

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

**Мочурад Юлія Романівна**

**ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ НА  
ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ / ORGANIZATION OF ACTIVITIES  
OF THE MARKETING DEPARTMENT AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

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

випускна кваліфікаційна робота за рівнем вищої освіти «магістр»

Виконав студент групи  
МАРКзм-21  
Мочурад Ю.Р.

---

підпис

Науковий керівник:  
к.е.н., доц. Іванечко Н.Р.

---

підпис

Випускна кваліфікаційна роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
Завідувач кафедри

---

Підпис

Тернопіль – 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Форми організації маркетингової діяльності на підприємстві.....	6
1.2. Завдання та функції сучасного маркетингового відділу в системі управління компанією.....	14
1.3. Характеристика організаційних структур управління маркетингом.....	18
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ТОВ «ПАНОРАМА».....	27
2.1. Аналіз стану та тенденцій розвитку ринку СПК.....	27
2.2. Аналіз комплексу маркетингу ТОВ «Панорама».....	34
2.3. Оцінка доцільності створення відділу маркетингу на підприємстві.....	45
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ НА ТОВ «ПАНОРАМА».....	53
3.1. Розробка рекомендацій щодо створення та інтеграції відділу маркетингу в організаційну структуру підприємства.....	53
Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	74

## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних ринкових реаліях маркетинг став провідною функцією менеджменту, оскільки визначає не тільки продуктову політику компанії, а й безпосередньо впливає на планування його виробничої-збутової діяльності. Метою комплексної системи управління, побудованої на принципах маркетингу, є подолання існуючих проблем та викликів з урахуванням наявних на підприємстві ресурсів. На практиці, концепцію маркетингу втілює маркетинговий відділ, який функціонує як координаційний центр, пов'язуючи та визначаючи діяльність інших підрозділів підприємства. Цей відділ інтегрує всі підсистеми в єдиний процес, спрямований на отримання прибутку через задоволення ринкового попиту.

Зростаюче значення маркетингу підкреслює необхідність ефективного управління цією системою, що передбачає створення відповідної організаційної структури для комплексного забезпечення маркетингової діяльності. Недооцінка ролі маркетингової системи або її відсутність може призвести до погіршення результатів підприємства, втрати ринкової частки та зниження рентабельності. Маркетингова служба, в тісній взаємодії з іншими функціональними підсистемами, готує та приймає управлінські рішення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Питанням організації і управління маркетинговими підрозділами в науковій літературі приділяється значна увага. Науково-методичне підґрунтя щодо діяльності відділу маркетингу закладено у Ж.-Ж.Ламбена, Ф. Котлера, Х.Мінцберга, Д. Аакера, І.Ансоффа та ін. Однак теоретичні розробки зарубіжних авторів не враховують реалій ведення бізнесу у стані війни.

Актуальність проблеми зумовила зацікавленість до її дослідження багатьох вітчизняних вчених, таких як: С. Гаркавенко, О. Біловодська, Т. Борисова, Н.

Іванечко, О. Оснач, Р. Окрепкий, Т. Окландер, В. Дудар, Є. Крикавський, С. Хрупович, Ю. Процишин, О. Борисяк, Н. Карпенко, Л. Галько та ін.

Водночас, аналіз фахової літератури показує, що на сьогодні відсутня достатня кількість науково-практичних розробок, які б надавали можливість ефективно організувати діяльність відділу маркетингу. Зокрема це стосується побудови його успішної взаємодії з іншими функціональними підрозділами та подолання спротиву з боку персоналу, що й зумовило вибір теми кваліфікаційної 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 промисловому підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовило визначення і виконання таких завдань:

- розглянути теоретичні аспекти організації служби маркетингу на промисловому підприємстві;
- оцінити роль, завдання та функції сучасного маркетингового відділу в системі управління компанією та охарактеризувати існуючі види організаційних структур служби маркетингу;
- дослідити стан та тенденції розвитку вітчизняного ринку світлопрозорих конструкцій;
- проаналізувати комплекс маркетингу ТОВ «Панорама»
- оцінити доцільність створення відділу маркетингу на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо створення та інтеграції відділу маркетингу в організаційну структуру підприємства ТОВ «Панорама».

Об'єкт дослідження: маркетингова діяльність підприємства.

Предмет дослідження: процес організації діяльності відділу маркетингу на промисловому підприємстві.

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 аспектів організації відділу 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 штатних відділів маркетингу на підприємствах.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел та додатків. Робота містить 9 таблиць, 3 рисунки, 54 використаних джерел та 4 додатки.

Окремі аспекти кваліфікаційної роботи були представлені на конференціях, результати опубліковані у відповідних збірниках тез доповідей її учасників.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Форми організації маркетингової діяльності на підприємстві

У сучасних ринкових реаліях маркетинг став провідною функцією менеджменту, оскільки визначає не тільки продуктову політику компанії, а й безпосередньо впливає на планування його виробничої-збутової діяльності. Метою комплексної системи управління, побудованої на принципах маркетингу, є подолання існуючих проблем та викликів з урахуванням наявних на підприємстві ресурсів.

Маркетинг в якості функції управління в цілому і як окремий вид діяльності повинен забезпечувати підприємство [19]:

- надійною та актуальною інформацією про ринок, його структуру, тренди попиту, зміни у смаках і уподобаннях потенційних споживачів, тобто всією необхідною інформацією про ризики і можливості, які формуються у зовнішньому та внутрішньому середовищах функціонування підприємства;
- інформацією, необхідною для формування та оптимізації асортиментної політики компанії, що дозволить краще у порівнянні з конкурентами задовольняти попит та досягати лідерства;
- інформацією, яка дозволить впливати на споживачів, на попит, на ринок, тобто досягнути максимально можливого рівня контролю у сфері збуту.

Отже, маркетинг має важливе значення в системі управління компанією і є потужним інструментом для підвищення обґрунтованості прийнятих бізнес-рішень у сферах виробничої, науково-технічної, фінансової та розподільчої політики.

Потрібно розуміти, що кожна компанія навіть не маючи у своїй організаційній структурі повноцінного відділу маркетингу в тій чи іншій мірі

застосовує його у своїй діяльності. Інколи кроки здійснюються на інтуїтивному рівні, базуються на практичному досвіді працівників і менеджменту підприємства та супроводжуються високими ризиками прийняття помилкового рішення.

Тому рано чи пізно компанія повинна визначитись, яким саме способом її організувати маркетингову діяльність, а саме:

1. Шляхом створення і включення в організаційну структуру повноцінного відділу маркетингу (бюрократичного, адаптивного або змішаного типу).

2. «Маркетинговий консалтинг» у вигляді професійної допомоги від фахівців-консультантів (в формі порад, рекомендацій і спільно вироблених з замовником послуг рішень).

3. Шляхом передачі маркетингових функцій на «аутсорсинг» незалежним компаніям, які спеціалізуються на відповідних видах діяльності.

Зрозуміло, що перераховані способи реалізації маркетингової функції володіють рядом переваг та недоліків. Відповідно, керівництво компанії повинно детально їх проаналізувати, перш ніж прийняти остаточне рішення щодо організації маркетингової діяльності.

Пропонуємо провести порівняльний аналіз переваг та недоліків вказаних способів, починаючи з власної штатної маркетингової структури (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1

Відділ маркетингу у структурі підприємства [40]

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

Очевидною перевагою створення штатного відділу маркетингу є високий рівень зацікавленості співробітників компанії у досягненні маркетингових цілей. Крім того, такий відділ має глибше знання галузі та внутрішньої специфіки діяльності компанії. Співробітники відділу маркетингу часто виявляють великий інтерес до досягнення максимального результату, оскільки їх успіх в значній мірі визначається успіхом всієї компанії.

Серед основних недоліків при організації власного відділу маркетингу варто відзначити потребу у постійній оплаті праці маркетологів, оплаті їхніх відпусток та лікарняних. Крім того, відділ маркетингу потребує стабільного фінансування для проведення ринкових досліджень, впровадження рекламних та інших маркетингових заходів.

«Маркетинговий консалтинг» - наступний популярний спосіб реалізації функції маркетингу у компанії. Цей підхід дозволяє компаніям залучати зовнішніх експертів з маркетингу для отримання консультацій та підтримки у вирішенні стратегічних та тактичних завдань у сфері маркетингу.

Переваги та недоліки «маркетингового консалтингу» описані у таблиці. 1.2.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки «маркетингового консалтингу» [40]

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 має можливість скористатись досвідом, накопиченим консалтинговою компанією. «Маркетингове консультування насамперед дає можливість неупередженої



зовнішньої оцінки існуючої ситуації і, отже, можливість знайти об'єктивне вирішення проблеми» [40].

Маркетинговий консалтинг може приймати різні форми та види, відповідно до потреб компанії та завдань, які вона ставить перед консультантом. Ось кілька загальних видів маркетингового консалтингу:

1. Процесний консалтинг - орієнтований на оптимізацію та покращення маркетингових процесів в компанії. Консультанти спільно з командою підприємства розробляють та впроваджують стратегії для ефективного використання ресурсів.

2. Навчальне консультування - зосереджене на підвищенні кваліфікації та навичках маркетингового персоналу в межах компанії. Мета - надання працівникам необхідних інструментів та знань для ефективного виконання маркетингових завдань.

3. Експертне консультування - передбачає залучення зовнішніх експертів, які аналізують ситуацію в компанії, діагностують проблеми та пропонують стратегічні рішення.

4. Стратегічний консалтинг - спрямований на розробку довгострокових стратегій маркетингового розвитку компанії з врахуванням глобальних та ринкових тенденцій.

5. Аналітичний консалтинг - зосереджений на зборі та аналізі даних для ухвалення обґрунтованих маркетингових рішень (аналіз ринкової конкуренції, споживчого попиту тощо).

Ці різновиди консалтингу можуть використовуватися окремо чи комбінуватися в залежності від потреб компанії та її маркетингових викликів.

Останнім часом серед вітчизняних компаній набуває популярності «маркетинговий аутсорсинг».

Науково-прикладні аспекти аутсорсингу розглядаються у працях ряду вчених, зокрема М. Портера, Д. Михайлова, Дж. Хейвуда, А. Лазарєва, Ж.-Л.

Бравара, Р. Моргана, та І. Петрика. Суть поняття «аутсорсингу» не є предметом суперечок, і більшість визначень мають схожий характер: «делегування прав та надання непро фільних послуг стороннім компаніям», «процес передачі сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу компанії», «передавання певних допоміжних функцій третій особі, яка спеціалізується в певній галузі» [34; 39].

На думку Окландера, «аутсорсинг маркетингу – це реалізація маркетингових активностей з залученням аутсорсингової компанії (аутсорсера)» [34].

Переваги та недоліки «маркетингового аутсорсингу» представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки «маркетингового аутсорсингу» [34]

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» відкриває можливість компаніям звільнити значну частину фінансових ресурсів і перерозподілити їх на інші функції підприємства, такі як логістика, збут, фінанси та виробництво. У разі невідповідності наданих послуг вимогам чи неякісного виконання завдань, розірвання договору з підрядником є значно простішим і менш витратним порівняно з процесом звільнення внутрішнього штатного маркетолога.

Маркетологи з аутсорсингових компаній відзначаються високим професіоналізмом в сфері маркетингових технологій, зокрема у проведенні маркетингових досліджень. Їхні навички включають ефективні методи збору, обробки та аналізу інформації про ринок, а також вдалу інтерпретацію цих даних. Маркетологи аутсорсингових компаній мають доступ до різноманітних інструментів та ресурсів, що дозволяє їм успішно виконувати завдання з дослідження ринку та надавати компетентні поради клієнтам. Це стає ключовим фактором, який привертає компанії до використання аутсорсингових послуг у сфері маркетингу.

Хоча маркетинговий аутсорсинг дозволяє компаніям зекономити ресурси та залучити зовнішній експертний погляд, існують певні застереження до цього підходу. Існує думка, що маркетологи аутсорсингових компаній можуть застосовувати «шаблонний» підхід до вирішення маркетингових завдань. Крім того, одним із недоліків «маркетингового аутсорсингу» є низький рівень контролю за процесом виконання завдань. Контроль здійснюється лише після завершення роботи аутсорсера, що може ускладнювати нагляд та втручання під час виконання завдань. Такі аспекти вимагають уважного розгляду при прийнятті рішення між внутрішнім маркетинговим відділом та залученням аутсорсингових послуг. Це визначає баланс між вигодами зовнішнього досвіду та викликами, пов'язаними з обмеженим контролем над виконанням завдань. Організації повинні ретельно зважити на ці аспекти, щоб забезпечити оптимальний підхід до реалізації своїх маркетингових стратегій.

Враховуючи вказані ризики, «маркетинговий аутсорсинг» поки що викликає обережність у власників бізнесу, тому розумно передавати стороннім компаніям невеликі проекти. Обсяг функцій, які можна віддати на аутсорсинг, є індивідуальним для кожної компанії і визначається особливостями її діяльності. Компаніям, які вирішують звертатися до аутсорсерів, рекомендується

використовувати комбінований підхід, у якому у їхньому штаті є власний маркетолог, який виступає генеральним замовником [34; 39].

Факторами вибору «маркетингового аутсорсингу» в якості способу організації маркетингової діяльності є:

- 1) довіра до надавача маркетингових послуг;
- 2) стандартизація вирішення поставлених маркетингових завдань.

В українській діловій практиці є чимало прикладів організації маркетингового відділу на базі відділу збуту або інших відділів. У випадку, коли штат фірми володіє знаннями, які необхідні для роботи у відділі маркетингу, то його утворення з числа існуючих працівників є виправданим рішенням. Це дозволяє зменшити видатки на пошук, підбір, адаптацію персоналу тощо. Співробітники фірми, на відміну від залучених нових спеціалістів, знайомі зі специфікою її діяльності. Нові спеціалісти потребуватимуть часу на розуміння структури компанії, механізмів взаємодії відділів та вивчення бізнес-процесів.

На етапі впровадження оптимальним способом організації маркетингової діяльності є використання «маркетингового аутсорсингу», оскільки підприємство ще не володіє достатніми фінансовими ресурсами.

«На даному етапі сторонні підрядники нерідко залучаються для вивчення ринків, конкурентів, уподобань споживачів і ін. До їх допомоги рекомендується вдаватися також при виході компанії на нові географічні ринки збуту, де вона часто не здатна самостійно зібрати всю необхідну їй інформацію в короткі терміни і з мінімальними витратами» [34].

На стадії зростання характерною є поява значної кількості нових конкурентів та запекла конкуренція за увагу споживача. У таких умовах фінансові ресурси компанії можуть бути обмеженими, і, отже, делегування маркетингових функцій стороннім організаціям вважається оптимальним варіантом. Це дозволяє компанії зосередитися на основних аспектах свого бізнесу, водночас забезпечуючи

ефективний маркетинговий вплив за допомогою спеціалізованих зовнішніх фахівців.

Також в якості альтернативи, компанії можуть розглядати створення власного відділу маркетингу. В цьому випадку маркетологи, які працюють на фірмі і знайомі із специфікою її діяльності, можуть використовувати свої «ключові компетенції» для завоювання конкурентних позицій на ринку. Це надає компанії більший контроль над стратегією маркетингу та дозволяє глибше враховувати унікальні особливості її продуктів чи послуг. Однак це також вимагає значних витрат на утримання власного маркетингового відділу.

На стадії зрілості, коли компанія отримує максимальний прибуток, вважається, що цей період є найбільш оптимальним для утримання повноцінного маркетингового відділу, який функціонує на постійній основі. Додатково можна скористатися послугами маркетингового консультанта для отримання експертної підтримки та нових ідей. Такий підхід дозволяє компанії максимально використовувати свої ресурси для управління конкурентоспроможністю та збереження лідерської позиції на ринку.

На стадії спаду «маркетинговий аутсорсинг» може виступити як цінне джерело генерації нових ідей для розвитку бізнесу, які не завжди можуть бути забезпечені внутрішніми маркетологами компанії. На стадії спаду важливо звернутися за допомогою до маркетингового консультанта для проведення якісного маркетингового аудиту. Це дозволить виявити можливі точки росту та розробити стратегії, спрямовані на подолання труднощів і відновлення конкурентоспроможності компанії. Маркетинговий консультант може принести «свіжий погляд» на ситуацію, надати об'єктивну експертну оцінку та допомогти визначити оптимальні напрямки для подальшого розвитку бізнесу.

Вибір способу реалізації маркетингової діяльності додатково залежатиме від наступних факторів: галузі, в якій функціонує компанія; типу ринку (споживчого

ринку чи ринку B2B); масштабів діяльності компанії; використовуваної стратегії (спеціалізації, диверсифікації тощо); інтенсивності конкуренції в галузі.

Кожна компанія повинна обрати для себе найоптимальніший спосіб реалізації «маркетингової функції» або їх комбінацію. Це в свою чергу визначається цілями, які компанія ставить перед собою в рамках маркетингової діяльності в цілому та в розрізі окремих маркетингових заходів на певний проміжок часу.

## **1.2. Завдання та функції сучасного маркетингового відділу в системі управління компанією**

Управління компанією, яка використовує у своїй діяльності «філософію маркетингу», включає дві складові. Перша складова – це загальна система менеджменту підприємства, вибудована на засадах маркетингу як загальноприйнятої ринкової концепції управління. Щодо другої складової, то це безпосередньо управління маркетинговою діяльністю фірми за допомогою відповідних організаційних структур (відділ, служба) [48].

Відділ маркетингу виступає однією з найважливіших ланок в управлінні компанією. За його допомогою налагоджується інтегрований процес, що спрямовується на задоволення потреб ринку, а відтак і на одержання прибутку. Організація відділу маркетингу в компанії переслідує ряд цілей, спрямованих в першу чергу на забезпечення адаптації фірми до швидкозмінної ринкової кон'юнктури і та поведінки споживачів на ринку.

Карпенко Н.В. у своїй монографії вказує, що «основними завданнями відділу маркетингу на сучасному підприємстві є: комплексне вивчення ринків і оцінка перспектив їх розвитку; виявлення незадоволених потреб споживачів у товарах і послугах; пристосування виробництва до вимог споживачів; ринкова орієнтація науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок підприємства; вивчення конкурентів, стратегії і тактики їх впливу на покупців і

прийняття відповідних заходів щодо посилення власних конкурентних переваг; формування збутової політики і здійснення збутових операцій, забезпечення умов для стійкої реалізації товару на ринку; формування партнерських відносин з постачальниками; торговими, фінансовими посередниками та іншими контрагентами, залученими в процес виробництва і реалізації товару» [16].

Опрацювання фахової спеціалізованої літератури дозволило нам систематизувати ключові функції сучасного відділу маркетингу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика ключових функцій відділу маркетингу  
[систематизовано автором]

Функції відділу маркетингу	Характеристика
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 компанії маркетинговий відділ повинен бути наділений рядом певних повноважень і прав, а саме [16]:

– правом на запит інформації у інших структурних підрозділів, яка необхідна для ухвалення оперативних, тактичних і стратегічних рішень в сфері маркетингу;

– правом на розробку та погодження проєктів та документів, які стосуються управління маркетингом;

– правом на вирішення питань у кадровій сфері щодо підбору кваліфікованого і вмотивованого персоналу маркетингової структури.

При проєктуванні відділу маркетингу на підприємстві необхідно дотримуватись вказаних принципів [26]:

1. Принцип мобільності. В умовах динамічного зовнішнього середовища організаційна маркетингова структура має бути здатною трансформуватись і слудувати за ринковими тенденціями.

2. Принцип відносної простоти маркетингового відділу: мається на увазі побудова організаційних зв'язків, які зрозумілі маркетингологам відділу та працівникам інших підрозділів, а також вилучення лишніх організаційних надбудов, які заважатимуть реалізації маркетингових функцій. Функціонування маркетингового відділу має бути зрозумілим працівникам інших структурних підрозділів фірми.

3. Принцип відповідності масштабів та штату маркетингового відділу обороту, продажам, кількості та ємкості ринків збуту.

4. Принцип підтримки вмотивованості співробітників та підтримка їх креативного потенціалу.



5. Принцип ефективності маркетингового відділу: витрати на його утримання повинні бути значно меншими, ніж ефект від його функціонування, виражений в кількісних та якісних показниках.

Організаційна структура управління маркетингом на підприємстві залежатиме насамперед від обраної концепції маркетингу.

Якщо акцент робити на інтенсифікацію та модернізацію виробництва, то провідну роль в управлінні підприємством відіграватимуть такі підрозділи: відділ головного інженера; відділ головного технолога; відділ маркетингових досліджень; служба головного інженера; відділ капітального будівництва для розширення виробничих площ.

При маркетинговій орієнтації на концепцію розвитку та вдосконалення продукту пріоритет у структурі управління буде надаватися таким службам: служба маркетингових досліджень для вивчення ситуації на ринку, його тенденцій, дослідження товару, який прийматиметься за зразки; відділ, відповідальний за роботу зі споживачами щодо вимірювання попиту та нових вимог до товарів і послуг; відділ дизайнерів з розробки нових форм, колірних рішень товару та його упаковки; науково-дослідна лабораторія для науково-дослідних робіт з розробки нового продукту з новими властивостями та зручностями; відділ головного технолога з розробки технології виготовлення нової продукції.

При використанні концепції збуту більше людських і матеріальних ресурсів буде виділено на такі служби, як: відділ маркетингових досліджень; відділ по роботі з каналами просування; відділ маркетингових комунікацій; відділ логістики.

Концепція маркетингу передбачає такі відділи: відділ маркетингових досліджень; відділ роботи зі споживачами; відділ маркетингових комунікацій. У кожному з описаних випадків структура управління маркетингом включає службу маркетингових досліджень, оскільки перша інформація про ринкову ситуацію і

попит, а також відгуки споживачів відіграють вирішальну роль у побудові будь-якої маркетингової структури та ефективного управління бізнесом.

### **1.3. Характеристика організаційних структур управління маркетингом**

Компанія повинна сформувати таку структуру маркетингового відділу, який зможе взяти на себе всю маркетингову роботу, включаючи маркетингове планування. Карпенко Н.В. у своїй монографії вказує, що 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.» [16].

На фірмах середнього розміру як правило працюють декілька фахівців з маркетингу.

У великих компаніях утворюються великі маркетингові підрозділи, які можуть бути побудовані на основі наступних підходів (одного або декількох): функцій, географічних зон обслуговування, продуктів (товарів) і споживчих ринків. В спеціалізованій літературі структури управління поділяються бюрократичні та адаптивні (органічні).

Пропонуємо детальніше розглянути переваги та недоліки найпоширеніших організаційних структур маркетингу (табл. 1.5).

Немає універсального підходу до створення організаційної структури, і вибір конкретної форми залежить від багатьох факторів. Це може включати розмір компанії, галузь, в якій вона працює, амбіції щодо глобалізації, особливості ринку та інші фактори.

Гнучкість у виборі структури дозволяє компаніям адаптуватися до змін у своєму оточенні та ефективно впроваджувати свої стратегії.

Таблиця 1.5

Характеристика організаційних структур управління маркетингом  
[систематизовано автором]

Тип структури маркетингу	Переваги та недоліки
1. Функціональна структура	<p><i>Характеристика:</i> розподіл завдань та обов'язків за функціональними областями, такими як реклама, продажі, дослідження ринку.</p> <p><i>Переваги:</i> ефективність у виконанні специфічних завдань.</p> <p><i>Недоліки:</i> може бути менш гнучкою та здатною адаптуватися до змін в середовищі.</p>
2. Продуктова (товарна) структура	<p><i>Характеристика:</i> організація за типами продукції або послуг.</p> <p><i>Переваги:</i> концентрація на конкретних продуктах або послугах.</p> <p><i>Недоліки:</i> може призвести до дублювання зусиль та ресурсів.</p>
3. Ринкова (споживча) структура	<p><i>Характеристика:</i> організація за ринковими сегментами або групами споживачів.</p> <p><i>Переваги:</i> адаптована до потреб конкретної аудиторії.</p> <p><i>Недоліки:</i> може потребувати додаткових зусиль для координації між різними ринковими групами.</p>
4. Матрична структура	<p><i>Характеристика:</i> комбінація функціональних та продуктових структур.</p> <p><i>Переваги:</i> гнучкість та здатність пристосовуватися до різних завдань.</p> <p><i>Недоліки:</i> складніше управління через можливі конфлікти компетенцій.</p>
5. Географічна структура	<p><i>Характеристика:</i> організація за географічними регіонами.</p> <p><i>Переваги:</i> адаптована до різниці в регіональних ринкових умовах.</p> <p><i>Недоліки:</i> може призвести до дублювання зусиль та меншої координації.</p>

Функціональна структура є зручною для компаній, які працюють у стабільних галузях та виробляють обмежену кількість продуктів або послуг. Ця модель дозволяє глибоко спеціалізуватися в різних аспектах діяльності, таких як маркетинг, продажі, дослідження ринку та інші, щоб забезпечити ефективне виконання функцій. Якщо компанія націлюється на оптимізацію процесів та

максимально ефективно використання ресурсів, то функціональна структура є пріоритетною. Зазначимо, що функціональна структура маркетингу є однією з типових організаційних форм, де маркетингова діяльність розділена на різні функціональні групи чи відділи. Кожен з цих відділів спеціалізується на конкретному аспекті маркетингу та виконує свої функції. Функціональна структура відділу маркетингу включає:

1. Рекламний відділ (розробка рекламних кампаній, створення рекламних матеріалів, взаємодія з медіа-партнерами).

2. Відділ продажів (управління збутовою стратегією, ведення переговорів з клієнтами, обслуговування клієнтів, досягнення продажів).

3. Відділ дослідження ринку (збір та аналіз даних про ринок та споживачів, проведення маркетингових досліджень, оцінка конкуренції).

4. Відділ PR (створення та підтримка позитивного іміджу компанії, організація заходів, взаємодія з ЗМІ).

5. Відділ бренд-менеджменту та позиціонування (розвиток стратегій бренду, позиціонування продукції на ринку, вивчення сприйняття бренду споживачами).

6. Відділ продуктового маркетингу (управління життєвим циклом продуктів, розробка нових продуктів, планування та впровадження стратегій продуктового маркетингу).

7. Відділ ціноутворення (встановлення цін на продукцію, проведення аналізу ціноутворення на ринку, розробка стратегій ціноутворення).

8. Відділ управління відносинами з клієнтами (розвиток та впровадження стратегій CRM, збір та аналіз даних про клієнтів, підтримка взаємодії з клієнтами).

Така функціональна структура дозволяє ефективно розподіляти завдання та повноваження між різними відділами, які спеціалізуються на конкретних напрямках маркетингової діяльності. Однак важливо забезпечити ефективний обмін інформацією між цими відділами для досягнення загальної мети компанії.

Продуктова (товарна) структура маркетингу визначається організацією відділів та функцій відповідно до конкретних продуктів чи ліній товарів. Кожен відділ спеціалізується на конкретному асортименті товарів і відповідає за розробку та виконання маркетингових стратегій для цих продуктів. Структура відділу маркетингу включає:

1. Відділ стратегії продукту (визначення стратегій для розвитку конкретного продукту чи лінії товарів, аналіз життєвого циклу продукту).

2. Відділ продуктового позиціонування (розробка та впровадження стратегій позиціонування продукту на ринку, визначення його унікальних характеристик).

3. Відділ упаковки та дизайну продукту (створення дизайну упаковки, розробка маркетингових матеріалів для підтримки продукту).

4. Відділ розробки нових продуктів (дослідження та визначення можливостей для нових продуктів, впровадження інновацій).

5. Відділ бренду та ідентифікації (управління брендом та ідентифікацією продукту, створення стратегій для підтримки бренду).

6. Відділ асортименту товарів (управління асортиментом продукції, аналіз та оптимізація ліній товарів).

7. Відділ ціноутворення на продукти (визначення цінових стратегій для конкретних продуктів, аналіз конкуренції на ринку).

8. Відділ маркетингу для конкретного продукту (проведення маркетингових досліджень, розробка та впровадження маркетингових кампаній для підтримки конкретного продукту).

Така структура дозволяє компанії ефективно управляти різними лініями товарів чи конкретними продуктами, забезпечуючи спеціалізацію та увагу до кожного з них. Однак важливо враховувати потребу у взаємодії та координації між відділами для забезпечення спільного успіху всієї компанії.

Ринкова (споживча) структура маркетингу орієнтована на організацію відділів та функцій за споживчими сегментами ринку. Кожен відділ

спеціалізується на конкретній групі споживачів або сегменті ринку та розробляє стратегії маркетингу, спрямовані на задоволення потреб цієї конкретної аудиторії.

Структура відділу маркетингу включає:

1. Відділ стратегії сегментації ринку (визначення та аналіз ринкових сегментів, розробка стратегій для кожного сегмента споживачів).

2. Відділ маркетингу для конкретної групи споживачів (розробка та впровадження маркетингових кампаній, спрямованих на конкретну групу споживачів).

3. Відділ клієнтського обслуговування (надання високоякісного обслуговування споживачам, вирішення їхніх питань та проблем, утримання позитивних відносин).

4. Відділ розвитку лояльності споживачів (розробка та впровадження програм лояльності, аналіз та вдосконалення стратегій утримання клієнтів).

5. Відділ аналізу поведінки споживачів (збір та аналіз даних про споживчу поведінку, розробка стратегій адаптації до змін у споживчому попиті).

6. Відділ маркетингових досліджень (проведення досліджень ринку та аналіз трендів в споживчому сегменті, надання рекомендацій для стратегічного розвитку).

7. Відділ взаємодії зі споживачами через соціальні мережі (ведення комунікації зі споживачами через соціальні мережі, створення та впровадження стратегій онлайн-взаємодії).

8. Відділ персоналізованого маркетингу (розробка та виконання персоналізованих стратегій маркетингу для індивідуальних споживачів, адаптація змісту та пропозицій під їхні потреби).

Така структура дозволяє компанії ефективно реагувати на унікальність різних сегментів ринку, адаптуючи свої стратегії до конкретних потреб та очікувань різних груп споживачів.

Матрична структура маркетингу є гібридом різних організаційних підходів, в якій функціональна та продуктова (чи ринкова) структури поєднуються для забезпечення більшої гнучкості та ефективності. Матрична структура маркетингу включає:

1. Функціональні групи, тобто відділи, що спеціалізуються на різних функціях маркетингу, таких як реклама, дослідження ринку, продажі, PR. Перевагою є спеціалізація та глибокі знання в конкретних галузях маркетингу.

2. Продуктові (ринкові) групи - відділи, спрямовані на конкретний продукт чи ринковий сегмент. здійснюється концентрація на конкретних продуктах чи сегментах, можливість швидко реагувати на їхні потреби.

3. Матричні команди - команди, які об'єднують представників з різних функціональних та продуктових груп для реалізації конкретного проекту чи завдання. Перевагою є гнучкість та можливість швидко формувати команди для вирішення конкретних завдань.

4. Комунікаційні канали, які призначені для забезпечення ефективних комунікацій між функціональними та продуктовими групами (уникнення ізольованості відділів та покращення обміну інформацією).

6. Матричне керівництво. Керівництво може включати представників з різних функціональних та продуктових груп, що забезпечить більшу збалансованість та координацію в прийнятті стратегічних рішень.

Матрична структура дозволяє компанії враховувати багатоаспектність та специфіку різних функціональних областей та продуктових ліній, забезпечуючи гнучкість у вирішенні завдань та виконанні проектів. Однак важливо враховувати, що вона може призводити до складнощів управління та необхідності активного вирішення питань співпраці та комунікації між відділами.

Географічна структура маркетингу орієнтована на організацію відділів та функцій відповідно до географічних регіонів чи ринків. Кожен відділ спеціалізується на конкретному географічному ринку та відповідає за розробку та

виконання маркетингових стратегій для цих регіонів. Географічна структура відділу маркетингу є наступною:

1. Відділ регіональної стратегії (визначення стратегій маркетингу для конкретних географічних регіонів, аналіз місцевих ринків та конкурентів).

2. Відділ локального маркетингу (розробка та впровадження маркетингових кампаній, спрямованих на конкретні місцеві ринки).

3. Відділ регіональних досліджень (збір та аналіз даних про специфіку ринків в різних географічних регіонах, надання рекомендацій для адаптації маркетингових стратегій).

4. Відділ адаптації кампаній до місцевих умов (адаптація глобальних маркетингових стратегій до конкретних особливостей місцевих ринків та культур).

5. Відділ локалізації продукції та послуг (розробка стратегій локалізації продукції та послуг, щоб вони відповідали потребам місцевих споживачів).

6. Відділ регіонального бренду та позиціонування (управління брендом та позиціонуванням компанії в різних географічних регіонах).

7. Відділ логістики та постачання (забезпечення ефективного постачання продукції в різні регіони, оптимізація логістичних процесів).

8. Відділ взаємодії з місцевими партнерами (встановлення та утримання взаємовигідних партнерських відносин з місцевими компаніями та організаціями).

Така структура дозволяє компанії адаптувати свої маркетингові стратегії до місцевих особливостей різних географічних ринків, враховуючи культурні, економічні та інші фактори.

При виборі організаційної структури управління маркетингом фірма повинна враховувати ряд факторів, які можуть суттєво впливати на ефективність цього підрозділу.

1. Розмір і тип підприємства. Великі компанії можуть вигідно використовувати більш складні структури, такі як матрична чи дивізійна,



оскільки вони можуть мати різні лінії бізнесу або велику кількість продуктів. Для менших компаній простіші структури можуть бути ефективнішими.

2. Технологічні та функціональні зв'язки. Важливо враховувати як маркетинговий відділ взаємодіє з іншими відділами підприємства. Це може впливати на вибір між функціональною та матричною структурою.

3. Рівень маркетингової служби в ієрархії. Якщо маркетинг має важливе значення, йому може бути виділено вищий ступінь в ієрархії, що вказує на важливість його ролі в стратегічному управлінні.

4. Централізація і децентралізація. Залежно від ступеня централізації, рішення можуть прийматися централізовано або децентралізовано на різних рівнях.

5. Маркетингова стратегія: Структура маркетингового відділу повинна відповідати обраній маркетинговій стратегії (наприклад, інновації, вартість тощо).

6. Тип продукції. Різні типи продукції можуть вимагати різних підходів до маркетингу, що впливає на структуру управління маркетингом.

7. Етап життєвого циклу фірми та продукту. На початковому етапі розвитку компанії або продукту може бути важливий акцент на дослідження та розвиток, а на зрілому етапі - на збуті та управлінні відносинами з клієнтами.

8. Специфіка обслуговуваних ринків. Ринки можуть мати різні вимоги і особливості, які впливають на структуру маркетингового відділу. Глобальні ринки можуть вимагати іншої структури порівняно з регіональними чи локальними ринками.

9. Позиція керівництва компанії: Відношення топ-менеджменту до маркетингових функцій може визначити, яка структура буде призначена для маркетингу.

Зважаючи на ці фактори, компанії можуть вибрати між функціональною, дивізіональною, матричною чи гібридною структурою управління маркетингом для досягнення своїх стратегічних 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. 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.

2. 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. Організація відділу маркетингу в компанії переслідує ряд цілей, спрямованих в першу чергу на забезпечення адаптації фірми до швидкозмінної ринкової кон'юнктури та поведінки споживачів на ринку. Окреслено основні завдання та ключові функції служби маркетингу на сучасному підприємстві, а також принципи, яких потрібно дотримуватись в процесі проектування відділу маркетингу.

3. Здійснено порівняльний аналіз існуючих маркетингових структур та виявлено їхні переваги та недоліки. Окреслено ряд факторів, від яких залежить вибір організаційної структури управління маркетингом на підприємстві. Зважаючи на ці фактори, компанії можуть вибирати між функціональною, дивізіональною, матричною чи гібридною структурою управління маркетингом для досягнення своїх стратегічних цілей.

## РОЗДІЛ 2

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

#### 2.1. Аналіз стану та тенденцій розвитку ринку СПК

В сучасному будівництві питання енергоефективності стає все більше актуальним, а роль світлопрозорих конструкцій, зокрема вікон, у цьому контексті надзвичайно важлива. Енергоефективність світлопрозорих конструкцій визначається їхнім впливом на тепловітрати, освітленість приміщень та забезпечення комфортних умов для мешканців чи працівників будівлі.

Світлопрозорі конструкції (СПК) – це спеціальний вид будівельних матеріалів, які призначені для забезпечення не лише теплоізоляції, але й можливості природної освітленості та візуального контакту з навколишнім середовищем. Ці конструкції можуть включати вікна, двері, архітектурні елементи інтер'єру та екстер'єру, які мають світлопропускні властивості, тощо.

Однією з основних переваг світлопрозорих конструкцій є їхня здатність максимально використовувати природне світло, що дозволяє знизити витрати на освітлення і, отже, зменшити витрати електроенергії. Вікна з ефективним склопакетом і правильно обраною рамою можуть значно підвищити якість освітлення в приміщенні і створити комфортні умови для проживання або роботи.

Додатково, світлопрозорі конструкції мають великий вплив на тепловітрати. Сучасні технології виготовлення вікон дозволяють створювати конструкції з високими теплоізоляційними характеристиками, що зменшує втрати тепла в зимовий період і утримує прохолоду влітку. Це сприяє зменшенню енергоспоживання для опалення чи кондиціонування приміщення, забезпечуючи економію електроенергії та зниження витрат на опалення.

У контексті енергоефективності світлопрозорі конструкції важливі також для забезпечення відмінної теплоізоляції. Сучасні вікна можуть мати мінімальні тепловтрати завдяки використанню енергоефективних матеріалів та технологій.

Отже, роль світлопрозорих конструкцій у будівництві полягає в створенні енергоефективних, комфортних і естетично приємних умов для проживання та роботи. Вони сприяють зниженню витрат енергії, що важливо для екології та забезпечення сталого розвитку.

Інноваційні системи перегородок та вікон (СПК) володіють рядом важливих характеристик, серед яких варто відзначити:

- надійна шумо- та теплоізоляція (забезпечують високий рівень захисту від зовнішніх шумів і тепловтрат);
- високий рівень морозостійкості (здатні витримувати негативні температурні впливи, забезпечуючи стабільну роботу в холодні періоди року);
- несприйнятливість до впливу вологи (володіють високою стійкістю до вологи, що робить їх довговічними та менш вразливими до корозії);
- високі екологічні показники (забезпечують безпеку для здоров'я та навколишнього середовища, не викидаючи шкідливих речовин);
- надміцний профіль і спеціальна фурнітура для забезпечення безпеки помешкання (гарантують високий рівень захисту та надійності);
- система мікроцілинного провітрювання (забезпечує вентиляцію, запобігаючи конденсації та забезпечуючи здоровий мікроклімат у приміщенні);
- широкий вибір колірної гами (дозволяє вибрати оптимальний дизайн відповідно до власних вподобань);
- естетичний зовнішній вигляд (виглядають привабливо та гармонійно в будь-якому інтер'єрі);
- простота і зручність монтажу (легко встановлюються та відповідають сучасним вимогам до зручності монтажу);

– довговічність (мають високий ресурс служби, що гарантує тривалий термін експлуатації);

– економія коштів на утепленні приміщень (забезпечують ефективну теплоізоляцію, що дозволяє економити кошти на опаленні та утепленні приміщень).

Світлопрозорі конструкції поділяються на дві основні групи залежно від місця розташування (рис. 2.1):

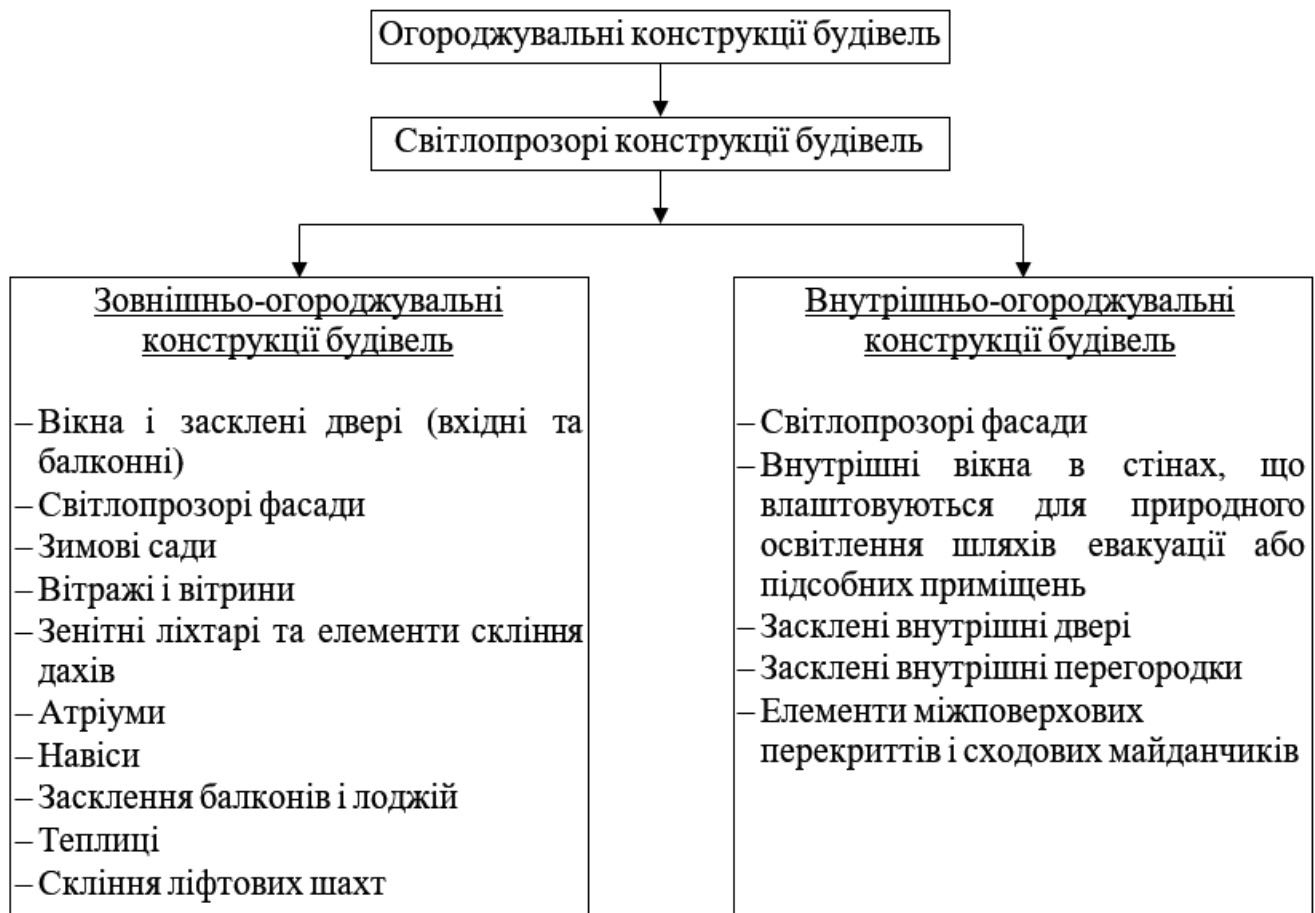


Рис. 2.1. Види світлопрозорих конструкцій [розроблено автором]

Зовнішньо-огороджувальні конструкції - це всі елементи, які встановлюються ззовні будівлі та виконують функцію огороження та захисту від зовнішніх факторів.

Внутрішньо-огороджувальні конструкції - це конструкції, які розташовані всередині приміщення і служать для внутрішнього організаційного розділення простору.

Напередодні широкомасштабного вторгнення РФ в Україну, ринок СПК показував суттєві позитивні тенденції [22; 32; 35].

1. Одним із ключових факторів зростання ринку стало активне будівництво, яке охоплювало як корпоративний сегмент, так і будівництво індивідуального житла. Це свідчило про стійкість попиту на світлопрозорі конструкції у різних сегментах ринку нерухомості.

2. Середні та дрібні підприємства почали змінювати свій статус «гаражників» та активно переходити на цивілізовані бізнес-моделі, що дозволило не лише розширювати продуктовий асортимент, але й призводило до поліпшення логістики та надання вищого рівня обслуговування.

3. Виробники світлопрозорих конструкцій впроваджували стратегії, спрямовані на створення та підсилення власних брендів. Це був важливий крок для виробників, щоб виділитися серед інших учасників ринку і збільшити впізнаваність своїх продуктів.

4. Зміни в маркетингових стратегіях свідчили про те, що цінова конкуренція поступово витіснялась більш складними і неціновими факторами. Виробники акцентували увагу на якості продукції, інноваціях, обслуговуванні та інших додаткових перевагах.

5. Потенційні ринки у малих містах, селищах та селах, де відсоток скління залишається невисоким, стали об'єктом зростання і розвитку галузі. Це відкривало нові можливості для розширення аудиторії та збільшення обсягів реалізації.

Вітчизняний ринок СПК до війни нараховував більше 3000 підприємств. Найпопулярнішими фірмами-виробниками пластикових та металопластикових віконних профілів в Україні були «Viknar'off», «WDS», «Epsilon», «Viknaland»,

«Термопласт плюс», «Екранвікно світ», «АМТТ», «Stekloplast», «Steko», «Darwin», «Panorama».

Сегментування ринку світлопрозорих ПВХ-конструкцій здійснювалось за економічною ознакою і продавці використовували диференційований цільовий маркетинг. Для кожного цільового сегменту ринку пропонувався відповідний комплекс маркетингу.

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

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

2. «Середній сегмент» – бюджетні німецькі серії, турецькі, українські профілі: «Veka», «КВЕ», «Rehau», «Aluplast», «Gealan», «Salamander», «RheinPlast», «Thyssen», «Foris», «Open Teck», «WinBau», «Brugmann».

3. «Преміум сегмент» – елітні німецькі профілі: «Kommerling», «Trocacal», «Schuco».

Такий розподіл дозволяв адаптувати пропозицію до різних клієнтських потреб і фінансових можливостей, забезпечуючи високий стандарт якості та задоволення вимог найвибагливіших клієнтів.

За словами Наталії Єремєєвої, співвласниці виробника вікон Stekloplast, «...з початку вторгнення віконний ринок скоротився майже наполовину. Упродовж 2022 року в Україні виготовили 3,2 млн віконних конструкцій, що на 40% менше ніж у довоєнний рік. Прогноз на 2023-й – 3,8 млн, але по факту може бути навіть менше. Українські віконники працюють на 60 – 70% своїх потужностей, оскільки ринок зіткнувся із браком робочих рук та слабким попитом. В Україні достатньо виробників вікон. На сьогодні відновили виробництво понад 80% заводів. До 10% потужностей розташовані на окупованих територіях, ще стільки ж – у зоні активних бойових дій. Проблем з логістикою вітчизняні виробники не мають. Більшість з них зосереджені в західних областях і столичному регіоні. Українські

заводи виготовляють майже всі компоненти для виробництва вікон, окрім скла. Виробники віконного профілю забезпечують 65-70% потреб ринку, виробники фурнітури – 50%. Деякі з них до великої війни частину продукції експортували» [1].

Українські виробники вікон в цьому році стикаються з очікуваним дефіцитом скла, оскільки протягом війни країна не змогла запустити власне виробництво, і майже 60% необхідного скла імпортується з Туреччини та Білорусі - співучасниці російської агресії.

Незважаючи на те, що в Україні функціонує багато склозаводів, вони в основному спеціалізуються на виробництві склотари. Для виготовлення сучасних вікон необхідне високоякісне термopolіроване скло, яке отримують методом лиття у ванні з розплавленим чавуном. Це скло відзначається ідеально рівною, міцною та прозорою структурою.

Раніше таке скло вироблялось на заводі «Пролетарій» (м. Лисичанськ). Однак у 2014р. підприємство потрапило під авіаудар, а у 2015р. припинило діяльність через значні борги за газ.

Гендиректор Pro-Consulting О. Соколов зазначає, що «зараз усе скло для металопластикових вікон – імпортне. До повномасштабного вторгнення ринок скла на рік був близько 28 млн кв.м, у грошах це 4 млрд грн (або \$150 млн). Понад 75% такого скла завозили з Росії та Білорусі. Попри скорочення ринку удвічі, ціни на скло зросли на 80%. Зараз квадратний метр флоат-пластини товщиною 4 мм у середньому коштує 180–190 грн, а скла з напиленням – 280–290 грн.» [10].

Структура країн, які ввозять флоат-скло в Україну, також зазнала змін. За даними Державної митної служби, за перші шість місяців 2023 року в країну було імпортовано приблизно 5,65 мільйонів квадратних метрів цього виду скла. Приблизно 67% імпорту припадає на Польщу, а по 8% - на Туреччину та Чехію.

Але при аналізі походження самого скла, а не країни-імпортера, видно, що принаймні третина продукції походить з Білорусі. Білоруський завод



«Гомельскло» та турецький «Şişecam» разом забезпечують 57% від загального обсягу.

Важливо зауважити, що на імпорт продукції з Білорусі не було накладено жодних обмежень. За словами О. Кесслера, керівника проекту «Віконний консалтинг», «в 2023 р. Білорусь зникла із прямих імпортерів скла, натомість зросла частка Польщі. Гомельський виробник відкрив торгове представництво в Польщі (у Білостоці), звідки скло можна легально ввозити в Україну. Популярність білоруського скла має просту причину – низькі ціни завдяки субсидіям та дешевому газу. Але з білоруським склом вже виникають проблеми. Нещодавно європейські виробники ініціювали посилення митного контролю плоского скла, що імпортується на ринок ЄС з Білорусі, оскільки те не лише проходить через країни Євросоюзу транзитом, а й реалізується на цих ринках за демпінговими цінами» [1].

Частки імпорту флоат-скла від компаній-виробників в січні – липні 2023 року представлені в Додатку А.

За інформацією експертів Асоціації вікон та фасадів «7 вересня Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) внесло Şişecam Group до переліку міжнародних спонсорів війни. Поки що незрозуміло, як саме це рішення відобразиться на постачанні скла в Україну. Але якщо турецьке та білоруське скло зникне, європейські постачальники не зможуть відразу компенсувати цю частину ринку» [1].

Розв'язання проблеми полягає у власному виробництві скла з використанням наявних в Україні кварцового піску, соди, доломіту, вапняку та газу. Зараз в Україні компанією «City One Development» (COD) будується завод. За проектом на суму 100 млн євро COD планує спорудити завод у Березані (Київська область), і вже зараз випереджає заплановані темпи будівництва (передбачається, що підприємство розпочне свою роботу у 2024р.).

Після завершення війни в процесі відновлення країни попит на скло та виробу з нього суттєво зросте. За прогнозами експертів, для відбудови знищених будівель буде необхідно принаймні 25 млн. квадратних метрів скла.

Зараз неможливо точно спрогнозувати як далі будуть розвиватись події в Україні. Учасники ринку світлопрозорих конструкції не сподіваються на оптимістичний сценарій і адаптуються до реалій. Подальше зменшення платоспроможності населення, обстріли інфраструктури, проблеми з імпортом скла та комплектуючих, нестача кваліфікованих працівників зумовлюють складну ситуацію в галузі, а відтак основним трендом в наступному році залишиться боротьба за «своїх клієнтів» та збереження поточних позицій.

## **2.2. Аналіз комплексу маркетингу ТОВ «Панорама»**

Пропонуємо розглянути організаційно-виробничі характеристики діяльності ТОВ «Панорама» – одного з лідерів ринку світлопрозорих конструкцій у Західній Україні. Організаційно-виробничі характеристики ТОВ «Панорама» представлені в табл. 2.1.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства залежить від успішного забезпечення попиту на свої товари чи послуги на ринку. Задоволення потреб покупців і отримання прибутку стають ключовими критеріями успіху. Для забезпечення постійної конкурентоспроможності та попиту необхідно приймати маркетингові рішення, орієнтовані на чотири основні напрямки: товарну політику, цінову політику, збутову політику та комунікативну політику.

Підприємство, щоб утримати та розширити свої конкурентні позиції, повинно не лише утримувати і розширювати свій вплив на існуючих ринках, але й привертати увагу споживачів новими продуктовими рішеннями. Важливо вдосконалювати всі елементи маркетингового міксу, включаючи цінові стратегії, логістику, просування та інші, з метою ефективного задоволення споживчих потреб і забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 2.1

## Організаційно-виробничі характеристики ТОВ «Панорама»

Мета діяльності	Отримання прибутку. Задоволення потреб юридичних та фізичних осіб у виконаних роботах, наданих послугах та продукції. Залучення українських та іноземних фізичних та юридичних осіб до спільної діяльності для насичення ринку високоякісною продукцією та підвищення конкурентоспроможності компанії.
Предмет діяльності	Виробнича та торгівельна діяльність. Виконання різноманітних робіт та надання послуг. Інша діяльність, не заборонена чинним законодавством України.
Досвід на ринку	Присутність на ринку світлопрозорих конструкцій понад 20 років. Активна участь у ринку Західної України.
Місія компанії	Успішна робота по створенню якісних виробів та послуг. Сприяння поліпшенню якості життя людей. Зasadничий принцип політики компанії: «Ми несемо відповідальність за результат своєї роботи».
Адреси та локації	Зареєстровано в Тернопільській області, Зборівський район, с. Млинівці, вул. Грабковецька, 1-Д. Головний офіс в м. Тернопіль, вул. Об'їзна, 12, на території ринку «Західний». Представництво в м. Кременець – вул. Дубенська, 60. Фірмовий салон в м. Тернопіль, вул. Крушельницької, 43.
Продукція компанії	Блоки віконні та дверні ПВХ: Код ДКПП: 22.23.14 Код УКТ ЗЕД: 7008 Склопакети клеєні будівельного призначення: Код ДКПП: 22.12.13 Код УКТ ЗЕД: 7008 Блоки віконні та дверні з профілів із алюмінієвих сплавів: Код ДКПП: 25.12.10 Код УКТ ЗЕД: 7610
Сертифікація та відповідність	Сертифікована згідно з чинними в Україні нормативними документами. Відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2009 «Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT)».

Сучасний ринок характеризується великим вибором товарів і послуг, що породжує інтенсивну конкуренцію між виробниками. Перевага на ринку забезпечується не лише обмеженістю асортименту чи стабільністю цін, але й постійною адаптацією до змін у споживчих уподобаннях і вимогах. Задоволення

поточних та майбутніх потреб споживачів залишається ключовим аспектом успішного підприємництва на сучасному ринку.

ТОВ «Панорама» реалізує комплекс взаємозв'язаних заходів в межах своєї маркетингової товарної політики, включаючи формування та управління асортиментом, забезпечення конкурентоспроможності продукції, визначення оптимальних товарних ніш та розробку стратегій маркування і обслуговування товарів. Головною метою цієї політики є створення такого різноманіття товарів, щоб інші аспекти маркетингової діяльності стали вторинними і використовувались як засоби для досягнення стратегічних цілей підприємства.

В сучасному виробництві вікон важливий вибір сучасного обладнання, яке має велике вплив на подальшу ефективність підприємства. ТОВ «Панорама» використовує обладнання від турецької компанії «КАВАН-МАКІНА» для виробництва металопластикових конструкцій. Згідно з інформацією, доступною на офіційному веб-сайті <http://pws.com.ua/>, компанія «КАВАН-МАКІНА» визнана одним світових лідерів серед виробників обладнання та підтвердила свою репутацію як компанія, що пропонує надійні та якісні станки для віконного виробництва.

ТОВ «Панорама» спеціалізується на виробництві та монтажі різноманітних «полівінілхлоридних та металопластикових конструкцій, зокрема віконних систем, дверей, нестандартних конструкцій, антимоскітних сіток, підвіконь, відливів, гаражних воріт, дахових вікон, сходів на горище».

Віконні системи «PANORAMA» вирізняються високими стандартами якості та відповідають останнім тенденціям на ринку. Вони забезпечують максимальні енергозберігаючі властивості, ефективну звукоізоляцію та велику міцність.

Застосування передової технології фарбування вікон ПВХ від швейцарської компанії «FEYCO AG», яка має понад 100 років досвіду, дозволяє створювати унікальні вікна в обраному кольорі з численними перевагами, такими як стійкість до впливу ультрафіолетового випромінювання, можливість комбінування з

ламінацією, антистатичні властивості та інші. Крім того, компанія пропонує різноманітний асортимент вікон з різними камерними системами та дизайнами.

ТМ «Панорама» надає індивідуальні та інноваційні рішення для вимогливих клієнтів, враховуючи не лише технічні характеристики, але й дизайнерські ідеї та екологічні аспекти.

Компанія виготовляє металопластикові двері з використанням посиленого ПВХ-профілю та зносостійкої фурнітури. Пропонуються варіанти для різних об'єктів, включаючи приватні будинки, офіси, ТРК, басейни, підвали, зимові сади та веранди. Двері виготовляються з використанням технологій, що забезпечують високий рівень захисту від холоду та злому.

Також, компанія пропонує нестандартні віконні конструкції, які ідеально вписуються у сучасні архітектурні стилі будинків. Використовується підйомно-розсувна система «Hebe-Schibe» з великими розмірами та іншими перевагами, такими як низький поріг для зручного входу та ефективний захист від холоду.

Особливу увагу приділяється склопакетам, які відіграють важливу роль у пластикових віконних конструкціях. Пропонується широкий вибір склопакетів з різними теплоізоляційними характеристиками та типами скла, включаючи енергозберігаючі варіанти.

Антимоскітні сітки компанії є рамними і відзначаються простотою використання та монтажу, надійною захистом від комах та збереженням освітлення в приміщенні. Підвіконня та відливи, пропоновані «Панорамою», не лише виконують функціональні завдання, але й служать естетичними елементами, доповнюючи вигляд віконної конструкції.

Мансардні вікна від відомого виробника «Факго» вирізняються високою якістю, надійністю та сучасним дизайном. Різноманітні типи та матеріали вікон від «Факго» дозволяють задовольняти різні потреби клієнтів, забезпечуючи високий рівень енергоефективності та безпеки.

ТМ «Панорама» забезпечує індивідуальні та інноваційні рішення для клієнтів, враховуючи не лише технічні характеристики, але й дизайнерські ідеї, енергоефективність та естетичний вигляд продукції.

Маркетингова товарна політика ТОВ «Панорама» складається з трьох складових (рис. 2.2.):



Рис. 2.2. Структура маркетингової товарної політики ТОВ «Панорама»

ТОВ «Панорама» активно впроваджує комплекс рішень та заходів у межах своєї товарної політики, яка охоплює розробку, обслуговування та елімінування товарів. Розробка включає створення нових чи модифікацію існуючих продуктів, зокрема внесення змін у технічні, конструктивні, нормативні, екологічні та естетичні параметри. Обслуговування передбачає підтримання стабільності характеристик товарів, що користуються попитом, та контроль за їх якістю на всіх етапах від розробки до продажу. Елімінування товарів може відбуватися різними способами, такими як зменшення витрат, спрямування зусиль на найсильніший ринковий сегмент або вилучення асортиментних позицій.

Прийняття рішення щодо зняття товару з ринку вимагає врахування економічної вагомості продукту для підприємства, його позиції на ринку та майбутніх перспектив. ТОВ «Панорама» використовує критерії, такі як частка в

обороті, рентабельність, частка ринку та потенціал для прийняття обґрунтованих рішень.

Згідно зі стратегією підприємства, реалізація товарної політики вимагає чіткого розуміння цілей виробництва та збуту, наявності стратегії виробничо-збутової діяльності, інформації про ринок та володіння можливостями підприємства. Успішна діяльність на ринку визначається ефективністю товарної політики, яка, незважаючи на свою важливість, є лише однією з компонент господарської та маркетингової стратегії підприємства.

На рішення щодо ціноутворення ТОВ «Панорама» впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори (рис. 2.3.).

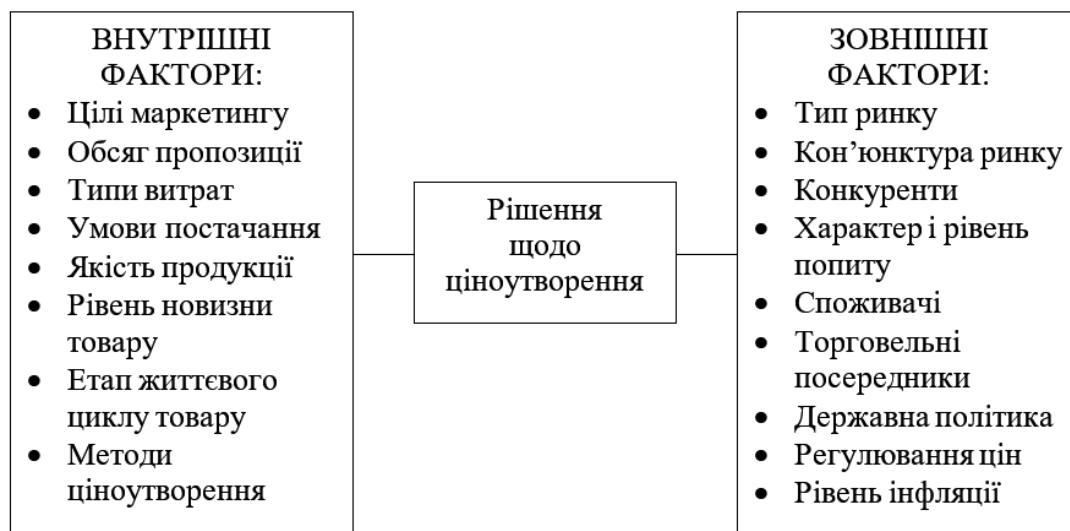


Рис. 2.3. Фактори впливу на ціноутворення ТОВ «Панорама»

ТОВ «Панорама» повинно враховувати два ключові фактори - стратегічний і тактичний, які впливають на формування динаміки цін. Стратегічний фактор базується на вартості товарів і є фактором перспективної дії. Він ставить у найсприятливіші умови підприємства, які використовують сучасні техніки, технології та прогресивні методи організації праці, дозволяючи їм ефективно конкурувати на ринку. Суть тактичного фактора полягає у формуванні цін на

конкретні товари під впливом кон'юнктури ринку. Цей фактор досить часто змінюється, оскільки динаміка кон'юнктурних змін є високою. Тактичний фактор є важливим для діяльності підприємств, які оперативно використовують інформацію про кон'юнктуру ринку. Проте найбільші шанси на успіх мають підприємства, які можуть ефективно використовувати обидва ці фактори у своїй діяльності.

Процес ціноутворення на ТОВ «Панорама» включає шість етапів, які систематизують інтегровані рішення та заходи з визначення цін на продукцію:

1. Визначення мети ціноутворення. Підприємство визначає мету виготовлення товару, зокрема забезпечення збуту, максимізація прибутку, утримання частки ринку або підвищення конкурентоспроможності.

2. Визначення попиту. Аналізуються фактори, такі як рівень цін на товари, економічна ситуація, доходи покупців, технологічні та технічні розвиток, для визначення попиту та його залежності від цін.

3. Аналіз витрат. Розглядаються всі види витрат (постійні, змінні, повні, середні, маржинальні) для визначення мінімальної ціни, яка покриватиме виробничі та збутові витрати і забезпечить прибуток.

4. Аналіз цін конкурентів. ТОВ «Панорама» вивчає ціни конкурентів та характеристики їх товарів, щоб визначити приблизний рівень ціни та забезпечити конкурентоспроможність.

5. Вибір методу ціноутворення. Компанія обирає метод ціноутворення, зазвичай використовуючи «витратний» метод, який базується на витратах на виробництво та збут.

6. Встановлення остаточної ціни. На цьому етапі ТОВ «Панорама» розраховує ціну за обраним методом ціноутворення, ураховуючи витрати, попит, ціни конкурентів та стратегічні та тактичні фактори. Після цього прогнозується реакція конкурентів на встановлену ціну, аналізуються ризики та можливості.



Кінцева ціна встановлюється таким чином, щоб вона відповідала стратегічним цілям підприємства та забезпечувала конкурентоспроможність на ринку.

Цей систематизований підхід дозволяє ефективно керувати ціноутворенням та адаптувати його до змін у ринкових умовах.

Роль збуту в діяльності ТОВ «Панорама» визначається як ключовий елемент маркетингового процесу, оскільки саме на етапі збуту вироблені товари потрапляють на ринок та реалізуються, що призводить до отримання прибутку та відшкодування витраченого капіталу. Збутова діяльність компанії визначає кінцевий результат всіх зусиль, спрямованих на досягнення прибутку. Через адаптацію збутової мережі до потреб споживачів, ТОВ «Панорама» активно впливає на споживачів, отримуючи конкурентні переваги. Основні функції збуту включають дослідження попиту, встановлення взаємовідносин з покупцями, формування ринку збуту, ефективне завантаження виробничих потужностей, забезпечення вчасної та комплектної реалізації продукції та підвищення ефективності за допомогою зниження витрат та прискорення товарообігу.

Збутова діяльність повинна забезпечувати успіх маркетингової стратегії підприємства, і ТОВ «Панорама» виявляє глибоке розуміння цього принципу при розробці своїх збутових стратегій. Підприємство враховує різноманітні фактори, такі як особливості кінцевих споживачів, можливості фірми, характеристики товару, рівень конкуренції та властивості ринку. Врахування цих ключових аспектів допомагає компанії адаптувати свої стратегії до умов ринку та впевнено вести продукцію до споживачів. Ретельний аналіз споживацьких характеристик, фінансового стану фірми, особливостей товару, конкурентної ситуації та ринкових факторів дозволяє ТОВ «Панорама» ефективно організовувати збутові процеси та досягати стратегічних та тактичних цілей.

Наступним важливим елементом комплексу маркетингу ТОВ «Панорама» є маркетингова політика комунікацій, що включає в себе ряд заходів, спрямованих на інформування, переконання та нагадування споживачам про продукцію та

послуги компанії. Вибір маркетингових комунікаційних інструментів у ТОВ «Панорама» залежить від таких факторів:

- характеристик продукту;
- стратегії каналу розподілу;
- географічного розташування клієнтів;
- послідовності прийняття рішень про покупку;
- наявності ресурсів і вартості засобів просування;
- обсягів ринку і його концентрації;
- типу товару або послуги;
- цільової аудиторії;
- етапу життєвого циклу товару.

Основними цілями просування продукції ТОВ «Панорама» є:

- Збереження та розвиток доброзичливих відносин між компанією, її бізнес-партнерами і громадськістю.
- зміцнення лояльності споживачів.
- Інформування громадськості про діяльність підприємства.
- Стимулювання споживачів до конкретних дій.
- Формування позитивного іміджу торгової марки компанії.
- Надання інформації споживачам.
- Активізація процесу збуту товарів.

Для забезпечення конкурентоспроможності, ТОВ «Панорама» використовує нові товари та різноманітні методи стимулювання покупців. Це допомагає залучати нових клієнтів, утримувати існуючих, та зміцнювати їх інтерес та лояльність до продукції та бренду. Компанія організовує премії, знижки, та різні розрахункові форми для постійних та оптових клієнтів, а також використовує рекламу на плакатах, календарях та предметах побуту із зображенням своєї продукції та торговельної марки.

ТОВ «Панорама» успішно використовує особистий (персональний) продаж як найбільш ефективний інструмент просування на промисловому ринку. Цільовий ринок ТОВ «Панорама» складається з посередників та виробничих споживачів із різноманітною спеціалізацією. Ця різноманітність вимагає індивідуального підходу до продажу товару для кожного представника цільової аудиторії. Однією з визначних особливостей є високий рівень складності потреб, що вимагає проведення попередніх кваліфікованих консультацій з постачальником товару. Умови та особливості організації збуту товарів вимагають від спеціалістів зі збуту наявності відповідних технічних знань, досвіду і творчого підходу. Це краще реалізується через особистий продаж, що стає ефективним інструментом з врахуванням специфіки цільового ринку ТОВ «Панорама».

Як на споживчому, так і на промисловому ринку реклама є складовою системи просування товарів, що виконує функції допоміжної інформації. Реклама – оплачена форма неперсональної презентації та просування товарів і послуг із чітко визначеним джерелом фінансування.

ТОВ «Панорама» чітко усвідомлює цілі і завдання реклами. У Додатку Б показано пріоритетні напрями основних засобів реклами, які можуть бути використані ТОВ «Панорама» в практичній маркетинговій діяльності.

Цінність виставкових заходів для ТОВ «Панорама» визначається ступенем досягнення конкретних цілей. Основна мета прийняття участі ТОВ «Панорама» у виставкових заходах полягає у наступному:

1. Зустріч із потенційною клієнтурою. Виставки надають можливість встановлення зв'язків з потенційними клієнтами та партнерами.
2. Здійснення безпосередніх продажів. Умови контрактів обговорюються, а замовлення на постачання товарів приймаються безпосередньо під час виставки.
3. Розширення списків потенційних споживачів. Контакти, встановлені під час виставок, закріплюються подальшими заходами, такими як ділове

листування та відвідування представниками служби збуту, що може призвести до подальших продажів.

4. Відкриття нових галузей застосування товарів. Виставки дозволяють представити товари в нових галузях та визначити їхні можливості.

5. Випуск на ринок нових товарів. Виставки надають можливість швидко та ефективно розповсюджувати інформацію про нові товари серед потенційних споживачів.

6. Ознайомлення з новими торговельними посередниками. Виставки допомагають у відборі нових збутових агентів та розширенні партнерської мережі.

7. Розповсюдження рекламних матеріалів: Стенди на виставках служать платформою для розповсюдження зразків, рекламних сувенірів та інших матеріалів з рекламно-інформаційною цінністю.

Насамкінець потрібно зазначити, що ТОВ «Панорама» активно реалізовує систему сервісного обслуговування для своєї продукції. Регулярне обслуговування дозволяє забезпечити оптимальне функціонування віконної фурнітури, значно продовжуючи їх термін експлуатації.

Система обслуговування і ремонту вікон включає кілька етапів. По-перше, це поточне планове обслуговування, яке передбачає регулярне обслуговування елементів фурнітури та ущільнювачів для збереження їхніх властивостей і збільшення терміну служби. Другий етап - регулювання вікон в разі необхідності для вирішення проблем з їх функціонуванням. Також важливо проводити ремонт вікон, щоб вирішити конкретні проблеми, які можуть виникнути, не обов'язково замінюючи вікно як цілісний блок.

Ще однією важливою частиною системи є заміна склопакетів вікон, особливо у випадках розгерметизації або запотівання. Заміна ущільнювачів також може бути необхідною для збереження герметичності вікна. Крім того, важливим елементом є монтаж додаткових елементів і їх модернізація, таких як ролети, москітні сітки, водозливи тощо. Заміна функцій пластикових вікон, така як

перехід від відкривання до повороту-ухилу, також може бути проведена шляхом заміни фурнітури.

Загалом, система сервісного обслуговування ТОВ «Панорама» охоплює широкий спектр заходів для забезпечення оптимального стану та функціональності їхньої продукції.

### **2.3. Оцінка доцільності створення відділу маркетингу на підприємстві**

На більшості підприємств існують типові (стандартні) відділи, чия діяльність вважається «природною» для працівників. Такі відділи включають в себе виробничі підрозділи, які відповідають за виробництво товарів підприємства. Фінансовий відділ можна розглядати як центр, де акумулюються всі ключові фінансові рішення, важливі для життєдіяльності підприємства.

До цих традиційних структур також можна віднести відділ заробітної плати, відділ кадрів та інші подібні підрозділи. Ці відділи сприймаються персоналом фірми як «традиційні» і є зрозумілими, оскільки їх функції і завдання визначаються стандартними бізнес-процесами.

Щодо відділу маркетингу, питання щодо доцільності його функціонування як окремого структурного підрозділу на багатьох підприємствах залишається предметом дискусій. Деякі компанії можуть недооцінювати важливість маркетингу через недостатнє розуміння його впливу на бізнес.

Маркетинг відіграє ключову роль у створенні та утриманні успішного бізнесу в сучасному конкурентному середовищі. Основні завдання маркетингу включають розуміння потреб клієнтів, розробку стратегій продажу та підтримку бренду тощо. Однак ефективний маркетинг може суттєво покращити взаємодію з ринком, збільшити обсяги продажів і покращити загальну прибутковість компанії.

Вирішення доцільності функціонування внутрішнього відділу маркетингу в організаційній структурі потребує детального аналізу бізнес-моделі, цілей компанії та конкретних особливостей ринку, на якому вона працює [16; 40].

Цікавою особливістю є те, що у закордонних компаніях маркетологи залучаються до роботи задовго до початку виробництва, тоді як у наших умовах це відбувається лише тоді, коли виникають проблеми з реалізацією продукції.

На сьогоднішній день багато підприємств включають службу маркетингу до складу комерційного відділу. Це ще раз підтверджує, що основним завданням для компанії, як і раніше, залишається збільшення обсягів продажу продукції. Однак в сучасних умовах для багатьох фірм питання виживання стає вирішальним. Керівництво не завжди повністю розуміє, що фокусування на продажах і відсутність аналізу ринкових тенденцій, визначення пріоритетів у виборі асортименту, пошук нових продуктів та ніш ринку в перспективі може призвести до послаблення або втрати вже завойованих позицій.

Багато вчених висловлюють свої думки, які відображають проблему недооцінення ролі маркетингу на підприємствах. Головною проблемою, яка заважає відкриттю маркетингового відділу, є недостатнє розуміння цієї сфери нашими керівниками. Для того, щоб маркетинг ефективно інтегрувався в сучасні умови бізнесу, перш за все потрібно, щоб керівники розуміли його роль. Аналізуючи практичні аспекти організації маркетингової діяльності на вітчизняних підприємствах, важливо відзначити, що у багатьох керівників починає виникати розуміння ролі та можливостей маркетингу. Йдеться саме про внутрішню маркетингову структуру, яка діє у постійному режимі, а не про аутсорсинг функцій [16].

Однак потрібно враховувати деякі рекомендації в контексті доцільності формування самостійного маркетингового підрозділу. Так, не слід розпочинати побудову маркетингового підрозділу лише з метою створення нових робочих місць або слідуючи модним тенденціям. Створення відділу маркетингу слід розглядати лише у випадках, коли існують конкретні завдання. Часто практика свідчить про штучне створення відділу маркетингу, що в кінці кінців може

призвести до переведення його співробітників в інші підрозділи або ліквідації відділу.

Важливо враховувати, що активізація збуту повинна бути результатом діяльності фахівців з маркетингу, і необов'язково призводити до їхнього переходу на керівні посади в сферу продажів. Це важливо, оскільки головне завдання маркетологів полягає в підтримці ринкової орієнтації підприємства. Якщо маркетологи будуть займатись лише управлінням збутом, це може заважати вивченню та оцінці зовнішніх факторів та позиції компанії на ринку через тактичну спрямованість відділу.

Під час аналізу виробничо-збутової діяльності ТОВ «Панорама» ми виявили, що компанія частково послабила свої конкурентні позиції порівняно з попередніми періодами. За словами директора підприємства, це сталося через підвищення конкуренції на ринку світлопрозорих конструкцій, складні економічні умови в державі, військові дії, а також неготовністю середньої ланки навчатись і впроваджувати нові методи ведення бізнес-діяльності.

Важливо відзначити, що в ієрархії ТОВ «Панорама» немає власного внутрішнього відділу маркетингу. Однак це не означає, що маркетингові функції на фірмі не виконуються; натомість, завдання з маркетингу виконуються іншими відділами, які не мають глибоких знань і навичок у галузі маркетингу та не повністю розуміють його переваги. Зокрема, це стосується відділу збуту та виробничо-технічного відділу.

Зважаючи на готовність вищого керівництва до реорганізації, ми провели аналіз ефективності реалізації маркетингу на досліджуваному підприємстві. Отримані результати аналізу будуть використані для оцінки доцільності формування внутрішнього відділу маркетингу в ТОВ «Панорама» та надання пропозицій щодо його включення в організаційну структуру в якості незалежного підрозділу.

Вивчивши «Положення про відділ збуту ТОВ «Панорама», ми визначили, що, крім своїх прямих обов'язків, на відділ збуту покладено додаткові, нетипові для нього завдання та функції (табл. 2.2).

Зазначимо, що основна функція відділу збуту полягає в ефективному розподілі товарів чи послуг та їх безпосередньому продажу на ринку. Цей відділ відповідає за взаємодію з клієнтами, підтримання взаємовідносин з партнерами, а також за забезпеченням та підтримкою каналів збуту. У нашому випадку від служби збуту ТОВ «Панорама» очікується проведення аналізу ринку, оцінки комплексу маркетингу (включаючи товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику), вивчення конкурентів і інших аспектів. Ці завдання не є характерними для відділу збуту, оскільки його співробітники не можуть виконати ці функції через обмежений час та відсутність професійних знань в галузі маркетингу.

Таблиця 2.2

Нетипові завдання та функції відділу збуту ТОВ «Панорама»



Напрямки	Нетипові завдання для відділу збуту
Маркетингові дослідження	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.
Товарна політика	Постійне відстеження ринку своєї продукції, купівля зразків продукції підприємств-конкурентів, порівняння якісних характеристик і попиту на цю продукцію з продукцією ТОВ «Панорама» і при необхідності доведення якості власної продукції до рівня конкурентів.
Товарна політика	Підготовка рекомендацій щодо зниження обсягів виробництва продукції з обмеженим попитом і зняття з виробництва продукції, що користується низьким попитом.
Маркетингові дослідження	Створення і підтримка 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).
Цінова політика	Формування пропозицій щодо корегування цін на продукцію ТОВ «Панорама» залежно від обсягів продажу.
Маркетингові дослідження	Проведення опитувань споживачів щодо їх вимог щодо якості й асортименту продукції.
Цінова політика	Збір і систематизація оперативної інформації про ціни на всі види продукції і граничні розміри знижок.
Комунікаційна політика	Прийняття участі в організації виставок, ярмарків, виставок-продажів і інших заходів просування продукції.

Функції збутовиків мають бути спрямовані на оптимізацію процесу продажу та пов'язаних з ним комунікацій, а також на формування та надання аналітичної інформації з продажу. Практика підтверджує, що при правильному розподілі функцій між відділами збуту та маркетингу спостерігається значне прискорення в обох службах. Коли фахівці концентруються на виконанні своїх основних завдань, ефективність їхньої роботи збільшується в кілька разів.

Пропонуємо визначити основні принципи і методи роботи для майбутнього відділу маркетингу ТОВ «Панорама».

1. Обмін інформацією. Всі структурні підрозділи підприємства повинні регулярно надавати відділу маркетингу повну інформацію щодо результатів своєї діяльності. З свого боку, відділ маркетингу зобов'язаний ділитися з іншими

підрозділами необхідною для них інформацією з метою забезпечення ринкової орієнтації.

2. Синергетичний ефект. Виникає через взаємний обмін інформацією між відділом маркетингу та іншими структурними підрозділами. Цей ефект сприятиме успішному досягненню цілей ТОВ «Панорама» та забезпечуватиме ефективну співпрацю всіх підрозділів.

3. Орієнтація на ринок. Важливим принципом є те, що маркетингова структура не заміщує чи не дублює функції інших підрозділів. Вона створюється з метою орієнтації всіх підрозділів компанії на потреби ринку та виробництво відповідно до цих потреб.

4. Коригування роботи. Маркетинговий відділ виконує функцію коригування роботи інших підрозділів на основі аналізу ринкових потреб та змін в середовищі. Це дозволить компанії адаптуватися до змін на ринку та ефективно реагувати на нові можливості та виклики.

Нагадаємо, що «стратегічний і тактичний маркетинг відрізняються за своїми завданнями. Стратегічний маркетинг є відповідальністю вищого керівництва, тоді як маркетинговій структурі призначається роль виконавця. Основними завданнями відділу маркетингу в цьому контексті є аналіз ринку, розробка проміжних планів, моделей розвитку підприємства, освоєння ринкових сегментів, визначення ключових позицій і оцінка конкурентів та споживачів. Все це є частиною стратегічного аналізу, на основі якого формується система стратегічного планування, в якому активно бере участь керівництво компанії. Відділ маркетингу забезпечує менеджмент повноцінною інформацією про стан ринку та успішність підприємства, а також виявляє можливі труднощі та пропонує заходи для їх вирішення» [48].

Щодо тактичного планування, відділ маркетингу ТОВ «Панорама» виступатиме в ролі служби, яка координує діяльність інших підрозділів для втілення розроблених планів. У цьому контексті маркетологи виконують роль

контролерів, відповідаючи на питання про те, як підрозділи просуваються до визначених вищим керівництвом цілей. Вони також вивчатимуть ринок, визначатимуть зміни в уподобаннях клієнтів, оцінюватимуть ефективність продуктів та послуг на ринку та слідкуватимуть за їх прибутковістю, а також аналізуватимуть фазу життєвого циклу кожного продукту.

Завдання майбутнього відділу маркетингу ТОВ «Панорама» можна сформулювати наступним чином (див. Додаток...).

Важливо відзначити, що імідж фірми в значній мірі формується якістю і кількістю контактів із зовнішніми потенційними партнерами і клієнтами. На нашу думку саме відділ маркетингу повинен виконувати ключову роль у встановленні та організації цих контактів, як у форматі B2C, так і B2B.

Іноді відділ маркетингу також може виконувати представницькі функції підприємства у відносинах з іншими компаніями. Звісно, порядок і рівень компетенції, визначені менеджментом підприємства, відіграватимуть ключову роль в цьому процесі.

Такий підхід забезпечить впевненість у тому, що маркетингова структура систематично й послідовно втілює заплановану політику, спрямовану на формування відповідного іміджу ТОВ «Панорама» в очах стейкхолдерів.

## **Висновки до розділу 2**

1. Проведено дослідження ринку світлопрозорих конструкцій. Інноваційні світлопрозорі конструкції володіють важливими характеристиками, такими як висока шумо- та теплоізоляція, морозостійкість, несприйнятливості до вологи та високі екологічні стандарти. Вони не лише забезпечують ефективний захист від зовнішніх факторів, але і забезпечують естетичний дизайн та ефективну вентиляцію. Виявлено, що вітчизняний ринок СПК до війни нараховував більше 3000 підприємств. Найпопулярнішими компаніями-виробниками були «Viknar'off», «WDS», «Epsilon», «Viknaland», «Термопласт плюс»,

«Екранвікносвіт», «АМТТ», «Stekloplast», «Steko», «Darwin», «Panorama». Український ринок СПК переживає непрості часи через вторгнення та військові дії. Структурні зміни, дефіцит ресурсів та зміщення ринкових тенденцій створюють виклики, однак багато виробників виявляють гнучкість та адаптуються. Подальше зменшення платоспроможності населення, обстріли інфраструктури, проблеми з імпортом скла та комплектуючих, нестача кваліфікованих працівників зумовлюють складну ситуацію в галузі, а відтак основним трендом в наступному році залишиться боротьба за «своїх клієнтів» та збереження поточних позицій.

2. Проаналізовано комплекс маркетингу ТОВ «Панорама». Компанія спеціалізується на виробництві та монтажі різноманітних конструкцій з полівінілхлориду та металопластику. Основні напрямки її діяльності включають виробництво віконних систем, дверей, нестандартних конструкцій, встановлення склопакетів, антимоскітних сіток, підвіконь, відливів, гаражних воріт, дахових вікон та сходів на горище. Фірма «Панорама» використовує передові технології у виробництві та дотримується чесною ціновою політикою. З урахуванням насиченості ринку та збільшення конкуренції, вибраним пріоритетним сегментом для компанії є роздрібний сегмент (B2C). Послуги включають виробництво конструкцій на заводі, монтаж та післяпродажне сервісне обслуговування.

3. Виявлено, що компанія частково послабила свої конкурентні позиції порівняно з попередніми періодами. За словами директора підприємства, це сталося через підвищення конкуренції на ринку світлопрозорих конструкцій, складні економічні умови в державі, військові дії, а також неготовністю середньої ланки навчатись і впроваджувати нові методи ведення бізнес-діяльності. Зважаючи на готовність вищого керівництва до реорганізації, проведено аналіз ефективності реалізації маркетингу на досліджуваному підприємстві, а також оцінено доцільність формування внутрішнього відділу маркетингу та надано

пропозицій щодо його включення в організаційну структуру в якості незалежного підрозділу.

### РОЗДІЛ 3

## ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ НА ТОВ «ПАНОРАМА»

### 3.1. Розробка рекомендацій щодо створення та інтеграції відділу маркетингу в організаційну структуру підприємства

У попередньому розділі нашої роботи ми виявили, що весь маркетинговий функціонал зосереджений у відділі збуту. Ураховуючи сучасні тренди на ринку СПК та зростання конкуренції, власник висловив намір організувати відділ маркетингу та інтегрувати його в існуючу організаційну структуру.

Наші рекомендації для керівництва включають пропозиції щодо позиціонування маркетингового відділу та організацію взаємодії з іншими структурними одиницями.

Введення маркетингової служби до організаційної структури підприємства є процесом, що передбачає організаційні зміни. У цьому контексті, співробітники ТОВ «Панорама» можуть проявити природний опір до цих змін, що відповідає принципам сучасного менеджменту. Сучасні теорії управління наголошують на тому, що більшість людей має тенденцію утримуватися від змін та неохоче приймає нововведення різних видів. На нашу думку, рівень опору буде залежати від зовнішніх і внутрішніх факторів, при цьому ключовим чинником є корпоративна культура компанії. Для протидії опору серед персоналу ТОВ «Панорама» необхідно визначити його рівні (табл. 3.1).

Шляхи усунення опору персоналу стратегічним змінам на підприємстві  
[систематизовано автором]

Рівень опору	Рекомендовані дії для керівництва	Інструмент
Працівники не бачать проблем підприємства	Показати, що проблеми існують	Статистика, звіти підприємства
<b>Співробітники бачать проблеми підприємства, але вважають, що:</b>		
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
<b>Співробітники бачать проблему підприємства у відсутності маркетингової служби</b>		
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, коли працівники не розуміють проблем та, відповідно, не вбачають потреби в змінах. В такій ситуації головне завдання керівництва полягатиме у переконні колективу у наявності проблем. Важливо, щоб процес переконання базувався на конкретних статистичних фактах, отриманих з достовірних джерел.

Працівники, які виявляють опір наступного рівня, визнають наявність проблем у компанії, але переконані, що організація відділу маркетингу може призвести до негативних результатів. У цьому контексті керівництво повинно показати, як діяльність маркетологів зможе покращити благополуччя працівників. На даному етапі з'являється потреба у створенні позитивного уявлення про службу маркетингу серед персоналу фірми, який повинен сприймати фахівців-маркетологів як «носіїв блага», а не як «порушників спокою».

Так, якщо основним чинником є умови праці та сприятлива психологічна атмосфера в колективі, важливо продемонструвати, наскільки вони поліпшаться з приходом нових доброзичливих колег. Якщо ж заробітна плата є основним мотиватором, слід показати, як професійність спеціалістів-маркетологів зміцнить конкурентні позиції компанії в стратегічному періоді, що, в свою чергу, вплине на фінансові результати та розмір зарплати всього персоналу.

Опір наступного рівня виникає, коли персонал фірми визнає проблеми, але вважає, що організація служби маркетингу не розв'яже їх, адже існують інші шляхи вирішення. Багато працівників не знаннями про маркетингову концепцію та залишаються прихильниками традиційних методів роботи. За такої ситуації керівники повинні пояснити сутність маркетингу та переваги від його впровадження.

Часто співробітники вбачають проблему в своєму підрозділі (відділі збуту, постачання, фінансів), не розуміючи пов'язаність проблем ігноруванням ролі маркетингу. Керівництву необхідно виявити спільну причину проблем, показати їх взаємозв'язок та обґрунтувати ігнорування маркетингових заходів як одну з основних причин.

Важливо враховувати різні рівні опору, включаючи той, де персонал визнає необхідність штатного маркетингового відділу, але не хоче змінювати «усталений порядок». У таких випадках ефективно залучати співробітників у процес змін, роз'яснювати їм важливість маркетингу як ключового фактора забезпечення



конкурентоспроможності підприємства. Зазначений опір може виникати також у ситуаціях, коли працівники усвідомлюють необхідність впровадження служби маркетингу, але не мають чіткого уявлення, як це реалізувати.

Загалом, вирішення цих викликів передбачає постійну комунікацію з персоналом, врахування їхніх побоювань та активне залучення співробітників до процесу реорганізації підприємства.

Успішне впровадження маркетингової служби на підприємстві вимагає використання конкретних показників результативності, таких як ефективність рекламних та PR-заходів, а також результативність акцій зі стимулювання збуту. Оцінка роботи відділу може здійснюватися за допомогою KPI. Проблемою у створенні маркетингової структури є може стати відсутність спрямованості на загальний результат між різними структурними підрозділами фірми. Багато працівників вважатимуть організацію відділу маркетингу сумнівним/ризикованим проектом, і це слід враховувати під час його позиціонування. Для ефективного формування маркетингового відділу важливо застосовувати систему мотивації та залучати працівників до процесу його створення, призначаючи відповідальних осіб за реалізацію проекту.

Крім того, важливо встановлювати ефективні зв'язки між маркетинговою службою та іншими підрозділами компанії, застосовувати різні методи збільшення рейтингу відділу маркетингу та забезпечувати організаційне підпорядкування відділу безпосередньо директору компанії. Також важливо визначити оптимальний штат працівників у відділі маркетингу.

В цілому, процес організації та позиціонування відділу маркетингу повинен бути системним, а дії керівництва повинні базуватися на сучасних принципах менеджменту.

Організація ефективної взаємодії відділу маркетингу з іншими структурними підрозділами є складним завданням, особливо з урахуванням того,

що й досі в сучасних реаліях часто маркетинг розглядається як «розтратник грошей».

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

Взаємодія з вищим керівництвом є критичною для успіху відділу і потребує підтримки та ефективної комунікації. Відділ маркетингу забезпечуватиме потреби вищого керівництва фірми в маркетинговій підтримці, надаватиме інформацію про передові технології та розроблятиме стратегії. Маркетинг-директор консультуватиме генерального директора щодо практичної реалізації маркетингу та представлятиме плани та звіти з маркетингової діяльності. Генеральний директор буде погоджувати маркетингову стратегію та сприятиме побудові ефективних комунікацій між відділами.

#### 2. Взаємодія з відділом НДДКР.

Аналізуючи організаційну структуру ТОВ «Панорама», ми виявили, що в структурі знаходиться відділ головного інженера, до обов'язків якого входять розробка нової продукції та організація системи постачання. Для уточнення та відповідності термінології маркетингового менеджменту, ми пропонуємо змінити назву відділу на відділ НДДКР, що дозволить в подальшому вдосконалити посадові інструкції працівників відділу та їхні функціональні обов'язки зважаючи на подальшу реорганізацію організаційної структури підприємства.

Практика бізнесу показує, що «тісна взаємодія маркетингової служби зі службою НДДКР є одним з ключових факторів успіху компанії. У сучасному бізнесі конкурентну перевагу отримує компанія, що пропонує новий спосіб задоволення потреби або формує саму потребу. Маркетологи вивчають потреби та тестують ідеї, а відділ НДДКР розробляє продукцію під ці потреби» [19].

Взаємини між відділом маркетингу та службою НДДКР не завжди бувають легкими, іноді вони супроводжуються проблемами. Як зазначає Філіп Котлер, «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» [19]. Отже, щоб уникнути вказаних проблем, важлива якісна взаємодія та обмін інформацією між цими відділами.

На підприємстві немає штатного відділу постачання, проте це є виправданим для компанії такого розміру. Тому доцільно ввести в штат менеджера з постачання для оптимізації взаємодії між відділом маркетингу та відділом НДДКР, що дозволить уникнути проблем з постачанням сировини та матеріалів.

Маркетологи повинні надавати результати тестування концепцій нового товару, а відділ НДДКР враховувати ці результати при розробці перших зразків. Успішна взаємодія також важлива для вибору якісних постачальників та стабільності поставок сировини.

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

Ця взаємодія повинна відбуватись у двох площинах. Під час досліджень маркетологи аналізують кон'юнктуру ринку, тенденції та потреби галузі, підприємств і установ, які в майбутньому можуть стати потенційними клієнтами (замовниками) виробленої продукції і послуг. На основі цього аналізу прораховуються прогнози попиту на продукцію. Разом з іншими службами фірми маркетологи також повинні брати активну участь у наданні рекомендацій щодо зміни/удосконалення технічних, економічних та інших параметрів продукції з метою поліпшення її споживчих властивостей. Цей обмін інформацією допоможе у плануванні обсягів виробництва продукції на конкретний період.

У взаємовідносинах між виробничо-технічним відділом та маркетологами можуть періодично виникати конфліктні ситуації, оскільки «фахівці з маркетингу часом планують такі заходи з просування товару, які вимагають від виробників працювати понаднормово або випускати занадто дрібні партії різних товарів, виробництво яких вимагає постійної переналагодження верстатів і устаткування. Однак, якщо пропозиції фахівців з маркетингу обіцяють великі доходи, їх слід прийняти, не вагаючись» [19].

#### 4. Взаємодія з відділом збуту.

У компаніях, які дотримуються «філософії маркетингу», бюджет продажів розробляється на основі досліджень ринку. Маркетологами передається у відділ збуту прогноз продажів з урахуванням незадоволених потреб споживачів у продукції. Відділ збуту надає маркетинговій службі дані про фактичну реалізацію продукції для оцінки точності прогнозу. Щодо проблем взаємодії, то вони виникають через різних керівників у цих відділах, 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.

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. 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. 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» [48].

#### 5. Взаємодія з юридичним відділом.

Важливою складовою маркетингової діяльності є не лише вивчення потреб споживачів, але й контроль за оперативним виправленням недоліків, вказаних споживачами в рекламаціях і претензіях.

Зважаючи на це, необхідно вибудувати ефективну співпрацю між відділом маркетингу та юристами підприємства з метою надання швидких кваліфікованих юридичні консультацій. Законодавчі акти та інші офіційні документи, що стосуються господарської та комерційної діяльності, потрібно враховувати при розробці нового продукту, визначенні цін, упаковці, рекламі, умовах продажу тощо. Також важливо враховувати правові аспекти, пов'язані з патентуванням, реєстрацією товарних знаків, укладанням ліцензійних угод, роботою з рекламаціями та претензіями покупців, вимогами антимонопольного законодавства, купівлею та продажем в кредит, ціноутворенням тощо. Участь юристів у підготовці договірної документації є також важливим елементом цієї взаємодії.

#### 6. Взаємодія з відділом кадрів.

Керівник відділу повинен співпрацювати з відділом кадрів для забезпечення ефективного управління персоналом відділу. Взаємодія полягатиме у виявленні поточних і перспективних потреб відділу в людських ресурсах, спільному плануванні та прогнозуванні кадрового забезпечення. На фоні гострої нестачі

кваліфікованих фахівців у галузі маркетингу, відділ кадрів повинен відповідати за вибір кандидатів, тому співпраця з керівником маркетингу уточнює характер роботи претендента на посаду та визначає рівень його професійної підготовки.

Результатом цієї співпраці має стати розробка чітких критеріїв оцінки роботи маркетологів та система їхньої мотивації та відповідальності.

#### 7. Взаємодія з фінансовим відділом.

Взаємодія між маркетинговим і фінансовим відділами на підприємстві орієнтована на формування маркетингового бюджету та ефективного його використання. Однак, як свідчить практика, відносини між цими двома службами часто бувають складними. Фінвідділ відповідає за ефективне використання фінансових ресурсів, розробку прогнозів економічного розвитку та формування ключових фінансових показників. В його компетенцію також входить складання фінпланів і бюджетів, аналіз ефективності управління фінансами та зниження фінансових ризиків.

Фінвідділ, спираючись на результати фінансового аналізу, здійснює управління витратами і доходами, що відображається у фінансовій звітності. Однак маркетинговий бюджет часто витрачається на заходи з довгостроковим ефектом, що може стати причиною виведення фінансових ресурсів з компанії та викликати тимчасове погіршення фінансового результату, формуючи «негативну» звітність. Це викликає конфлікт між фінансистами, які прагнуть до фінансової стійкості, і маркетологами, які виступають за стійкість через постійні зміни для збереження конкурентоспроможності на ринку.

Вирішення цієї проблеми вимагає узгодження фінансової та маркетингової стратегії компанії. Забезпечення стійкого розвитку потребує постійного балансу між фінансовою стабільністю та потребою у маркетингових ініціативах для залучення та утримання клієнтів. Спільна робота між цими відділами сприятиме досягненню ефективного використання бюджету і забезпеченню успішного розвитку компанії.

На підставі викладеного можна прийти до висновку, що забезпечення ефективної взаємодії відділу маркетингу з іншими структурними підрозділами є важливим пріоритетом для досягнення цільових показників ТОВ «Панорама».

Забезпечення ефективної співпраці маркетологів з іншими підрозділами ТОВ «Панорама» потребують безумовної підтримки вищого керівництва компанії. Важливим етапом має стати затвердження генеральним директором «Положення про відділ маркетингу», яке готується і подається директором з маркетингу. У цьому документі має бути чітко визначений порядок документообігу між відділом маркетингу та іншими підрозділами, визначені терміни подачі документів, а також процедури узгодження і затвердження.

Розроблені нами «Положення про відділ маркетингу» та «Посадова інструкція начальника відділу маркетингу», які базуються на особливості виробничо-збутової діяльності ТОВ «Панорама», подані у Додатках В та Г.

Пропонуємо розглянути питання оцінки ефективності новоствореного відділу маркетингу. Кількісну оцінку можна буде провести тільки після певного періоду роботи відділу, коли у розпорядженні ТОВ «Панорама» з'являться аналітичні дані про маркетингову діяльність.

Традиційно, ефективність маркетингової діяльності визначається успішністю досягнення маркетингових цілей і завдань компанії. Це може включати різноманітні аспекти, такі як збільшення обсягу продажів, розширення клієнтської бази, підвищення лояльності до бренду.

Запропонована система показників дозволить керівництву ТОВ «Панорама» здійснювати в майбутньому кількісну оцінку ефективності відділу маркетингу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Кількісні показники ефективності відділу маркетингу  
(систематизовано автором)

Показник	Метод розрахунку
Ефективність витрат на маркетинг	$Emd = \frac{\Delta Pr}{Vm}$ ; де $\Delta P = Ve - Vb$ ; $Vm = Ic + Iv$ $\Delta Pr$ – приріст обсягу реалізації товарів; $Vm$ – сукупність витрат на маркетинг; $Ve$ – обсяг реалізованих товарів і послуг на кінець періоду; $Vb$ – обсяг реалізованих товарів і послуг на початок періоду; $Ic$ – матеріальні витрати на маркетинг; $Iv$ – фонд оплати праці; $\Delta Pr_i$ – приріст обсягу реалізації товарів і послуг на певному ринку.
Ефективність маркетингових процесів (упровадження та адаптація)	$Emd = \frac{\Delta Pr_i}{Vmr_i}; Emd = \frac{\Delta Pr_i}{Vsp_i}; Emd = \frac{\Delta Pr_i}{Vmix_i}$ $\Delta Pr_i$ – приріст обсягу реалізації товарів і послуг на певному ринку; $Vmr$ – витрати на дослідження на певному ринку; $Vsp$ – витрати на реалізацію стратегічних планів на певному ринку; $Vmix$ – витрати на реалізацію комплексу маркетингу на певному ринку.
Загальна ефективність маркетингу	$Emd = \frac{\sum \Delta Pr_i}{\sum (Vmr_i + Vsp_i + Vmix_i)}$

Узагальнюючи, слід зазначити, що кількісне вимірювання ефективності маркетингової діяльності на підприємстві може бути важким завданням через ряд факторів, таких як складність визначення причинно-наслідкових зв'язків, довготривалість ефектів та неоднорідність впливу різних чинників. Зважаючи на



це, використання об'єктивного підходу до оцінки ефективності маркетингових заходів повинно включати в себе поєднання кількісних та якісних методів.

Такий комплексний підхід дозволить одержати більш повне та реалістичне уявлення про вплив маркетингових стратегій на діяльність підприємства, що допоможе у прийнятті обґрунтованих рішень для досягнення успіху на ринку.

Насамкінець зазначимо, що вітчизняний бізнес повинен нарешті зрозуміти, що організація маркетингової служби є необхідністю, а маркетинговий бюджет це не лише як витрати, а стратегічна інвестиція для досягнення конкурентних переваг та стабільного розвитку.

### **Висновки до розділу 3**

1. Ураховуючи той факт, що маркетингові ініціативи ТОВ «Панорама» носять ситуаційний та часто епізодичний характер, були розроблені пропозиції щодо впровадження штатного відділу маркетингу в оргструктуру компанії. Інтеграція маркетингового відділу у вже існуючу структуру є складним організаційним процесом, який наражатиметься на спротив цим змінам з боку діючого персоналу, оскільки люди, в основному, схильні до збереження старого «порядку речей» та неохоче приймають нововведення. На основі цього розглянути всі можливі рівні спротиву щодо створення маркетингового відділу, а також запропоновані конкретні рекомендації керівництву «Панорама» у кожній ситуації.

2. Враховуючи цілі та стратегію ТОВ «Панорама», розроблено ряд рекомендацій щодо розподілу обов'язків і взаємодії з іншими функціональними службами підприємства, а саме як генеральним директором, служба НДДКР (головним інженером), виробничо-технічним відділом, відділом збуту, юридичним відділом, відділом кадрів, фінансовим відділом.

3. Розроблені «Положення про відділ маркетингу» та «Посадова інструкція начальника відділу маркетингу», які враховують специфіку господарської

діяльності ТОВ «Панорама». Ці документи дозволять централізувати та систематизувати весь спектр маркетингової роботи на підприємстві, включаючи проведення маркетингових досліджень, маркетингове планування, товарну політику, ціноутворення, взаємодію з посередниками і організацію збуту, просування продукції та брендинг.

4. Розроблено рекомендації щодо кількісної оцінки ефективності роботи новоствореного відділу маркетингу, які, спільно з якісними методами, дозволять визначити ефективність маркетингової структури. Також акцентовано увагу на тому, що в українському бізнесі нарешті повинно виникнути розуміння, що організація маркетингової служби - це необхідність, а маркетинговий бюджет є не витратами, а інвестицією в успішне функціонування компанії на ринку.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і вирішення актуальної проблеми організації діяльності відділу маркетингу на промисловому підприємстві. Це дозволяє сформулювати основні висновки та пропозиції:

1. Доведено, що запорукою стратегічного успіху підприємства, створення та утримання конкурентних переваг є активне застосування маркетингу як головної стратегії управління підприємством. 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 фірма повинна обрати 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.

2. 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. Організація відділу маркетингу в компанії переслідує ряд цілей, спрямованих в першу чергу на забезпечення адаптації фірми до швидкозмінної ринкової кон'юнктури та поведінки споживачів на ринку. Окреслено основні завдання та ключові функції служби маркетингу на сучасному підприємстві, а також принципи, яких потрібно дотримуватись в процесі проектування відділу маркетингу.

3. Здійснено порівняльний аналіз існуючих способів організації маркетингових відділів на підприємствах, вивчено їхні слабкі та сильні сторони. Виокремлено сукупність факторів, від яких залежатиме вибір оргструктури управління маркетингом на підприємстві. Зважаючи на ці фактори, компанії можуть вибирати між функціональною, дивізіональною, матричною чи гібридною структурою управління маркетингом для досягнення своїх стратегічних цілей.

4. Проведено дослідження ринку світлопрозорих конструкцій. Інноваційні світлопрозорі конструкції володіють важливими характеристиками, такими як висока шумо- та теплоізоляція, морозостійкість, несприйнятливості до вологи та високі екологічні стандарти. Вони не лише забезпечують ефективний захист від зовнішніх факторів, але і забезпечують естетичний дизайн та ефективну вентиляцію. Виявлено, що вітчизняний ринок СПК до війни нараховував більше 3000 підприємств. Найпопулярнішими компаніями-виробниками були «Viknar'off», «WDS», «Epsilon», «Viknaland», «Термопласт плюс», «Екранвікноsvіт», «АМТТ», «Stekloplast», «Steko», «Darwin», «Panorama». Український ринок СПК переживає непрості часи через військові дії. Структурні зміни, дефіцит ресурсів та зміщення ринкових тенденцій виклики виклики, однак значна частина виробників проявила гнучкість та зуміла адаптуватись. Подальше зниження платоспроможності населення, обстріли інфраструктури, перебої з імпортом скла, фурнітури та інших комплектуючих, дефіцит кваліфікованих працівників спричиняють важку ситуацію в галузі, а відтак основною тенденцією в 2024 році буде боротьба за «своїх клієнтів» та утримання поточних позицій.

5. Проаналізовано комплекс маркетингу ТОВ «Панорама». Компанія спеціалізується на виробництві та монтажі різноманітних конструкцій з полівінілхлориду та металопластику. Основні напрямки її діяльності включають виробництво віконних систем, дверей, нестандартних конструкцій, встановлення склопакетів, антимоскітних сіток, підвіконь, відливів, гаражних воріт, дахових вікон та сходів на горище. Фірма «Панорама» використовує передові технології у виробництві та дотримується чесної цінової політики. З урахуванням насиченості ринку та збільшення конкуренції, пріоритетним сегментом для компанії є роздрібний сегмент (B2C). Послуги включають виробництво конструкцій на заводі, монтаж та післяпродажне сервісне обслуговування.

6. Виявлено, що компанія частково послабила свої конкурентні позиції порівняно з попередніми періодами. За словами директора підприємства, це

відбулось через підвищення конкуренції на ринку світлопрозорих конструкцій, складні економічні ситуацію в державі, військові дії, а також неготовність середньої ланки навчатись і адаптовувати нові методи ведення бізнес-діяльності. Зважаючи на готовність керівництва до реорганізації, проведено аналіз ефективності реалізації маркетингу на досліджуваному підприємстві, а також оцінено доцільність формування внутрішнього відділу маркетингу та надано пропозиції щодо його інтеграції в організаційну структуру в якості штатного підрозділу.

7. Ураховуючи той факт, що маркетингові ініціативи ТОВ «Панорама» носять ситуаційний та часто епізодичний характер, були розроблені пропозиції щодо впровадження штатного відділу маркетингу в оргструктуру компанії. Інтеграція маркетингового відділу у вже існуючу структуру є складним організаційним процесом, який наражатиметься на спротив цим змінам з боку діючого персоналу, оскільки люди, в основному, схильні до збереження старого «порядку речей» та неохоче приймають нововведення. На основі цього розглянути всі можливі рівні спротиву щодо створення маркетингового відділу, а також запропоновані конкретні рекомендації керівництву «Панорама» у кожній ситуації.

8. Враховуючи цілі та стратегію ТОВ «Панорама», розроблено ряд рекомендацій щодо розподілу обов'язків і взаємодії з іншими функціональними службами підприємства, а саме з генеральним директором, службою НДДКР, виробничо-технічним відділом, відділом збуту, юридичним відділом, відділом кадрів, фінансовим відділом.

9. Розроблені «Положення про відділ маркетингу» та «Посадова інструкція начальника відділу маркетингу». Ці документи допоможуть у централізації та систематизації всього спектру маркетингової роботи на підприємстві, включаючи проведення маркетингових досліджень, маркетингове планування, товарну

політику, ціноутворення, взаємодію з посередниками і організацію збуту, просування продукції та брендинг.

10. Розроблено рекомендації щодо кількісної та якісної оцінки ефективності роботи новоствореного відділу маркетингу. Також акцентовано увагу на тому, що в українському бізнесі нарешті повинно виникнути розуміння, що маркетингова діяльність- це необхідність, а маркетинговий бюджет є не витратами, а інвестицією в успішне функціонування компанії на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2023 рік, сподівання, бачення, прогнози. URL: <https://oknakonsult.com/marketnews/2023-rik-spodivannia-bachennia-prognozi> (дата звернення: 15.10.2023).
2. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу інноваційної продукції промислових підприємств: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 461 с.
3. Борисова Т., Монастирський Г., Окрепкий Р., Галько Л. Маркетингове дослідження стану гендерної політики в системі публічного управління регіону. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 120-129.
4. Борисова Т.М. Словник понять і термінів з Інтернет-маркетингу. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 121 с.
5. Борисова Т.М., Дудар В.Т., Галько Л.Р., Крупник А. Дослідження доступності до інклюзивної медицини через призму маркетингового аналізу. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 5. С. 123-131.
6. Борисова Т.М., Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т. Використання інструментів маркетингових досліджень при виявленні потреб людей з обмеженими можливостями. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №1 (314). С. 154-159.
7. Борисова Т.М., Процишин Ю.Т. Маркетингове дослідження потреб жінок та дівчат – внутрішньо переміщених осіб. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 80. №1. С. 76-85 URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40938/2/GEB\\_2023v80n1\\_Borysova\\_T-Marketing\\_research\\_of\\_female\\_76-85.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40938/2/GEB_2023v80n1_Borysova_T-Marketing_research_of_female_76-85.pdf) (дата звернення: 1.10.2023)
8. Борисова Т.М., Процишин Ю.Т., Галько Л.Р. Управління маркетингом та заходи для зменшення сприйманого ризику в бізнесі: аналіз взаємозв'язку.

- Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. №5 (322). С. 100-103.*
9. Галько Л.Р. Бізнес-планування розвитку компанії: базові технології та методологічні проблеми. *Економіка та суспільство. 2022. Випуск 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/42>* (дата звернення: 15.10.2023).
  10. До війни Україна купувала в Росії та Білорусі 75% скла. Що тепер? URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/07/12/689080/> (дата звернення: 15.10.2023).
  11. Дослідження віконного ринку та його стан під час воєнних дій. URL: <https://www.wt.com.ua/biblioteka/stati/1175-doslidzhennya-vikonnoho-rinku-ta-jogo-stan-pid-chas-voennikh-dij.html> (дата звернення: 15.10.2023).
  12. Іванечко Н., Дудар В., Павелко В. Пошуковий маркетинг. *Галицький економічний вісник. 2022. Том 74. № 1. С. 158-162. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.158](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.158)* (дата звернення: 15.10.2023).
  13. Іванечко Н., Оконський М. Управління продажами у сфері послуг. *Галицький економічний вісник. 2023. Том 85. № 6. С. 158-162.*
  14. Іванечко Н.Р., Оконський М.В. Рекламно-комунікаційна індустрія України: вплив факторів макросередовища. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. №6 (323). С. 110-116.*
  15. Іванечко Н.Р., Окрепкий Р.Б., Павелко В.І. SEO оптимізація: семантичне ядро. *Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Випуск 1 (87). С. 109-114. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-1-16>* (дата звернення: 15.10.2023).
  16. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія. Київ: ЦУЛ, 2016. 252 с.
  17. Колесніков О. В. Ціноутворення: навч. посіб., 4-е видання. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 156 с



18. Корінець В.Л., Корецький М.Х., О.І. Даций О.І. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. Центр учбової літератури, 2019. 200 с.
19. Котлер Філіп. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру / пер. з англ. Олексій Сіпігін. Київ: Альпіна Паблішер, 2021. 251 с.
20. Країна вибитих вікон. URL: <https://forbes.ua/company/kraina-vibitikh-shibok-popit-na-vmkna-v-ukraini-vprav-u-dva-razi-ale-tsini-na-nikh-zrosli-na-80-i-vzhe-u-zhovtni-ochikuetsya-defitsit-skla-shcho-vidbuvaetsya-21092023-16135> (дата звернення: 25.11.2023).
21. Кузик О. В. Маркетинг послуг: технології та стратегії: навч. посіб. / Олег Кузик. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 337 с.
22. 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: 18.11.2023).
23. Логістика : навчальний посібник / Безсмертна О.В., Мороз О.О., Білоконь Т.М., Шварц І.В. Вінниця : ВНТУ, 2018. 161 с.
24. Логістика: навч. посіб. / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Дніпро : Пороги, 2021. 252 с.
25. Макаренко Н.О., Лищенко М.О. Маркетингове ціноутворення. Теоретичні основи: навч. посіб. Буринь: ПП «Буринська районна друкарня», 2020. 129 с.
26. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. - Тернопіль : ЗУНУ, 2021. - 180 с., URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42757> (дата звернення: 15.10.2023).
27. Маркетинг для бакалаврів: навч. посіб. / [уклад. І. М. Буднікевич та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Буднікевич ; Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : Рута, 2019. 395 с.

- 28.Маркетингові дослідження: підручник / Н. С. Косар [та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. 457 с.
- 29.Маркетингові комунікації: підручник / Н. В. Попова [та ін.] ; під заг. ред. Н. В. Попової ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т. - Харків : Факт, 2020. 314 с.
- 30.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: 16.11.2023)
- 31.Міжнародний маркетинг: підручник / за заг. ред. А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 448 с.
- 32.Огляд ринку СПК України за I півріччя 2021. URL: [https://axorindustry.com/review-main.php?ELEMENT\\_ID=4042](https://axorindustry.com/review-main.php?ELEMENT_ID=4042) (дата звернення: 25.11.2023).
- 33.Окландер М. А., Чукурна О.П. Маркетингова цінова політика: підручник. Одес. нац. політехн. ун-т. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 283 с.
- 34.Окландер М.А., Окландер Т.О.Тенденції аутсорсингу маркетингу в діяльності підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. 4(84). С. 97–104.
- 35.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: 18.11.2023).
- 36.Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т. Упровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств міського електротранспорту. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1. С. 118-131.
- 37.Олена Стахурська. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. URL: [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA010850](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850) (дата звернення: 17.11.2023).

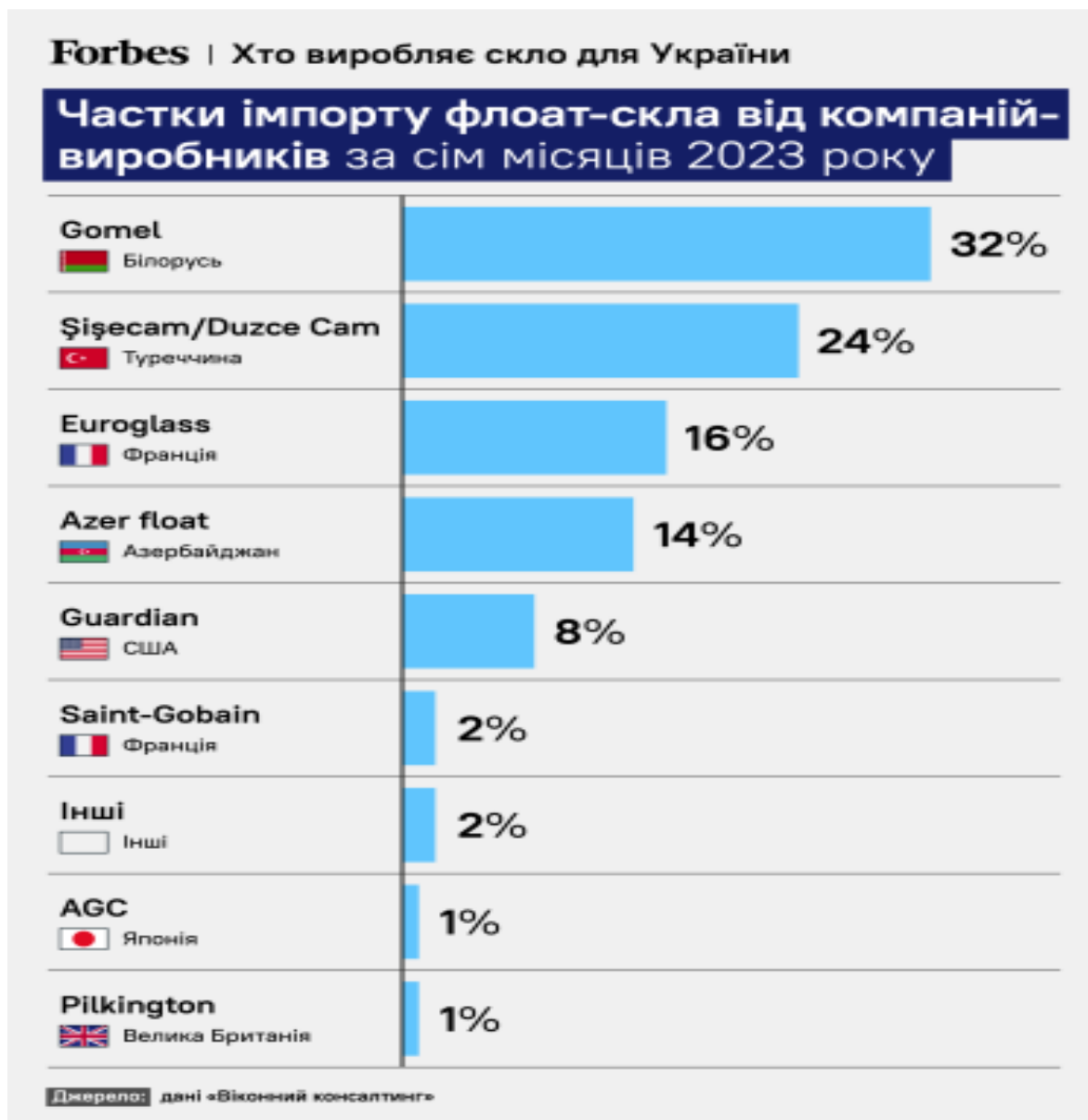
- 38.Останкова Л., Літвінов Ю., Літвінова Т. Ціноутворення в умовах ринку: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 400 с.
- 39.Петрик І.В. Аутсорсинг бізнес-процесів у функціонуванні інтегрованих підприємств: монографія. Львів : Растр-7. 2017. 404 с.
- 40.Петруня В. Ю., Петруня Ю.Є. Управління маркетинговою діяльністю. Практикум: навч. посіб. Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро : Ун-т мит. справи та фінансів, 2021. 104 с.
- 41.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: 18.11.2023).
- 42.Продіус Ю. І. Вплив маркетингової діяльності на конкурентоспроможність підприємства. *Науковий журнал «ЛОГОΣ. Мистецтво наукової думки»*. №4. 2019. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/download/194/177> (дата звернення: 18.11.2023).
- 43.Прокопенко О.В., Троян М.Ю. Поведінка споживачів: Навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 176 с.
- 44.Процишин Ю.Т. Креативність у маркетингу – найбільш затребуваний soft skill сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 2 С. 66-72. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/vknu-es-2022-n2t2304\\_11.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/vknu-es-2022-n2t2304_11.pdf)
- 45.Рудківський О. А, Гонгало Ю. В. Проблеми та шляхи розвитку логістичної системи підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 218-224.
- 46.Світвуд А. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними / пер. з англ. Олександра Асташова. Київ : Наш формат, 2019. 150 с.
- 47.Скло на вагу золота. Як виробники перебудовують бізнес, щоб закрити сотні тисяч вибитих вікон. URL: <https://forbes.ua/inside/otkaza-ot-stekla-iz-rossii-blagotvoritelnost-i-nadezhdy-na-vozobnovlenie-bolshikh-stroek-kak-proizvoditeli->

- okon-vrode-stekloplast-i-fram-perestraivayut-biznes-vo-vremya-voyny-22042022-5609 (дата звернення: 25.11.2023).
48. Філіп Котлер, Гарі Армстронг. Основи маркетингу. Київ. Науковий світ. 2023. 880 с.
49. Хрупович С.Є., Дудар В.Т., Окрепкий Р.Б. Використання штучного інтелекту для моделювання портрету споживача в цифровому маркетингу. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1 (74). С. 162-170. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38699>
50. Хрупович Світлана, Процишин Юлія. Студії креативного маркетингу: електронний навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. 146 с.
51. Хрупович Світлана. Інтеграція маркетингових досліджень з технологіями віртуальної реальності на основі штучного інтелекту. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2023. Том 81 № 2. С. 140–146. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41207/2/GEJ\\_2023v81n2\\_Khrupovych\\_S-Integration\\_of\\_marketing\\_140-146.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41207/2/GEJ_2023v81n2_Khrupovych_S-Integration_of_marketing_140-146.pdf)
52. Ястремська О.М. Бренди промислових підприємств: формування та ефективність використання: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ. 2013. 244 с.
53. Borysova, Tetyana, Grygorii Monastyrskiy, Svitlana Khrupovych, Vasylyna Chaikivska. Marketing communication policy of local authorities as a tool for forming the image of municipal service providers. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*. 2022. P.306-315. URL: <https://doi.org/10.55643/FCAPTP.2.43.2022.3614> <https://publons.com/p/52935278/>
54. Ivanechko N., Borysova T., Monastyrskiy G. Research of customer buying behavior on the Ukrainian electromobile market. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*. 2020. №4 (35). 507-513 P. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222527>

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Частки імпорту флоат-скла від компаній-виробників в січні – липні 2023 року



**Пріоритетні напрями використання основних засобів реклами**

<b>Засоби реклами</b>	<b>Пріоритет можливого використання для реклами окремих груп товарів/послуг</b>
1. Друкована реклама	Практично для всіх видів товарів – промислових товарів та послуг і для товарів широкого вжитку
2. Реклама у пресі	Практично для всіх видів товарів, промислової продукції та послуг; популярні видання використовуються переважно для реклами товарів і послуг широкого вжитку; спеціалізовані видання – для реклами промислової продукції та послуг.
3. Реклама на радіо	Для товарів і послуг масового попиту. Ефективна як додатковий захід під час проведення ярмарків і виставок.
4. Реклама на телебаченні	Для товарів масового попиту з великими обсягами реалізації, інколи – для промислової продукції.
5. Кіно- та відеореклама	Практично для всіх видів товарів. Для товарів масового попиту – короткі рекламні ролики на телебаченні; для реклами промислової продукції та послуг – рекламно-технічні та рекламно-іміджеві фільми.
6. Виставки та ярмарки	Для всіх видів товарів. Товари масового попиту рекламують переважно на загальногалузевих ярмарках, виставках і виставках-продажах, а товари та послуги промислового призначення – на галузевих спеціалізованих виставках.
7. Рекламні сувеніри	Дорогі сувенірні вироби для реклами промислової продукції (послуг); недорогі сувенірні вироби із символікою випускаються у великій кількості для реклами товарів масового попиту.
8. Пряма поштова реклама	Переважно для промислової продукції (послуг) з порівняно вузькою цільовою аудиторією.
9. Зовнішня реклама	Для товарів масового попиту, а також іміджеві реклама фірм-суб'єктів промислового ринку
10. Інтернет-реклама	Для промислової продукції (послуг), для товарів масового попиту за умови оптової торгівлі, а також як форма прямого маркетингу.

**Додаток В****ТОВ «ПАНОРАМА»**

**Затверджую:**  
Директор ТОВ «Панорама»  
Лотоцький Р.В.  
Наказ №\_\_ від \_\_\_\_\_ року

**ПОЛОЖЕННЯ ПРО ВІДДІЛ МАРКЕТИНГУ****1. Загальні положення**

- 1.1. Відділ маркетингу є самостійним структурним підрозділом організації.
- 1.2. Відділ маркетингу формується наказом директора організації.
- 1.3. Відділ маркетингу ліквідується наказом директора організації.
- 1.4. Відділ маркетингу очолює начальник, який призначається директором організації і підпорядковується безпосередньо директору організації.
- 1.5. Співробітники відділу маркетингу приймаються на роботу і переводяться на посади відділу директором за поданням начальника відділу маркетингу.
- 1.6. Відділ маркетингу в свою діяльність керується:
  - чинними законодавчими і нормативними актами;
  - Статутом організації;
  - цим Положенням.
- 1.7. На період відсутності співробітників відділу (відрадження, хвороба, відпустка і ін.) їх обов'язки виконують особи, призначені в установленому порядку, які набувають відповідні права і обов'язки і несуть відповідальність за неналежне виконання своїх обов'язків.

**2. Структура відділу**

- 2.1. Структура відділу маркетингу створюється виходячи з існуючої структури компанії, її корпоративних цілей, що стоять перед відділом маркетингу завдань, і може змінюватися, якщо змінюється структура компанії, або змінюються завдання, що стоять перед відділом.
- 2.2. Оптимальна структура відділу маркетингу повинна забезпечувати виконання завдань, полегшувати керівництво, мінімізувати координаційні проблеми, забезпечувати мобільність відділу маркетингу, вмотивованість співробітників і реалізацію їх творчого і професійного потенціалу.
- 2.3. Відділ очолюється начальником відділу.
- 2.4. Структуру і чисельність відділу маркетингу визначає директор організації наказом за погодженням з начальником відділу маркетингу і відділу кадрів.
- 2.5. Відділ складається з одного структурного підрозділу, очолюваного начальником відділу.
- 2.6. Кадровий склад відділів зазначений в штатному розкладі відділу маркетингу.
- 2.7. Розподіл обов'язків співробітників відділу здійснює начальник відділу маркетингу відповідно до Положення про відділ, посадових інструкцій, розпоряджень по компанії і маркетинговій службі.



## Продовження додатку В

### 3. Завдання і функції відділу маркетингу

- 3.1. Завдання відділу:
- 3.1.1. Розробка короткострокової, середньострокової і довгострокової стратегії підприємства.
  - 3.1.2. Дослідження факторів, що визначають структуру і динаміку споживчого попиту на продукцію підприємства, кон'юнктуру ринку.
  - 3.1.3. Дослідження споживчих властивостей виробленої продукції і висунутих до них покупцями вимог.
  - 3.1.4. Дослідження попиту на продукцію підприємства і розробка довго-, середньо- і короткострокових прогнозів потреби в продукції, що випускається.
  - 3.1.5. Своєчасна підготовка та укладення договорів на поставку продукції.
  - 3.1.6. Розробка програми маркетингу, організація та контроль її виконання та ін.
- 3.2. Функції відділу:
- 3.2.1. Аналіз і прогнозування основних кон'юнктурутворюючих факторів потенційних ринків збуту продукції, що випускається, виявлення системи взаємозв'язків між ними, що впливають на стан ринку й обсяг продажів.
  - 3.2.2. Дослідження споживчих властивостей виробленої продукції, збір інформації про задоволеність ними покупців і аналіз відповідності продукції, що випускається, потребам споживачів.
  - 3.2.3. Виявлення тенденцій у виробництві продукції по профілю підприємства всіх можливих конкурентів.
  - 3.2.4. Вивчення попиту на продукцію, що випускається.
  - 3.2.5. Розрахунок місткості ринку для продукції підприємства.

### 4. Права відділу маркетингу

- 4.1. Надавати співробітникам відділів ТОВ «Панорама» вказівки з питань, що входять до компетенції відділу маркетингу, відповідно до їх посадових інструкцій.
- 4.2. Брати участь в нарадах організації, що проводяться, в тому числі з питань, віднесених до компетенції відділу.
- 4.3. Запитувати від інших структурних підрозділів організації інформацію, документи і матеріали, що стосуються діяльності відділу та необхідні для належного виконання ним своїх функцій.
- 4.4. Вести листування з органами державної влади та місцевого самоврядування, з іншими структурними підрозділами організації та організаціями з питань, віднесених до компетенції відділу і які не потребують погодження з керівництвом організації.
- 4.5. Виступати від імені організації у відносинах з органами державної влади та місцевого самоврядування, з іншими організаціями з питань, віднесених до компетенції відділу і які не потребують погодження з керівництвом організації.
- 4.6. Знайомитися з проектами рішень керівництва, що стосуються роботи відділу.
- 4.7. Вносити на розгляд керівництва пропозиції щодо покращення роботи відділу, подань щодо застосування заходів заохочення і стягнення до працівників відділу.

### 5. Взаємовідносини з підрозділами організації

Для реалізації поставлених завдань і виконання функцій відділ маркетингу взаємодіє зі структурними підрозділами організації з наступних питань:

- 5.1. З директором організації з питань:
  - визначення стратегії маркетингу на майбутній період, розробки планів маркетингу;
  - звітності про результати маркетингової діяльності;
- 5.2. З юридичним відділом з питань:
  - розробки та укладення договорів та інших документів;
  - проведення експертиз неякісної продукції, товарів.

## Продовження додатку В

5.3. З відділом збуту з питань:

- узгодження термінів і порядку доставки товарів;
- організації післяпродажного обслуговування.

5.4. З відділом кадрів з питань:

- підбору, навчання персоналу для відділу маркетингу;
- трудової дисципліни, застосування до працівників заходів заохочення і стягнення, притягнення до матеріальної відповідальності.

5.5. З фінансовою службою з питань:

- узгодження маркетингового бюджету.

### 6. Відповідальність

6.1. Відповідальність за неналежне виконання обов'язків відділу маркетингу несе начальник відділу.

6.2. Ступінь відповідальності інших працівників встановлюється посадовими інструкціями.

6.3. Начальник відділу маркетингу, так само як і співробітники даного відділу, несуть відповідальність за:

- виконання чинного законодавства, наказів і розпоряджень керівництва підприємства з питань, що належать до компетенції відділу;

- чітке і своєчасне виконання завдань і функцій, покладених на відділ даним Положенням;

- надання керівництву та структурним підрозділам організації недостовірної інформації про роботу відділу і в рамках компетенції відділу;

- надання органам державної влади, органам місцевого самоврядування, іншим організаціям недостовірної інформації про роботу відділу та організації і інформації в рамках компетенції відділу;

- несумлінне виконання посадових обов'язків;

- порушення виробничої та трудової дисципліни;

- недотримання Статуту та посадових інструкцій;

- незабезпечення збереження довіреного відділу маркетингу майна.

Начальник відділу маркетингу  
ТОВ «Панорама»

\_\_\_\_\_ П. І. Б.

**Додаток Г****ТОВ «ПАНОРАМА»****Затверджую:**

Директор ТОВ «Панорама»

Лотоцький Р.В.

Наказ №\_\_ від \_\_\_\_ року

**ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ  
НАЧАЛЬНИКА ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ****1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

1.1. Дана посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права і відповідальність начальника відділу маркетингу ТОВ «Панорама» (далі - «Товариство»).

1.2. Начальник відділу маркетингу призначається на посаду і звільняється з посади в установленому чинним трудовим законодавством порядку наказом генерального директора Товариства.

1.3. Начальник відділу маркетингу відноситься до категорії керівників і має в підпорядкуванні:

- маркетолога;
- менеджерів зі збуту.

1.4. Начальник відділу маркетингу безпосередньо підпорядковується генеральному директору Товариства.

1.5. Начальник відділу маркетингу відповідає за:

- роботу відділу, своєчасне і якісне виконання ним завдань за призначенням;
- виконавчу і трудову дисципліну підлеглих;
- збереження інформації (документів), що містять відомості, що становлять комерційну таємницю Товариства, інші конфіденційні відомості, включаючи персональні дані співробітників Товариства;

- забезпечення безпечних умов праці, підтримання порядку, виконання правил пожежної безпеки в приміщеннях відділу.

1.6. На посаду начальника відділу маркетингу можуть бути призначені особи, які мають вищу професійну освіту і стаж роботи за фахом в галузі маркетингу не менше 3 років.

1.7. У практичній діяльності начальник відділу маркетингу повинен керуватися:

- законодавством, нормативно-правовими актами, а також локальними актами та організаційно-розпорядчими документами організації (підприємства), що регламентують роботу з маркетингу та збуту;

- правилами внутрішнього трудового розпорядку;

- правилами охорони праці та техніки безпеки, забезпечення виробничої санітарії та протипожежного захисту;

- вказівками, розпорядженнями, рішеннями та дорученнями безпосереднього керівника;

- цією посадовою інструкцією.

1.8. Начальник відділу маркетингу повинен знати:

- законодавство, нормативно-правові акти з організації маркетингової і рекламної діяльності;
- організаційну структуру Товариства, систему збуту продукції, порядок її функціонування, організацію роботи відділу;

- поточні та перспективні потреби відділу в ресурсах, методики їх планування та прогнозування;

- завдання відділу по забезпеченню потреб Товариства в маркетинговій підтримці, його

можливості щодо вирішення зазначених завдань.

## Продовження додатку Г

- методи аналізу маркетингової діяльності відділу;
- порядок організаційної та інформаційної взаємодії відділу з іншими підрозділами Товариства;
- порядок розробки планів маркетингу;
- організацію оперативного обліку результатів маркетингової діяльності;
- критерії оцінки ефективності роботи відділу;
- передовий вітчизняний і зарубіжний досвід в галузі маркетингу;
- склад і структуру документації відділу;
- менеджмент (в обсязі, необхідному для ефективного керівництва відділом), діловий етикет, правила ведення ділової переписки з питань маркетингу;
- засоби обчислювальної техніки, комунікації та зв'язку;
- правила і норми охорони праці.

1.9. В період тимчасової відсутності начальника відділу маркетингу його обов'язки виконує особа, призначена у встановленому порядку. Дана особа набуває відповідних прав і несе відповідальність за належне виконання покладених на нього обов'язків.

## 2. ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОБОВ'ЯЗКИ

Начальник відділу маркетингу зобов'язаний здійснювати такі трудові функції:

- 2.1. Очолювати роботу відділу і впевнено керувати ним.
- 2.2. Забезпечувати своєчасне і якісне виконання відділом покладених на нього повсякденних завдань в суворій відповідності до затвердженого порядку (регламенту) і технологією роботи.
- 2.3. Здійснювати керівництво розробкою маркетингової політики Товариства.
- 2.4. Регулярно проводити аналіз споживчих властивостей продукції Товариства, прогнозування споживчого попиту і ринкової кон'юнктури.
- 2.5. Брати участь у складанні перспективних і поточних планів виробництва і реалізації продукції, визначенні нових ринків збуту і нових споживачів продукції Товариства.
- 2.6. Забезпечувати координацію діяльності структурних підрозділів відділу зі збору та аналізу маркетингової інформації, створення банку даних по маркетингу продукції Товариства.
- 2.7. Організувати вивчення думок споживачів про продукцію Товариства і здійснювати контроль за своєчасним усуненням недоліків, зазначених в рекламаціях і претензіях споживачів.
- 1.8. Вносити на розгляд керівництва пропозиції по формуванню фірмового стилю Товариства і фірмового оформлення продукції, що випускається.
- 2.9. Створювати оптимальні умови для координації діяльності відділу з іншими підрозділами Товариства.
- 2.10. Забезпечувати щоденний оперативний облік основних показників діяльності відділу, своєчасне і повне надання статистичної звітності.
- 2.11. Здійснювати особисто і через підлеглих дієвий контроль за ходом виконання завдань, відповідністю фактичних показників діяльності відділу плановим і вживати заходів до усунення виявлених недоліків.
- 2.12. Аналізувати маркетингову діяльність відділу, на основі результатів аналізу розробляти пропозиції, спрямовані на її вдосконалення.
- 2.13. Керувати розробленням документації відділу.
- 2.14. Забезпечувати раціональне використання матеріальних, технічних інших засобів відділу в інтересах виконання завдань за призначенням.
- 2.15. Забезпечувати надійний захист інформації (документів), що містять відомості, що

становлять комерційну таємницю Товариства, інші конфіденційні відомості, включаючи персональні дані співробітників Товариства.

## Продовження додатку Г

- 2.16. Керувати навчанням підлеглих, створювати їм умови для підвищення кваліфікації.
- 2.17. Здійснювати контроль за дотриманням підлеглими правил внутрішнього трудового розпорядку, вимог техніки безпеки.
- 2.18. Використовувати по відношенню до підлеглих надані права щодо їх заохочення (притягнення до відповідальності).
- 2.19. Керувати плануванням і звітністю з питань діяльності відділу.
- 2.20. Вивчати, узагальнювати і застосовувати в повсякденній діяльності відділу передовий вітчизняний і зарубіжний досвід в сфері маркетингу.
- 2.21. Своєчасно і в повному обсязі відпрацьовувати і надавати посадовим особам з відповідними повноваженнями звітну та іншу документацію.

### 3. ПРАВА

Начальник відділу маркетингу має право:

- 3.1. Приймати рішення з метою належної організації маркетингу, забезпечення повсякденної діяльності відділу - з усіх питань, що належать до його компетенції.
- 3.2. Представляти керівництву підприємства свої пропозиції щодо заохочення (залученню до відповідальності) працівників відділу - в тих випадках, коли власних повноважень для цього недостатньо.
- 3.3. Готувати і подавати керівництву підприємства свої пропозиції щодо вдосконалення маркетингу, діяльності відділу (його додаткового кадрового, матеріально-технічного забезпечення і ін.).

### 4. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ

- 4.1. Начальник відділу маркетингу несе адміністративну, дисциплінарну та матеріальну (а в окремих випадках і кримінальну) відповідальність за:
  - 4.1.1. Порушення положень законодавства, нормативно-правових актів, а також локальних актів та організаційно-розпорядчих документів з питань маркетингу.
  - 4.1.2. Невиконання вказівок безпосереднього керівника, що стосуються організації маркетингу, діяльності відділу та виконання ним своїх завдань.
  - 4.1.3. Недотримання вимог щодо забезпечення збереження інформації та документів, що містять конфіденційну інформацію.
  - 4.1.4. Неправомірне використання наданих службових повноважень, а також використання їх в особистих цілях.
- 4.2. Оцінка роботи начальника відділу маркетингу здійснюється:
  - 4.2.1. Безпосереднім керівником - регулярно, в процесі повсякденного здійснення працівником своїх повноважень.
- 4.3. Основним критерієм оцінки роботи начальника відділу маркетингу є якість, повнота та своєчасність виконання ним завдань, передбачених цією посадовою інструкцією.

### 5. ПРАВО ПІДПISУ

- 5.1. Начальнику відділу маркетингу для забезпечення його діяльності надається право підпису організаційно-розпорядчих документів з питань, що стосуються виконання його обов'язків.

**З Інструкцією ознайомлений:**

**Начальник відділу маркетингу  
ТОВ «Панорама»**

\_\_\_\_\_

**П. І. Б.**