

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ»

Завідувач кафедри економічної  
політики та менеджменту,  
д.держ.упр., проф.

\_\_\_\_\_ М. А. Латинін

**Магістерська робота**

на тему

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

на здобуття освітнього ступеня магістр  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Виконав: студент 2 курсу,  
групи МБАЗ-23

В.Р. Голуб

Керівник  
к.держ.упр., доц.

Д. А. Тимоха

ХАРКІВ – 2024

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                          |    |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СЛУЖБИ<br>МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....                                                   |    |
| 1.1. Концептуальні основи реалізації маркетингової функції<br>на підприємстві .....                                                 |    |
| 1.2. Роль відділу маркетингу в системі управління<br>підприємством.....                                                             | 16 |
| 1.3. Види організаційних структур служби<br>маркетингу.....                                                                         | 21 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА<br>ТОВ «ГРИГАС».....                                                             |    |
| 2.1. Аналіз стану та тенденцій розвитку вітчизняного ринку<br>30світлопрозорих<br>конструкцій.....                                  |    |
| 2.2. Загальна техніко-економічна характеристика<br>підприємства.....                                                                |    |
| 2.3. Оцінка доцільності створення відділу маркетингу на<br>ТОВ ГРИГАС».....                                                         |    |
| РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ НА<br>ПІДПРИЄМСТВІ.....                                                                    |    |
| 3.1. Інтеграція відділу маркетингу в організаційну<br>структуру управління ТОВ «ГРИГАС» та подолання опору<br>з боку персоналу..... |    |
| 3.2. Розробка рекомендацій щодо успішної взаємодії відділу<br>маркетингу з іншими підрозділами підприємства.....                    |    |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                       |    |
| ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ .....                                                                                                      |    |

## ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі маркетинг відіграє ключову роль у досягненні стратегічного успіху підприємства. Він є не просто набором інструментів, а філософією бізнесу, що ставить потреби клієнта на перше місце.

Ефективна реалізація маркетингової концепції потребує чіткої організаційної структури – маркетингового підрозділу, який координує діяльність всіх інших відділів компанії та спрямовує їх зусилля на задоволення ринкового попиту.

Важливість маркетингового відділу обумовлена тим, що він виступає пов'язуючою ланкою між компанією та її клієнтами, аналізує ринок та виявляє потреби споживачів, розробляє маркетингову стратегію та контролює її виконання, генерує ідеї для нових продуктів та послуг, формує позитивний імідж компанії.

Ігнорування ролі маркетингу або неефективна організація маркетингової діяльності можуть призвести до негативних наслідків, а саме до втрати ринкової частки, зниження прибутковості, погіршення конкурентоспроможності.

Створення ефективної системи управління маркетингом – актуальне завдання для сучасних підприємств. Хоча існує багато наукових праць з цієї теми (Ф. Котлер, Д. Аакер, І. Ансофф та ін.), більшість з них орієнтовані на західні реалії і не завжди враховують специфіку українського ринку. Тому важливо адаптувати зарубіжний досвід до умов вітчизняної економіки та розробляти власні підходи до організації маркетингової діяльності.

Питання організації маркетингової діяльності в Україні досліджували багато вітчизняних науковців, таких як Балабанова Л. В., Гаркавенко С. С., Карпенко Н. В., Павленко А.Ф. та інші. Проте, незважаючи на значний внесок

цих авторів, все ще існує потреба в розробці практичних рекомендацій щодо ефективної організації відділу маркетингу, його взаємодії з іншими підрозділами та подолання можливого опору з боку персоналу. Саме ця проблема стала підґрунтям для дослідження.

*Метою роботи є* розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо організації діяльності відділу маркетингу на підприємстві.

Для досягнення цієї мети було поставлено наступні *завдання*:

- дослідити теоретичні основи організації служби маркетингу та її ролі в системі управління підприємством;
- охарактеризувати різні види організаційних структур служби маркетингу та їх переваги і недоліки;
- проаналізувати стан та тенденції розвитку вітчизняного ринку світлопрозорих конструкцій;
- оцінити необхідність створення окремого маркетингового відділу на підприємстві;
- Запропонувати конкретні рекомендації щодо інтеграції відділу маркетингу в організаційну структуру ТОВ «ГРИГАС».

*Об'єкт дослідження:* маркетингова діяльність підприємства ТОВ «ГРИГАС».

*Предмет дослідження:* організаційні аспекти функціонування відділу маркетингу ТОВ «ГРИГАС».

*Методологія дослідження:* ґрунтується на загальнонаукових методах пізнання.

*Інформаційна база дослідження* сформована на основі законодавчих та нормативних актів, наукових праць вітчизняних та зарубіжних фахівців у сфері маркетингу та менеджменту, матеріалів галузевих конференцій, статистичних даних щодо ринку світлопрозорих ПВХ-конструкцій в Україні, а також внутрішньої документації ТОВ «ГРИГАС».

*Наукова новизна* полягає у систематизації теоретичних основ організації маркетингової служби та розробці практичних рекомендацій з її удосконалення. Зокрема, запропоновано шляхи оптимізації взаємодії з іншими структурними підрозділами підприємства та методи мінімізації внутрішнього опору змінам. Впровадження зазначених рекомендацій сприятиме зміцненню ринкових позицій та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

*Практичне значення.* Результати дослідження можуть бути використані підприємствами різних галузей при формуванні та оптимізації роботи маркетингових служб.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Робота містить 10 таблиць, рисунків, 68 використаних джерел.

# **РОЗДІЛ 1**

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **СЛУЖБИ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

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

В сучасних умовах господарювання маркетинг виступає в ролі ключової функції менеджменту, що формує не тільки ринкову, а й виробничу політику підприємства. Головна задача комплексної системи управління, що базується на маркетингових принципах, це вирішення задач, що стоять перед компанією (науково-технічних, виробничих, комерційних і збутових) з огляду на наявні ресурси (матеріальних, фінансових, людських та ін.). Маркетинг, як система управління загалом, та як окремий вид діяльності зокрема, має забезпечувати

- достовірну інформацію про ринок, стан та динаміку попиту, вподобання споживачів, а саме, інформацію про зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії;
- розробку товару та асортименту, що відповідають потребам ринку; ефективніше за конкурентів задовольняти потреби споживачів;
- вплив на споживача та ринок, для контролю збуту. Маркетинг, як інструмент для прийняття обґрунтованих рішень у різних сферах діяльності компанії, має бути ключовим елементом системи управління.

Компанії, що працюють в умовах ринкової економіки, стикаються з проблемою вибору методу реалізації маркетингової функції. На сьогодні, серед вітчизняних компаній, найбільш поширені такі методи реалізації маркетингової функції [32; 58]:

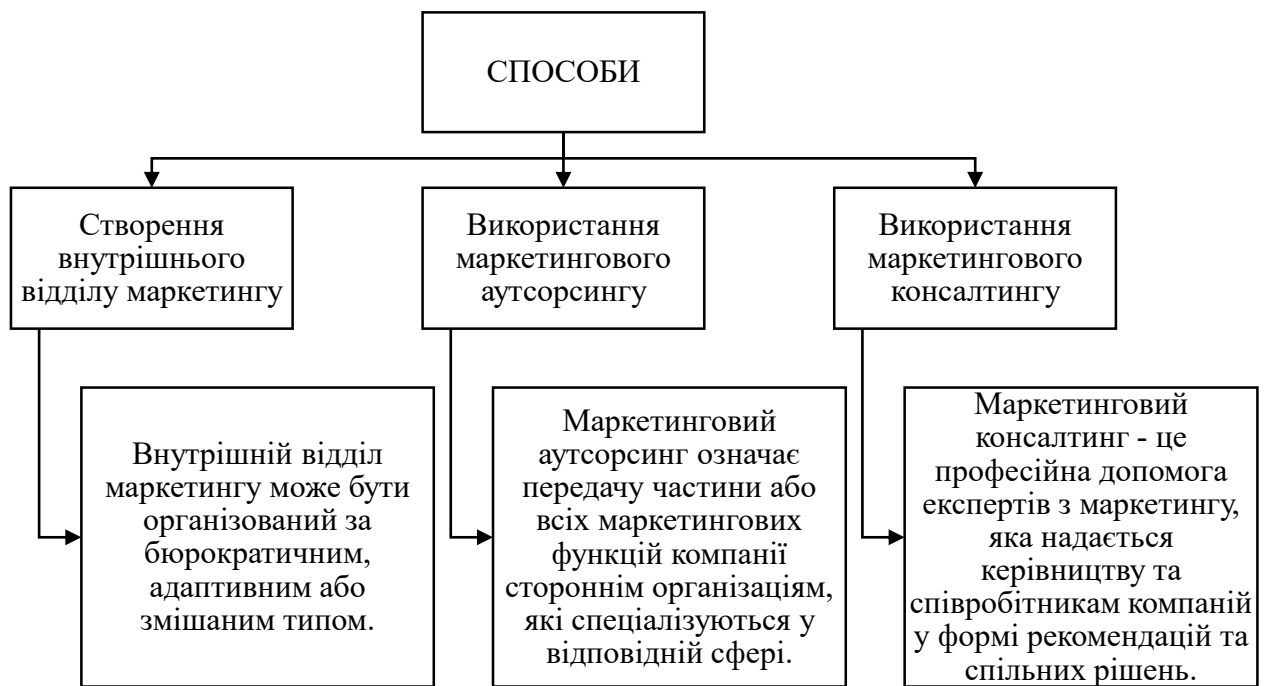


Рисунок 1.1 – Способи реалізації маркетингової функції

Будь-який метод реалізації маркетингової функції має як сильні, так і слабкі сторони. Порівняльний аналіз власного відділу маркетингу, представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз власного відділу маркетингу як способу реалізації маркетингової функції на підприємстві [58, с. 70]

| ПЕРЕВАГИ                                                                                                                              | НЕДОЛІКИ                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Працівники зацікавлені в досягненні максимального результату.                                                                         | Можливість продажу результатів досліджень конкурентам (існує ризик переходу співробітників до конкурентів). |
| Досить низька загальна вартість маркетингових заходів (після завершення проекту, працівників можна перевести на іншу ділянку роботи). | Маркетологи часто виконують завдання, які не входять до їхніх прямих обов'язків.                            |
| Розуміння особливостей діяльності компанії.                                                                                           | Потреба у регулярній виплаті заробітної плати маркетологам.                                                 |

Створення власного відділу маркетингу має беззаперечну перевагу – високу зацікавленість працівників у досягненні маркетингових цілей та розуміння галузевої специфіки. Працівники відділу маркетингу, як правило, прагнуть досягти найкращих результатів, адже їхній успіх тісно пов'язаний з успіхом компанії.

До суттєвих недоліків створення власного відділу маркетингу можна віднести необхідність регулярної виплати заробітної плати, відпускних та лікарняних. Потребує постійного фінансування і проведення маркетингових досліджень, реалізація програм просування та інші маркетингові активності.

На рис. 1.2. представлені фактори, що впливають на ефективність маркетингової служби підприємства.



Рисунок 1.2 – Фактори ефективного функціонування маркетингової служби на підприємстві

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

Успішна діяльність маркетингової служби будь-якого підприємства неможлива без сильної корпоративної культури, орієнтованої на досягнення

спільних цілей. Важливо, щоб вона сприяла формуванню згуртованої команди професіоналів, які прагнуть досягти максимальних результатів.

В сучасних умовах динамічного розвитку ринку постійне навчання та підвищення кваліфікації маркетологів є невід'ємною складовою їх професійного зростання. Співробітники маркетингових відділів повинні бути в курсі останніх тенденцій, володіти інноваційними інструментами та методиками для ефективного вирішення бізнес-задач. Ігнорування нових знань та технологій неминуче призводить до професійної деградації. Тому інвестиції в розвиток персоналу є одним з пріоритетних напрямків діяльності керівництва підприємства.

Однак, інвестуючи в навчання співробітників, компанії стикаються з ризиком їх переходу до конкурентів. Для мінімізації таких втрат необхідно створювати ефективну систему мотивації, яка б спонукала маркетологів до відданої праці саме в цій компанії.

В останні роки все більше вітчизняних підприємств звертаються до маркетингового аутсорсингу – передачі певних маркетингових функцій зовнішнім виконавцям. Це дозволяє компаніям сконцентрувати власні ресурси на ключових напрямках діяльності, таких як фінанси, виробництво, збут та логістика. Переваги та недоліки маркетингового аутсорсингу представлені в таблиці 1.2.

Таким чином, маркетинговий аутсорсинг може бути ефективним інструментом оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У випадку неналежного надання послуг аутсорсинговою компанією, розірвання договору відбувається набагато легше, ніж звільнення штатного працівника, а іноді й розформування всього відділу маркетингу. Як свідчить практика, маркетологи з аутсорсингових компаній демонструють високий рівень професійних навичок у сфері маркетингових технологій.

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз аутсорсингу як способу реалізації маркетингової функції на підприємстві [57; 62]

| Переваги залучення зовнішніх фахівців для проведення маркетингових досліджень                                                                                                                    | Потенційні ризики та обмеження                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Звільнення ресурсів компанії. Передача маркетингових досліджень аутсорсинговій компанії дозволяє внутрішнім підрозділам зосередитися на виконанні своїх основних функцій.                        | Стандартизація рішень: Аутсорсингові компанії можуть використовувати типові підходи, які не завжди враховують унікальні потреби конкретного бізнесу.                           |
| Висока кваліфікація фахівців аутсорсингової компанії у сфері маркетингових досліджень. Аутсорсери спеціалізуються на проведенні маркетингових досліджень, мають необхідний досвід та експертизу. | Недостатнє розуміння особливостей бізнесу: Зовнішні фахівці можуть недостатньо глибоко розуміти специфіку внутрішніх процесів та особливостей ринку, на якому працює компанія. |
| Оптимізація витрат: швидке виконання робіт та відсутність витрат на утримання штатних співробітників значно знижують загальну вартість дослідження.                                              | Обмежений контроль над процесом виконання: Передача функцій на аутсорсинг може ускладнити контроль за ходом виконання робіт та дотриманням стандартів якості.                  |
| Гнучкість у співпраці: можливість припинення співпраці з аутсорсером при виникненні такої потреби.                                                                                               |                                                                                                                                                                                |

Це особливо стосується проведення маркетингових досліджень, зокрема, вміння використовувати методи збору, обробки та аналізу інформації про ринок, а також її тлумачення.

Поширена думка, що фахівці з аутсорсингу використовують стандартні підходи до вирішення маркетингових завдань компанії, що може зменшити її шанси на успіх у конкурентній боротьбі.

Одним з недоліків аутсорсингу в маркетингу є обмежений контроль над виконанням завдання, адже часто це можливо лише після завершення роботи. Українські компанії нерідко стикаються з труднощами при виборі постачальника маркетингових послуг. Буває нелегко знайти партнера, який би гарантував високу якість послуг.

Слід пам'ятати, що співпраця з аутсорсинговою компанією потребує часу

для вивчення бізнесу, розуміння ключових завдань та встановлення довірчих відносин. З огляду на ці ризики, аутсорсинг маркетингових послуг в Україні ще не здобув великої довіри серед підприємців, тому рекомендується доручати лише невеликі проекти. Функції, які компанія може передати на аутсорсинг, визначаються специфікою її діяльності. Компаніям, які вдаються до аутсорсингу, варто використовувати комбінований підхід, коли в штаті є маркетолог, який виконує роль головного замовника. Надійність постачальника та стандартизація рішень є ключовими факторами успішного використання аутсорсингу в маркетингу. Маркетинговий консалтинг – ще один поширений спосіб реалізації маркетингової функції на підприємстві.

Переваги та недоліки маркетингового консалтингу представлені в табл.

Таблиця 1.3 – Порівняльний аналіз консалтингу як способу реалізації маркетингової функції на підприємстві [57, с. 71]

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

Звертаючись до маркетингового консалтингу, компанія отримує доступ до знань та досвіду, накопичених консалтинговою фірмою. «Головна перевага маркетингового консалтингу полягає в можливості отримати незалежну оцінку ситуації та, як результат, знайти об'єктивне рішення проблеми» [57, с. 71].

В даний час найбільшого поширення набули види маркетингового консалтингу зазначені на рис. 1.3.

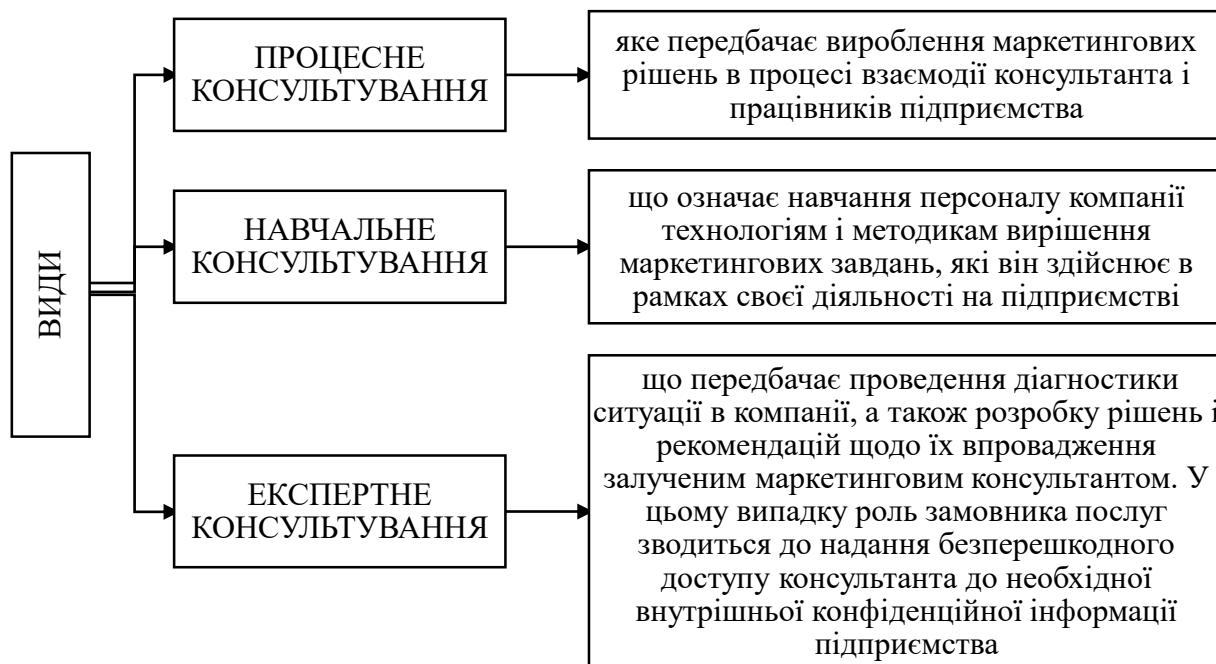


Рисунок 1.3 – Види маркетингового консалтингу

Фактори успіху використання маркетингового консалтингу зазначенні на рис. 1.4.

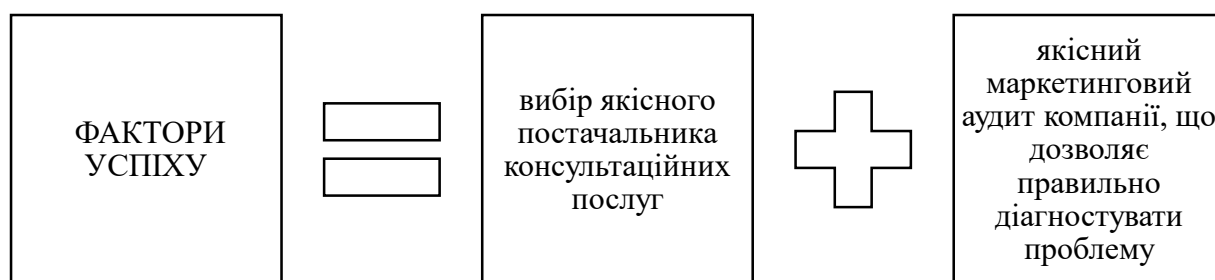


Рисунок 1.4 – Фактори успіху використання маркетингового консалтингу

Кожен метод реалізації маркетингової функції в компанії має свої сильні та слабкі сторони, і кожна компанія робить вибір, виходячи з власних потреб.

Вибираючи спосіб реалізації маркетингової функції, слід враховувати ряд факторів, зокрема наявність необхідних ресурсів: фінансових, часових, людських, інформаційних тощо.

Якщо компанія має обмежені часові ресурси і потребує швидкого виконання робіт, аутсорсинг може стати оптимальним рішенням для реалізації маркетингових функцій. Крім того, маркетинговий аутсорсинг дозволяє зменшити витрати на оплату лікарняних та відпусток, на відміну від утримання власного маркетингового персоналу. Звернення до аутсорсингу також виправдане в ситуації, коли компанії бракує необхідної ринкової інформації. Фахівці аутсорсингової компанії можуть провести маркетингове дослідження та надати необхідні дані керівництву.

Важливим фактором є також склад і структура маркетингової функції в компанії.

«Інтернет-маркетинг стає одним з найпопулярніших інструментів просування для малого та середнього бізнесу. Він являє собою комплекс заходів з вивчення цільової аудиторії, залучення її на сайт та конвертації в клієнтів компанії. Але перш за все, потрібно створити сайт, і в 90% випадків найвигідніше звернутися до надійного агентства. Часто це ж агентство може займатися і просуванням сайту. Проте, на нашу думку, оптимальним є підхід, коли частина завдань з інтернет-маркетингу передається на аутсорсинг, а частина виконується власними силами. Наприклад, медіапланування краще здійснювати самостійно, оскільки тут потрібні вузькоспеціалізовані знання, а також розуміння загальної маркетингової стратегії компанії. Водночас просування сайту в пошукових системах (SEO) ефективніше передавати на аутсорсинг, оскільки це вимагає не тільки глибоких знань алгоритмів роботи пошукових систем, але й постійного моніторингу змін в їх роботі та оперативного реагування [58, с. 72].

*Стратегічне бачення та перспективи розвитку.* Для компаній з високими темпами зростання, маркетинговий відділ може не встигати задовольняти потреби бізнесу, що розширюється. В таких випадках звернення до зовнішніх організацій може стати ефективним рішенням.

*Плани виходу на нові ринки.* Якщо компанія планує розширення географії

своїї діяльності, залучення агентств, що спеціалізуються на маркетингових дослідженнях в цільовому регіоні, може бути дуже корисним.

*Мотивація персоналу.* Ефективна система мотивації співробітників маркетингового відділу є важливою передумовою для успішної роботи власної маркетингової служби.

*Менталітет та корпоративна культура.* В багатьох вітчизняних компаніях корпоративна культура недостатньо розвинена для забезпечення злагодженої роботи всіх підрозділів. Це може ускладнювати роботу власної маркетингової служби, і в таких випадках залучення сторонніх компаній може бути виправданим. Водночас, в деяких компаніях існує упередження щодо звернення до маркетингових консультантів та аутсорсерів.

Популярність на ринку. Нові компанії, бренд яких ще не впізнаваний, потребують активної комунікаційної підтримки. В таких ситуаціях власних ресурсів часто не вистачає, що спонукає до звернення до зовнішніх агентств. Це дозволяє оптимізувати витрати на маркетинг, зокрема в сфері просування.

Досвід персоналу. В українській бізнес-практиці часто маркетингові відділи створюються на базі відділів збуту чи інших підрозділів. Якщо співробітники компанії володіють необхідними компетенціями для роботи в маркетингу, створення власної служби з числа наявного персоналу є цілком виправданим. Це дозволяє знизити витрати на підбір та адаптацію персоналу. Крім того, внутрішні співробітники краще розуміють специфіку діяльності компанії, ніж нові фахівці, яким потрібен час на вивчення бізнес-процесів та структури підприємства.

Вплив стадії життєвого циклу на вибір способу реалізації маркетингової функції. На початковому етапі розвитку компанії, коли фінансові ресурси ще обмежені, маркетинговий аутсорсинг може бути оптимальним рішенням. «На цьому етапі зовнішні фахівці часто залучаються для аналізу ринків, конкурентів, споживчих уподобань тощо. Їх допомога також рекомендована при виході на нові географічні ринки, де компанія може зіткнутися з

труднощами при самостійному зборі необхідної інформації в стислі терміни і з мінімальними витратами » [4; 27].

Стадія зростання характеризується загостренням конкуренції і боротьбою за споживача. В таких умовах ресурси компанії можуть бути обмежені, тому передача маркетингової функції на аутсорсинг може стати оптимальним варіантом. Альтернативою є створення власного маркетингового відділу, оскільки його співробітники, добре знаючи специфіку компанії, можуть ефективно використовувати її ключові компетенції для досягнення конкурентних переваг.

Стадія зрілості приносить компанії максимальний дохід і прибуток, тому в цей період доцільно мати повноцінну маркетингову службу, що працює на постійній основі. Додатково можна залучати маркетингових консультантів для вирішення специфічних завдань.

На стадії спаду аутсорсинг може стати джерелом свіжих ідей для розвитку бізнесу, яких можуть не запропонувати штатні маркетологи. На цьому етапі також варто звернутися до маркетингового консультанта для проведення маркетингового аудиту та виявлення можливостей для зростання

Інші фактори, що впливають на вибір способу реалізації маркетингової функції:

- Галузь, в якій працює компанія.
- Тип ринку (споживчий, корпоративний тощо).
- Масштаби діяльності.
- Стратегія компанії (спеціалізація, диверсифікація).
- Інтенсивність конкуренції.

Кожна компанія повинна обрати оптимальний для себе спосіб реалізації маркетингової функції або їх комбінацію, керуючись своїми цілями та завданнями в рамках маркетингової діяльності на певний період часу.

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

Впровадження маркетингу та відповідних організаційних структур відбувалося поступово, пройшовши кілька еволюційних етапів. Виділяють чотири ключові етапи розвитку маркетингової діяльності на підприємстві [23]:

Етап виробничої орієнтації. На цьому етапі домінувала організаційна структура, орієнтована на виробництво. Така структура була характерною для періоду «ринку продавця», коли пропозиція не встигала за попитом. В той час центральне місце в компанії займав відділ продажів, результати діяльності якого були визначальним фактором фінансового успіху.

Основна увага приділялася продажам та масовому збуту, тоді як дослідження ринку, реклама та планування збуту відігравали другорядну роль. Розробка нових продуктів була відповідальністю інших відділів. Таким чином, на цьому етапі маркетинг розглядався виключно як функція розподілу.

Формування організаційної структури підприємства, орієнтованої на продаж товару. Труднощі зі збутом і затоварення ринків змусили підприємства звернути увагу на якість виконання збутової функції, що призвело до перебудови її організації і знаменувало собою початок другого етапу еволюції маркетингової діяльності.

Становлення ринку покупця призвело до концентрації всієї діяльності по збуту в одному підрозділі (відділі продажів), який став відповідальним за реалізацію товару. Тепер вся діяльність по збуту потрапляє під керівництво одного керівника, який зосереджує в своїх руках збутові функції: рекламу, планування збуту, обслуговування клієнтів та інші, пов'язані зі збутом функції, які раніше входили до компетенції інших відділів підприємства.

Така організаційна структура підприємства була орієнтована на продаж товару з використанням інструментарію збуту.

Впровадження маркетингу та його організаційних структур у компанії

відбувалося поступово, пройшовши кілька етапів еволюційного розвитку. Виділяють чотири ключові етапи еволюції маркетингової діяльності [23]:

Формування організаційної структури, зосередженої на виробництві. Ця структура переважала в період «ринку продавця», коли попит перевищував пропозицію. В цей час провідну роль в компанії відігравав відділ продажів, а його результати вважалися визначальними для фінансового успіху всього підприємства. Акцент робився на продажах та масовому збуті, тоді як дослідження ринку, реклама та планування збуту мали другорядне значення. Розробка нових продуктів була відповідальністю інших відділів. На цьому етапі маркетинг розглядався лише як функція розподілу.

Створення організаційної структури, спрямованої на повну інтеграцію маркетингу. На цьому етапі були усунені недоліки попереднього етапу розвитку маркетингу, і маркетингова функція остаточно закріпила за собою роль однієї з ключових функцій підприємства.

Це означало безпосереднє інформаційне підпорядкування інших підрозділів маркетинговій службі та провідну роль маркетингової концепції в діяльності компанії. Послідовна зміна етапів розвитку маркетингової діяльності наочно демонструє процес поступової інтеграції маркетингу в загальну діяльність підприємства.

Маркетингова служба – це ключовий елемент управління компанією, який створює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення потреб ринку та отримання прибутку.

Маркетингова служба формується на підприємстві в першу чергу для забезпечення гнучкого пристосування до мінливих ринкових умов та споживчих вимог.

Основними завданнями служби маркетингу на сучасному підприємстві є завдання, зазначені на рис. 1.5. [10; 21]

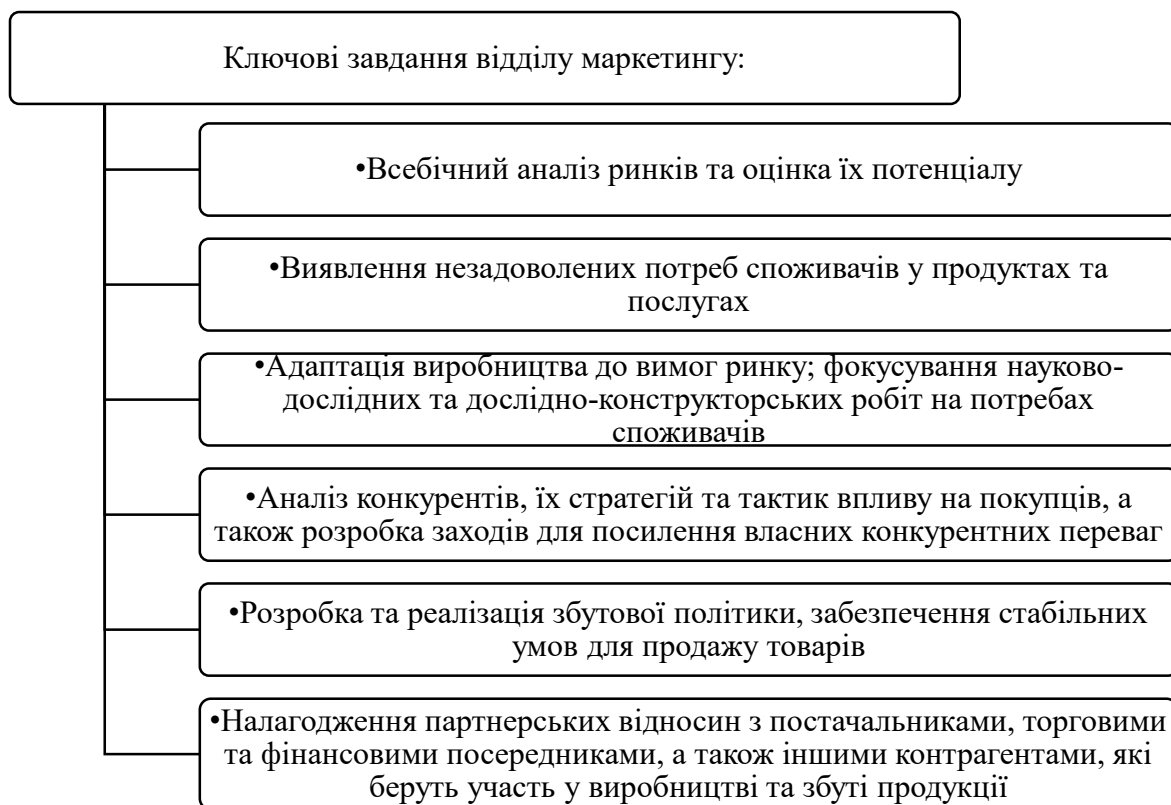


Рисунок 1.5 – Основні завдання служби маркетингу на сучасному підприємстві

На рисунку 1.6. зображено ключові функції, які виконує служба маркетингу. В організаційній структурі компанії, служба маркетингу повинна мати певні права [57], а саме:

- отримання інформації від інших підрозділів, необхідної для прийняття рішень в галузі маркетингу (стратегічних, тактичних та оперативних);
- створення та узгодження фінансових документів, включаючи проекти звітних та прогнозних документів, що стосуються маркетингової діяльності;
- вирішення кадрових питань, що виникають під час роботи служби маркетингу.

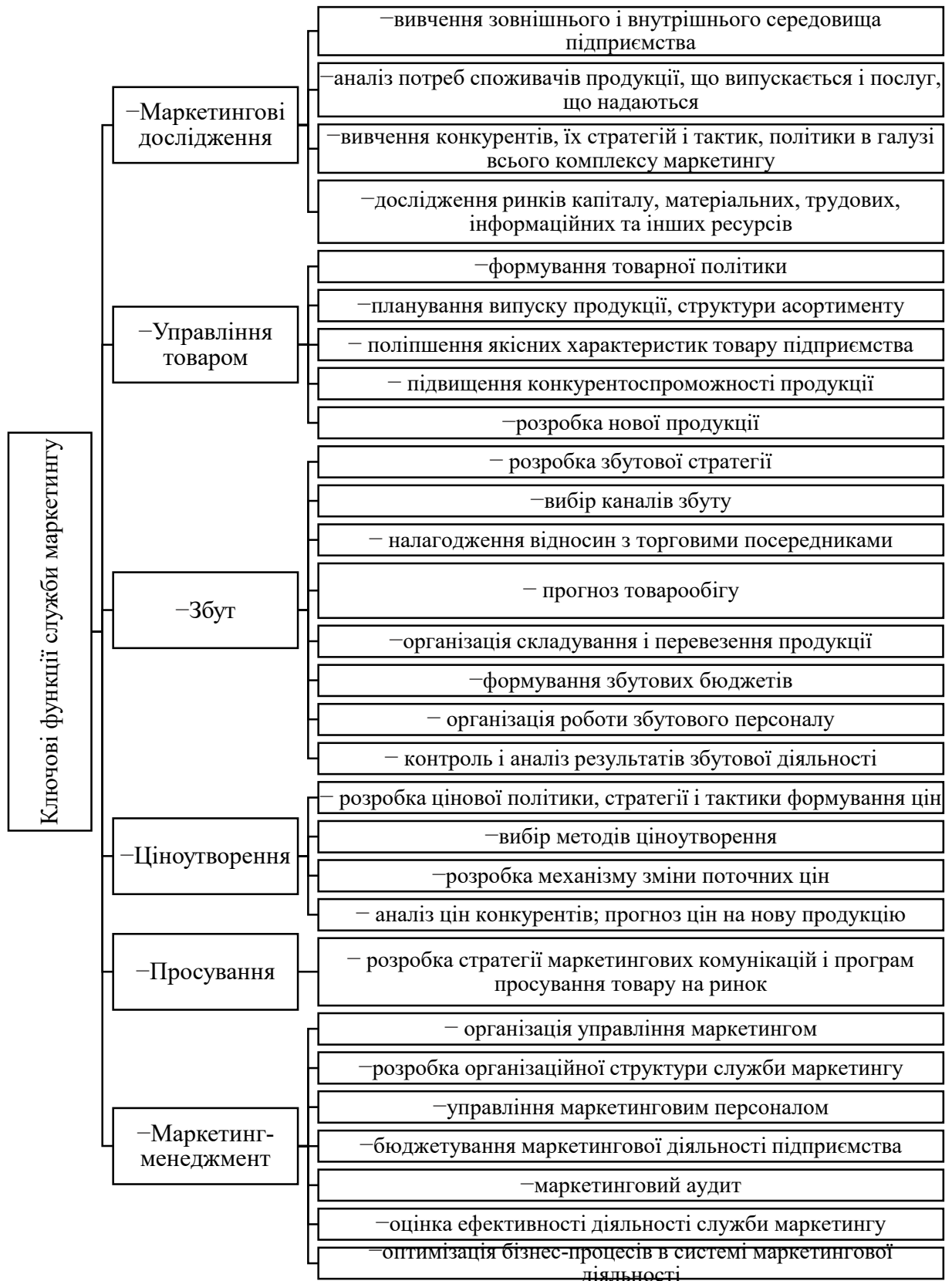


Рисунок 1.6 – Ключові функції служби маркетингу [10; 25]

При проектуванні маркетингової служби на підприємстві слід дотримуватися наступних принципів [23; 57]:

Мобільність: в умовах нестабільності зовнішнього середовища, організаційна структура маркетингової служби повинна бути гнучкою та адаптивною до змін ринку.

Відносна простота: структура має бути чіткою та зрозумілою для всіх співробітників, як маркетингової служби, так і інших підрозділів, без зайвих ускладнень.

Масштабність: масштаби маркетингової служби повинні відповідати обсягам продажів, кількості та місткості ринків збуту.

Мотивація: важливо забезпечити мотивацію працівників та створення умов для реалізації їх творчого потенціалу.

Ефективність: витрати на утримання маркетингової служби повинні бути меншими за результати її діяльності, виражені в кількісних та якісних показниках.

Структура управління маркетингом в компанії залежить, перш за все, від обраної маркетингової концепції. Якщо основний акцент робиться на розвиток, інтенсифікацію та модернізацію виробництва, то провідними підрозділами в управлінні будуть: відділ маркетингових досліджень, відділ головного інженера, відділ головного технолога, відділ головного механіка, а також відділ капітального будівництва для розширення виробничих площ.

Якщо маркетингова стратегія орієнтована на розробку та вдосконалення продукції, пріоритетними будуть наступні служби:

- відділ маркетингових досліджень (для вивчення ринкової кон'юнктури, її тенденцій, пошуку зразків товарів),
- відділ роботи зі споживачами (для аналізу попиту та нових вимог до товарів та послуг),
- відділ дизайнерів (для розробки нових форм, колірних рішень продукції та упаковки),

- науково-дослідна лабораторія (для проведення НДДКР з розробки нових продуктів з новими властивостями),
- відділ головного технолога (для розробки технології виробництва нової продукції).

Якщо обрано концепцію інтенсифікації зусиль з просування на ринок, то більше ресурсів (людських та матеріальних) буде виділено таким службам: відділ маркетингових досліджень, відділ пошуку замовлень, відділ з роботи з каналами просування, відділ маркетингових комунікацій та відділ логістики.

Концепція маркетингу, орієнтована на споживача, передбачає фокус на наступних службах: відділ маркетингових досліджень, відділ роботи зі споживачами, служба персоналу (для вдосконалення культури обслуговування клієнтів) та відділ маркетингових комунікацій. В кожному з цих випадків до структури управління маркетингом входить відділ маркетингових досліджень, оскільки для побудови ефективної системи управління бізнесом вирішальне значення має інформація про ринкову кон'юнктуру, попит та зворотний зв'язок зі споживачами.

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

Компанія повинна створити таку структуру маркетингового відділу, яка зможе виконувати всі маркетингові функції, включаючи планування [38]. Зазвичай, на малому підприємстві всі маркетингові завдання виконує одна або дві особи. Якщо в компанії є лише один маркетолог, його, як правило, називають керівником відділу маркетингу, директором з маркетингу або начальником маркетингової служби. Він відповідає за весь спектр маркетингової роботи: проведення маркетингових досліджень, співпрацю з посередниками, організацію збуту, розробку рекламних кампаній, просування в інтернеті тощо [59].

Компанії середнього розміру зазвичай мають у своєму штаті декількох маркетологів. У великих компаніях формуються спеціалізовані маркетингові відділи, структура яких може базуватися на різних параметрах, таких як функції, географічне розташування, продукти (товари) та цільові споживчі ринки. В сучасній практиці управління маркетингом виділяють два основні типи організаційних структур: бюрократичні та адаптивні (органічні). До бюрократичних структур належать функціональна, географічна (регіональна), продуктова (товарна), ринкова (споживча), а також їх комбінації. Адаптивні структури включають матричну, проектну та мережеву. Типологія організаційних структур управління маркетингом детально представлена на рис. 1.7.



Рисунок 1.7 – Типи організаційних структур служби маркетингу [57]

Функціональна організація маркетингу – це структура управління, в якій спеціалісти в підрозділах маркетингу розподілені за функціями, які вони виконують.

Схема організації маркетингу за функціональним принципом

представлена на рис. 1.8.



Рисунок 1.8 – Функціональна структура маркетингової служби [10]

Окрім вирішення окремих маркетингових завдань, функціональні маркетингові служби відіграють важливу роль у забезпеченні впровадження принципів маркетингу в усі сфери діяльності організації та координації роботи всіх підрозділів у цьому напрямку. Функціональна організація маркетингу вирізняється своєю простотою. Однак, її ефективність може знижуватися зі зростанням асортименту продукції та розширенням ринків збуту.

Це пов'язано, перш за все, з тим, що у функціональній організації немає відповідального за маркетинг окремих продуктів або за маркетингову діяльність на конкретних ринках. Як правило, функціональна структура не є достатньо гнучкою та демонструє зниження ефективності при розширенні номенклатури продукції, що випускається, а також обмежує можливості для впровадження інновацій.

Таким чином, вона є ефективною для невеликих підприємств з вузьким асортиментом продукції, що працюють в умовах стабільного зовнішнього середовища. Якщо підприємство випускає широкий асортимент товарів з різними технологіями виробництва та високими інноваційними вимогами, воно, як правило, обирає продуктову (товарну) організаційну структуру управління маркетингом.

В основі організації маркетингу за продуктовим (товарним) принципом лежить структура управління, де відповідальність за всіма маркетинговими

аспектами кожного товару або товарної групи покладається на керівника продукту, який керує командою, що виконує всі необхідні маркетингові функції (рис. 1.9).

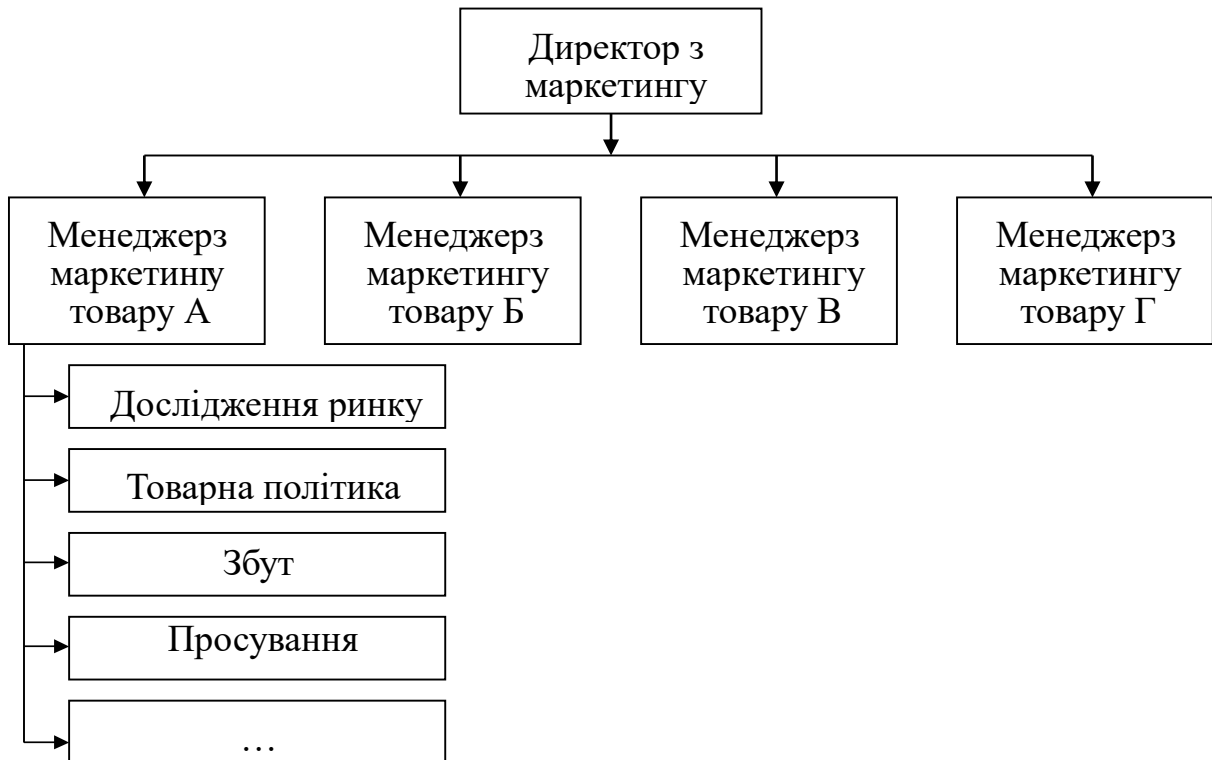


Рисунок 1.9 – Продуктова (товарна) структура маркетингової служби [10]

Продуктова структура є найбільш ефективною, коли вимоги до упаковки, збуту та реклами суттєво відрізняються для кожного продукту, а обсяги збуту достатні для покриття витрат на маркетинг. Через те, що товарна маркетингова структура вимагає більше фінансових витрат, ніж функціональна, вона, як правило, використовується великими підприємствами, де обсяги продажу кожного товару дозволяють виправдати дублювання функцій.

Здатність продуктової структури швидко адаптувати товарну політику до ринкових вимог робить її ефективним інструментом конкурентної боротьби, що пояснює її широке застосування вітчизняними підприємствами. Динамічність ринків збуту вимагає від маркетингових служб гнучкості та

швидкого реагування на мінливі потреби споживачів, і саме продуктові структури дозволяють це забезпечити.

Географічна (регіональна) організація маркетингу – це структура управління, в якій діяльність маркетологів організована за принципом географічного поділу ринків збуту. В такій структурі відповідальність за організацію маркетингу в певному регіоні покладається на регіонального керівника, який координує та контролює всі маркетингові заходи для всіх продуктів, що реалізуються в цьому регіоні (рис. 1.10).

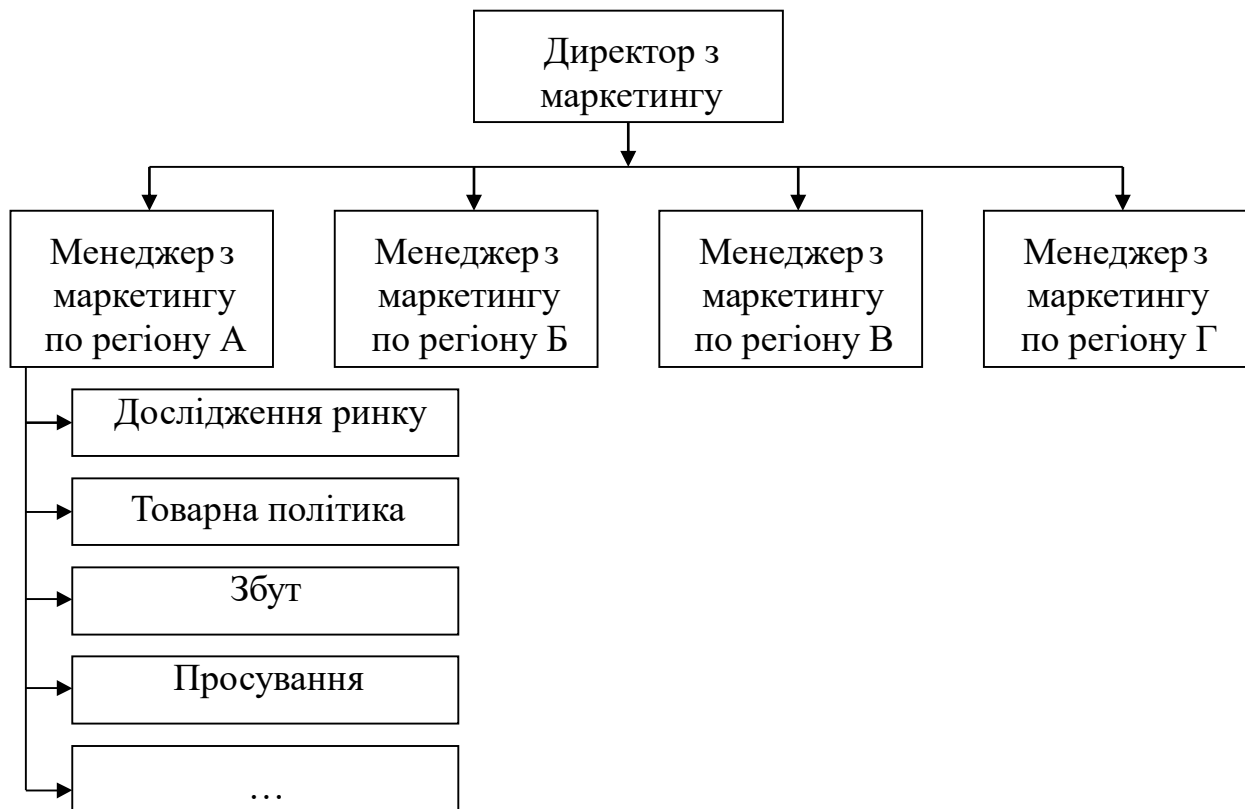


Рисунок 1.10 – Географічна (регіональна) структура маркетингової служби [10]

Географічна структура управління маркетингом є оптимальною в умовах нестабільного зовнішнього середовища, оскільки дозволяє швидко адаптуватися до змін на різних ринках. Ця структура висуває певні вимоги до характеру продукції: товари повинні бути однорідними та задовольняти схожі

потреби споживачів на різних географічних ринках. Як правило, це товари масового попиту, що реалізуються через розгалужену мережу посередників. Важливою умовою ефективної роботи географічної структури є чітка координація між різними регіональними підрозділами та функціональними службами. Регіональні структури управління маркетингом зазвичай використовуються компаніями, що працюють на ринках з різним рівнем соціально-економічного розвитку або здійснюють широку міжнародну діяльність.

Організація маркетингу за ринковим (споживчим) принципом – це структура управління, в якій відповідальність за розробку та реалізацію маркетингової стратегії і планів на конкретних ринках покладається на керівників цих ринків (рис. 1.11).

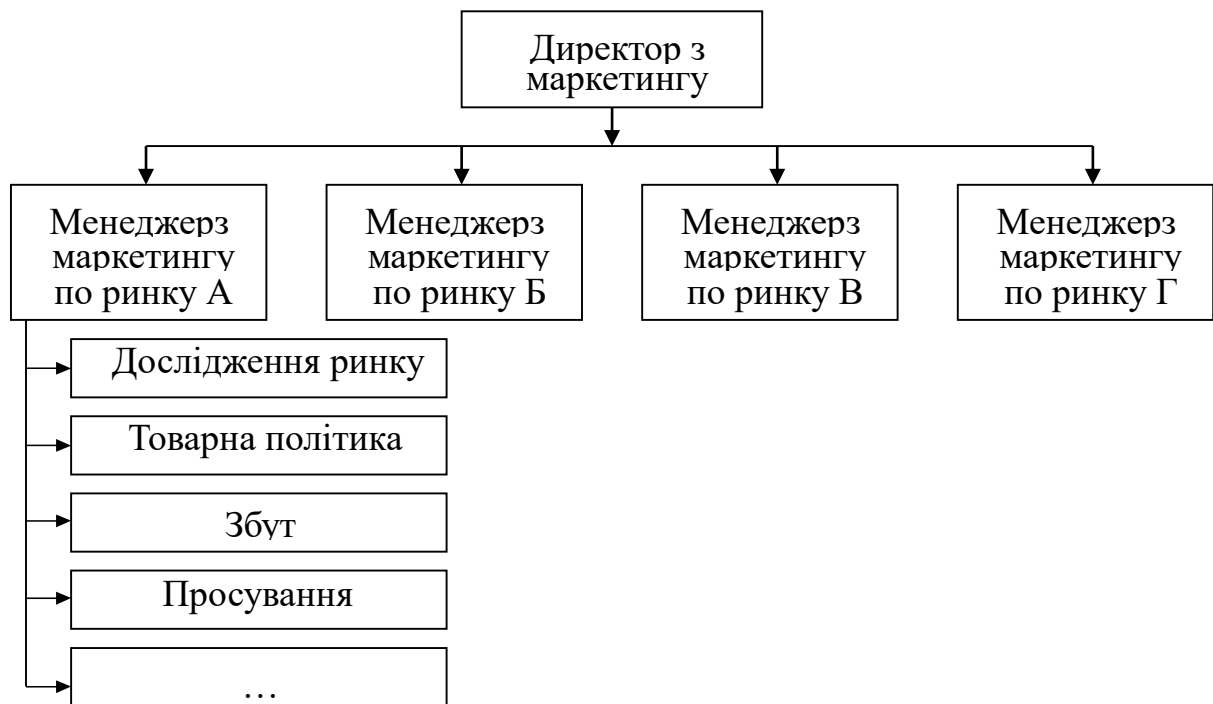


Рисунок 1.11 – Ринкова (споживча) структура маркетингової служби [10]

Ця модель управління маркетингом базується на відділах, кожен з яких формує унікальну, спеціалізовану та всеохоплюючу ринкову стратегію для певної групи клієнтів. Саме тому споживча (ринкова) структура найкраще

відповідає сучасному розумінню маркетингу.

В залежності від визначення поняття «ринок », в організаційній структурі можуть існувати підрозділи, що фокусуються на конкретних споживачах (наприклад, ринок жіночого, чоловічого та дитячого одягу); підрозділи, що працюють з оптовими та роздрібними покупцями; підрозділи, що обслуговують приватні компанії або державні установи. Також можливе виділення ринків за галузевою приналежністю, наприклад, ринок машинобудівних, будівельних та інших підприємств.

Великі компанії з широким асортиментом продукції, що продається на ринках з різноманітною аудиторією та широкою географією, зазвичай використовують комбіновані організаційні структури управління маркетингом.

Наприклад, маркетинговий відділ підприємства може поєднувати товарний та ринковий принцип, товарний та географічний тощо. Це дозволяє зосередитись на всіх товарах, ринках та групах споживачів, незважаючи на додаткові витрати та зниження організаційної гнучкості.

Окрім бюрократичних структур управління, останнім часом популярності набувають органічні структури, що характеризуються меншим рівнем централізації та швидшою передачею інформації між ланками управління.

Сучасні компанії все частіше використовують матричну структуру в організації маркетингу. Вона поєднує в собі розподіл за функціями (наприклад, реклама, PR, дослідження) та за продуктами, проектами або регіонами. Це дозволяє гнучко залучати фахівців з різних відділів для вирішення конкретних завдань, що особливо актуально в динамічних галузях, таких як ІТ чи високі технології.

Проектний принцип організації маркетингу передбачає створення тимчасових команд з експертів різних напрямків. Такі команди фокусуються на нестандартних задачах, наприклад, розробці нового продукту або виведенні його на ринок. Цей підхід забезпечує високу ефективність та швидкість

реагування на ринкові зміни, тому він є одним з найпопулярніших в сучасному маркетингу.

В умовах, коли інформація та час стають все більш цінними ресурсами, набирають популярності мережеві структури управління маркетингом. Вони дозволяють компаніям швидко адаптуватися до змін, об'єднуючи внутрішні та зовнішні ресурси в єдину мережу.

Мережева організація маркетингу – це сучасний підхід, що передбачає об'єднання ресурсів та гнучкий розподіл завдань між внутрішніми та зовнішніми командами компанії. Вона руйнує традиційні бар'єри між відділами та компанією і її партнерами, створюючи єдину систему взаємодії, спрямовану на ефективну реалізацію маркетингової стратегії.

На відміну від класичної ієрархічної структури, мережевий підхід дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку та забезпечує тісну співпрацю всіх учасників для досягнення спільної мети – створення максимальної цінності для споживача [57].

Адаптивні структури управління маркетингом відрізняються від бюрократичних своєю гнучкістю та динамічністю. Вони здатні швидко реагувати на зміни ринкової ситуації та легко підлаштовуватися під нові вимоги.

Основні переваги адаптивних структур:

- Висока швидкість реагування. Такі структури дозволяють оперативно вирішувати складні маркетингові завдання, реалізовувати проекти та програми в стислі терміни.
- Тимчасовий характер. Адаптивні структури формуються на певний період, необхідний для вирішення конкретної проблеми або реалізації проекту, що підвищує їх ефективність та запобігає утворенню зайвої бюрократії.

Таким чином, адаптивні структури є більш ефективними в умовах мінливого ринку, де потрібна швидкість, гнучкість та орієнтація на результат.

Оптимальна організаційна структура управління маркетингом визначається цілою низкою факторів, і універсального рішення не існує. Кожна компанія повинна враховувати свої індивідуальні особливості та цілі.

Серед ключових факторів, які впливають на вибір структури:

- Масштаб та вид діяльності компанії. Великі корпорації з різноманітними продуктами часто використовують складні матричні або мережеві структури, тоді як малі фірми можуть обмежитися простішими лінійними моделями.
- Взаємодія з іншими відділами. Чітка координація маркетингу з виробництвом, продажами та іншими підрозділами має важливе значення для ефективної роботи компанії.
- Рівень влади маркетингової служби. В одних компаніях маркетинг відіграє ключову роль в прийнятті рішень, в інших має дорадчу функцію.
- Ступінь централізації. В централізованих структурах рішення приймаються на вищому рівні, в децентралізованих – більше повноважень делегується на місця.
- Маркетингова стратегія. Обрана стратегія (наприклад, орієнтація на лідерство за витратами або диференціація продукту) впливає на структуру маркетингового відділу.
- Тип продукції та ринку. Для кожного ринку та типу продукції можуть бути ефективними різні підходи до організації маркетингу.
- Етап життєвого циклу компанії та продукту. На різних етапах розвитку компанії та її продуктів можуть знадобитися різні організаційні структури.
- Позиція керівництва. Підтримка та розуміння важливості маркетингу з боку керівництва є ключовим фактором успіху.

В результаті, кожна фірма прагне створити таку службу маркетингу, яка найкраще відповідає її потребам та допоможе досягти поставлених цілей [59].

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ТОВ «ГРИГАС»**

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

В умовах економічної нестабільності, зростання цін на енергоносії та девальвації гривні, українські родини змушені шукати нові шляхи економії коштів. Значну частину витрат сімейного бюджету складає оплата енергоресурсів, тому ефективне використання енергії стає особливо актуальним. Правильний вибір металопластикових вікон – це не лише запорука комфорту та економії для окремої родини, але й внесок у енергетичну незалежність країни [43].

Сучасний бізнес вимагає виважених та обґрунтованих рішень. Будь-яке підприємство повинно володіти повною інформацією про ринок, на якому воно працює: потенційних клієнтів та постачальників, їхню платоспроможність, конкурентне середовище, структуру продажів, умови доставки та сервісу. Важливо розуміти тенденції та закономірності розвитку ринку, прогнозувати його перспективи. Для цього необхідно проаналізувати ключові параметри та фактори, що впливають на вітчизняний ринок світлопрозорих конструкцій з ПВХ-профілю, визначити основних гравців, дослідити їхню маркетингову стратегію та поведінку.

Для всебічного аналізу діяльності ТОВ «ГРИГАС» пропонується дослідити середовище, в якому функціонує підприємство. Зокрема, важливо проаналізувати стан та перспективи розвитку ринку світлопрозорих конструкцій з ПВХ-профілю в Україні. Це дозволить оцінити ефективність

маркетингової стратегії ТОВ «ГРИГАС» та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

На початку XXI століття в багатьох країнах Європи, включаючи Україну, спостерігалось активне зростання будівельної галузі. Широкого застосування набули енергоефективні технології, високоякісні матеріали та комплектуючі. Це стимулювало розвиток підприємств, що формують інфраструктуру будівельного ринку, в тому числі виробників вікон і дверей з дерева, ПВХ та алюмінію.

Дослідження підтверджують, що в Україні з'явилося багато різних за розміром та формою власності компаній, які спеціалізуються на виробництві світлопрозорих конструкцій з використанням як вітчизняних, так і імпортованих комплектуючих [56].

Світлопрозорі конструкції (СПК) – це сучасні будівельні матеріали, що поєднують в собі функції теплоізоляції, забезпечення природного освітлення та візуального зв'язку з навколишнім середовищем.

Інноваційні СПК характеризуються низкою унікальних властивостей

Аналіз стану та перспектив розвитку ринку СПК в Україні неможливий без урахування ситуації в будівельній галузі.

Наразі будівельний ринок України переживає непрості часи. З одного боку, уряд сприяє відновленню галузі, а з іншого – існує низка стримуючих факторів, таких як недовіра населення до забудовників та банків, обмежене кредитування будівельних компаній, що призводить до «заморожування» багатьох проектів.

Політична та економічна нестабільність останніх років негативно вплинула і на ринок світлопрозорих конструкцій, який тісно пов'язаний з будівельним. Більшість учасників ринку відзначають значне скорочення продажів у порівнянні з 2018 роком та обережно прогнозують подальший розвиток галузі.

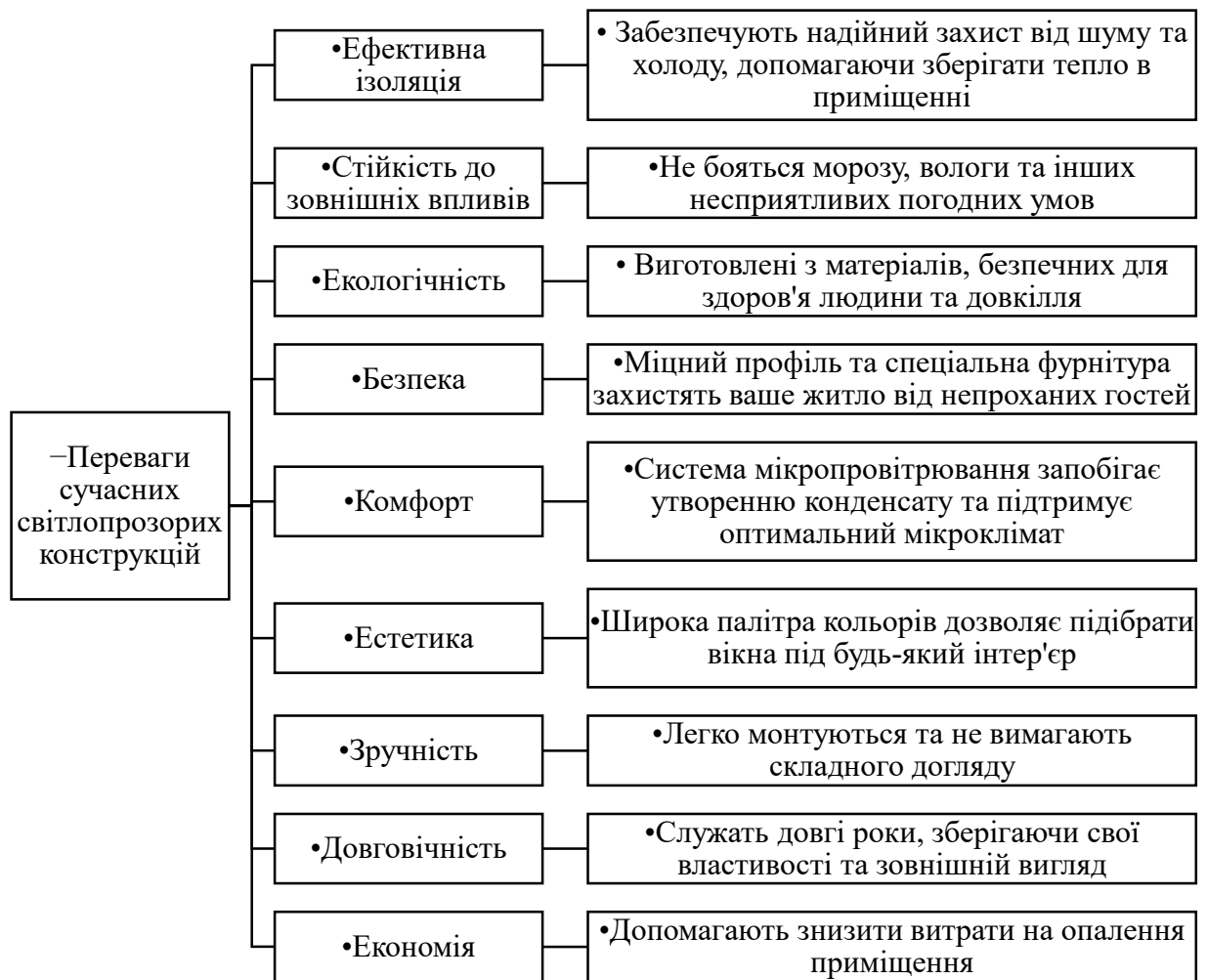


Рисунок 2.1 – Властивості інноваційних СПК

Українська економіка вже тривалий час перебуває у складному становищі, і знайти позитивні прогнози щодо її майбутнього досить важко.

Незважаючи на економічні труднощі, зростання цін та зниження платоспроможності населення, багато компаній продовжують дотримуватися обраної стратегії розвитку. Водночас збільшилася кількість підприємств, які зосередилися на підтримці стабільної роботи без значних інвестицій в персонал, обладнання чи сервіс.

Головним завданням для них є збереження існуючих позицій на ринку. Розглянемо детальніше специфіку ринку світлопрозорих конструкцій.

Як показано на рис. 2.2, світлопрозорі конструкції будівель належать до

огороджувальних і поділяються на зовнішні та внутрішні.

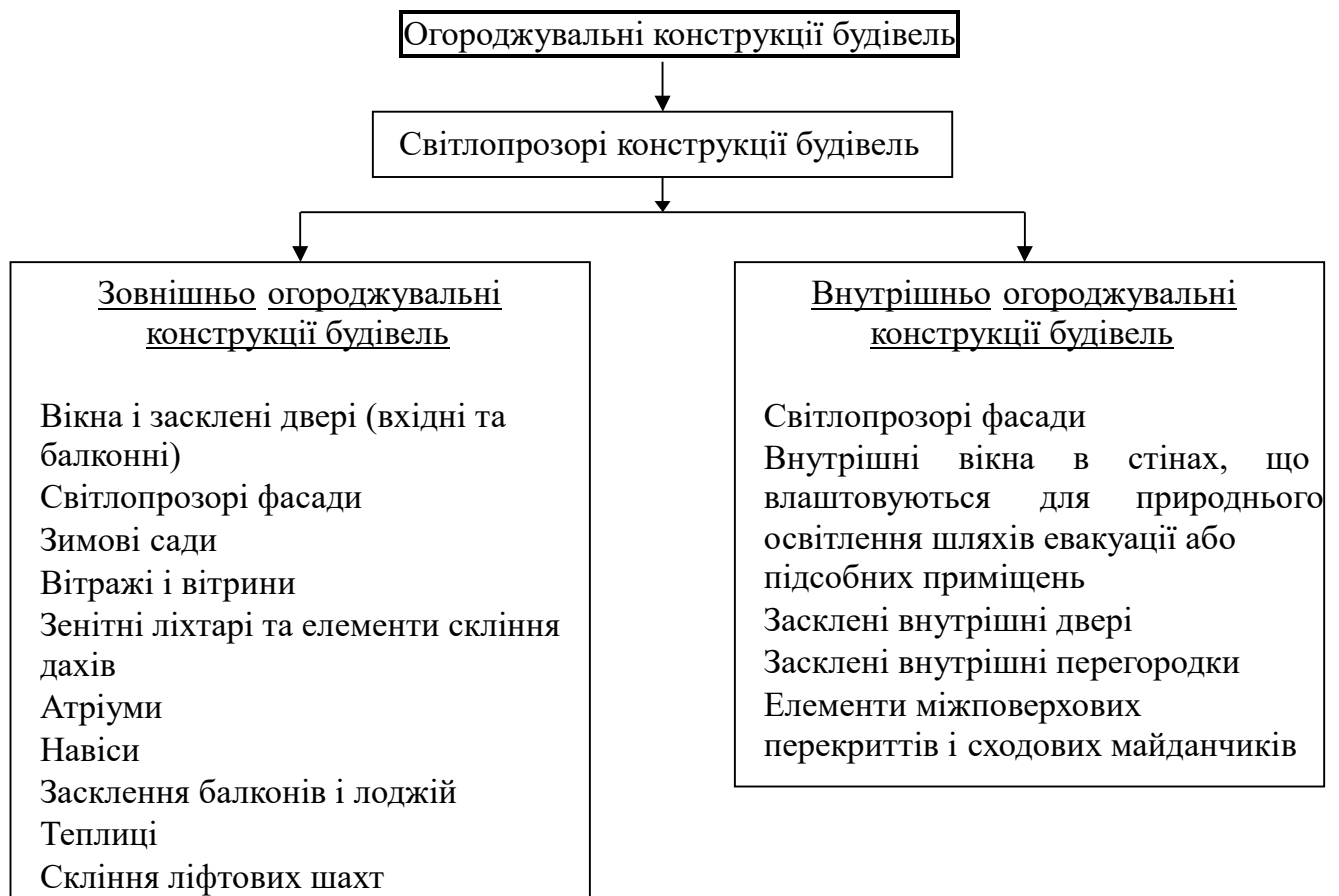


Рисунок 2.2 – Типологізація світлопрозорих конструкцій

Експерти стверджують, що через вікна може втрачатися від 35 до 56% тепла, залежно від типу будівлі та розташування квартири.

Основні причини втрат тепла через вікна та способи їх мінімізації:

- Теплопровідність скла: чим більше скла у віконній конструкції, тим менше тепла вона пропускає.
- Конвекція повітря: герметичний склопакет запобігає витоку тепла через рух повітря.
- Інфрачервоне випромінювання: спеціальне покриття на склі (енергозберігаючий склопакет) дозволяє знизити втрати тепла до 70% і заощадити на 38% більше тепла порівняно зі стандартним двокамерним склопакетом.

Енергозберігаюче скло має спеціальне покриття, яке пропускає сонячне світло і тепло в приміщення, але затримує теплове випромінювання від предметів всередині, не даючи йому вийти назовні.

Світлопрозорі конструкції можуть мати також сонцевідбиваючі покриття. Вони бувають двох типів: неселективні, які відбивають всю сонячну радіацію, і селективні, які пропускають видиме світло, але відбивають інфрачервоне випромінювання, включаючи тепло.

Інноваційні характеристики сучасних світлопрозорих конструкцій забезпечують:

- Економію тепла до 25%. Однокамерний склопакет з енергозберігаючим склом має коефіцієнт опору теплопередачі 0,59, що вище, ніж у двокамерного склопакета зі звичайним склом (0,47).
- Зменшення ваги на 30%. Склопакет з енергозберігаючим склом (2 скла) легший за двокамерний (3 скла), що продовжує термін служби фурнітури.
- Збільшення освітлення на 3% порівняно з двокамерним склопакетом.
- Легкість в обслуговуванні.
- Захист від сонця.

Перші світлопрозорі конструкції з ПВХ-профілю з'явилися в Україні в кінці 1980-х років. За понад 20 років розвитку ринок СПК демонстрував зв'язок з динамікою будівельного ринку.

Позитивні тенденції на ринку світлопрозорих конструкцій в Україні [42]:

- Зростання завдяки новому будівництву: корпоративному та індивідуальному житловому.
- Розвиток малих і середніх підприємств: перехід до цивілізованих бізнес-моделей, розширення продуктових лінійок, покращення логістики та сервісу.
- Зміна маркетингової стратегії: формування власного бренду та підвищення його впізнаваності.

- Перехід від цінової до нецінової конкуренції.
- Зниження залежності від сезонності.
- Освоювання нових ринків збуту: малі міста та села.

Етапи розвитку ринку СПК в Україні (рис. 2.3):

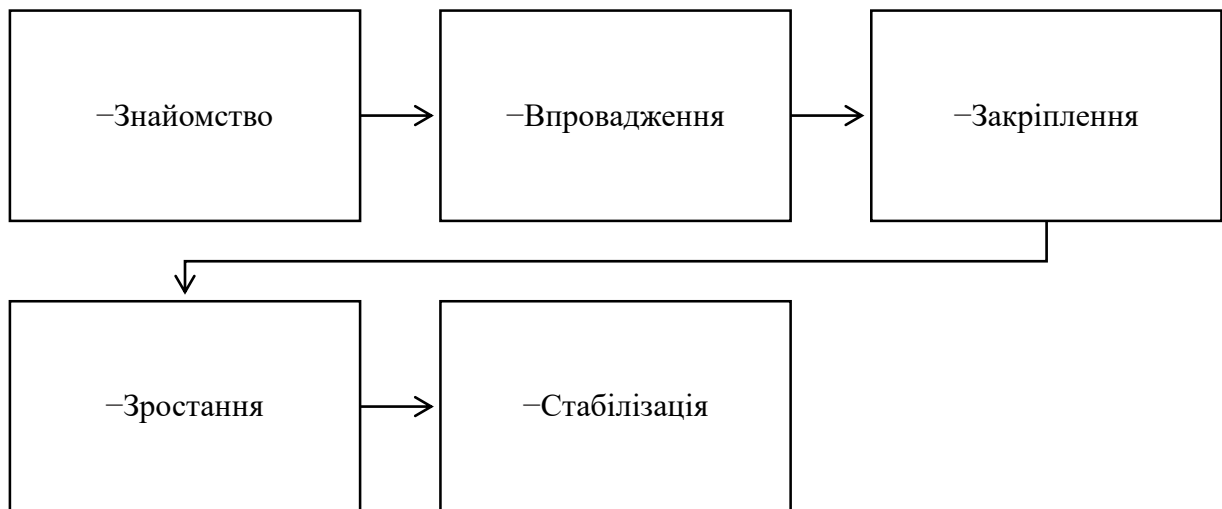


Рисунок 2.3 – Етапи «життєвого циклу» ринку СПК в Україні

В Україні налічується близько 3000 компаній, що працюють на ринку світлопрозорих конструкцій. Зважаючи на широкий асортимент продукції, зосередимося на ПВХ-конструкціях, які займають понад 80% ринку.

Сегментація ринку ПВХ-конструкцій проводиться за економічними критеріями, а продавці використовують диференційований підхід до цільових груп споживачів. Для кожного сегмента розробляється окремий комплекс маркетингових заходів.

Етапи розвитку ринку світлопрозорих ПВХ-конструкцій в Україні (табл.

Ринок ПВХ-конструкцій умовно поділений на три цінові сегменти, для кожного з яких формується окрема товарна пропозиція:

Таблиця 2.1 – Етапи розвитку ринку світлопрозорих ПВХ-конструкцій в Україні [43]

| Етап | Роки      | Назва і характеристика етапу                                                                                                                                                                 | Результат                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                         |
|------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |           |                                                                                                                                                                                              | Пропозиція                                                                                                                                                                                           | Попит                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1    | 2         | 3                                                                                                                                                                                            | 4                                                                                                                                                                                                    | 5                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1    | 1988–1995 | «Знайомство» – з’являються імпортні ПВХсистеми («євро-вікна»), яким був створений імідж високоякісних, престижних, модних і дорогих товарів. Віконні системи з ПВХ стають статусним товаром. | В Україні знаходились представники закордонних компаній, які приймали замовлення і розміщували їх на закордонном (переважно Польща)                                                                  | Цільова аудиторія – забезпечені громадяни та фінансово стабільні підприємства. Тип попиту – повноцінний.                                                                                                                                |
| 2    | 1996–1998 | «Впровадження» – з’являється мережа українських підприємств                                                                                                                                  | Створюються українські виробництва, які були представництвами закордонних компаній (переважно німецьких) і дрібні виробники («гаражники» – турецький профіль). Формується конкурентне середовище.    | Цільова аудиторія – диференціація цільової аудиторії за економічною ознакою: заможні є споживачами європейських профільних систем, особи з середнім рівнем доходів – польських і турецьких профільних систем. Тип попиту – повноцінний. |
| 3    | 1999–2000 | «Закріплення» – визначились основні гравці ринку за рахунок банкрутства одних і концентрації інших.                                                                                          | Підприємства переходять на національний профіль і фурнітуру, що викликає зниження цін. Починається боротьба за зменшення витрат виробництва. Домінує цінова конкуренція.                             | Цільова аудиторія – місткість цільового сегменту заможних залишається незмінною; місткість сегменту з середнім рівнем доходів збільшується. Тип попиту – повноцінний.                                                                   |
| 4    | 2001–2008 | «Зростання» – зростання ринку за рахунок нового будівництва. Втрата ознаки статусності і перехід в розряд традиційних товарів.                                                               | Бум віконного виробництва для новобудов. Розширення асортиментної лінійки продукції (люкс, стандарт, економ; 3-, 4-, 5-, 6-камер). Поява енергоефективних конструкцій. Домінує нецінова конкуренція. | Цільова аудиторія – зростає інтерес до нестандартної і енергоефективної продукції. Тип попиту – повноцінний.                                                                                                                            |

| 1 | 2                 | 3                                                                            | 4                                                                                                                                                                          | 5                                                                                                                                      |
|---|-------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | 2009 – тепер. час | «Стабілізація» – насичення ринку, зменшення кількості підприємстввиробників. | Високий рівень технологічних і конструкційних можливостей українських виробників. В структурі товарного асортименту переважають конструкції середнього цінового діапазону. | Цільова аудиторія – найбільший сегмент це корпоративний сектор (новобудови). Скорочення споживчого сегменту. Тип попиту – повноцінний. |

- «Економ»: вікна з профілів турецького та українського виробництва
- «Середній»: вікна з бюджетних німецьких профілів, а також турецьких та українських (Veka, KBE, Rehau, Aluplast, Gealan, Salamander,
- «Преміум»: вікна з елітних німецьких профілів (Kommerling, Trocal,

Український ринок світлопрозорих ПВХ-конструкцій – це ринок з монополістичною конкуренцією, де компанії змагаються за увагу споживачів, активно використовуючи різноманітні маркетингові інструменти.

Особливості цього ринку:

Висока залученість споживачів: вибір вікон – це відповідальне рішення, тому компанії повинні надавати потенційним клієнтам максимум інформації та підтримки.

Сегментація ринку за різними критеріями:

- Статус покупця: корпоративні та приватні клієнти.
- Життєвий цикл будівлі: нове будівництво або заміна вікон в існуючих будівлях.
- Економічний фактор: економ, середній та преміум сегменти (поділ умовний, оскільки ціни в різних сегментах не значно відрізняються).

Стандартизація та індивідуалізація: конструкції вікон стандартизовані,

але кожен виріб виготовляється на замовлення за індивідуальними розмірами та конфігурацією.

Індивідуалізація досягається за рахунок:

- широкого вибору кольорів профілів;
- різноманіття конструктивних рішень;
- постійного вдосконалення характеристик продукції;
- енергоефективність – один з ключових факторів при виборі вікон.

Ціни на вікна залежать від цін на нафту, яка є сировиною для виробництва ПВХ.

Ціноутворення: Середня ринкова ціна на однокамерний склопакет та трикамерний ПВХ-профіль часто знаходиться на рівні собівартості. Це пов'язано з великою кількістю виробників, включаючи невеликі компанії та «гаражників», які пропонують вікна за нижчими цінами, хоча і з меншою якістю, ніж заводські.

1. Динаміка ринку: З 2010 року обсяги ринку щорічно скорочуються приблизно на 10%. Це призводить до використання дешевших комплектуючих, що може негативно впливати на якість продукції.

2. Маркетинг та продажі: Для успіху на ринку важливо інформувати споживачів про переваги сучасних вікон, такі як енергоефективність, захист від сонця та можливість створення комфортного мікроклімату. Більшу прибутковість можна отримати, продаючи продукцію з високою доданою вартістю, наприклад, вікна з ламінованим або гнутим профілем, п'ятикамерні вікна та енергозберігаючі склопакети.

3. Постачання та дистрибуція: Виробники вікон зазвичай купують ПВХ-суспензію у сторонніх постачальників, як в Україні, так і за кордоном. Плани уряду щодо підвищення мита на імпорту цієї сировини можуть призвести до зростання цін на імпортовані профілі та зміцнення позицій вітчизняних виробників. Продаж вікон здійснюється через власні торгові точки виробників та через дилерські мережі.

4. Характеристики продукції та аксесуари: Інноваційні характеристики фурнітури можуть стати додатковим аргументом при просуванні вікон на ринку. Підвіконня, як супутній товар, часто продаються через виробників вікон, а не напряду від виробників підвіконь.

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

Розглянемо діяльність ТОВ «ГРИГАС» (код ЄДРПОУ 37188454), заснованого 23.09.2010 року і очолюваного Григор'євим А.С.. Ця компанія є одним з провідних виробників світлопрозорих конструкцій у Східній Україні.

Основні цілі ТОВ «ГРИГАС»:

- Отримання прибутку.
- Задоволення потреб клієнтів (юридичних та фізичних осіб) у високоякісній продукції та послугах.
- Залучення українських та іноземних партнерів для співпраці та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Види діяльності ТОВ «ГРИГАС»:

Основний: виробництво будівельних металевих конструкцій (код КВЕД

Додаткові:

- Виготовлення виробів із бетону (23.61).
- Оброблення металів та нанесення покриття (25.61).
- Будівництво споруд (42.99).
- Технічне обслуговування та ремонт автотранспорту (45.20).
- Будівництво житлових і нежитлових будівель (41.20).

ТОВ «ГРИГАС» активно працює на ринку світлопрозорих конструкцій і є одним з ключових гравців у Східному регіоні України.

ТОВ «ГРИГАС» – компанія, що ставить собі за мету створення якісної

продукції та надання послуг, які роблять життя людей кращим. Вони підкреслюють відповідальність за результати своєї роботи.

Ось деякі факти про компанію: Місцезнаходження: 61170, м. Харків, вул. Валентинівська, 24 корп. Г, к. 83.

Правова основа: Діяльність компанії ґрунтується на Конституції та законах України, указах Президента, постановах уряду, а також власному статуті та інших нормативних документах.

Конкурентні переваги: ТОВ «ГРИГАС» пропонує продукцію з оптимальним співвідношенням ціни та якості, що підтверджується сертифікацією.

Більш детальну інформацію про фінансовий стан компанії можна знайти у звіті про фінансові результати та балансі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 –Розмір підприємства ТОВ «ГРИГАС»

| з/<br>п | Показники                                              | Одиниці<br>виміру | Роки |  | Відхилен<br>ня (+, -) | 2023 у<br>% до |
|---------|--------------------------------------------------------|-------------------|------|--|-----------------------|----------------|
|         |                                                        |                   |      |  |                       |                |
|         |                                                        |                   |      |  |                       |                |
|         | Валовий прибуток                                       | тис. грн          |      |  |                       |                |
|         | Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)    | тис. грн          |      |  |                       |                |
|         | Виручка від реалізації продукції (робіт, послуг)       | тис. грн          |      |  |                       |                |
|         | Прибуток від операційної діяльності                    | тис. грн          |      |  |                       |                |
|         | Операційні витрати на виробництво продукції            | тис. грн          |      |  |                       |                |
|         | Чистий прибуток                                        | тис. грн          |      |  |                       |                |
|         | Середньорічна вартість балансових активів підприємства | тис. грн          |      |  |                       |                |
|         |                                                        |                   |      |  |                       |                |
|         | Рентабельність реалізованої продукції                  |                   |      |  |                       |                |

|  |                                       |  |  |  |       |  |
|--|---------------------------------------|--|--|--|-------|--|
|  |                                       |  |  |  |       |  |
|  | Рентабельність продаж                 |  |  |  |       |  |
|  | Рентабельність операційної діяльності |  |  |  | -8,83 |  |
|  | Рентабельність підприємства (6/7)     |  |  |  | -3,29 |  |

Дослідження таблиці 2.2 показує, що рентабельність реалізованої продукції зросла на 0,23% та досягла 4,73%. Таке зростання пояснюється збільшенням валового прибутку на 1954,3 тис. грн. на тлі зростання собівартості реалізованої продукції на 36697,3 тис. грн.

Рентабельність продажів також продемонструвала позитивну динаміку, збільшившись на 0,21% та склавши 4,51%. Водночас, рентабельність операційної діяльності знизилась через зростання операційних витрат на 1867,1 тис. грн. Спостерігається також негативна тенденція у рентабельності підприємства, яка зменшилась на 34,13%. Отже, маємо позитивні зміни у рентабельності продукції та продажів, але негативну динаміку рентабельності операційної діяльності та підприємства загалом.

Необоротні активи – це ресурси компанії, які використовуються більше року або довше операційного циклу, якщо він перевищує 12 місяців.

Основні фонди – це засоби праці, виражені у грошовому еквіваленті, що беруть участь у багатьох виробничих циклах, зберігаючи свою форму, але поступово переносячи свою вартість на виготовлену продукцію у міру зносу.

В процесі експлуатації основні фонди піддаються фізичному та моральному зносу. Фізичний знос відображає втрату початкових характеристик в результаті використання. Моральний знос виникає, коли основні фонди застарівають технічно або економічно ще до завершення терміну їх фізичного зносу.

Моральний знос проявляється у двох формах. Перша форма виникає, коли впровадження новітніх технологій та організаційних рішень призводить

до здешевлення виробництва обладнання, навіть якщо його характеристики залишаються незмінними. Іншими словами, нові машини стають дешевшими у виробництві, ніж їхні попередники, що призводить до знецінення останніх.

Друга форма морального зносу пов'язана з появою принципово нових машин з покращеними конструкціями та характеристиками. Такі машини дозволяють збільшити обсяги виробництва, підвищити продуктивність праці, знизити витрати ресурсів та покращити якість продукції.

Фактично, друга форма морального зносу означає, що стара машина застаріла і потребує заміни на більш сучасну. Використання застарілого обладнання призводить до неефективного використання ресурсів, зокрема робочого часу, для виробництва того ж обсягу продукції.

Амортизація – це механізм поступового перенесення вартості необоротних активів на собівартість продукції, що виготовляється. Це дозволяє акумулювати кошти для подальшого відновлення цих активів [64,

Показники забезпеченості та ефективності використання основних фондів представлені в табл. 2.3.

Аналіз даних таблиці 2.3 демонструє значне зростання середньорічної вартості основних виробничих фондів – на 257,5%, досягнувши 161,6 тис. грн.

Кількість працівників збільшилась на 2 особи та складає 25 осіб. Чистий прибуток також показує позитивну динаміку, зростаючи на 8,57% та досягаючи 811,1 тис. грн.

Фондоозброєність підприємства зросла на 124,8%. Це свідчить про активну модернізацію виробництва та впровадження нових технологій, що створює умови для підвищення продуктивності праці.

Проте, фондорентабельність має негативну динаміку, знизившись на 69,7% протягом 2022-2023 років.

Таблиця 2.3 – Показники забезпеченості та ефективності використання основних фондів

| з/п | Показники                                                     | Одиниці виміру | Роки |   | Відхилення (+,-) | Роки у |
|-----|---------------------------------------------------------------|----------------|------|---|------------------|--------|
|     |                                                               |                |      |   |                  |        |
|     |                                                               |                |      |   |                  |        |
|     | Середньорічна вартість основних виробничих фондів             | тис. грн       |      |   |                  |        |
|     | Середньооблікова чисельність промислово виробничого персоналу | чол.           |      |   |                  |        |
|     | Чистий прибуток                                               | тис. грн       |      |   |                  |        |
|     | Фондоозброєність (1/2)                                        | тис. грн/ чол  |      |   |                  |        |
|     | Фондовіддача (3/1)                                            | грн / грн      | —    | — | —                | —      |
|     | Фондомісткість (1/3)                                          | грн / грн      | —    | — | —                | —      |
|     | Фондорентабельність                                           |                |      |   | -1150,6          |        |

Оборотні активи – це ресурси компанії, які використовуються або реалізуються протягом року або одного операційного циклу. Оборотні виробничі засоби – це засоби праці, що повністю споживаються в кожному виробничому циклі, змінюють свою форму та переносять всю свою вартість на створений продукт.

До оборотних активів відносять:

- Виробничі запаси: це сировина, матеріали, паливо, тара, запасні частини, інструменти, тощо, необхідні для виробничого процесу. Вони складають найбільшу частину оборотних фондів.
- Незавершене виробництво: це продукція, яка знаходиться на різних стадіях виробничого процесу.
- Витрати майбутніх періодів: це витрати, понесені у поточному періоді, але які будуть віднесені на собівартість продукції у майбутньому (наприклад, витрати на підготовку виробництва, освоєння нових виробів, передплату).

Оборотні фонди (або фонди обігу) – це активи, які забезпечують

функціонування виробничого процесу. До них відносяться: готова продукція, відвантажені товари, кошти на рахунках та в касі, дебіторська заборгованість та інші оборотні активи.

Ефективне управління оборотними засобами є важливим фактором успішної роботи підприємства, оскільки безпосередньо впливає на загальну ефективність використання всіх ресурсів.

Основні та оборотні фонди мають різну тривалість обороту. Основні фонди беруть участь у виробництві протягом кількох років, а оборотні активи повністю споживаються в кожному виробничому циклі, здійснюючи декілька обертів протягом року. Величина та структура оборотних активів підприємства представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Величина та структура оборотних активів підприємства

| № з/п | Групи оборотних активів                               |         |              |         |           | Відхилення (+,–), тис.грн | Відхилення (+,–), |
|-------|-------------------------------------------------------|---------|--------------|---------|-----------|---------------------------|-------------------|
|       |                                                       | тис.грн | структура, % | тис.грн | структура |                           |                   |
|       | I.ОБОРОТНІ ВИРОБНИЧІ ЗАСОБИ                           |         |              |         |           |                           |                   |
|       | Запаси, в т. ч.:                                      |         |              |         |           |                           | –0,36             |
|       | Виробничі запаси                                      |         |              |         |           |                           | –0,36             |
|       | II. ФОНДИ ОБІГУ                                       |         |              |         |           |                           |                   |
|       | Готова продукція                                      | –       | –            | –       | –         | –                         | –                 |
|       | Товари                                                |         |              |         |           |                           |                   |
|       | Векселі одержані                                      | –       |              | –       | –         | –                         | –                 |
|       | Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги |         |              |         |           |                           | –2,90             |
|       | Інша поточна дебіторська заборгованість               |         |              |         |           |                           |                   |
|       | Грошові кошти та їх еквіваленти                       |         |              |         |           |                           |                   |
|       | РАЗОМ                                                 |         |              |         |           |                           |                   |

Аналіз даних таблиці 2.4 показує, що за 2022-2023 роки відбулися наступні зміни:

- Оборотні виробничі засоби зросли на 20,3% та досягли 125,2 тис. грн.
- Фонди обігу збільшились на 4868,7 тис. грн.
- Запаси товарів зросли на 1303 тис. грн.
- Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги збільшилась на 57,3% та склала 9397,7 тис. грн.
- Інша дебіторська заборгованість зросла на 93,1 тис. грн.
- Грошові кошти та їх еквіваленти збільшились на 270,5% та склали 65,2 тис. грн.

Важливим стає аналіз економічних показників ТОВ «ГРИГАС» за всіма видами діяльності.

Дослідження даних таблиці 2.5 показує, що за 2022-2023 роки фінансові результати підприємства демонструють наступні тенденції:

Таблиця 2.5 – Фінансові результати від усіх видів діяльності ТОВ «ГРИГАС»

| № з/п | Показники                           | Одиниці виміру | Роки |  | Відхилення | 2023 у % до |
|-------|-------------------------------------|----------------|------|--|------------|-------------|
|       |                                     |                |      |  |            |             |
|       | Валовий прибуток                    | тис. грн       |      |  |            |             |
|       | Прибуток від операційної діяльності | тис. грн       |      |  |            |             |
|       | Прибуток від звичайної діяльності   | тис. грн       |      |  |            |             |
|       | Чистий прибуток                     | тис. грн       |      |  |            |             |

– виріс прибуток від усіх видів діяльності, зокрема валовий прибуток збільшився на 1954,3 тис. грн чи на 45,4%;

– прибуток від операційної діяльності зріс на 107,5 тис. грн (10,7%); прибуток від звичайної діяльності – на 85,2 тис. грн (8,6%); чистий прибуток

збільшився на 64 тис. грн і сягає 811,1 тис. грн.

Фінансовий стан підприємства можна оцінити, проаналізувавши його фінансову стійкість та платоспроможність. Фінансова стійкість – це здатність компанії своєчасно фінансувати свою діяльність, розплачуватись з постачальниками та здійснювати інші платежі, спираючись на власні кошти.

Для визначення рівня фінансової стійкості застосовують наступні коефіцієнти:

$$K_{ф.н.} = (I_{п} + II_{п}) / B_{б}, \quad (2.1)$$

де,  $I_{п}$  та  $II_{п}$  – підсумки 1-го та 2-го розділів пасиву балансу (уся сума власних коштів);

$B_{б}$  – валюта балансу.

Оптимальним є значення показника, що дорівнює 0,5.

– коефіцієнт фінансової стабільності:

$$K_{ф.с.} = (I_{п} + II_{п}) / (III_{п} + IV_{п} + V_{п}) \quad (2.2)$$

де,  $I_{п} + II_{п}$  – власні кошти;  $III_{п} + IV_{п} + V_{п}$  – позичені кошти.

Оптимальним є значення показника, що дорівнює 1.

– коефіцієнт маневреності власними коштами:

$$K_{м} = (II_{а} - IV_{п}) / (I_{п} + II_{п}), \quad (2.3)$$

Оптимальним є значення показника, що знаходиться в діапазоні від 0,4 до 0,6.

– коефіцієнт забезпеченості власних оборотних коштів:

$$K_{звк} = (II_{а} - IV_{п}) / (II_{а}), \quad (2.4)$$

Платоспроможність – можливість підприємства своєчасно погашати всіма наявними коштами першочергові зобов'язання.

Визначаються за допомогою слідуючи коефіцієнтів:

- коефіцієнт загальної ліквідності:

$$КЗЛ = ПА/IVП, \quad (2.5)$$

Оптимальним є значення показника, що знаходиться в діапазоні 2 – 2,5.

- коефіцієнт поточної ліквідності (КПЛ):

$$К_{пл} = (ГК + ЦП + ДЗ)/IVП, \quad (2.6)$$

де, ГК – грошові кошти; ЦП – цінні папери; ДЗ – дебіторська заборгованість. Оптимальним є значення показника, що знаходиться в діапазоні 0,7 – 0,8. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КАЛ):

$$К.а.л = (ГК + ЦП)/(IVП), \quad (2.7)$$

Оптимальне значення показника знаходиться у межах від 0,2 до 0,25. Для оцінки фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «ГРИГАС» було проведено аналіз даних з форми 1 «Баланс», результати якого представлені у таблиці 2.6.

Аналіз таблиці 2.6 свідчить про те, що не всі фінансові показники підприємства знаходяться на оптимальному рівні, що вказує на досить низький рівень економічної безпеки.

Розглянемо детальніше:

Показники фінансової стійкості:

- Коефіцієнт фінансової незалежності становить 0,14, що значно нижче оптимального значення ( $> 0,5$ ).
- Коефіцієнт фінансової стабільності зріс на 0,02 та становить 0,17,

але все ще далекий від оптимального значення ( $> 1$ ).

– Коефіцієнт маневреності власними коштами перевищує оптимальне значення, незважаючи на зниження на 0,05 та становить 0,89 (оптимальний діапазон – від 0,4 до 0,6).

Таблиця 2.6 – Динаміка показників фінансової стану

| з/п | Показники                                                                      | Оптимальні значення | Роки |  | у % до |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|--|--------|
|     |                                                                                |                     |      |  |        |
|     |                                                                                |                     |      |  |        |
|     | Показники фінансової стійкості:                                                |                     |      |  |        |
|     | коефіцієнт фінансової незалежності<br>[(к.380+к.430)/к.640]                    |                     |      |  |        |
|     | коефіцієнт фінансової стабільності<br>[(к.380+к.430) / (к.480+к.620+к.630)]    |                     |      |  |        |
|     | коефіцієнт маневреності власними коштами [(к.260 – к.620) / к.380]             |                     |      |  |        |
|     | коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами [(к.260 – к.620) / к.260] |                     |      |  |        |
|     | Показники платоспроможності                                                    |                     |      |  |        |
|     | коефіцієнт загальної ліквідності [к.260 / к.620]                               |                     |      |  |        |
|     | коефіцієнт поточної ліквідності [к.160+к.170+...+к.240) / к.620]               |                     |      |  |        |
|     | коефіцієнт абсолютної ліквідності [к.220+...+к.240) / к.620]                   |                     |      |  |        |

Показники платоспроможності:

– Коефіцієнт загальної ліквідності становить 1,15, що вдвічі менше за оптимальне значення.

– Коефіцієнт поточної ліквідності залишився незмінним на рівні 0,87, що є близьким до оптимального значення.

– Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 140% та становить 0,006, проте все ще значно нижчий за оптимальне значення (у 33 рази).

– Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами збільшився на 0,01 та єдиний відповідає оптимальному значенню ( $> 0,1$ ).

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ГРИГАС» також показав

скорочення термінів погашення дебіторської заборгованості.

Слід зазначити, що продукція компанії, а саме: віконні та дверні блоки з ПВХ (код ДКПП 22.23.14, код УКТ ЗЕД 7008), склопакети будівельного призначення (код ДКПП 22.12.13, код УКТ ЗЕД 7008), віконні та дверні блоки з алюмінієвих сплавів (код ДКПП 25.12.10, код УКТ ЗЕД 7610), сертифікована відповідно до українських стандартів та відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2009 «Системи управління якістю».

Успіх сучасного віконного виробництва значною мірою залежить від використання передового обладнання. ТОВ «ГРИГАС» для виготовлення металопластикових конструкцій обрало обладнання від турецької компанії

Згідно з інформацією на офіційному сайті (<http://pws.com.ua/>), «КАВАН-МАКІНА» є одним з провідних світових виробників обладнання для виготовлення вікон з ПВХ та алюмінієвого профілю. Компанія була заснована у 1986 році Салімом Кабаном, а з 1989 року спеціалізується на обладнанні для ПВХ вікон. Завдяки інноваційним розробкам Саліма Кабана, обладнання «КАВАН» швидко завоювало популярність на турецькому ринку, а з 1998 року успішно продається по всьому світу.

ТОВ «ГРИГАС» пропонує широкий спектр послуг з виготовлення та монтажу різноманітних ПВХ та металопластикових конструкцій, а також додаткові товари та послуги: віконні системи (включаючи кольорові вікна); двері; нестандартні конструкції; монтаж систем Hebe-Schibe; склопакети різних типів; антимоскітні сітки; підвіконня; відливи; гаражні ворота; дахові вікна; сходи на горище.

Віконні системи PANORAMA від ТОВ «ГРИГАС» – це втілення найвищих стандартів якості та сучасних технологій. Вони поєднують в собі енергоефективність, звукоізоляцію та міцність конструкції. Термін служби ПВХ-систем PANORAMA перевищує 40 років, протягом яких вікна зберігають свої експлуатаційні характеристики.

Асортимент вікон від ТОВ «ГРИГАС»: вікна з 3-камерного профілю PANORAMA; вікна з 4-камерного профілю PANORAMA; вікна з 5-камерного профілю PANORAMA; вікна з профілю КВЕ 58; вікна з 5-камерного профілю КВЕ 70 QT; вікна з 5-камерного профілю Brugmann AD Arte; вікна з 4-камерного профілю PANORAMA Design.

Унікальна пропозиція від ТОВ «ГРИГАС»: вікна будь-якого кольору за технологією швейцарської компанії FEYCO AG. Ця технологія фарбування ПВХ вікон не має аналогів у світі.

Згідно з інформацією на сайті (<http://pws.com.ua/>), Feuco – це відомий швейцарський виробник екологічних промислових фарб з більш ніж 100-річною історією. Покриття можна наносити на різні матеріали, включаючи метал, алюміній та ПВХ, що дозволяє фарбувати комплектуючі, фурнітуру, віконний та дверний профіль, підвіконня.

Технологія FEYCO AG відкриває широкі можливості для дизайну: можливе фарбування внутрішньої, зовнішньої та торцевої сторони профілю; різні елементи вікна можуть бути пофарбовані у різні кольори; покриття FEYCO AG можна поєднувати з ламінацією.

ТОВ «ГРИГАС» виготовляє міцні та надійні металопластикові двері з посиленого ПВХ профілю та зносостійкої фурнітури.

Види дверей: балконні двері з ПВХ; входні двері з ПВХ (для приватних будинків, офісів, торговельно-розважальних комплексів, басейнів, підвалів, зимових садів, веранд); міжкімнатні двері з ПВХ.

Нестандартні конструкції: Для будинків з незвичайною архітектурою компанія пропонує виготовлення віконних систем нестандартних форм та розмірів, які гармонійно впишуться в екстер'єр будівлі. У виробництві використовується підйомно-розсувна система «Hebe-Schibe».

Склопакети:

Склопакет – це важливий елемент віконної конструкції, який впливає на її тепло- та звукоізоляційні властивості. ТОВ «ГРИГАС» пропонує різні типи

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

Для покращення теплоізоляції рекомендується використовувати енергозберігаюче скло (І-скло) з покриттям з іонів металів. Це покриття відбиває тепло всередину приміщення взимку та назовні влітку, забезпечуючи комфортний мікроклімат. Однокамерний склопакет з І-склом має кращі теплоізоляційні властивості, ніж двокамерний зі звичайним склом, а також є дешевшим та легшим, що зменшує навантаження на фурнітуру та продовжує термін служби вікна.

Антимоскітні сітки: ТОВ «ГРИГАС» пропонує зручні у використанні рамні москітні сітки. Сітка кріпиться на раму, яка, в свою чергу, встановлюється на віконну раму. Догляд за такими сітками не вимагає зусиль, а розмір комірок дозволяє ефективно захищати приміщення від комах, не перешкоджаючи проникненню світла.

Підвіконня: Підвіконня – це не лише декоративний елемент, але й важлива частина віконної конструкції, яка захищає від холоду та вологи. ТОВ «ГРИГАС» пропонує підвіконня різних типів: Crystalit, KRAFT та Open Teck, які відрізняються за ціною, довговічністю та експлуатаційними характеристиками.

Відливи: Для захисту стін від дощу та надання вікнам завершеного вигляду використовуються відливи. Вони можуть бути виготовлені з пластику, алюмінію або металу з полімерним покриттям.

Гаражні ворота: ТОВ «ГРИГАС» пропонує секційні гаражні ворота Alutech, які підходять для встановлення в різних типах будівель: приватних будинках, гаражах, паркінгах, на промислових об'єктах тощо. Ворота можуть

бути обладнані електроприводом з дистанційним керуванням, а також мають механізм розблокування на випадок відключення електроенергії.

Дахові вікна: Компанія пропонує мансардні вікна Fakro різних типів: обертальні, відхильно-обертальні та панорамні. Fakro є провідним виробником дахових вікон в Україні з 1998 року.

Сходи на горище: ТОВ «ГРИГАС» встановлює сходи на горище Fakro серій LWS Smart, LWK Komfort, LTK Thermo, LST. Ці сходи мають компактну конструкцію, яка дозволяє економити простір.

У віконній конструкції кожна деталь має значення. Навіть незначний дефект може призвести до порушення функціональності вікна. Якість фурнітури – ручок, петель, кронштейнів та інших механізмів – безпосередньо впливає на термін служби вікна. Сучасна віконна фурнітура забезпечує щільне закривання стулки та її фіксацію в різних положеннях за допомогою однієї ручки.

ТОВ «ГРИГАС» використовує фурнітуру від провідних виробників: німецької компанії «Gretsch-Unitas GmbH» (G-U) та турецької «ACCADO».

Ламінація – це ефективний спосіб надати вікнам індивідуального стилю та естетичного вигляду. Найбільш популярним варіантом є ламінація «під дерево», яка дозволяє імітувати текстуру різних порід деревини: горіха, дуба, вишні тощо. В процесі ламінації на профіль наноситься спеціальна декоративна плівка.

ТОВ «ГРИГАС» використовує для ламінації плівки німецької компанії «Hornschuch», яка має багатий досвід у виробництві плівок для різних поверхонь. Висока якість продукції «Hornschuch» підтверджена міжнародними сертифікатами DIN EN ISO 9001, QS 9000 та VDA 6.1.

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

На підприємствах існують типові відділи, робота яких є звичною для більшості працівників. До таких відділів варто віднести виробничі підрозділи, на які покладена задача виготовлення продукції підприємства, фінансовий підрозділ як центр всіх життєво важливих фінансових рішень, підрозділ заробітної плати, відділ кадрів тощо. Стосовно маркетингового відділу, то досі проблема необхідності його існування на українських підприємствах залишається досить спірною [40; 59].

Цікавим видається факт, що у західних компаніях маркетолог залучений до роботи задовго до випуску продукції, в Україні ж лише тоді, коли виникають проблеми зі збутом.

Те, що зараз на багатьох компаніях відділ маркетингу є частиною комерційного відділу, ще раз підтверджує, що головним завданням для нього, як і раніше, є збільшення обсягів продажу продукції. Дійсно, в сучасних умовах для багатьох підприємств питання виживання стає головним завданням. Проте керівництво компаній недостатньо усвідомлює, що зосередження на продажах і ігнорування аналізу тенденцій на ринку, виявлення пріоритетних напрямків в асортиментній політиці, пошуку нових видів продукції та ніш ринку в майбутньому може призвести до втрати вже завойованих позицій [38].

Багато експертів говорять про те, що деякі підприємства недооцінюють важливість маркетингу. Основна перешкода на шляху до його впровадження – це недостатня обізнаність керівників у цій сфері. Щоб маркетинг ефективно працював, керівництво має розуміти його роль у сучасному бізнесі.

Дослідження показують, що багато українських компаній починають усвідомлювати переваги власного маркетингового відділу, а не послуг сторонніх компаній [21; 38].

Однак, створювати відділ маркетингу лише для галочки чи заради

модних тенденцій не варто. Це має бути виважене рішення, продиктоване конкретними потребами бізнесу. На жаль, іноді відділи маркетингу створюють штучно, що призводить до їх розформування або переведення співробітників в інші відділи. Буває і так, що успіхи у продажах помилково приписують маркетологам, в результаті чого їх переводять на керівні посади у відділ продажів. Це неправильний підхід, адже головне завдання маркетингу – це орієнтація компанії на ринок, а не безпосереднє управління продажами. Займаючись оперативною роботою, маркетологи не мають часу на аналіз ринку та зовнішніх факторів.

Під час дослідження діяльності ТОВ «ГРИГАС» ми помітили, що компанія втратила частину своєї ринкової частки порівняно з минулими роками. За словами директора, це сталося через зростання конкуренції на ринку СПК, загальну економічну ситуацію в країні та небажання працівників адаптуватися до сучасних методів ведення бізнесу.

В ТОВ «ГРИГАС» немає окремого маркетингового відділу, але це не означає, що компанія не займається маркетингом. Цією функцією займаються інші відділи, такі як відділ збуту та виробничо-технічний відділ, які не мають достатніх знань та досвіду в цій сфері.

Оскільки керівництво компанії зацікавлене у покращенні ситуації, ми проаналізували ефективність маркетингової діяльності на підприємстві. Це дозволить нам оцінити, наскільки доцільно створити окремий маркетинговий відділ в ТОВ «ГРИГАС», та розробити рекомендації щодо його інтеграції в структуру компанії.

Досить часто на українських підприємствах можна зустріти ситуацію, коли функції збуту та маркетингу об'єднані в одному відділі. Зазвичай це відбувається тому, що маркетинговий відділ формується з колишніх співробітників відділу збуту.

В деяких компаніях, як і в ТОВ «ГРИГАС», маркетингова служба взагалі відсутня, а її функції виконує відділ збуту (менеджери з продажу).

Проаналізувавши «Положення про відділ збуту ТОВ «ГРИГАС», ми з'ясували, що, окрім своїх основних обов'язків, співробітники відділу збуту виконують і невластиві їм функції, які представлені на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Завдання і функції відділу збуту

Головне завдання відділу збуту – це розподіл та продаж товарів. Проте, керівництво ТОВ «ГРИГАС» очікує від цього відділу виконання завдань, які йому не притаманні, а саме: аналіз ринку, маркетингових стратегій (ціноутворення, просування, дистрибуція), конкурентів тощо. Співробітники відділу збуту не мають ані часу, ані відповідної кваліфікації для виконання цих

функцій.

Відділ збуту має зосередитися на процесі продажу, комунікації з клієнтами та аналізі продажів. Досвід показує, що чіткий розподіл функцій між відділами збуту та маркетингу значно підвищує ефективність роботи обох підрозділів. Коли фахівці займаються своїми прямими обов'язками, їх продуктивність зростає в рази.

На нашу думку, маркетинговий відділ має працювати на досягнення загальних цілей підприємства, враховуючи економічні аспекти та перспективи розвитку. Тому, метою нового маркетингового відділу ТОВ «ГРИГАС» має стати розробка рекомендацій за напрямками, визначеними на рис. 2.5.

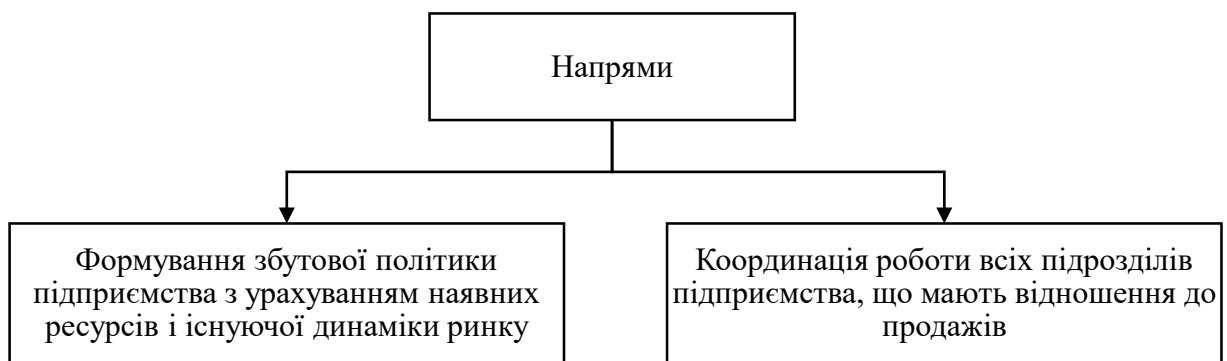


Рисунок 2.5 – Напрями розробка рекомендацій вдосконалення діяльності новоствореного відділу маркетингу ТОВ «ГРИГАС»

Маркетинговий відділ має розробляти рекомендації щодо розвитку компанії на ринку, які після затвердження керівництвом повинні бути обов'язковими для виконання всіма підрозділами. На жаль, часто трапляється так, що плани маркетологів просто ігноруються. В результаті компанія втрачає величезний потенціал: зусилля маркетологів, аналіз ринку та витрачені кошти не приносять жодної користі. Компанія продовжує діяти за звичкою, спираючись на інтуїцію та минулий досвід, не помічаючи нових можливостей

та загроз, чим користуються конкуренти.

Розглянемо основні принципи роботи нового маркетингового відділу ТОВ «ГРИГАС».

Всі відділи компанії повинні надавати маркетологам інформацію про свою роботу. В свою чергу, маркетинговий відділ має ділитися з іншими підрозділами інформацією, необхідною для розуміння ринкової ситуації. Такий обмін інформацією створить синергетичний ефект та допоможе ТОВ «ГРИГАС» досягати своїх цілей. Важливо розуміти, що маркетинговий відділ не дублює функції інших підрозділів, а лише допомагає всім відділам орієнтуватися на ринок та коригувати свою роботу відповідно до його потреб.

Важливо зазначити, що стратегічний і тактичний маркетинг мають різні цілі. Стратегічний маркетинг визначається вищим керівництвом, а маркетинговий відділ виконує його рішення, аналізуючи ринок, розробляючи плани та моделі розвитку, досліджуючи сегменти ринку, визначаючи ключові позиції, оцінюючи конкурентів і споживачів. Ці завдання є частиною стратегічного аналізу, на основі якого керівництво компанії формує стратегію розвитку. Маркетинговий відділ надає менеджменту інформацію про ринок, успішність підприємства та потенційні проблеми [24].

У тактичному плануванні маркетинговий відділ ТОВ «ГРИГАС» координуватиме роботу інших підрозділів для реалізації планів. Маркетологи контролюватимуть просування до цілей, аналізуватимуть ринкову діяльність підприємства, зміни в уподобаннях клієнтів, успішність продуктів та послуг, їх прибутковість і фазу життєвого циклу.

Основні завдання майбутнього відділу маркетингу ТОВ «ГРИГАС» представлені на рис. 2.6.

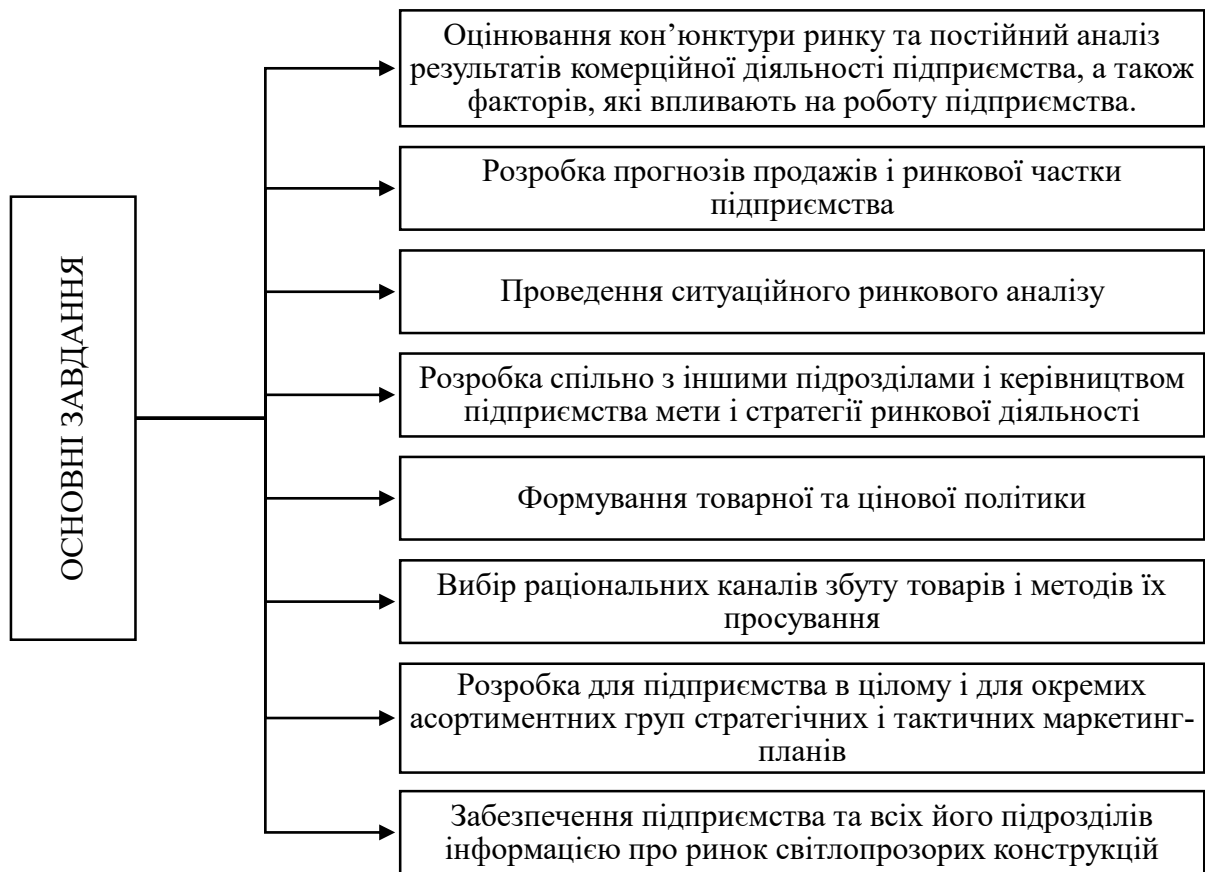


Рисунок 2.6 – Основні завдання майбутнього відділу маркетингу  
ТОВ «ГРИГАС»

На завершення, важливо підкреслити, що репутація компанії значною мірою залежить від якості та кількості контактів з потенційними партнерами та клієнтами. Ми переконані, що маркетинговий відділ може ефективно встановлювати та організовувати контакти з потенційними споживачами як у форматі B2B, так і B2C, а також виконувати представницькі функції у відносинах з іншими організаціями. Звичайно, порядок та рівень компетенції при виконанні цих завдань визначатиме керівництво підприємства. Це гарантуватиме, що маркетингова стратегія буде послідовно впроваджуватись для формування позитивного іміджу ТОВ «ГРИГАС» серед споживачів, постачальників та партнерів.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ОРГАНІЗАЦІЯ ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

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

Під час дослідження роботи ТОВ «ГРИГАС» для моєї кваліфікаційної роботи я з'ясував, що окремого відділу маркетингу на підприємстві не існує, а всіма маркетинговими завданнями займається відділ збуту.

Генеральний директор компанії, усвідомлюючи сучасні тенденції на ринку світлопрозорих конструкцій, високу конкуренцію та насиченість ринку, висловив бажання створити сучасний відділ маркетингу та інтегрувати його в існуючу структуру підприємства.

Враховуючи побажання керівництва ТОВ «ГРИГАС» та мету роботи, я розробив ряд рекомендацій щодо впровадження відділу маркетингу. Серед них – рекомендації з позиціонування нової служби, подолання можливого опору з боку співробітників та налагодження ефективної взаємодії з іншими відділами.

Створення відділу маркетингу – завдання не з простих. Щоб він органічно вписався в компанію, важливо продумати його позиціонування.

В даному випадку позиціонування – це формування правильного уявлення про роль та функції маркетингової служби у свідомості працівників. Грамотне позиціонування допоможе «плавно» інтегрувати новий відділ, мінімізувати опір персоналу та забезпечити його успішне функціонування в організаційній структурі підприємства [59].

Зміни в компанії, особливо такі значні, як створення відділу маркетингу, часто зустрічають опір з боку співробітників. Це природна реакція, адже люди зазвичай прагнуть стабільності та звичного режиму роботи.

Щоб успішно впровадити маркетингову службу в ТОВ «ГРИГАС», керівництву важливо оцінити рівень можливого опору та визначити свої цілі. На силу опору впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори, зокрема корпоративна культура компанії.

Розглянемо можливі рівні опору та дії керівництва ТОВ «ГРИГАС» для кожного з них (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Рекомендовані дії для подолання опору впровадження маркетингової служби на підприємстві [57, с. 137]

| Рівень опору                                                                  | Рекомендовані дії для керівництва                                                                                                                                              | Інструмент                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Працівники не бачать проблем підприємства                                     | Показати, що проблеми існують                                                                                                                                                  | Статистика, звіти підприємства                                                     |
| Співробітники бачать проблеми підприємства, але вважають, що:                 |                                                                                                                                                                                |                                                                                    |
| Служба маркетингу призведе до негативних наслідків                            | Створити сприятливий образ маркетингової служби в очах співробітників, ввести показники результативності роботи маркетингової служби, зрозумілі іншим підрозділам підприємства | Система планів підприємства (план продажів, виробництва, збуту і ін.).             |
| Служба маркетингу проблему не вирішить                                        | Навчити маркетингу. Показати, що проблеми підрозділів пов'язані між собою і впливають з однієї ключової проблеми                                                               | Навчальні програми з маркетингу, тренінги                                          |
| Впровадження маркетингу ризиковано                                            | Створити банк аргументів «проти», спільно з співробітниками знайти способи зниження потенційного ризику                                                                        | Інформаційні бюлетені                                                              |
| Рівень опору                                                                  | Рекомендовані дії для керівництва                                                                                                                                              | Інструмент                                                                         |
| Співробітники бачать проблему підприємства у відсутності маркетингової служби |                                                                                                                                                                                |                                                                                    |
| Співробітники не хочуть нічого робити                                         | Мотивація персоналу на зміни                                                                                                                                                   | Інструменти мотивації                                                              |
| Співробітники не знають, що робити                                            | Вибрати спосіб створення маркетингової служби, призначити відповідального за впровадження, створити Положення про маркетингову службу                                          | Матриця прав і відповідальності, інструменти контролю над ходом реалізації проекту |

Перший рівень опору виникає, коли працівники не бачать проблем у компанії та не розуміють необхідності змін, зокрема створення маркетингового відділу. В такому випадку керівництву важливо наочно продемонструвати, до

чого може призвести бездіяльність через 2-3 роки. Для цього варто організувати зустрічі з менеджерами середньої та вищої ланок, підкріплюючи свої аргументи фактами, цифрами та статистикою з надійних джерел.

На другому рівні опору співробітники вже визнають наявність проблем, але вважають, що створення маркетингової служби призведе до негативних наслідків. Вони можуть сприймати маркетологів як «порушників спокою», які вноситимуть дискомфорт в їхнє життя.

Тут завдання керівництва полягає в формуванні позитивного образу маркетингової служби. Важливо показати, як робота маркетологів може покращити добробут співробітників. Наприклад, якщо для працівників важливі умови праці та психологічний клімат, слід наголосити на тому, як нові колеги зможуть сприяти їх покращенню. Якщо ж головним мотиватором є зарплата, варто пояснити, що діяльність маркетологів зміцнить ринкові позиції компанії в довгостроковій перспективі, що позитивно відобразиться на фінансових результатах і, відповідно, на зарплаті.

Часто співробітники відділів збуту чи постачання, де результати роботи можна оцінити щомісяця, вважають, що маркетингова служба буде лише витрачати кошти. Щоб усунути такий опір, керівництву варто ввести чіткі показники ефективності роботи маркетологів, зрозумілі іншим підрозділам.

Третій рівень: співробітники визнають проблеми компанії, але впевнені, що створення маркетингового відділу їх не вирішить. Вони шукають інші шляхи та часто не знайомі з основами маркетингу, звикли працювати «по-старому». Це характерно, наприклад, для досвідчених «технарів» з інженерно-технічних відділів або виробництва. В такій ситуації керівництву важливо роз'яснити суть маркетингу та його переваги для компанії.

Четвертий рівень: кожен відділ (збуту, постачання, фінансів) бачить проблему лише у своїй сфері. Наприклад, відділ збуту вважає, що товар не продається через неефективну роботу з клієнтами, а відділ постачання – через низьку якість сировини. Керівництву потрібно показати взаємозв'язок проблем

різних відділів та їх спільну причину – відсутність маркетингової стратегії та відділу маркетингу.

П'ятий рівень: співробітники знайомі з основами маркетингу і розуміють необхідність створення маркетингової служби, але побоюються, що цей процес буде болісним для компанії. В цьому випадку керівнику варто зібрати всі аргументи «проти» та спільно з командою знайти шляхи мінімізації ризиків і вирішення потенційних проблем.

Шостий рівень характеризується тим, що співробітники розуміють важливість маркетингової служби, але пасивні і не хочуть докладати зусиль для її створення. Часто керівництво припускається помилки, надаючи співробітникам чіткі вказівки щодо дій. Замість цього варто залучити їх до процесу впровадження змін, мотивувати до участі, особливо «лідерів думок».

Сьомий рівень означає, що співробітники усвідомлюють необхідність маркетингової служби, але не знають, як її створити. На цьому етапі керівництву важливо призначити відповідального за проект, визначити права та обов'язки учасників і обрати оптимальну схему формування служби (з існуючих співробітників, запрошених фахівців або комбінованим шляхом).

Як бачимо, впровадження маркетингової служби може зустрічати різні форми опору з боку персоналу – від нерозуміння маркетингової концепції до пасивної участі у змінах. Часто маркетологів сприймають як «зайвий» відділ, який лише «створює проблеми». Тому важливо враховувати можливі рівні опору та вміти ефективно на них реагувати.

Для успішного запуску маркетингової служби та мінімізації труднощів, важливо донести до кожного співробітника, що маркетинг – це ключовий фактор успіху компанії на ринку.

Впровадження маркетингової служби вимагає постійної комунікації між керівництвом, менеджерами середньої ланки та їхніми командами на всіх етапах.

Часто керівники стикаються з такими проблемами, як: нерозуміння

маркетингу: співробітники не знайомі з основами маркетингу; опір змінам: працівники звикли до старих методів роботи та бояться негативних наслідків змін; нечіткі цілі: багато хто не розуміє, як оцінити ефективність маркетингової служби.

Тому важливо показати співробітникам важливість маркетингу [57], використовуючи зрозумілі показники, такі як ефективність реклами, PR-акцій та стимулювання збуту. Для оцінки роботи маркетологів можна використовувати KPI.

Ще одна перешкода – відсутність співпраці між відділами. Важливо, щоб всі працювали на спільний результат.

Створення маркетингової служби часто сприймається як ризик. Щоб подолати це, важливо використовувати ефективну систему мотивації, залучати співробітників до процесу та призначити відповідальних за реалізацію проекту.

Для успішної роботи маркетингової служби важливо: налагодити ефективну співпрацю: маркетинговий відділ має тісно взаємодіяти з іншими підрозділами компанії; підвищувати авторитет: необхідно використовувати всі доступні методи для покращення репутації та впливу маркетингової служби; забезпечити підтримку керівництва: маркетинговий відділ повинен підпорядковуватись одному з топ-менеджерів компанії, який має авторитет та вплив; оптимізувати кількість працівників: важливо визначити оптимальну кількість співробітників для ефективної роботи маркетингової служби; навчати персонал: необхідно постійно розвивати маркетингові знання управлінського персоналу та допомагати їм застосовувати ці знання для вирішення практичних завдань компанії.

Впровадження та позиціонування маркетингової служби – це системний процес. Керівництво повинно діяти стратегічно, використовуючи сучасні методи менеджменту та інструменти.

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

Злагоджена робота маркетингової служби з іншими відділами компанії – це один з найважливіших аспектів її успішного створення та функціонування. Часто інші відділи сприймають маркетинг як витратну статтю, що ускладнює налагодження ефективної співпраці.

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

Відносини маркетингової служби з генеральним директором мають вирішальне значення. Підтримка керівництва та якісна комунікація – основа успіху маркетингового відділу.

Маркетингова служба повинна забезпечувати керівництво необхідною маркетинговою інформацією та інструментами для вирішення бізнес-задач. Керівник маркетингового відділу має консультувати генерального директора з актуальних питань практичного маркетингу.

Він також повинен інформувати генерального директора про ресурси, необхідні для впровадження та оптимізації сучасних маркетингових технологій.

Обов'язки керівника маркетингового відділу включають розробку маркетингової стратегії та її подання на затвердження генеральному директору. Крім того, важливо ділитися з керівництвом передовим досвідом в управлінні маркетингом, як вітчизняним, так і зарубіжним.

Керівник маркетингового відділу надає генеральному директору план маркетингу та звіти про результати роботи. Генеральний директор, в свою чергу, затверджує запропоновану маркетингову стратегію.

В рамках аналізу організаційної структури ТОВ «ГРИГАС» було виявлено відділ головного інженера, який відповідає за розробку нової продукції та організацію постачання. Для відповідності термінології

маркетингового менеджменту та уточнення функціоналу, пропонується перейменувати його на відділ НДДКР. Це дозволить чіткіше визначити посадові обов'язки співробітників з урахуванням реорганізації структури підприємства.

#### *Взаємодія маркетингової служби зі службою НДДКР.*

Успішний бізнес сьогодні вимагає тісної співпраці маркетингу та НДДКР. Компанії, що пропонують ринку нові способи задоволення потреб або формують нові потреби, мають конкурентну перевагу. Фокус на інновації – це запорука довгострокового успіху.

Маркетологи вивчають ринок, формулюють ідеї та тестують їх, а НДДКР розробляє продукти, що відповідають цим потребам. Маркетингова служба надає результати тестування концепцій нових товарів, на основі яких НДДКР створює дослідні зразки для подальшого тестування в рамках пробного маркетингу.

На жаль, взаємодія між маркетингом та НДДКР не завжди проходить гладко. Маркетологи часто скаржаться на те, що їх не залучають до процесу розробки нових продуктів. Інженери, не маючи достатньої інформації про ринок та потреби споживачів, можуть створювати занадто складні або дорогі продукти, надавати надмірно технічні описи, фокусуючись на характеристиках, а не на перевагах.

Такі помилки можна легко уникнути, якщо інженери та конструктори будуть тісно співпрацювати з маркетологами, які добре розуміють потреби споживачів [51].

Як було зазначено, на ТОВ «ГРИГАС» функції постачання входять до обов'язків відділу головного інженера (відділу НДДКР), тобто окремого відділу постачання немає. Враховуючи розміри та бюджет підприємства, така структура є доцільною за умови введення до штату відділу менеджера з постачання. Ефективна взаємодія відділу маркетингу та відділу НДДКР (менеджера з постачання) критично важлива для безперебійного виконання

замовлень. Відсутність чіткої комунікації може призвести до дефіциту сировини та матеріалів, зриву термінів поставок та втрати клієнтів.

З іншого боку, недостатня інформованість менеджера з постачання про зміни в попиті може призвести до надмірних запасів, заморожування коштів та неефективного використання ресурсів.

Важливим аспектом співпраці маркетингу та НДДКР є забезпечення якості продукції. Відділ маркетингу, володіючи інформацією про потреби ринку, повинен брати активну участь у виборі постачальників сировини та матеріалів, контролювати своєчасність поставок та якість продукції, що випускається.

Тільки злагоджена робота маркетингу та постачання дозволить оптимізувати витрати, забезпечити стабільність виробництва та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Співпраця відділу маркетингу та виробничо-технічного відділу відбувається у двох основних напрямках.

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

По-перше, маркетологи досліджують ринкову ситуацію, аналізують перспективи розвитку галузі та потреби потенційних клієнтів. На основі отриманих даних вони розробляють прогнози попиту на продукцію підприємства.

По-друге, маркетологи спільно з іншими відділами, включаючи виробничо-технічний, працюють над покращенням характеристик продукції, враховуючи потреби споживачів. Вони формують рекомендації щодо змін технічних, економічних та інших параметрів продукції для підвищення її конкурентоспроможності. В результаті цієї співпраці визначається необхідний обсяг виробництва на певний період.

Виробничий відділ, зі свого боку, інформує маркетологів про можливості виробництва, наявні потужності та обмеження.

На жаль, взаємодія між цими відділами не завжди проходить гладко.

«Маркетологи іноді планують рекламні кампанії, які вимагають від виробництва працювати понаднормово або випускати невеликі партії різноманітної продукції, що призводить до постійної переналадки обладнання» [51].

Проте, приймаючи рішення, важливо керуватися економічною доцільністю. Якщо пропозиції маркетологів обіцяють збільшення прибутку та зниження витрат, їх варто розглядати як пріоритетні.

#### *Взаємодія маркетингової служби з відділом збуту*

У компаніях, які фокусуються на задоволенні потреб клієнтів, бюджет продажів має ключове значення. Його формування базується на дослідженні ринку, проведеному маркетологами, які виявляють незадоволені потреби споживачів. Маркетинговий відділ надає відділу збуту прогноз продажів на певний період, а відділ збуту, в свою чергу, інформує маркетологів про фактичні обсяги продажів. Це дозволяє оцінити точність прогнозу та ефективність маркетингових стратегій.

Проблеми у взаємодії між цими відділами часто виникають через роздільне управління, що є наслідком історичного розвитку маркетингу в компанії.

Як зазначає Ф. Котлер: «Це може здатися дивним, але спочатку були продажі, а маркетинг виник пізніше як інструмент підтримки продажів. Він зародився у відділі продажів, а згодом перетворився на окремий відділ, відповідальний за маркетингове планування та брендинг. Сьогодні у більшості компаній ці відділи очолюють різні керівники. Маркетинговий відділ займається плануванням, ціноутворенням, визначенням цільової аудиторії та комунікацією. Відділ продажів безпосередньо взаємодіє з клієнтами та укладає угоди. Нерідко між цими відділами виникають непорозуміння, які негативно впливають на роботу. Тому маркетинговий відділ має постійно працювати над покращенням відносин з відділом продажів» [25].

Для вирішення цієї проблеми важлива взаємна готовність до співпраці,

особливо у питаннях обслуговування клієнтів (розробка та контроль стандартів) та розподілу бюджету.

Щоб налагодити ефективну взаємодію, до процесу маркетингового планування варто залучати продавців, які володіють цінною інформацією «з полів». Відносини покращаться, якщо маркетологи будуть регулярно відвідувати клієнтів разом з торговими представниками, щоб краще розуміти потреби обох сторін [25]. Більше того, фахівці з маркетингу зможуть приймати більш ефективні рішення, якщо будуть ставитися до продавців як до клієнтів з унікальними потребами.

#### *Взаємодія маркетингової служби з юридичним відділом*

Компетентний маркетолог повинен бути обізнаним з різноманітними законами та нормативними актами, що регулюють збут товарів, надання послуг, маркетингову та рекламну діяльність, а також оцінку фінансового стану ринку. Співробітники маркетингового відділу зобов'язані забезпечувати захист конфіденційної інформації та комерційної таємниці підприємства.

Важливим аспектом маркетингової діяльності є не лише вивчення відгуків споживачів про продукцію, але й контроль за своєчасним усуненням недоліків, зазначених у рекламаціях та претензіях.

Для ефективного виконання цих завдань необхідна тісна співпраця маркетингового відділу з юридичним відділом підприємства.

Фахівці з маркетингу повинні мати можливість оперативно отримувати кваліфіковані юридичні консультації з питань господарської та комерційної діяльності, таких як розробка нових продуктів, виробництво, ціноутворення, пакування, реклама, умови продажу тощо.

Юридичний відділ також має надавати консультації з питань патентування, реєстрації товарних знаків, ліцензійних угод, рекламацій, а також правових норм щодо обмежень торгівлі, монопольних угод, розстрочки платежів та інших юридичних аспектів діяльності підприємства.

Крім того, юристи повинні брати участь у розробці договорів та іншої

документації маркетингового відділу.

### *Взаємодія маркетингової служби з відділом кадрів*

Ефективна робота маркетингового відділу неможлива без кваліфікованих співробітників. Тому питання підбору, навчання та розвитку персоналу є спільним завданням відділу маркетингу та відділу кадрів.

Керівник маркетингового відділу має чітко визначати потреби відділу в людських ресурсах, як поточні, так і перспективні, а також володіти методиками планування та прогнозування потреб у кадрах.

З огляду на дефіцит досвідчених маркетологів на ринку праці, відділ кадрів, відповідальний за пошук та відбір кандидатів, повинен мати чітке уявлення про вимоги до вакансії. Це включає в себе розуміння характеру роботи, посадових обов'язків, взаємовідносин з колегами, перспектив кар'єрного зростання, необхідної кваліфікації та особистих якостей кандидата.

Керівники відділів маркетингу та кадрів мають співпрацювати у питаннях пошуку кандидатів, розміщення вакансій, складання оголошень про роботу тощо.

Важливим аспектом взаємодії є спільна розробка програм навчання для нових та існуючих співробітників. Загальний інструктаж зазвичай проводить відділ кадрів, а спеціалізоване навчання з маркетингу організовує керівник маркетингового відділу.

Тісна співпраця з відділом кадрів допоможе керівнику маркетингового відділу чітко визначити посадові обов'язки кожного співробітника.

Керівник маркетингового відділу відповідає за навчання підлеглих, створення умов для підвищення їх кваліфікації, професійного розвитку та кар'єрного зростання. Він також контролює дотримання правил охорони праці та техніки безпеки, застосовує заходи заохочення та стягнення.

Спільно з відділом кадрів керівник маркетингового відділу працює над покращенням умов праці, раціоналізацією робочих місць та розробкою правил внутрішнього трудового розпорядку.

Результатом спільної роботи має стати створення системи оцінки ефективності співробітників маркетингового відділу, а також розробка системи мотивації та відповідальності.

Маркетинговий та фінансовий відділи тісно співпрацюють, визначаючи бюджет на маркетинг та контролюючи його ефективність. Часто виникають непорозуміння, бо фінансисти прагнуть до стабільності та «позитивної» звітності, а маркетологи – до динамічного розвитку та інновацій, що інколи потребує значних витрат та може тимчасово знизити прибутковість.

Маркетингові заходи часто мають довгостроковий ефект, тому їх вплив на фінансові результати не завжди одразу помітний. Це може призводити до конфліктів, адже фінансисти зосереджені на поточних показниках, а маркетологи – на перспективі та конкурентоспроможності в майбутньому.

Для успішної роботи компанії важливо узгодити фінансову та маркетингову стратегії. Це особливо актуально для ТОВ «ГРИГАС», де маркетинговий відділ створено нещодавно. Важливо, щоб співробітники інших відділів розуміли важливість маркетингу та не сприймали його як зайві витрати.

Ключовий момент: ефективна взаємодія маркетингового та фінансового відділів – запорука досягнення цілей компанії.

Успішна робота маркетологів ТОВ «ГРИГАС» неможлива без підтримки керівництва. Директор має затвердити положення про маркетинговий відділ, розроблене його керівником. У цьому документі чітко визначено порядок взаємодії з іншими відділами, терміни подачі та узгодження документів.

Керівник маркетингового відділу відповідає за розподіл завдань між співробітниками, забезпечує їх своєчасне виконання, а також розробляє необхідні документи для ефективної роботи.

Оцінити результативність новоствореного відділу можна буде лише згодом, коли ТОВ «ГРИГАС» матиме достатньо даних для аналізу маркетингової діяльності.

## ВИСНОВКИ

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

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

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

3. Еволюція впровадження маркетингу та його організаційних структур в компанії показує, що маркетинговий відділ є ключовим елементом управління. Він об'єднує процеси, спрямовані на задоволення потреб ринку та отримання прибутку. Головна мета створення маркетингової служби – забезпечити гнучке реагування компанії на зміни ринку та побажання клієнтів.

4. Сучасний маркетинговий відділ має чітко визначені завдання та функції. При його створенні важливо дотримуватися принципів мобільності, простоти структури, відповідності масштабів відділу обсягам продажів та кількості ринків збуту. Необхідно також мотивувати працівників, створювати

умови для реалізації їхнього творчого потенціалу та забезпечувати ефективність роботи відділу (співвідношення витрат та результатів).

5. Існують різні типи маркетингових структур – бюрократичні та адаптивні, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Вибір оптимальної структури залежить від багатьох факторів, специфічних для кожної компанії.

6. Ринок світлопрозорих конструкцій з ПВХ-профілю в Україні демонструє динамічний розвиток, підлаштовуючись під сучасні вимоги будівництва та споживчі вподобання. Проведений аналіз цього сегменту ринку свідчить про наявність усіх характерних ознак монополістичної конкуренції. Це означає, що численні компанії пропонують схожу, але не ідентичну продукцію, активно змагаючись між собою. При цьому ціна втрачає роль єдиного визначального фактору успіху. Щоб завоювати споживача і зміцнити свої позиції на ринку, виробникам необхідно розробляти ефективні маркетингові стратегії, орієнтовані на нецінові методи просування. Важливо формувати позитивний імідж бренду, підкреслювати унікальні властивості продукції, надавати високоякісний сервіс та будувати довгострокові відносини з клієнтами.

7. ТОВ «ГРИГАС» є успішним гравцем на ринку світлопрозорих конструкцій, пропонуючи широкий спектр продукції та послуг як для корпоративних клієнтів (B2B), так і для приватних осіб (B2C). Компанія спеціалізується на виробництві та монтажі різноманітних конструкцій з ПВХ та металопластику, задовольняючи потреби найвибагливіших замовників. Асортимент продукції ТОВ «ГРИГАС» вражає своєю різноманітністю: від стандартних вікон та дверей (включаючи кольорові варіанти) до ексклюзивних нестандартних конструкцій, розсувних систем Hebe-Schibe, якісних склопакетів, захисних антимоскітних сіток, елегантних підвіконь та відливів, надійних гаражних воріт, функціональних дахових вікон та зручних сходів на горище.

ТОВ «ГРИГАС» піклується про якість своєї продукції, використовуючи

передові технології виробництва та сучасне обладнання. Компанія дотримується принципів чесного і прозорого ціноутворення, пропонуючи клієнтам оптимальне співвідношення ціни та якості.

В умовах насиченого ринку та загостреної конкуренції ТОВ «ГРИГАС» визначила для себе як пріоритетний сегмент приватних клієнтів (B2C). Компанія прагне забезпечити максимальний комфорт для своїх клієнтів, пропонуючи повний цикл послуг «під ключ»: від виробництва металопластикових конструкцій на власному заводі до їх професійного монтажу в оселях українців. Такий підхід дозволяє компанії контролювати якість на всіх етапах і гарантувати клієнтам бездоганний результат.

8. Аналіз діяльності підприємства показав певне зниження його ринкової частки в порівнянні з попередніми періодами. Керівництво компанії вбачає декілька причин такої ситуації: посилення конкурентної боротьби на ринку світлопрозорих конструкцій, загальний економічний спад в країні, залежність від імпорту комплектуючих матеріалів та фурнітури, призупинення державної програми «Тепла оселя», а також недостатня адаптація персоналу до сучасних методів ведення бізнесу.

9. Враховуючи прагнення керівництва компанії до покращення ситуації, було проведено дослідження доцільності створення спеціалізованого відділу маркетингу. На даний момент в ТОВ «ГРИГАС» маркетингові функції розподілені між відділом збуту та виробничо-технічним відділом, співробітники яких не мають достатньої кваліфікації та досвіду в сфері маркетингу.

Результати дослідження підтвердили необхідність створення окремого відділу маркетингу, визначили його основні завдання та напрямки діяльності, що сприятиме успішній інтеграції нового підрозділу в організаційну структуру підприємства.

Маркетингова діяльність ТОВ «ГРИГАС» наразі характеризується відсутністю системності та узгодженості, що негативно впливає на

ефективність роботи компанії. Для вирішення цієї проблеми було розроблено рекомендації щодо інтеграції повноцінного відділу маркетингу в організаційну структуру підприємства. Зрозуміло, що такі зміни можуть зустріти опір з боку персоналу, який звик до існуючого порядку речей. Тому важливо враховувати можливі рівні опору та заздалегідь підготувати стратегію дій для керівництва, яка допоможе мінімізувати негативні наслідки та забезпечити успішне впровадження змін.

Для ефективної роботи відділу маркетингу важливо чітко визначити його місце в організаційній структурі ТОВ «ГРИГАС». Враховуючи стратегічні цілі компанії, було розроблено рекомендації щодо розподілу обов'язків та взаємодії нового відділу з іншими підрозділами: генеральним директором, відділом НДДКР, виробничо-технічним відділом, відділом збуту, юридичним відділом, відділом кадрів та фінансовим відділом. Чітка координація та співпраця між відділами дозволить досягти синергії в роботі та максимально ефективно використовувати ресурси компанії.

Для формалізації діяльності відділу маркетингу було розроблено «Положення про відділ маркетингу» та «Посадову інструкцію начальника відділу маркетингу». Ці документи враховують специфіку роботи ТОВ «ГРИГАС» та покликані централізувати управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Вони чітко визначають основні завдання відділу, зокрема: проведення маркетингових досліджень, розробку маркетингової стратегії, формування товарної політики, розробку цінової стратегії, взаємодію з партнерами, організацію збуту, просування продукції та розвиток бренду.

Для об'єктивної оцінки роботи нового відділу маркетингу важливо використовувати не лише якісні, а й кількісні показники. Було розроблено рекомендації щодо застосування різноманітних метрик, які дозволять виміряти ефективність маркетингової діяльності в числах. Це дасть змогу відстежувати динаміку, аналізувати результати та вносити необхідні корективи в роботу відділу.

Важливо також змінювати сприйняття маркетингу українським бізнесом. Необхідно усвідомити, що створення професійного відділу маркетингу – це не просто данина моді, а життєва необхідність для успішного розвитку компанії в сучасних умовах. Маркетинговий бюджет слід розглядати не як витрати, а як інвестиції в майбутнє компанії, які окуплять себе збільшенням продажів, розширенням клієнтської бази та зміцненням позицій на ринку.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аакер Д. Створення сильних брендів [пер. с англ. С. А. Старов]. Київ : Наукова думка. 2003. 340 с
  2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
  3. Бойчук І.В. Організація маркетингової діяльності на промислових підприємствах. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2017. Вип.17. С.71-74.
  4. Бондаренко В. М. Роль маркетингу в системі управління
  - і 5. Борисова Т. М. Маркетинг некомерційних суб'єктів : теоретично-методологічні аспекти : монографія. Тернопіль : Підручники і посібники, 2016. 476 с.
  - р 6. Борисова Т. М. Маркетинг некомерційних суб'єктів : теорія, методологія, практика: дис. ... д-ра. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль : ТНЕУ, 2
  - м 7. Бородкіна Н.О. Маркетинг. Київ : Кондор, 2021. 360 с.
  - џ 8. Борисова Т. М. Міжнародна економічна конкуренція: Навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2022. 233 с.
  - в 9. Гаркавенко С.С. Маркетинг : Підручник. Київ : Лібра, 2022. 705с.
  - о 10. Горбаченко С., Карпов В. Аналіз та прогнозування ринкової кон'юнктури. Кондор, 2019. 320 с.
  - Б 11. Грабович І.В., Шпак Н.О. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Жгородського національного університету*. 2022. Випуск 45. С. 84-90. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-15>(дата звернення: 16.10.2024).
- (дата звернення: 16.10.2024).

12. Дергоусова А. О., Сиволовська О. В., Мкртичян О. М. Бренд-менеджмент: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 98 с.

13. Дзеніс В. О. Ус М. І. Маркетинговий інструментарій в управлінні взаємовідносинами підприємства. *Інфраструктура ринку* : електронний наук.-практ. журнал. 2020. № 42. URL: <http://market-infr.od.ua/uk|42-2020>. (дата звернення: 16.10.2024).

14. Дудар В. Т. Конкурентні переваги властивостей органічної агропродовольчої продукції з позиції маркетингу. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2022. Вип. 1. С. 131-140. URL:

13. Дудар В. Т. Маркетинг в системі формування ринку органічної агропродовольчої продукції. *Економіка АПК*. 2017. № 7. (273). С. 46-53.

14. Зоріна О. І., Дергоусова А. О., Сиволовська О. В. Основи маркетингу та менеджменту: навч. посіб. Харків: УкрДАЗТ, 2014. 319 с.

15. Іванечко Н. Р. Маркетинг підприємств сфери розваг і відпочинку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія Економічні науки*. 2018. № 2 (87). С. 101-107.

16. Іванечко Н. Р. Маркетингові стратегії підприємств на ринку торговельно-розважальних послуг: дис. канд. екон. наук: 08.00.04; ДВНЗ «Терн. нац. екон. ун-т». Тернопіль, 2015. 201 с.

17. Іванечко Н. Р. Процес формування маркетингової стратегії. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2014. №10/1 Т.22 С. 123-131.

18. Іванечко Н. Р. Становлення ринку послуг дозвілля в Україні: аналіз категорійного апарату. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2011. Вип. 1.

19. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія. Київ : ЦУЛ, 2019. 252 с.

22. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю:

поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 17. С. 332-336.

23. Корж М.В. Маркетинг. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 344с

24. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьянов І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. КМ-Букс, 2019. 224 с.

25. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Діалектика-Вільямс, 2018. 880 с.

26. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 523 с. 21.

27. Кузнецова Н. Інтернет маркетинг в Україні проблеми та перспективи. Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія : Економіка. 2022. № 137. С. 63-65.

28. Лаганін В. О. Аналіз впливу чинників маркетингового середовища на операторів віконного ринку України. *Вісник ун-ту «Львівська політехніка»*. № 649. С. 198-206. URL: [vlp.com.ua/files/special/28.pdf](http://vlp.com.ua/files/special/28.pdf) (дата звернення:

29. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, орієнтований на ринок. Стратегічний та операційний маркетинг. Київ : ЦУЛ, 2008. 796с.

30. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. Київ: НАУ, 2022. 204 с.

31. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.

32. Масюк О. Д. Маркетинг як специфічна функція управління. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. № 7 (29). 2017. С. 147-148. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2017\\_7\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_7_36) (дата звернення: 02.11.2024).

33. Меленчук Ю. Т. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Молодий вчений*. 2015. 1/6. С. 18-22.

34. Меленчук Ю. Т. Що таке Event-marketing і навіщо він потрібен.

*Аналітичний інструментарій в маркетинговій діяльності:* колективна монографія; за ред. проф. Р. В. Федоровича. Київ : ФОП Шпак В.Б. 2018. С.100-

35. Меленчук Ю. Т. Застосування економіко-математичних моделей в маркетинговому плануванні підприємств. *Молодий вчений*. 2015. №4 (19). С. 8-

36. Мельничук О. І. Економічна сутність системи маркетингу підприємств, її складові та функції. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2015. № 3. С. 259-267.

37. Микитюк П. П. Оцінювання ринку виробників полівінілхлоридних профілів України. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2016. Вип. 2. С. 150-158.

38. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг. Львів : ДУ «Львівська політехніка» (Інфор.-вид. центр «Інтелект» Ін-ту підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів), 2020. 123 с.

39. Муковіз В. С. Облік формування резервів в управлінні ризиками підприємства . Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 2. С. 49-54.

33. Мосійчук І.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні, 2017. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081>. (дата звернення: 18.11.2024).

40. Огляд ринку світлопрозорих конструкцій за 2018 рік. URL:

42. Огляд ринку СПК України. URL:

43. Окландер Т. О. Тенденції розвитку українського ринку світлопрозорих конструкцій. *Економіка: реалії часу*. № 4 (9). С. 64-74. URL: <http://www.economics.opu.ua/2013/n4.html> (дата звернення: 18.11.2024).

44. Окрепкий Р. Б. Кон'юнктурний аналіз тенденцій розвитку ринку,

його стійкості та циклічності. *Інноваційна економіка*. 2013. Вип. 5 (43). С. 197-

45. Окрепкий Р. Б. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 81-88.

46. Окрепкий Р. Б. Методичні аспекти інтеграції ABC- і XYZ-аналізу в процесі формування асортиментного портфеля фірми. *Наука молода*. 2011. Вип. 15-16. С. 362-366.

47. Окрепкий Р. Б. Реалізація концепції масової кастомізації у сфері послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск № 25. С. 182-185.

48. Окрепкий Р. Б. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. Вип. 2 (27). С. 283-289.

49. Павленко А.Ф. Теорія і практика маркетингу в Україні: монографія. А.Ф. Павленко. Київ : КНЕУ, 2018. 584 с.

50. Парсяк В. Н. Маркетинг: сучасна концепція та технології: підручник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 324 с.

51. Палка І. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL:

52. Поліщук І. І. Моніторинг маркетингової діяльності підприємства.

I

н 53. Причепа І. В., Руда Л. П. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Вінниця : ВНТУ. 2017. 186 с.

р 54. Продіус Ю. І. Вплив маркетингової діяльності на конкурентоспроможність підприємства. *Науковий журнал «ЛОГОС. Мистецтво наукової думки»*. №4. 2022. URL:

т

р

у

к

звернення: 18.11.2024).

55. Процишин Ю.Т. Ефективність використання Е-mail маркетингу. *«ЛОГОС. Мистецтво наукової думки»*. 2022. №5. С. 13-15.

56. Ринок світлопрозорих конструкцій з ПВХ-профілю в Україні. URL: (дата звернення: 16.11.2024).

57. Ромат Є.В. Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти. монографія / [Бабаченко Л. В. та ін.] ; за ред. д-ра наук з держ. упр., проф.: Ромата Є. Я. Київ : Студцентр, 2021. 308 с.

58. Світвуд А. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними. Наш формат, 2019. 152 с.

59. Страпчук С.І. Основні підходи до визначення поняття маркетингу та маркетингової діяльності. *Молодий вчений*. 2015. № 2(17). С. 1398-1401.

60. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Яценко. Харків : ХНАДУ, 2016. 252 с.

61. Старостіна А.О. Маркетинг: підручник. Київ : Знання, 2009. 1071с.

62. Турченко М.О., Швець М.Д. Маркетинг : Київ: Знання, 2019. 318с.

63. Хрупович С. Є. Застосування інструментів інтернет-маркетингу під час просування продукції на ринках В2В. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1. С. 204-208. URL:

64. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств : монографія. Тернопіль: Видавництво ТНТУ, 2011. 160 с.

65. Хрупович С.Є., Мариненко Н.Ю. Використання теорії ігор при вивченні суспільно-економічної поведінки української молоді. *Економіка і управління*, 2017. №4 (76). С. 19-25.

66. Штучка Т.В. Методичні підходи до оцінки маркетингової

діяльності підприємств агропродовольчого сектору. *Економічний аналіз*. 2021. Випуск 3. С. 96–102.

67. Щербань В. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. для вузів. Київ : ЦУЛ, 2016. 222 с.

68. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. Випуск 4 (51). С. 183–188.