ставить перед собою керівництво в даний момент часу. Рівень опору, на наш погляд, залежить як від зовнішніх, так і внутрішніх факторів функціонування підприємства (найбільш вагомим фактором є корпоративна культура підприємства). Нижче розглянемо можливі рівні опору впровадженню маркетингової служби, а також запропонуємо дії керівництва компанії «Панорама» в кожній конкретній ситуації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендовані дії для подолання опору впровадженню маркетингової служби на підприємстві [57, с. 137]

Рівень опору	Рекомендовані дії для керівництва	Інструмент
Працівники не бачать проблем підприємства	Показати, що проблеми існують	Статистика, звіти підприємства
Співробітники бачать проблеми підприємства, але вважають, що:		
Служба маркетингу призведе до негативних наслідків	Створити сприятливий образ маркетингової служби в очах співробітників, ввести показники результативності роботи маркетингової служби, зрозумілі іншим підрозділам підприємства	Система планів підприємства (план продажів, виробництва, збуту і ін.).
Служба маркетингу проблему не вирішить	Навчити маркетингу. Показати, що проблеми підрозділів пов'язані між собою і впливають з однієї ключової проблеми	Навчальні програми з маркетингу, тренінги
Впровадження маркетингу ризиковано	Створити банк аргументів «проти», спільно з співробітниками знайти способи зниження потенційного ризику	Інформаційні бюлетені

Продовження таблиці 3.1

Рівень опору	Рекомендовані дії для керівництва	Інструмент
Співробітники бачать проблему підприємства у відсутності маркетингової служби		
Співробітники не хочуть нічого робити	Мотивація персоналу на зміни	Інструменти мотивації
Співробітники не знають, що робити	Вибрати спосіб створення маркетингової служби, призначити відповідального за впровадження, створити Положення про маркетингову службу	Матриця прав і відповідальності, інструменти контролю над ходом реалізації проекту

Опір першого рівня виникає, якщо *співробітники не бачать проблеми і, як наслідок, необхідності змін*. У такій ситуації головне – переконати співробітників в тому, що проблеми є. Необхідно провести серію організаційних зборів менеджерів середньої та вищої ланок з метою реально показати, що буде з компанією через 2-3 роки, якщо все буде йти по-старому, тобто підвести до необхідності змін. Робота по «підведенню» до проблеми не повинна носити декларативний характер, а повинна ґрунтуватись на фактах, цифрах, статистиці діяльності підприємств, отриманої з достовірних джерел.

Співробітники, що демонструють наступний рівень опору, вважають, *що у підприємства дійсно є проблеми, однак впровадження маркетингової служби призведе до негативних результатів*. На наш погляд, ці результати слід розглянути в двох аспектах. У першому випадку маркетингова служба сприймається як «порушник спокою» [59], який внесе дискомфорт в їхнє життя.

У цій ситуації завдання керівництва зводиться до того, щоб показати, як робота маркетингової служби дозволить не тільки не погіршити, але навіть покращити добробут співробітників. На даному етапі виникає проблема створення сприятливого образу маркетингової служби в очах персоналу компанії, який повинен сприймати маркетологів як «носіїв блага». В такому випадку необхідно виявити, що є благом для кожного співробітника.

Наприклад, якщо головне – умови праці і сприятливий психологічний клімат, необхідно показати, наскільки він покращиться, якщо в команду прийдуть нові доброзичливі люди. Якщо мотиватор зарплата – показати, що знання цих людей зміцнять ринкові позиції підприємства в довгостроковій перспективі, а значить, фінансовий результат і зарплату.

Співробітники багатьох підрозділів, результат діяльності яких можна оцінити помісячно, наприклад, збуту або постачання, часто вважають, що відділ маркетингу буде тільки витратити гроші, в той час коли інші їх будуть заробляти. Для усунення подібного опору керівництво повинно ввести показники результативності роботи маркетингової служби, зрозумілі іншим підрозділам підприємства.

Опір наступного рівня передбачає, що *співробітники бачать проблеми підприємства, однак вважають, що впровадження маркетингової служби ці проблеми не вирішить*. Інакше кажучи, на їхню думку, є інші шляхи вирішення проблеми. Не слід забувати, що на багатьох підприємствах сьогодні працюють люди, які досі не знайомі з ключовими положеннями маркетингової концепції, звикли працювати «по-старому» і планувати «від досягнутого». Звичайно, такі люди можуть володіти певним досвідом і дійсно представляти певну цінність для підприємства (наприклад, співробітники інженерно-технічних відділів і служби виробництва), оскільки «технарів» сьогодні дійсно не вистачає. У такій ситуації завдання керівництва полягає, перш за все, в тому, щоб роз'яснити співробітникам, в чому полягає суть маркетингу і які переваги впровадження маркетингової функції на підприємстві.

Дуже часто на підприємствах виникають ситуації, коли співробітники розуміють, що є проблеми, але кожен з них вважає проблему свого підрозділу (відділу постачання, збуту, фінансової служби) найголовнішою.

Наприклад, якщо товар не знаходить споживача, значить потрібно вирішувати проблеми відділу збуту, якщо проблеми з якістю, потрібно поліпшити роботу відділу постачання в плані поставки сировини і матеріалів. У такій ситуації керівництву підприємства потрібно забезпечити справжнє

розуміння проблемної ситуації, показати, що проблеми різних підрозділів пов'язані між собою і впливають з однієї загальної проблеми підприємства – ігнорування ролі маркетингової функції та відсутності відділу маркетингу.

Наступний рівень опору передбачає, що співробітники ознайомлені в рамках навчальної програми з основами маркетингової концепції, розуміють, що таке дослідження, моніторинг ринку, розуміють доцільність створення маркетингової служби, проте висловлюють свої побоювання з приводу того, що цей процес пройде безболісно для підприємства. Іншими словами, на їхню думку, *створення маркетингової служби пов'язане з певним ризиком*. В такому випадку перше, що повинен зробити керівник, зібрати так званий банк аргументів «проти» і спільно з співробітниками знайти способи зниження можливих ризиків для усунення потенційних проблем.

Наступний рівень опору можна визначити як більш «м'який», ніж всі описані вище. *Співробітники розуміють, що впровадження маркетингової служби є необхідним кроком, але не хочуть нічого для цього робити*. У такій ситуації помилкою керівництва є те, що в більшості випадків співробітникам надається директивний план дій.

Оптимальним рішенням у даній ситуації є залучення співробітників, які спочатку чинили опір змінам, в процес реалізації змін, мотивація на участь в процесі організаційних змін. Особливу увагу потрібно звертати на лідерів думок, які повинні виступити основними реалізаторами проекту зі створення маркетингової служби. Недостатньо дати людям директивні вказівки, необхідно залучити їх до процесу змін, зацікавити їх в тому, щоб маркетингова служба безболісно проникла в організаційну структуру підприємства.

Значний інтерес представляє собою рівень опору, який передбачає, що *співробітники впевнені в необхідності впровадження маркетингової служби, однак вони не знають, що робити*. На цьому етапі починається процес реалізації ідеї впровадження маркетингової служби. Керівництву необхідно визначити відповідального за реалізацію проекту, а також визначити права і обов'язки інших осіб, які беруть участь в процесі. Відомо кілька схем створення

маркетингової служби (з числа штатного персоналу підприємства, шляхом залучення співробітників зі сторони, комбінований спосіб і ін.).

Як бачимо, на сьогоднішній день виникає ряд труднощів, пов'язаних з впровадженням маркетингової служби в організаційну структуру підприємства. Найчастіше маркетингова служба сприймається співробітниками інших відділів як «непотрібний» підрозділ і «порушник спокою». Створення маркетингової служби в більшості випадків натикається на опір персоналу. Опір може відбуватися на різних рівнях, починаючи від категоричного неприйняття маркетингової концепції до процесу безпосередньої участі співробітників у процесі змін.

Щоб впровадження маркетингової служби пройшло з найменшими затримками і труднощами, необхідно, перш за все, домогтися того, щоб в співробітників чітко укорінився постулат про необхідність наявності маркетингової функції як визначального вектора успішного функціонування підприємства на ринку.

Позиціонування маркетингової служби передбачає постійне комунікаційну взаємодію топ-менеджменту з представниками середньої ланки управління, а останніх безпосередньо з співробітниками їх відділів на всіх етапах подолання опору.

Серед основних проблем, з якими стикаються керівники підприємств в процесі організації маркетингової служби, можна назвати відсутність маркетингової грамотності співробітників, небажання змінювати усталений порядок роботи, а часто впевненість в тому, що зміни призведуть до негативних наслідків. У багатьох випадках співробітники підприємства не розуміють критеріїв оцінки доцільності впровадження відділу маркетингу. Таким чином, однією з найважливіших задач, що стоять перед керівництвом, є підвищення «відчутності» маркетингової діяльності компанії [57].

Це передбачає використання конкретних показників результативності роботи відділу, які повинні бути зрозумілі менеджерам інших служб підприємства. Сюди можна віднести кількісні (ефективність проведення

рекламних і PR-заходів, а також акцій зі стимулювання збуту і ін.) і якісні показники діяльності маркетингової служби. Крім того, для оцінки роботи маркетологів можна використовувати КРІ.

Не менш складною перешкодою на шляху до формування відділу маркетингу виступає відсутність орієнтації на загальний результат між підрозділами підприємства.

На думку багатьох працівників підприємства, створення маркетингової служби виступає ризикованим проектом, що також необхідно брати до уваги в процесі її позиціонування.

Створюючи маркетинговий відділ, необхідно використовувати дієву систему мотивації, щоб залучити співробітників в процес створення маркетингового відділу, визначити осіб, відповідальних за реалізацію проекту.

Також необхідно:

- встановити дієві зв'язки маркетингової служби з іншими підрозділами компанії;
- використовувати всі можливі способи підвищення рейтингу відділу маркетингу;
- забезпечити організаційне підпорядкування маркетингової служби одному з вищих і авторитетних керівників компанії;
- визначити оптимальну кількість працівників служби маркетингу;
- розвивати і підтримувати постійну потребу управлінського персоналу в підвищенні маркетингових знань і ув'язці їх з вирішенням конкретних питань діяльності підприємства.

Процес впровадження і позиціонування маркетингової служби повинен носити системний характер, дії керівництва підприємств в рамках даного процесу, а також застосовувані інструменти необхідно засновувати на доктринах сучасного менеджменту.

### **3.2. Розробка рекомендацій щодо успішної взаємодії відділу маркетингу з іншими підрозділами підприємства**

Проблема взаємодії маркетингової служби з іншими підрозділами підприємства є однією з ключових в процесі її створення і функціонування. З огляду на той факт, що для багатьох служб підприємства маркетингова служба сприймається як розтратник грошей, можна припустити, що організація ефективної взаємодії відділу маркетингу з іншими службами підприємства є непростим завданням.

#### 1. Взаємодія маркетингової служби з генеральним директором компанії

Взаємодія маркетингової служби з генеральним директором компанії є ключовою на підприємстві, оскільки успіх роботи відділу маркетингу перш за все залежить від підтримки вищого керівництва, і, як наслідок, від налагодження з ним ефективних комунікацій. Маркетингова служба повинна забезпечувати потреби вищого керівництва компанії в маркетинговій підтримці, його можливості щодо вирішення зазначених завдань, а керівник маркетингового відділу зобов'язаний консультувати керівника підприємства з актуальних і нагальних питань практичної організації маркетингу. Генеральний директор компанії повинен отримувати від начальника маркетингового відділу інформацію про те, які необхідні умови для впровадження та належного функціонування передових технологій маркетингу, їх подальшого удосконалення та оптимізації. Керівник маркетингового відділу повинен здійснювати розробку маркетингової стратегії підприємства і надавати її варіант для затвердження генеральному директору компанії. Крім того, в завдання маркетингової служби входить інформування керівництва про передовий вітчизняний і зарубіжний досвід управління маркетингом. Керівник маркетингового відділу надає генеральному директору компанії план маркетингу, а також надає звітність з питань маркетингової роботи. Генеральний директор компанії затверджує варіант маркетингової стратегії



компанії, наданий директором з маркетингу або начальником маркетингового відділу.

## 2. Взаємодія маркетингової служби зі службою НДДКР

В процесі вивчення діючої організаційної структури ТОВ «Панорама», нами було виявлено, що на підприємстві функціонує відділ головного інженера, в обов'язки якого входять питання, пов'язані з розробкою нової продукції, а також організацією системи постачання. Нами було запропоновано перейменувати даний відділ на відділ НДДКР згідно з діючою в маркетинговому менеджменті термінологією, що дозволить в подальшому уточнити посадові інструкції працівників даного відділу, його функціонал з урахуванням реорганізації організаційної структури підприємства.

Практика бізнесу показує, що взаємодія маркетингової служби зі службою НДДКР є одним з ключових напрямків. Конкурентною перевагою на ринку сьогодні володіє підприємство, яке пропонує ринку новий спосіб задоволення потреби або яка сама формує потребу споживача. Якщо підприємство орієнтоване на довгострокове перебування на ринку, то наголос на інновації є одним з найбільш виправданих варіантів розвитку. Маркетологи вивчають потребу, формулюють ідею, тестують її. НДДКР розробляє під цю потребу конкретний продукт. Таким чином, маркетологи повинні надавати в службу НДДКР результати тестування концепції нового товару, під яку співробітники служби НДДКР повинні розробити перший дослідний зразок товару, який підлягав би далі перевірці в рамках пробного маркетингу. Відносини між відділом маркетингу і службою НДДКР нерідко мають проблемний характер. «Претензія маркетологів до представників відділу НДДКР може полягати в тому, що ті не дозволили їм взяти участь в розробці нової продукції. Створюючи нові вироби, інженери виходять з досить довільних, тобто не підкріплених серйозними дослідженнями, оцінок споживачів і ринкових сил. Вони можуть зробити товар занадто складним, внаслідок чого його ціна буде зависокою, або дати зайвий надскладний технічний опис, що робить акцент на технічних характеристиках, а не на перевагах товару. Подібні помилки легко

виправити, якщо з конструкторами та інженерами співпрацюватимуть маркетологи, знайомі з потребами споживачів не з чуток» [51].

Як вже зазначалось, на ТОВ «Панорама» в обов'язки відділу головного інженера (відділ НДДКР) також входять функції постачання, тобто окремий відділ постачання відсутній. На нашу думку, зважаючи на розміри та бюджет підприємства, дана ситуація є виправданою і може мати місце за умови введення в штат відділу менеджера з постачання.

Якісна взаємодія відділу маркетингу і відділу НДДКР (менеджера з постачання) необхідна для уникнення ситуації, при якій замовлення не можуть бути виконані через несподівану і непередбачену відсутність важливих сировинних матеріалів і компонентів. Дана ситуація може виникнути в тому випадку, якщо відділ маркетингу своєчасно не поінформує менеджера з постачання про потреби клієнтів на поточний і майбутній період. І, навпаки, утворення надмірних запасів матеріалів через помилковість прогнозів або через те, що відділ маркетингу не повідомив менеджера з постачання про зменшення потреб, призведе до заморожування коштів, які могли б успішно використовуватися за іншим призначенням.

Крім того, успішна взаємодія відділу маркетингу і відділу НДДКР повинна бути спрямована на дотримання стандартів якості продукції, що випускається підприємством. Якість готової продукції багато в чому визначається складом сировини і матеріалів, з яких вона виготовляється. Таким чином, чітко вимальовується проблема вибору постачальників і своєчасних поставок сировини і матеріалів, що є результатом успішної взаємодії маркетологів і постачальників.

### 3. Взаємодія маркетингової служби з виробничо-технічним відділом

Взаємодія відділу маркетингу і відділу виробничо-технічного відділу може реалізовуватись за двома напрямками. В рамках дослідження маркетологи вивчають ринкову кон'юнктуру, перспективи розвитку і потреби галузі, підприємств, установ, які є потенційними покупцями (замовниками) виробленої продукції і послуг, що надаються, в результаті розробляють

прогнози потреби в продукції, що випускається. Крім того, спільно з іншими службами підприємства маркетологи беруть участь в розробці пропозицій і рекомендацій зі зміни технічних, економічних і інших характеристик продукції з метою поліпшення її споживчих якостей. Таким чином, формуються дані про необхідний обсяг виробництва продукції на період. Виробничники в свою чергу інформують маркетологів про наявні можливості задоволення виявлених споживчих потреб в продукції. У взаємовідносинах виробничої та маркетингової служб часто виникають проблеми, оскільки «фахівці з маркетингу часом планують такі заходи з просування товару, які вимагають від виробничників працювати понаднормово або випускати занадто дрібні партії різних товарів, виробництво яких вимагає постійної переналагодження верстатів і устаткування» [51]. Обґрунтуванням вибору передбачається «підвищення рівня прибутку і зниження витрат. Якщо пропозиції фахівців з маркетингу обіцяють великі доходи, їх слід прийняти, не вагаючись».

#### 4. Взаємодія маркетингової служби з відділом збуту

В компаніях, які сповідують «філософію маркетингу», найперший бюджет, який складається на підприємстві є бюджет продажів. Він формується завдяки вивченню споживчого ринку маркетологами підприємства, які формують дані про наявні незадоволені потреби споживачів у продукції підприємства. Таким чином, маркетологи надають до відділу збуту прогноз продажів на певний період. Відділ збуту надає в маркетингову службу дані про фактичні продажі, що дозволяє визначити величину похибки маркетингового прогнозу. Проблеми взаємодії маркетингової служби з відділом збуту обумовлені тим, що на чолі їх стоять різні керівники, що обумовлено історичними передумовами становлення маркетингової діяльності на підприємстві.

На думку Ф. Котлера, «це звучить дивно. Спочатку були продажі. Маркетинг з'явився пізніше, щоб допомогти продавцям. Спочатку маркетинг був у відділі продажів. Потім він виріс в самостійний відділ, відповідальний за маркетинговий план і формування бренду. Зараз в більшості компаній ці два

відділи очолюють два різних віце-президенти. Відділ маркетингу в основному займається маркетинговим плануванням, ціновою політикою, визначає коло потенційних споживачів і розробляє способи донесення інформації. Відділ продажів працює з конкретними клієнтами і отримує замовлення. Між цими відділами часто виникають непорозуміння, що заважають роботі. Тому відділ маркетингу повинен поліпшити відносини з відділом продажів» [25].

Одним із шляхів вирішення проблеми взаємодії відділу маркетингу і збуту є двостороння готовність до співпраці керівників цих підрозділів, особливо в контексті взаємодії продавців зі споживачами (розробка стандартів обслуговування та контроль за їх реалізацією), а також в питанні витрачання бюджетних коштів. На нашу думку, щоб налагодити взаємини, необхідно до процесу маркетингового планування залучати продавців – вони допоможуть внести уточнення. Відносини покращаться, якщо маркетологи будуть регулярно їздити з торговими представниками до клієнтів, щоб краще зрозуміти і тих і інших» [25]. Крім того, фахівці з маркетингу стануть приймати більш вдалі рішення, якщо будуть ставитися до продавців як до своїх безпосередніх клієнтів, які відрізняються від кінцевих споживачів лише специфікою запитів.

#### 5. Взаємодія маркетингової служби з юридичним відділом

Досвідчений маркетолог повинен знати різні закони і нормативні правові акти, що регулюють організацію збуту та продажу товарів, надання послуг, методичні матеріали по організації маркетингової, рекламної діяльності, оцінці фінансово-економічного стану і місткості ринку. Крім того, співробітники відділу маркетингу повинні забезпечувати надійний захист інформації (документів), які містять відомості, що становлять комерційну таємницю підприємства. Важливий аспект маркетингової діяльності стосується не тільки вивчення думок споживачів про продукцію підприємства, але також здійснення контролю за своєчасним усуненням недоліків, які надходять від споживачів в рекламаціях і претензіях. Необхідність цих знань зумовлює необхідність ефективної співпраці відділу маркетингу і юридичної служби підприємства.

Фахівці відділу маркетингу повинні мати можливість отримати швидко і кваліфіковану юридичну консультацію. Є законодавчі акти та інші офіційні документи, що відносяться до різних аспектів господарської та комерційної діяльності – розробки нового виробу, виробництва, визначення цін, упаковки, реклами, умов продажу і ін. Крім того, існують закони та інструкції по патентуванню, реєстрації товарних знаків, ліцензійних угодах, рекламаціях і претензіях покупців, а також юридичні норми з питань обмежувальної торгової практики, монополістичних угод, купівлі та продажу в розстрочку, угод та цін ін. Крім того, співробітники юридичної служби повинні брати участь в складанні договірної документації відділу.

#### 6. Взаємодія маркетингової служби з відділом кадрів

Питання професійної діяльності співробітників відділу маркетингу є спільним завданням відділу маркетингу і служби кадрів, що і визначає основні напрямки їх взаємодії. Керівник маркетингового відділу повинен чітко формулювати поточні та перспективні потреби відділу в людських ресурсах, методики їх планування та прогнозування. Ситуація на ринку праці явно демонструє гостру нестачу кваліфікованих і досвідчених фахівців з маркетингу. Відділ кадрів, який відповідає за запрошення і вибір можливих кандидатів, повинен мати чітке уявлення про характер майбутньої роботи претендента, його статус, службові взаємини з іншими співробітниками відділу, перспективи зростання і необхідної для виконання даної роботи професійної та загальноосвітньої підготовки, особисті якості, здібності і досвід роботи. Керівникам відділів маркетингу і кадрів необхідно взаємно консультиватися про те, де можна знайти кандидатів на посаду, де слід помістити оголошення про запрошення на роботу, як повинно бути складено це оголошення і ін. Важливий аспект взаємодії відділів маркетингу і кадрів стосується характеру інструктажу і програми навчання нових і вже прийнятих раніше працівників. У той час як загальний інструктаж зазвичай проводиться відділом кадрів, спеціальна підготовка з питань маркетингу є обов'язком керівника відділу маркетингу. Відділу маркетингу необхідно підтримувати тісні контакти з

відділом кадрів для того, щоб підготувати чіткий опис посадових обов'язків кожного із співробітників.

До безпосередніх обов'язків керівника відділу маркетингу відноситься керівництво навчанням підлеглих, створення для них умов для підвищення кваліфікації, професійного зростання, розвитку ділової кар'єри і посадового просування відповідно до особистих заслуг і рівня кваліфікації. Крім того, начальник відділу повинен здійснювати контроль за дотриманням підлеглими правил охорони праці і техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту, використовувати по відношенню до підлеглих надані права по їх заохоченню (або відповідальності). Керівник відділу маркетингу спільно з відділом кадрів повинен розглядати пропозиції щодо забезпечення ергономічних умов праці співробітників відділу, раціоналізації робочих місць, брати участь в складанні правил внутрішнього трудового розпорядку. Результатом спільної роботи відділу маркетингу і відділу кадрів повинні бути критерії оцінки ефективності роботи співробітників маркетингового відділу, а також питання їх мотивації та відповідальності.

#### 7. Взаємодія маркетингової служби з фінансовим відділом

Напрямок взаємодії маркетингової та фінансової служб є визначення маркетингового бюджету підприємства і контроль над ефективністю його використання. На жаль, практика бізнесу показує, що відносини між відділом маркетингу і фінансовою службою є одними з найскладніших відносин на підприємстві. Фінансова служба займається організацією фінансової діяльності компанії з метою ефективного використання фінансових ресурсів, а також розробкою прогнозів економічного розвитку компанії, бере участь у формуванні ключових показників фінансової діяльності. Одним із завдань фінансової служби є складання перспективних і поточних фінансових планів і бюджетів компанії та оперативний контроль над їх виконанням. Працівники фінансової служби проводять комплексний економічний і фінансовий аналіз діяльності компанії, розробляють заходи щодо підвищення ефективності управління фінансами, зниження фінансових ризиків і збільшення

прибутковості. Фінансова служба управляє витратами підприємства та надходженням доходів, складає фінансову звітність, яка представляє собою «картинку» фінансових ресурсів компанії на даний момент. Фінансисти зацікавлені в тому, щоб звітність була «позитивною».

Маркетинговий бюджет часто витрачається на реалізацію маркетингових заходів, велика частина яких має довгостроковий ефект, що призводить до виведення фінансових ресурсів з компанії і може привести до зниження фінансового результату в звітному періоді і утворення «негативної» звітності. Це і є основною проблемою у відносинах між фінансистами і маркетологами. Фінансисти виступають за фінансову стійкість, а маркетологи за стійкість, яка передбачає постійний процес змін з метою збереження конкурентоспроможності на ринку продукції, що випускається. Звідси випливають проблеми підприємства, пов'язані з необхідністю узгодження фінансової та маркетингової стратегії компанії.

На підставі вищевикладеного можна зробити висновок про те, що ефективна взаємодія новоствореного відділу маркетингу з іншими підрозділами підприємства є одним із першочергових завдань досягнення цільових показників діяльності ТОВ «Панорама». Для забезпечення успішної взаємодії маркетингової служби з іншими підрозділами підприємства необхідно подолання опору персоналу самому факту наявності маркетингової служби, яку до сих пір багато хто вважає службою по розтрачанню грошей.

Ефективна взаємодія маркетологів з іншими службами ТОВ «Панорама» може бути реалізована тільки за наявності підтримки вищого керівництва компанії, яке має затвердити Положення про маркетингову службу, представлене керівником маркетингового відділу. В даному Положенні повинен бути чітко прописаний документообіг між відділом маркетингу і іншими службами, терміни подачі документів, порядок їх узгодження і затвердження. Рекомендоване Положення про відділ маркетингу та посадова інструкція начальника відділу маркетингу, які враховують специфіку господарської діяльності ТОВ «Панорама», представлені в Додатках В та Г.

Начальник відділу повинен керувати розподілом завдань, забезпечуючи їх своєчасне, ритмічне і рівномірне доведення до підлеглих підрозділів, форм документів, необхідних для забезпечення діяльності, а також внутрішніх організаційно-нормативних і нормативно-методичних документів з питань управління маркетингом.

Насамкінець пропонуємо торкнутися питання оцінки ефективності новоствореного відділу маркетингу. Зазначимо, що кількісна оцінка може бути здійснена тільки через певний період функціонування відділу, оскільки в розпорядженні ТОВ «Панорама» поки що немає аналітичних даних про маркетингову діяльність.

В вітчизняній практиці ефективність маркетингової діяльності ототожнюється із ефективністю витрат на маркетинг (залежність між витратами на маркетинг і результатом обсягу продажу або прибутку). За допомогою аналізу ефективності поточних витрат на маркетингову діяльність, ефективності маркетингових процесів та використання маркетингових ресурсів керівництво ТОВ «Панорама» зможе оцінити ефективність відділу маркетингу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Кількісні показники ефективності відділу маркетингу  
(систематизовано автором)

Показник	Метод розрахунку
Ефективність витрат на маркетинг	$E_{md} = \frac{\Delta Pr}{V_m}$ ; де $\Delta P = V_e - V_b$ ; $V_m = I_c + I_v$
Ефективність маркетингових процесів (упровадження та адаптація)	$E_{md} = \frac{\Delta Pr_i}{V_{mr_i}}$ ; $E_{md} = \frac{\Delta Pr_i}{V_{sp_i}}$ ; $E_{md} = \frac{\Delta Pr_i}{V_{mix_i}}$
Загальна ефективність маркетингу	$E_{md} = \frac{\sum \Delta Pr_i}{\sum (V_{mr_i} + V_{sp_i} + V_{mix_i})}$

1.  $\Delta Pr$  – приріст обсягу реалізації товарів;
2.  $V_m$  – сукупність витрат на маркетинг;
3.  $V_e$  – обсяг реалізованих товарів і послуг на кінець періоду;



4.  $V_b$  – обсяг реалізованих товарів і послуг на початок періоду;
5.  $I_c$  – матеріальні витрати на маркетинг;
6.  $I_v$  – фонд оплати праці;
7.  $\Delta Pr_i$  – приріст обсягу реалізації товарів і послуг на певному ринку;
8.  $V_{mr}$  – витрати на дослідження на певному ринку;
9.  $V_{sp}$  – витрати на реалізацію стратегічних планів на певному ринку;
10.  $V_{mix}$  – витрати на реалізацію комплексу маркетингу на певному ринку.

Однак потрібно пам'ятати, що інколи кількісно оцінити ефективність маркетингової діяльності на підприємстві буває досить складно, оскільки виразити кількісний ефект з маркетингових заходів не завжди можливо. Крім того, працівники відділу маркетингу не створюють продукцію, але вони здійснюють певну організаційну та комерційну діяльність подальшого життєвого розвитку товару, забезпечуючи товарну інфраструктуру. Тому потрібно поєдувати кількісні методи оцінки з якісними. В подальшому у вітчизняного бізнесу повинно з'явитися розуміння, що організація маркетингової служби є необхідністю, а маркетинговий бюджет не є витратами, а інвестицією в успішне функціонування компанії на ринку.

### **Висновки до розділу 3**

1. Враховуючи те, що маркетингова діяльність ТОВ «Панорама» носить ситуаційний, епізодичний та інколи навіть суперечливий характер, розроблено рекомендації щодо інтеграції відділу маркетингу в організаційну структуру ТОВ «Панорама». Впровадження служби маркетингу в діючу структуру підприємства представляє собою процес організаційних змін, тому з боку персоналу цілком закономірним буде опір цим змінам, оскільки люди в більшості своїй схильні дотримуватися усталеного порядку речей і неохоче погоджуються на нововведення різного роду. Виходячи з цього, розглянуто

можливі рівні опору впровадженню маркетингової служби, а також запропоновано дії для керівництва компанії «Панорама» в кожній конкретній ситуації.

2. Виходячи з цілей та стратегії ТОВ «Панорама» запропоновано ряд рекомендацій щодо розподілу обов'язків і взаємодії з іншими функціональними службами підприємства, а саме: генеральним директором, службою НДДКР (головним інженером), виробничо-технічним відділом, відділом збуту, юридичним відділом, відділом кадрів, фінансовим відділом.

3. Розроблено Положення про відділ маркетингу та Посадову інструкцію начальника відділу маркетингу, які враховують специфіку господарської діяльності ТОВ «Панорама» і дозволять централізувати та систематизувати весь спектр маркетингової роботи на підприємстві: проведення маркетингових досліджень, маркетингове планування, товарну політику, ціноутворення, взаємодію з посередниками і організацію збуту, просування продукції, брендинг.

4. Розроблено рекомендації щодо кількісної оцінки ефективності роботи новоствореного відділу маркетингу, які у поєднанні з якісними методами дозволять визначити ефективність маркетингової структури. Акцентовано увагу на тому, що в подальшому у вітчизняного бізнесу повинно з'явитися розуміння, що організація маркетингової служби є необхідністю, а маркетинговий бюджет не є витратами, а інвестицією в успішне функціонування компанії на ринку.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і вирішення актуальної проблеми організація діяльності відділу маркетингу підприємства та шляхів її покращення. Це дозволяє сформулювати основні висновки та пропозиції:

1. На основі узагальнення існуючих точок зору вчених доведено, що в сучасних умовах запорукою стратегічного успіху підприємства, створення та утримання конкурентних переваг виступає застосування маркетингу як головної стратегії управління підприємством. Після усвідомлення керівництвом того, що в умовах ринку управляти підприємством на основі попередніх принципів неможливо, починається переорієнтація його діяльності на використання концепції маркетингу як філософії ведення бізнесу.

2. Виокремлено три можливі способи реалізації маркетингової функції на підприємстві: внутрішній відділ маркетингу; маркетинговий аутсорсинг; маркетинговий консалтинг. Кожен із способів має свої переваги і недоліки, а тому підприємство повинно вибрати для себе оптимальний спосіб реалізації маркетингової функції або їх комбінацію, що визначається цілями, які воно ставить в рамках маркетингової діяльності і в розрізі окремих маркетингових активностей на певний період часу.

3. Досліджено еволюцію впровадження маркетингу і його організаційних структур в організаційні структури підприємств та доведено, що маркетингова служба є найважливішою ланкою в управлінні підприємством, яка створює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення потреб ринку і отримання на цій основі прибутку. Маркетингова служба формується на підприємстві, перш за все, для забезпечення гнучкого пристосування підприємства до мінливої ринкової ситуації і вимог споживачів на ринку.

4. Окреслено основні завдання та ключові функції служби маркетингу на сучасному підприємстві, а також принципи, яких потрібно дотримуватись в процесі проектування відділу маркетингу, до яких можна віднести мобільність,

відносну простоту маркетингової структури, відповідність масштабів маркетингової служби обсягам продажів підприємства, кількості та місткості ринків збуту, забезпечення вмотивованості працівників і реалізації їх творчого потенціалу та ефективність маркетингової служби (витрати та віддача).

5. Здійснено порівняльний аналіз існуючих маркетингових структур бюрократичного та адаптивного типу та виявлено їхні переваги та недоліки. Окреслено ряд факторів, від яких залежить вибір організаційної структури управління маркетингом на підприємстві.

6. Проаналізовано стан та тенденції розвитку ринку світлопрозорих конструкцій з ПВХ-профілю в Україні. За результатами аналізу виявлено, що ринок СПК можна кваліфікувати як ринок монополістичної конкуренції, на якому для підвищення конкурентоспроможності вирішальне значення має маркетингова діяльність з акцентом на використанні нецінових засобів впливу на поведінку споживача.

7. В процесі аналізу господарської діяльності ТОВ «Панорама» на ринку В2В та В2С виявлено, що ТОВ «Панорама» займається виробництвом та монтажем широкого спектру полівінілхлоридних та металопластикових конструкцій. Основними напрямками діяльності компанії є: віконні системи (в т.ч. кольорові вікна); двері; нестандартні конструкції; система Hebe-Schibe; склопакети; антимоскітні сітки; підвіконня; відливи; гаражні ворота; дахові вікна; сходи на горище. Фірма використовує найновіші технології у виробництві продукції, намагається вести чесну цінову політику. ТОВ «Панорама» працює на ринку, близькому до насичення, що безпосередньо впливає на посилення конкуренції. Зважаючи на це, компанія обрала для себе в якості пріоритетного сегмент В2С, пропонуючи повний цикл робіт, починаючи від виробництва металопластикових конструкцій на власному заводі і закінчуючи їх монтажем в оселях пересічних українців.

8. Виявлено, що досліджуване підприємство дещо втратило свої ринкові позиції у порівнянні з попередніми роками. На думку генерального директора компанії, це відбулось за рахунок посилення конкуренції на ринку СПК,

економічної ситуації в країні, імпортозалежності від матеріалів і фурнітури, призупиненням Урядової програми стимулювання населення до ефективного використання енергетичних ресурсів та термомодернізації власного житла «Тепла оселя», а також небажанням персоналу слідувати сучасним тенденціям ведення бізнесової діяльності.

9. Зважаючи на готовність керівництва компанії до змін, здійснено оцінку доцільності створення відділу маркетингу на ТОВ «Панорама». В організаційній структурі ТОВ «Панорама» окремий відділ маркетингу відсутній, а обов'язки щодо реалізації маркетингових заходів покладені на непрофільні відділи, які не володіють фаховими знаннями у сфері маркетингу і не до кінця розуміють його можливостей, зокрема відділ збуту та виробничо-технічний відділ. Виходячи з результатів проведеної оцінки, окреслено загальні напрямки та завдання, які виконуватиме новостворений відділ маркетингу, що є передумовою для його успішної інтеграції в діючу організаційну структуру підприємства.

10. Враховуючи те, що маркетингова діяльність ТОВ «Панорама» носить ситуаційний, епізодичний та інколи навіть суперечливий характер, розроблено рекомендації щодо інтеграції відділу маркетингу в організаційну структуру ТОВ «Панорама». Впровадження служби маркетингу в діючу структуру підприємства представляє собою процес організаційних змін, тому з боку персоналу цілком закономірним буде опір цим змінам, оскільки люди в більшості своїй схильні дотримуватися усталеного порядку речей і неохоче погоджуються на нововведення різного роду. Виходячи з цього, розглянуто можливі рівні опору впровадженню маркетингової служби, а також запропоновано дії для керівництва компанії «Панорама» в кожній конкретній ситуації.

11. Виходячи з цілей та стратегії ТОВ «Панорама» запропоновано ряд рекомендацій щодо розподілу обов'язків і взаємодії з іншими функціональними службами підприємства, а саме: генеральним директором, службою НДДКР (головним інженером), виробничо-технічним відділом, відділом збуту,

юридичним відділом, відділом кадрів, фінансовим відділом.

12. Розроблено Положення про відділ маркетингу та Посадову інструкцію начальника відділу маркетингу, які враховують специфіку господарської діяльності ТОВ «Панорама» і дозволять централізувати та систематизувати весь спектр маркетингової роботи на підприємстві: проведення маркетингових досліджень, маркетингове планування, товарну політику, ціноутворення, взаємодію з посередниками і організацію збуту, просування продукції, брендинг.

13. Розроблено рекомендації щодо кількісної оцінки ефективності роботи новоствореного відділу маркетингу, які у поєднанні з якісними методами дозволять визначити ефективність маркетингової структури. Акцентовано увагу на тому, що в подальшому у вітчизняного бізнесу повинно з'явитися розуміння, що організація маркетингової служби є необхідністю, а маркетинговий бюджет не є витратами, а інвестицією в успішне функціонування компанії на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. А. Создание сильных брендов. М.: ИД Гребенникова, 2003. 440 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 520 с.
3. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб.: К. : Знання, 2010. 332 с.
4. Бойчук І. В. Сучасні можливості аутсорсингу в активізації маркетингової діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014, № 1. С. 174-178. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2014\\_1\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_1_34) (дата звернення: 16.11.2019).
5. Борисова Т.М. Економічне оцінювання та організування маркетингового забезпечення антиризикових заходів на машинобудівних підприємствах: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04; Національний ун-т "Львівська політехніка". Л., 2007. 22 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/2745> (дата звернення: 16.11.2019).
6. Борисова Т.М. Маркетинг некомерційних організацій у розрізі сфер діяльності : теорія і практика : моногр. Тернопіль : Астон, 2015. 284 с.
7. Борисова Т.М. Маркетинг некомерційних суб'єктів : теоретично-методологічні аспекти : моногр. Тернопіль : Підручники і посібники, 2016. 476 с.
8. Борисова Т.М. Маркетинг некомерційних суб'єктів : теорія, методологія, практика: дис. ... д-ра. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 567 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/4516/1/borysova-18-mb%20%d0%b4%d0%b8%d1%81%d1%81.pdf> (дата звернення: 16.11.2019).
9. Борисова Т.М. Міжнародна економічна конкуренція: Навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 233 с.
10. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. К. : Лібра, 2006. 717 с.
11. Грегор П. Украинский рынок оконных профилей и правильный выбор экструзионного оборудования. *Витрина*. 2015. №2(38). С. 15-17.

12. Дудар В.Т. Конкурентні переваги властивостей органічної агропродовольчої продукції з позиції маркетингу. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. Вип. 1. С. 131-140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu\\_2019\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2019_1_12) (дата звернення: 16.11.2019).
13. Дудар В.Т. Маркетинг в системі формування ринку органічної агропродовольчої продукції. *Економіка АПК*. 2017. № 7. (273). С. 46-53.
14. Дудар В.Т. Оцінка властивостей органічної агропродовольчої продукції як важливого елемента комплексу маркетингу. *SWorld Journal*. Issue №4. vol. 3. (Yolnat PE, Minsk, 2018). URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/ru/e-journal/belarus/2523-4692/msr4> (дата звернення: 16.11.2019).
15. Дудар В.Т. Формування цінових стратегій підприємств органічного сектора для досягнення маркетингових цілей. *Наук. журнал «Вісник ТНЕУ»*. 2018. Випуск 2. С. 45-54.
16. Іванечко Н.Р. Особливості формування маркетингової стратегії торговельно-розважального підприємства. *Наука молода*. 2010. Вип. 14. С. 31-34.
17. Іванечко Н.Р. Маркетинг підприємств сфери розваг і відпочинку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія Економічні науки. 2018. № 2 (87). С. 101-107.
18. Іванечко Н.Р. Маркетингові стратегії підприємств на ринку торговельно-розважальних послуг: дис. канд. екон. наук: 08.00.04; ДВНЗ «Терн. нац. екон. ун-т». Тернопіль, 2015. 201 с.
19. Іванечко Н.Р. Процес формування маркетингової стратегії. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2014. №10/1 Т.22 С. 123-131.
20. Іванечко Н.Р. Становлення ринку послуг дозвілля в Україні: аналіз категорійного апарату. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2011. Вип. 1. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/texts.html> (дата звернення: 16.11.2019).
21. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія. Київ: ЦУЛ, 2016. 252 с.



22. Кирьянов А.Е. Маркетинг в современных условиях – MARKER MARKETING. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение.* 2016. №3. С. 100-104. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-v-sovremennyh-usloviyah-marker-marketing/viewer> (дата звернення: 16.11.2019).
23. Королькова Е.М. Организация маркетинга на предприятии: Учеб. пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та. 148 с. URL: <http://www.tstu.ru/book/elib/pdf/2001/korolkva.pdf> (дата звернення: 16.11.2019)
24. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент: Экспресс-курс. СПб.: Питер, 2013. 496 с.
25. Котлер Филип, Армстронг Гари. Основы маркетинга. М. : Издательский дом "Вильямс", 2006. 943с.
26. Кузьмичева, М. Организация службы маркетинга в условиях малого бизнеса. *Финансовая жизнь.* 2013. №2. С. 6-13. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=19124202> (дата звернення: 16.11.2019).
27. Курсова Ю. Аутсорсинг в системе маркетинга. *Маркетинг в России и за рубежом.* URL: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_23/article\\_1885/](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_23/article_1885/) (дата звернення: 18.11.2019).
28. Лаганін В. О. Аналіз впливу чинників маркетингового середовища на операторів віконного ринку України. *Вісник ун-ту "Львівська політехніка".* № 649. С. 198-206. URL: [vlp.com.ua/files/special/28.pdf](http://vlp.com.ua/files/special/28.pdf) (дата звернення: 18.11.2019).
29. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. СПб. : Питер, 2008. 796с.
30. Маркетинг на аутсорсинг: настоящее и перспективы. URL: <http://marketingbox.ru/marketing-na-outsorsing-nastoyashchee-i-perspektivy> (дата звернення: 18.11.2019).
31. Маркетинговий аналіз: навчальний посібник / Д. А. Штефанич, О. С. Братко, Р. Б. Окрепкий. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2012. 296 с.

32. Масюк О.Д. Маркетинг як специфічна функція управління. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. № 7 (29). 2017. С. 147-148. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2017\\_7\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_7_36) (дата звернення: 16.11.2019)
33. Меленчук Ю. Т. Медіа-план як складовий елемент маркетингового плану. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 4 (43). С. 251-254.
34. Меленчук Ю. Т. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. 1/6. С. 18-22.
35. Меленчук Ю. Т. Що таке Event-marketing і навіщо він потрібен. *Аналітичний інструментарій в маркетинговій діяльності*: колективна монографія; за ред. проф. Р. В. Федоровича. ФОП Шпак В.Б. 2018. С.100-110.
36. Меленчук Ю.Т. Застосування економіко-математичних моделей в маркетинговому плануванні підприємств. *Молодий вчений*. 2015. №4 (19). С. 8-12.
37. Микитюк П. П. Оцінювання ринку виробників полівінілхлоридних профілів України. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2016. Вип. 2. С. 150-158.
38. Миронова Е.Д. Реструктуризация предприятия: необходимость введения отдела маркетинга. *Синергия наук*. 2017. № 7. С. 94-98. URL: <http://synergy-journal.ru/archive/article0166> (дата звернення: 18.11.2019).
39. Наумчик Ю.А. Изучение организационных структур управления маркетингом на промышленном предприятии. *Экономика и управление*. 2013. № 1 (33). С. 40-43. URL: <http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup.html> (дата звернення: 16.11.2019).
40. Нурпеисова Л. С. Проблема внедрения маркетинга на предприятии. *Вестник университета Туран*. 2017. №2 (74). С. 70-74 URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29369218> (дата звернення: 18.11.2019).
41. Огляд ринку світлопрозорих конструкцій за 2018 рік. URL: <https://okna.ua/ua/library/ohlyad-rynku-vikon-2018> (дата звернення: 16.11.2019)

42. Огляд ринку СПК України. URL: [https://axorindustry.ua/review-main.php?ELEMENT\\_ID=2109](https://axorindustry.ua/review-main.php?ELEMENT_ID=2109) (дата звернення: 16.11.2019).
43. Окландер Т.О. Тенденції розвитку українського ринку світлопрозорих конструкцій. *Економіка: реалії часу*. № 4 (9). С. 64-74. URL: <http://www.economics.opu.ua/2013/n4.html> (дата звернення: 18.11.2019).
44. Окрепкий Р.Б. Кон'юнктурний аналіз тенденцій розвитку ринку, його стійкості та циклічності. *Інноваційна економіка*. 2013. Вип. 5 (43). С. 197-203.
45. Окрепкий Р.Б. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 81-88.
46. Окрепкий Р.Б. Методичні аспекти інтеграції ABC- і XYZ-аналізу в процесі формування асортиментного портфеля фірми. *Наука молода*. 2011. Вип. 15-16. С. 362-366.
47. Окрепкий Р.Б. Реалізація концепції масової кастомізації у сфері послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск № 25. С. 182-185.
48. Окрепкий Р.Б. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. Вип. 2 (27). С. 283-289.
49. Оснач О. Ф. Промисловий маркетинг. К. : Центр учбової літератури, 2009. 364 с.
50. Парсяк В.Н. Маркетинг: сучасна концепція та технології: підручник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 324 с.
51. Плохая организация мешает компании вести результативный маркетинг. URL: [www.ladygl.com/info/topic/2025/topics.html](http://www.ladygl.com/info/topic/2025/topics.html) (дата звернення: 16.11.2019)
52. Поліщук І.І. Моніторинг маркетингової діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. Випуск 32. 2019. С. 184-191. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32\\_2019\\_ukr/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/29.pdf) (дата звернення: 18.11.2019).

53. Причепя І. В., Руда Л. П. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Вінниця: ВНТУ. 2017. 186 с.
54. Продіус Ю. І. Вплив маркетингової діяльності на конкурентоспроможність підприємства. *Науковий журнал «ЛЮГОΣ. Мистецтво наукової думки»*. №4. 2019. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/download/194/177> (дата звернення: 18.11.2019).
55. Процишин Ю.Т. Ефективність використання Е-mail маркетингу. *«ЛЮГОΣ. Мистецтво наукової думки»*. 2019. №5. С. 13-15.
56. Ринок світлопрозорих конструкцій з ПВХ-профілю в Україні. URL: <http://yasno-group.com/ua/> (дата звернення: 16.11.2019).
57. Сабурова М.М. Организация работы отдела маркетинга: теория и практика : учебник : Ульяновск : УЛГТУ, 2017. 236 с. URL: <http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2017/221.pdf> (дата звернення: 18.11.2019).
58. Сабурова М.М. Способы реализации маркетинговой функции на предприятии. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2014. №4. С. 69-74. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21764608> (дата звернення: 18.11.2019).
59. Сабурова М. М. Маркетинговая служба: проблемы внедрения и позиционирования. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2012. №2. URL: <https://dis.ru/library/536/31331/> (дата звернення: 18.11.2019).
60. Савчук Г.А. Управление маркетингом на предприятии: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та. 2014. 112 с. URL: [http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/28806/1/978-5-7996-1267-2\\_2014.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/28806/1/978-5-7996-1267-2_2014.pdf) (дата звернення: 16.11.2019).
61. Старостіна А.О. Маркетинг: підручник . К.: Знання, 2009. 1071с.
62. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. М.: Изд. дом “Вильямс”, 2004. 176 с.
63. Хрупович С. Є. Застосування інструментів інтернет-маркетингу під час просування продукції на ринках В2В. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. № 1. С. 204-208. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_1\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_39) (дата звернення: 16.11.2019).

- 64.Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств: монографія. Тернопіль: Видавництво ТНТУ, 2011. 160 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21085> (дата звернення: 16.11.2019).
- 65.Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств : монографія. Тернопіль: Видавництво ТНТУ, 2011. 160 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21085> (дата звернення: 16.11.2019).
- 66.Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01. «Львів, 2005. 22 с.
- 67.Хрупович С.Є., Мариненко Н.Ю. Використання теорії ігор при вивченні суспільно-економічної поведінки української молоді. *Економіка і управління*, 2017. №4 (76). С. 19-25.
- 68.Ястремська О.М. Бренди промислових підприємств: формування та ефективність використання: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ. 2013. 244 с.