

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

**Кафедра маркетингу**

На правах рукопису

**МІЩУК ПАВЛО ВОЛОДИМИРОВИЧ**

**МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 075 Маркетинг

Освітньо-професійна програма «Маркетинг та міжнародна логістика»

Робота на здобуття освітнього рівня «Магістр»

Науковий керівник:

**ДАНИЛЮК ТЕТЯНА ІЛЛІВНА**

кандидат економічних наук, доцент

**РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ**

Протокол № 7  
засідання кафедри маркетингу  
від 03.12.2025 р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ доц. Сак Т. В.

**Луцьк – 2025**

# Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра маркетингу

Другий (магістерський) рівень

Спеціальність 075 Маркетинг

Освітньо-професійна програма Маркетинг та міжнародна логістика

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

---

6 грудня 2024 року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

### ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Міщук Павло Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Маркетингове управління діяльністю підприємства  
Керівник проекту (роботи) к. е. н., доцент Данилюк Тетяна Іллівна,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
2. Строк подання студентом роботи (проекту) 03.12.2025 р.
3. Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проекту)  
Мета роботи полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні шляхів забезпечення ефективного функціонування маркетингу господарюючого суб'єкта. Для досягнення поставленої мети поставлено такі завдання: визначити місце та роль маркетингу в діяльності промислових підприємств; виявити і проаналізувати причини недостатньої ефективності маркетингової діяльності на підприємстві; розробити структуру комплексної організаційної маркетингової системи для підприємства; запропонувати методи аналізу задоволеності споживачів для оцінки рівня відповідності маркетингової діяльності підприємства ринковим умовам.
4. Дата видачі завдання 06.12.2024 р.

## АНОТАЦІЯ

Міщук П.В. Дослідження збутової політики підприємства та обґрунтування напрямів підвищення її ефективності.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Магістр за спеціальністю 075 Маркетинг освітньо-професійної програми Маркетинг та міжнародна логістика. Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк, 2025. 83 с.

В роботі розглянуто концепцію маркетингу, що базується на принципах маркетингового управління, спрямовану на досягнення перспективних цілей підприємства. Запропоновано модель інтеграції маркетингового управління. Визначено основні методи стратегічного маркетингу та обґрунтовано необхідність системного підходу до здійснення маркетингового управління. Розглянуто діяльність підприємства, що є одним із металургійних підприємств Волинської області. Запропоновано систему стратегічного маркетингового планування та управління процесом маркетингового управління на підприємстві.

Науково-теоретична та практична значущість тематики дослідження зумовила структурну будову дослідження, його цільову спрямованість та одержання високої результативності.

Розроблено структуру збалансованої системи показників ефективності маркетингового управління на підприємстві, спрямовану на їх ув'язування у грошовому вираженні з операційними вимірниками діяльності підприємства, що дає клієнтам, акціонерам змогу оцінити перспективи господарського процесу і здатності до змін та удосконалення.

Ключові слова: маркетингове управління, ефективність, стратегія, підприємство.

## ABSTRACT

Mishchuk P.V. Research on the sales policy of an enterprise and justification of ways to improve its effectiveness.

Qualification work for obtaining a Master's degree in the specialty 075 Marketing of the educational and professional program Marketing and International Logistics. Lesya Ukrainka Volyn National University. Lutsk, 2025. 83 p.

The work examines the concept of marketing based on the principles of marketing management aimed at achieving the long-term goals of the enterprise. A model for the integration of marketing management is proposed. The main methods of strategic marketing are identified: forecasting, analysis and evaluation, modeling. The necessity of a systematic approach to marketing management is substantiated. The activities of LLC, one of the metallurgical enterprises in the Volyn region, are considered. A system of strategic marketing planning and management of the marketing management process at LLC is proposed.

The scientific, theoretical, and practical significance of the research topic determined the structural design of the study, its focus, and the achievement of high results.

A structure of a balanced system of marketing management performance indicators at LLC has been developed, aimed at linking them in monetary terms with operational measures of the enterprise's activities, which allows customers and shareholders to assess the prospects of the economic process and the ability to change and improve.

Keywords: marketing management, efficiency, strategy, enterprise.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ У РИНКОВИХ УМОВАХ	
1.1. Економічні засади розвитку маркетингового управління.....	8
1.2. Специфіка формування маркетингових стратегій на промислових підприємствах .....	11
1.3. Формування методичних підходів до становлення системи маркетингового управління.....	16
РОЗДІЛ 2. СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
2.1. Аналіз маркетингової ситуації підприємства на ринку чорних металів.....	21
2.2. Організація маркетингових служб на підприємстві.....	28
2.3. Оцінка задоволеності споживачів підприємства.....	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
3.1. Розробка стандарту організації маркетингу на підприємстві....	46
3.2. Удосконалення оцінювання економічної ефективності функціонування системи маркетингу на підприємстві.....	49
3.3. Організація процесу маркетингового управління на підприємстві.....	53
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	64

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Українська економіка в останнє десятиліття переживає складний період становлення, і разом з нею тисячі підприємств проходять важкий і довгий еволюційний шлях розвитку. Забезпечення стійкого зростання полягає у встановленні й підтримці балансу між його різними складовими. Правильне поєднання всіх компонентів і є формулою успішного зростання.

Науковий інтерес до проблеми функціонування маркетингу промислового підприємства і формування маркетингових стратегій у рамках системи менеджменту якості змушує звернутися до аналізу нагромадженого теоретичного матеріалу. Серед вітчизняних і зарубіжних економістів і менеджерів, які зробили великий внесок у розробку наукових основ стратегічного напрямку в сучасній маркетинговій теорії, варто виділити З.А. Алієву, Б. Альстренда, І. Ансоффа, Р. Блека, К. Боумена, О.С. Виханського, П. Дойля, П. Друкера, Л.І. Євенко, Б. Карлоффа, У. Кінга, Д. Кліланда, В.Л. Корінева, С.А. Кузнецову, Д. Лемпела, Р.М. Лепу, В.Д. Маркову, Д. Мерсера, Г. Мінцберга, А.П. Наливайко, К. О'Делла, Р. Олдкорна, Дж. О'Шонессі, З.П. Румянцеву та ін.

**Наукова новизна.** Науково-теоретична та практична значущість тематики дослідження зумовила структурну будову дослідження, його цільову спрямованість та одержання високої результативності.

**Мета роботи** полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні шляхів забезпечення ефективного функціонування маркетингу господарюючого суб'єкта.

Для досягнення поставленої мети в дослідженні поставлено такі **завдання:**

- визначити місце та роль маркетингу в діяльності промислових підприємств, основні тенденції розвитку маркетингового управління;
- виявити і проаналізувати причини недостатньої ефективності маркетингової діяльності на підприємстві у сучасних умовах;
- розробити структуру комплексної організаційної маркетингової системи для підприємства;
- розробити систему методичного забезпечення функціонування маркетингу на підприємстві;
- запропонувати методи аналізу задоволеності споживачів для оцінки рівня відповідності маркетингової діяльності підприємства ринковим умовам.

**Об'єктом дослідження** є процес формування системи стратегічного маркетингу на промисловому підприємстві.

**Предметом дослідження** є система соціально-економічних відносин, що складаються навколо формування системи стратегічного маркетингу на промисловому підприємстві.

**Матеріалом дослідження** є фундаментальні концепції, гіпотези та підходи до питань формування системи стратегічного маркетингу, представлені в класичній і сучасній вітчизняній та зарубіжній економічній літературі.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення доведені до рівня конкретних положень, пропозицій щодо вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві.

**Апробація результатів та публікації.** Окремі положення магістерської роботи було оприлюднено в Економічному часописі ВНУ імені Лесі Українки: Данилюк Т., Міщук П. Маркетинговий менеджмент як інструмент забезпечення конкурентоспроможної якості продуктів та послуг. Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-210-217>

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ У РИНКОВИХ УМОВАХ

#### 1.1. Економічні засади розвитку маркетингового управління

У сучасних економічних і соціально-політичних умовах, що швидко змінюються, перед підприємством, яке діє в умовах ринку, постає завдання забезпечення не тільки виживання, а й безупинного розвитку, реалізації свого потенціалу. Існування тісної залежності між станом зовнішнього середовища, поведінкою підприємства та його внутрішнім середовищем зумовлює необхідність своєчасної адаптації цілей, стратегій підприємства, його організаційних характеристик, структури і функцій до нових ринкових умов.

При цьому велика увага приділяється впровадженню в практику підприємств ідей і технологій маркетингового управління розвитком. Підприємство розглядається як “відкрита” система; головні передумови успішної діяльності відшукуються не тільки усередині, а й поза ним, тобто успіх пов'язується з тим, наскільки вдало підприємство пристосовується до зовнішнього середовища – науково-технічного, економічного, соціального, політичного тощо. Не можна не погодитися з Марковою В. Д., яка вважає, що підприємство в ринкових умовах являє собою свідомо координоване соціальне утворення з певними межами, котре функціонує на відносно постійній основі для досягнення цілей [26, с. 19].

Концентрація маркетингового управління тільки навколо розвитку сильних сторін і виняткових здібностей підприємства зрештою породжує таку ситуацію, коли процеси спеціалізації і зростання можуть стати причиною самовпевненості і самовдоволення, появи догматичних правил і

ритуалів. Таку ситуацію Мочерний С. В. назвав “парадоксом Ікара”, тому що сильні сторони підприємств потім виявляються причиною їх загибелі [30].

Дослідження Гаркавенко С. С. також засвідчило, що більш успішні підприємства завжди зосереджуються на маніпулюванні своїми ресурсами. Вони прагнуть використовувати їх по-новому, впроваджуючи інновації. Головну увагу на цих підприємствах приділяють більш інтенсивному використанню наявних у їх розпорядженні ресурсів з метою створення нових відмітних здібностей. “Знати, на що здатне підприємство, уміти матеріалізувати ці здібності, зрозуміти умови, за яких ці здібності стають затребуваними середовищем, і створити ці умови – ось запорука успіху в сучасному світі” [6, с.11].

Ми вважаємо, що сучасні стратегії підприємств мають базуватися не тільки на пізнанні зовнішніх можливостей і небезпек, розвитку сильних сторін як основи конкурентних переваг, а й на пізнанні та розвитку внутрішнього потенціалу організації і прагненні так змінити своє зовнішнє середовище, щоб внутрішній потенціал набув максимального вираження.

На рис. 1.1 нами запропонована модель інтеграції маркетингового управління. Ця модель дасть можливість визначити в простій формі широке коло оперативних і стратегічних рішень, необхідних сучасним підприємствам. У центрі уваги моделі – динамічний взаємозв'язок “стратегічний маркетинг – стратегічний менеджмент”.



Рис. 1.1. Інтеграція маркетингового управління

Примітка: побудовано автором на основі [31]

Використовувані параметри відображають наявність значних розбіжностей між стратегічними й оперативними аспектами діяльності та прийняття рішень.

Рішення щодо портфельних інвестицій. Головні рішення з цього напрямку зосереджені на проблемі формування корпоративного портфеля. Інтеграційна модель передбачає і відповідний інструментарій, що містить різні форми стратегічного аналізу, а також фінансове й портфельне моделювання.

Цей елемент інтеграційної моделі концентрується на вирішенні внутрішніх питань організації і відображає важливість критичних рішень у сфері розподілу ресурсів для створення ефективного корпоративного портфеля з огляду при цьому на стан зовнішнього середовища організації.

Отже, стратегічне маркетингове планування включає: аналіз маркетингових можливостей, розробку маркетингових стратегій, планування маркетингових програм (розробку системних інструментів), організацію виконання і контроль за маркетинговою роботою. Воно найтісніше пов'язане із стратегічним корпоративним плануванням (визначення корпоративної місії, стратегічних бізнес-одиниць, розподіл ресурсів між ними, планування нових видів діяльності) і плануванням на рівні стратегічної бізнес-одиниці (визначення місії стратегічної бізнес-одиниці, виявлення можливостей і загроз, стратегічний аналіз, формулювання цілей, стратегії, програми бізнес-одиниці і контроль за їх реалізацією). При цьому стратегічний маркетинг є, по суті, адаптивною функцією між підприємством і його зовнішнім середовищем.

Узагальнюючи зазначене, можна зробити висновок про те, що стратегічний маркетинг, будучи однією з основ маркетингового управління, уможливорює орієнтацію підприємства на наявні і потенційні потреби споживачів і тим самим забезпечує більш гнучке й адаптивне включення підприємства в навколишнє бізнес-середовище.

## 1.2. Специфіка формування маркетингових стратегій на промислових підприємствах

В умовах усе більшого поширення й поглиблення ринкових відносин у нашій країні промислові підприємства як господарські суб'єкти господарювання, об'єктивно змушені у своїй діяльності спиратися на зовсім нові механізми управління.

Під механізмом управління ми розумітимемо систему управління, що включає певну сукупність взаємозалежних економічних та організаційно-правових методів, які мають специфічні особливості вираження в конкретних умовах і керуючись якими підприємство планує, організує й реалізує свою діяльність.

Для здійснення економічних реформ, інтеграції української економіки у світове господарство промисловим підприємствам потрібні нові системи управління. На сьогодні існує розуміння необхідності зміни систем управління підприємствами вітчизняної промисловості на основі концепцій маркетингу. Необхідність використання інструментарію маркетингу в діяльності промислових підприємств передбачає дослідження змісту маркетингу як сучасної концепції управління.

У стандартах ISO серії 9000 із систем якості першою стадією життєвого циклу продукції є маркетинг, який поділяється на стратегічний і оперативний. Однак термін “маркетинг” повною мірою не відображає внутрішньої подвійності цього поняття. Як вважає Куденко Н. В., “оперативний маркетинг” – це активний процес із короткостроковим горизонтом планування, спрямований на вже наявні ринки. Це класичний комерційний процес одержання заданого обсягу продажів шляхом використання тактичних засобів, що стосуються товару, збуту, ціни і комунікації” [23, с. 8]. Отже, для забезпечення довгострокової рентабельної роботи підприємства маркетинг має базуватися на стратегічному мисленні, аналізі потреб його ринку і його очікуваній еволюції.

Таким чином, цілі стратегічного й оперативного маркетингу зовсім різні. Але вони – ланки одного ланцюга. Стратегічний маркетинг здійснюється переважно на “вході” організації, а оперативний – в основному на “виході”. Основними інструментами стратегічного маркетингу є прогнозування, функціонально-вартісний аналіз, стратегічна сегментація ринку, а оперативного маркетингу – рішення щодо каналів розподілу, просування товару на ринку, питання ціноутворення. Спільним є те, що обидва види маркетингу орієнтуються на споживача.

Ми вважаємо, що підходам стратегічного маркетингу найбільш адекватна концепція маркетингового управління.

Концепція стратегічного маркетингу, на нашу думку, може розглядатися як концепція маркетингу, що базується на принципах маркетингового управління, спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства на базі альтернативного вибору стратегій, виходячи з урахування довгострокових конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Таким чином, стратегічний маркетинг – це інструмент прогнозування майбутніх параметрів розвитку і функціонування підприємства як складної системи, а його основна мета – підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому [13, с.213].

Велика частина комерційної діяльності промислового підприємства припадає на контакти з організаціями, що використовують закуплені промислові товари, власний виробничий процес або на задоволення попиту кінцевого споживача. Із розвитком виробництва і споживання ускладнюється й механізм взаємодії підприємств на ринку. Конкурентна перевага вже стосується всього набору видів діяльності, що втягуються до процесу створення продукту і його використання, і може виникати як результат знаходження нових шляхів у справі формування всього ланцюга цінностей підприємства – постачальників, посередників, покупців. Підприємства можуть перебудовувати чи поєднувати свою діяльність із діяльністю

постачальників, модифікувати стратегії стосовно посередників, комбінувати чи поєднувати свою діяльність із діяльністю покупців, тобто формувати промислову мережу.

При такому підході підприємство розглядається як суб'єкт господарських зв'язків, партнер у мережі організацій, що взаємодіють на ринку. Мережа являє собою досить стійку ринкову структуру, яка визначає роль і місце в ній підприємства та безпосередньо впливає на результати його діяльності. Нові структурні перетворення включають обмежену кількість постачальників, посередників і споживачів, які працюють у контакті з підприємством. Учасники мережі мають ресурси і контролюють їх, займаються різними видами діяльності, що здійснюється за допомогою комбінування ресурсів. Мета створення, існування і розвитку мережі полягає у знаходженні її учасниками додаткових конкурентних переваг за рахунок можливості координації ресурсів усередині мережі.

Здатність до впровадження нових технічних елементів у діяльність підприємства, що забезпечують конкурентні переваги, є необхідною складовою підвищення конкурентоспроможності підприємства при його реформуванні. Уведення нововведень включає не тільки нові технології, але і нові методи робити що-небудь [13, с.213]. Нововведення можуть проявитися в новій конструкції виробу, у новому виробничому процесі, у новому способі навчання і т.п. При цьому в дослідників, що працюють у сфері, наприклад, нових технологій, повинна бути “свобода думати”, і в той же час вони не повинні випустити з уваги комерційну сторону. Тому для створення конкурентоспроможних товарів необхідно організувати тісну взаємодію служби маркетингу виробництва і сфери НДДКР підприємства (рис. 1.2) [28, с.27].

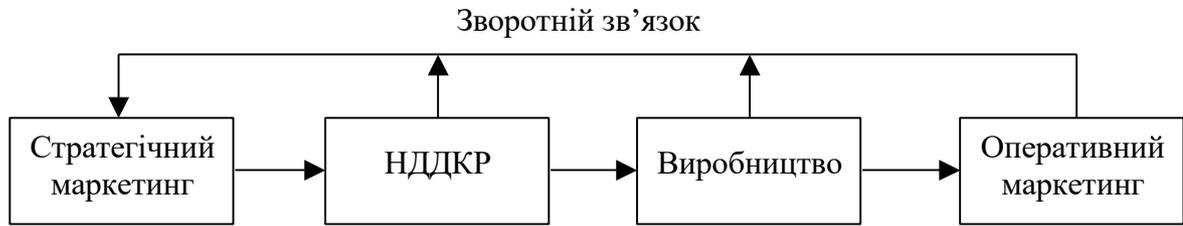


Рис. 1.2. Схема “маркетинг–НДДКР–виробництво”

Примітка: побудовано автором на основі [48]

Вивчення досвіду реструктуризації зарубіжні компанії показало, що в даний час для досягнення успіху на ринку багато з них переглянули принцип організації своєї діяльності навколо концепції “ключової компетентності” [15]. Ми вважаємо, що дану концепцію варто мати і українським підприємствам, коли вони задають собі питання: які сильні сторони нашого підприємства? У якій сфері ми здатні утримувати технологічне й інженерно-технічне лідерство?

Таким чином, з погляду ключової компетентності ціль підприємства – досягти й утримувати лідерство у виробництві визначеного класу продуктів, що володіють унікальним набором функціональних властивостей. Підприємство матиме змогу визначити сфери ключової компетентності і створити новий простір конкурентної боротьби тільки в тому випадку, якщо зможе глянути за межі своїх можливостей, що далеко іде за рамки існуючих видів діяльності.

Ефективність роботи системи стратегічного маркетингу буде залежати від складності проблем, що коштують перед підприємством, а сама ССМ буде розвиватися й ускладнюватися у відповідь на тиск на підприємство умовами навколишнього середовища.

Ми вважаємо, що формування ССМ буде корисно всім промисловим підприємствам незалежно від їхньої форми власності. Однак варто відзначити, що в зв'язку зі значною складністю робіт її необов'язково розвивати при організації діяльності простих чи одиничних об'єктів.

Класифікація об'єктів, для яких рекомендується організувати системи стратегічного маркетингу, приведена в табл. 1.1 [23, с.62].

Таблиця 1.1

## Класифікація об'єктів стратегічного маркетингу

Ознака класифікації	Об'єкти
1. Форма власності об'єкта	державні; корпоративні; підприємницькі.
2. Види об'єктів	складні виробничі системи; складні соціально-економічні системи.
3. Програма випуску	масова; серійна.

Примітка: побудовано автором на основі [23]

Таким чином, цілісне уявлення про маркетингове управління, сполучивши в собі достоїнства сучасних різних наукових концепцій і відповідної практики, виходить з того, що управління діяльністю суб'єкта на ринку будується:

- по-перше, на принципах стратегічного маркетингу;
- по-друге, на принципах управління інвестиційним портфелем, у якому кожен напрямок діяльності суб'єкта, чи його бізнес-одиниця, має свій потенціал одержання прибутку;
- по-третє, на принципах концепції маркетингу взаємодії, по-четверте, на принципах власне маркетингу, що дозволяє оцінити перспективи реалізації рішень і безпосередньо планувати, організувати і контролювати їхнє виконання, використовуючи системний маркетинговий інструментарій.

### 1.3. Формування методичних підходів до становлення системи маркетингового управління

Сучасні промислові ринки характеризуються швидким розвитком технологій, ускладненням і різноманіттям пропонованих товарів і послуг, скороченням їхнього життєвого циклу, підвищенням вимог покупців, підвищенням обсягів і швидкості одержання інформації – усі ці й інші зміни, що відбуваються в зовнішній середовищі, змушують підприємства шукати нові організації системи управління для кращої адаптації до цих умов. Невизначеність і нестабільність зовнішнього середовища, глибина і швидкість змін, що відбуваються в ній, очевидно будуть зростати і далі. Отже, українським підприємствам у процесі реформування необхідно не тільки адаптуватися до дійсних умов, але і забезпечити таку здатність на тривалий період.

Система стратегічного маркетингу припускає наявність на підприємстві тісної міжфункціональної координації всіх служб і рівнів управління і, насамперед, відділу маркетингу, функціональних підрозділів і служб НДДКР, а також регулярний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, використання методів імітаційного моделювання.

Пропонована нами система стратегічного маркетингу представлена на рис. 1.3 [23].

“Вхід” системи. До входу системи відноситься усе, що одержує підприємство для своєї діяльності: інформація, комплектуючі вироби, сировина, нове обладнання, кадри, документи. Завдання зводиться до забезпечення конкурентоспроможного “входу” (шляхом проведення якісних маркетингових досліджень і конкурентного добору постачальників), щоб “вихід” системи був також конкурентоспроможний.

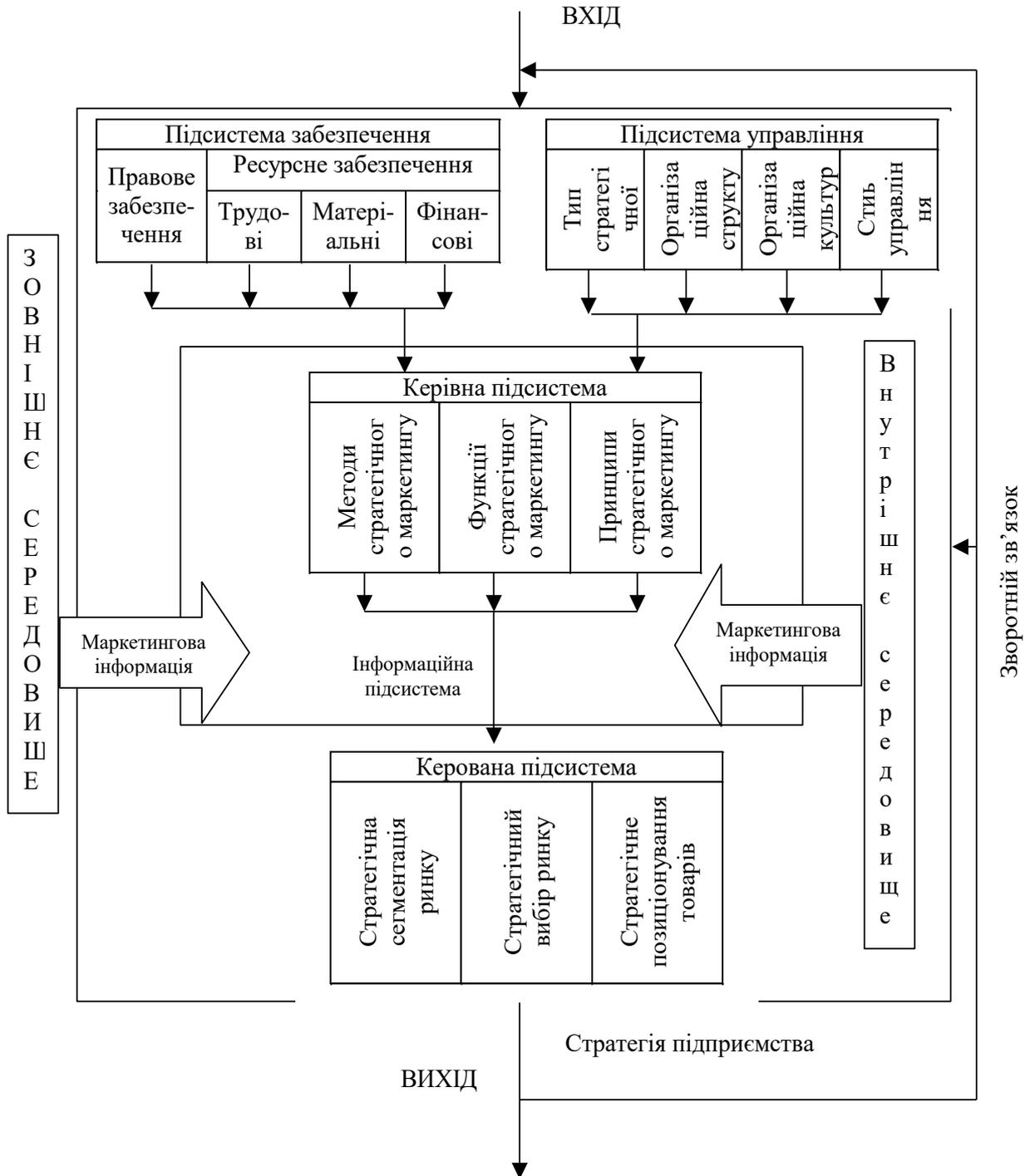


Рис. 1.3. Пропонована система стратегічного маркетингу промислового підприємства

Примітка: побудовано автором на основі [23]

Основні методи стратегічного маркетингу представлені на рис. 1.4 [24, с.29].

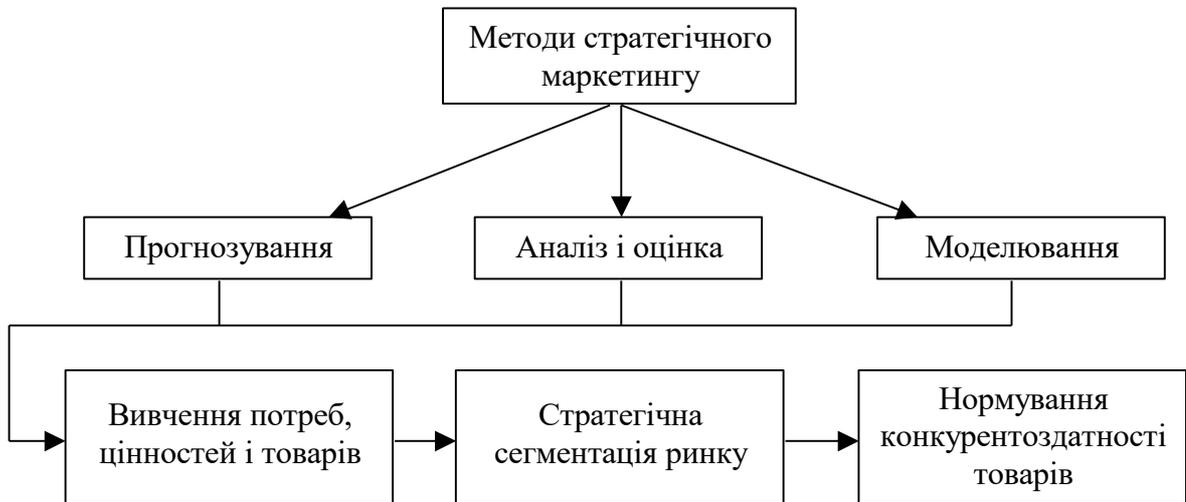


Рис. 1.4. Методи стратегічного маркетингу

Примітка: побудовано автором на основі [24]

Виділяють чотири основні різновиди поведінки підприємств, що наведені в табл. 1.2 [1, с.35].

Таблиця 1.2

#### Різновид стратегічної та оперативної поведінки

Тип поведінки	Тип змін	
	Поступові	Переривчасті
Оперативна	Конкурентна поведінка	
Стратегічна	Підприємницька поведінка	

Примітка: побудовано автором на основі [1]

Конкурентна поведінка спрямована на одержання прибутку, а підприємницька поведінка – на її використання. На наш погляд, підприємницька поведінка відображає діяльність, пов'язану зі стратегічним маркетинговим плануванням, а конкурентна поведінка оперативну діяльність, пов'язану з реалізацією маркетингу.

Навички менеджерів, що займаються оперативною діяльністю і менеджерів, що займаються стратегічною діяльністю, також повинні бути різні. Ці розходження приведені в табл. 1.3. [7, с.94].

Таблиця 1.3

## Порівняння характеристик навичок менеджерів при різних видах діяльності

Навички менеджерів	
При оперативній діяльності:	При стратегічній діяльності:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ набуваються з досвідом;</li> <li>▪ вирішення знайомих проблем;</li> <li>▪ проблеми зважуються інтуїтивно;</li> <li>▪ прийняття відповідальності за відомий ризик;</li> <li>▪ планування ґрунтується на минулому</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ набуваються з кар'єрою;</li> <li>▪ вирішення нових проблем;</li> <li>▪ проблеми зважуються творчо;</li> <li>▪ прийняття відповідальності за ризик;</li> <li>▪ планування ґрунтується на підприємницьких поглядах</li> </ul>

Примітка: побудовано автором на основі [7]

Таким чином, на підприємствах необхідно забезпечити гармонічне і взаємодоповнююче існування стратегічної й оперативної діяльності.

Для розвитку концепції стратегічного маркетингу на підприємствах необхідно сформувати нову організаційну (підприємницьку) культуру, що заохочує нововведення і прийняття ризику. Розрізняють суб'єктивну й об'єктивну організаційну культуру.

Таким чином, існуюча на кожному підприємстві організаційна культура має велике значення для його підприємницької поведінки, тому що вона може сприяти проведенню змін, а може перетворитися в основне джерело опору змінам (не тільки стратегічному маркетинговому плануванню, але й основній ідеї підприємницької поведінки).

Цілі організаційної культури підприємства суперечать принципам діяльності, необхідним для досягнення стратегічного успіху, до неї необхідно вносити зміни, інакше зусилля менеджерів по реалізації обраної стратегії можуть виявитися безуспішними.

У табл. 1.4 показані істотні розходження між традиційним і підприємницьким стилями управління [15, с.12].

## Традиційний і підприємницький стилі управління

Стиль управління	
Традиційний	Підприємницький
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Дивиться “з минулого”;</li> <li>▪ Керується імовірністю;</li> <li>▪ Некерована категорія;</li> <li>▪ Покладається на факти;</li> <li>▪ Примушує до дії;</li> <li>▪ Націлений на збереження;</li> <li>▪ Мінімізує ризики;</li> <li>▪ Карає за помилки;</li> <li>▪ Повчає;</li> <li>▪ Тримає дистанцію;</li> <li>▪ Будує відносини на контролі;</li> <li>▪ Домагається повторюваності результатів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Дивиться “з майбутнього”;</li> <li>▪ Керується можливостями;</li> <li>▪ Керована категорія;</li> <li>▪ Довіряє інтуїції;</li> <li>▪ Викликає бажання діяти;</li> <li>▪ Націлений на зміни;</li> <li>▪ Розглядає ризик як необхідність;</li> <li>▪ Учить витягати уроки з помилок;</li> <li>▪ Учить своїм прикладом;</li> <li>▪ Стоїть поруч;</li> <li>▪ Будує відносини на довірі;</li> <li>▪ Стимулює інноваційні відносини.</li> </ul>

Примітка: побудовано автором на основі [15]

Варто відмітити, що наведені особливості підприємницького стилю управління є скоріше орієнтирами, ніж обов'язковими атрибутами. Справжня цінність керівника, на наш погляд, визначається його здатністю забезпечити те, щоб кожен працівник мав ясне бачення майбутнього організації, чітко представляв свою роль і був мотивований на самостійні дії.

Отже, ми розглянули систему стратегічного маркетингу, що становить собою систему управління, у якій стратегічні рішення виробляються у певній послідовності на основі даних, що надходять з підсистеми інформаційного забезпечення в межах точно заданих підсистем ресурсного забезпечення і управління.

## РОЗДІЛ 2

### СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Аналіз маркетингової ситуації підприємства на ринку чорних металів

Стан і проблеми розвитку чорної металургії традиційно привертають увагу вітчизняних ЗМІ, оскільки ця галузь є однією з провідних в українській економіці. Хоча з початку нинішнього століття її роль у вітчизняній економіці зменшувалась. Ще зовсім недавно українська чорна металургія за обсягами виплавленої сталі посідала 7–8 місце у світі. Згодом вітчизняна чорна металургія перемістилась у світовому рейтингу виробників сталі на 9–10 місця. Як наголошується в деяких ЗМІ, якщо Україна за підсумками 2021 р. посіла 7-е місце в рейтингу Світової асоціації виробників сталі (World Steel Association/ WSA), виплавивши 30,4 млн т сталі, то у 2022 р. наша країна опустилася на 10-е місце з результатом виплавки 27,2 млн т сталі. У 2023 р. Україна зберегла за собою 10-е місце у світовому рейтингу виробників сталі, хоча вітчизняний обсяг виробництва цієї продукції становив лише 22,9 млн т. Таким чином Україна наблизилася до країн, що посідають 11–12 місця в означеному світовому рейтингу [44].

Щоправда, аналіз міжнародної статистики показує, що спад обсягів виробництва сталі в лютому 2023 р. спостерігався в усьому світі, включаючи найбільшого виробника цієї продукції – Китай. Причому в ряді держав Європейського Союзу (Німеччина, Франція, Іспанія, Велика Британія, Польща та ін.) та ЄС у цілому та у США, багатьох інших державах спад виробництва сталі в лютому 2023 р. був не найбільшим. Мінімальні значення обсяги виробництва сталі у багатьох країнах світу мали місце в інші місяці минулого року. До того ж виробництво сталі в Україні у січні 2024 р. дещо

зросло, тоді як інші країни, що входять до першої десятки світових виробників сталі, за виключенням Туреччини, зменшили обсяги виробництва сталі [38].

Про нинішню слабкість внутрішнього українського ринку, як споживача вітчизняної металургійної продукції, свідчать, наприклад, підрахунки агентства «Метал Експерт» про поставки арматури і катанки на внутрішній ринок, що разом становлять лише близько 20 % від загального обсягу виробництва вітчизняної металургійної продукції. Поставки арматури на внутрішній ринок впали у 2023 р. на 22 %, катанки – на 17 %. Зате остання зберегла свої експортні позиції, тоді як в арматурі і тут був спад на 13 % [38].

Зроблені нами висновки ілюструють дані табл. 2.1 і 2.2.

Таблиця 2.1

Виробництво продукції чорної металургії в Україні, тис. тонн

Продукція	2015	2019	2022	2023	2024
Залізна руда	85,5	47,5	55,6	54,7	58,9
Марганцевий концентрат	6625	3066	2713	2700	2759
Кокс	28208	15057	19504	19348	18532
Чавун	36632	17832	25699	26379	27634
Сталь	42929	21900	31407	33047	34049
Прокат загальний	36177	17913	27262	29242	30169
Прокат готовий	32478	17044	22591	25370	26403
Листовий прокат	11748	7107	8343	9372	9590
Холоднокатаний лист	1985	1065	1813	1763	1750
Феросплави	1869	1100	1340	1411	1403
Труби	5559,2	1941,2	1663,3	1564,0	1470

Примітка: згруповано автором на основі даних [38]

У цілому 2024 р. став досить стабільним для металургів, що в першу чергу визначається позитивною кон'юктурою зовнішнього ринку і відносним стримуванням цін внутрішніх постачальників сировинних матеріалів для ГМК. У 2024 р. обсяги виробництва чавуна склали 27,6 млн.т, сталі – 34,0 млн.т, прокату загального – 30,0 млн.т, прокату готового – 26,4 млн.т і листового прокату – 9,6 млн.т.

Таблиця 2.2

Показники діяльності металургійних підприємств України, млн.грн.

Показники	2019	2022	2023	2024
Товарна продукція у діючих цінах	9253,024	25834,72	25815,45	27134,765
Виручка від реалізації	9104,113	25930,28	25926,39	27631,871
Фінансовий результат	-169,422	3608,99	1978,04	1415,659
Рентабельність реалізованої продукції	-2,56	17,63	5,53	9,29
Витрати на 1 грн. Чистого доходу	102,63	85,01	94,76	91,50
Наявність власних оборотних коштів	-1210,601	-1244,854	-166,785	69,269
Дефіцит власних оборотних коштів	-2739,195	-5125,085	-4339,274	-3661,343
Дебіторська заборгованість	1613,029	4835,68	5651,87	5497,122
Кредиторська заборгованість	4458,662	8375,127	8480,314	7910,417

Примітка: згруповано автором на основі даних [38]

Сьогодні чорна металургія України знаходиться на новому етапі розвитку, одним з основних моментів якого може стати пошук її місця в системі глобальних ринків і, відповідно, у цьому її спеціалізація і пріоритети. Багато хто з існуючих проблем, що заважають активізації розвитку металургійних підприємств, носять загальноекономічний і системний характер.

Одним із металургійних підприємств Волинської області є \*\*\* «\*\*\*\*\*». \*\*\* «\*\*\*\*\*» пропонує швидкі ливарні рішення для промислових підприємств Європи та України. Знаходиться за адресою: Україна, Волинська обл., м. Нововолинськ, вул. Шахтарська, 49.

Завод вже понад 60 років виготовляє продукцію для підприємств:

1. Гірничодобувної і гірничо-збагачувальної галузей.
2. Цементної галузі.
3. Металургії.
4. Машинобудування.
5. Вагонобудування.

Рівень технологічного розвитку підприємства дозволяє одержувати виливки широкого спектру марок чавуну і сталі, в який входить і високолеговані сталі (Hr, Ni, Mo, V і ін.). Високолеговані на сьогоднішній

день мало виробляється в Україні через складність технології одержання. Підприємство також самостійно розробляє конструкторсько-технічну документацію, що робить роботу з замовником більш гнучкою.

Основні показники господарської діяльності \*\*\* «\*\*\*\*\*» зображені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Основні показники господарської діяльності \*\*\* «\*\*\*\*\*» у 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення					
				абсолютне			відносне,%		
	2022	2023	2024	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	28745	29759	34819	1014	5059	6074	3,5	17,0	21,1
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	29880	26162	26338	-3717	176	-3541,8	-12,4	0,7	-11,9
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	-92,2	94,5	-364,8	186,7	-459,3	-272,6	-202	-486	295,7
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	135	142	144	7	2	9	5,2	1,4	6,7
Дебіторська заборгованість, тис.грн.	3654	3822	5037	167,8	1214	1382,5	4,6	31,8	37,8
Кредиторська заборгованість, тис.грн.	1579	2043	3794	464,1	1751	2215,1	29,4	85,7	140,2

Примітка: згруповано автором

З табл. 2.1 можна прослідкувати динаміку показників господарської діяльності \*\*\* «\*\*\*\*\*» протягом 2022-2024 років. Вартість майна (валюта балансу) збільшилась у 2023 році порівняно з 2022 роком на 10,3%, а в 2024 році порівняно з попереднім на 39%.

Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг за період 2022-2024 років збільшився на 6074,3 тис. грн. (або на 21,1%): на 3,5% у 2023 році та 17% у 2024 році.

Щодо собівартості реалізованої продукції, то незважаючи на

збільшення собівартості продукції у 2023 році на 0,7% порівняно з попереднім роком, позитивним фактором є зниження собівартості продукції на за 11,9% в цілому за аналізований період. Щодо величини витрат на 1 грн. реалізованої продукції, то протягом досліджуваного періоду цей показник кожного року зменшувався, і в цілому за досліджуваний період він зменшився на 27,2% (або на 28,3 коп.)

Спостерігається коливання величини прибутку та збитку: у 2022 р. підприємство отримало збиток в розмірі 92,2 тис. грн., але вже в наступному році діяльність підприємства була прибутковою – 94,5 тис. грн. У 2024 р. порівняно з 2023 р. підприємство отримало збиток в розмірі 364,8 тис. грн.

Середньооблікова чисельність штатних працюючих протягом 2022-2024 років збільшилась на 9 чол. Фонд оплати праці також збільшився на 541,6 тис.грн.(60,5%), що й спричинило ріст середньомісячної заробітної плати одного працівника на 50,5 грн. у 2024 році порівняно з початком аналізованого періоду. Протягом аналізованого періоду спостерігаємо також збільшення кредиторської на 140,2% та дебіторської на 38,7% заборгованостей.

Частка \*\*\* «\*\*\*\*\*» у виробництві металургійної продукції у Волинській області, 2024 р. вказана на рис. 2.1 та галузевий розподіл споживачів на рис. 2.2.

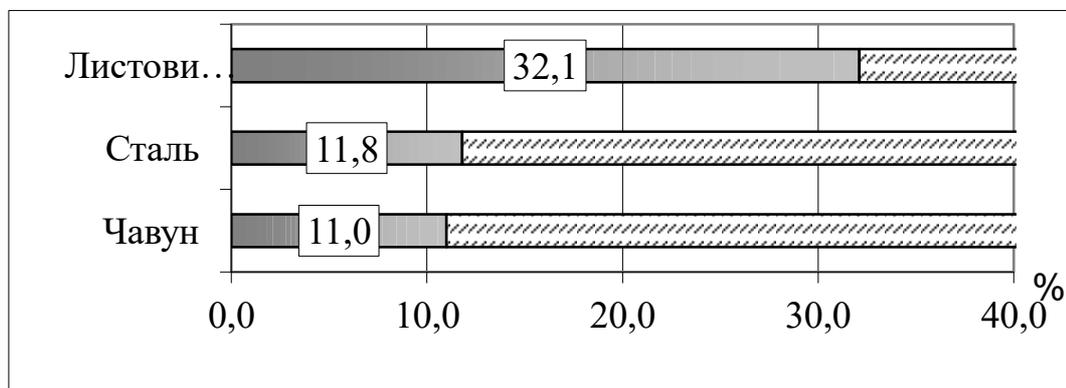


Рис. 2.1. Частка \*\*\* «\*\*\*\*\*» у виробництві металургійної продукції у Волинській області, 2024 р.

Примітка: побудовано автором на основі даних звітності \*\*\* «\*\*\*\*\*»

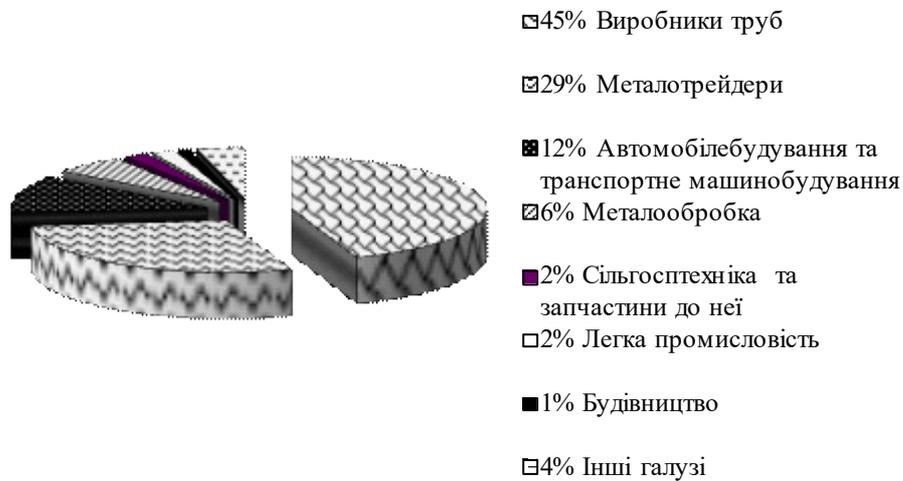


Рис. 2.2. Галузевий розподіл споживачів \*\*\* «\*\*\*\*\*»

Примітка: побудовано автором на основі даних звітності \*\*\* «\*\*\*\*\*»

Загальні тенденції української чорної металургії справедливі і для досліджуваного підприємства. На рис. 2.3 чітко просліджується зростання обсягів виробництва основних видів продукції \*\*\* «\*\*\*\*\*».

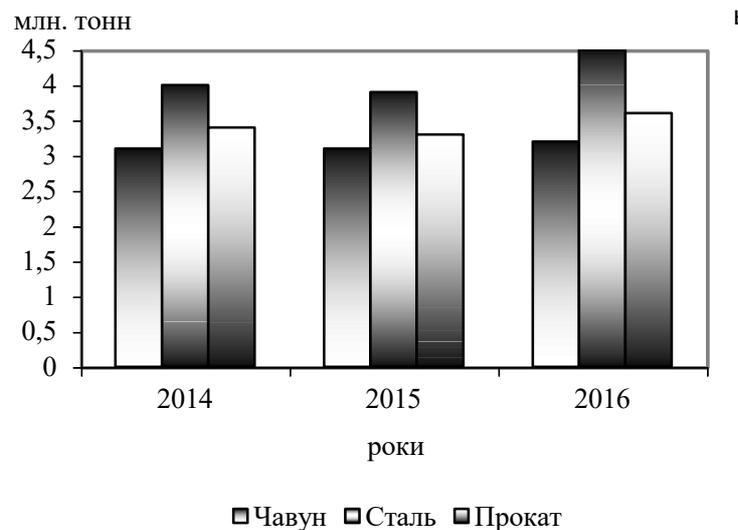


Рис. 2.3. Обсяги виробництва основних видів продукції \*\*\* «\*\*\*\*\*»

Примітка: побудовано автором на основі даних звітності \*\*\* «\*\*\*\*\*»

У якості основного виду експортної продукції для \*\*\* «\*\*\*\*\*» виступає прокат, з якого 43,2% припадає на гарячекатані рулони (рис. 2.4).

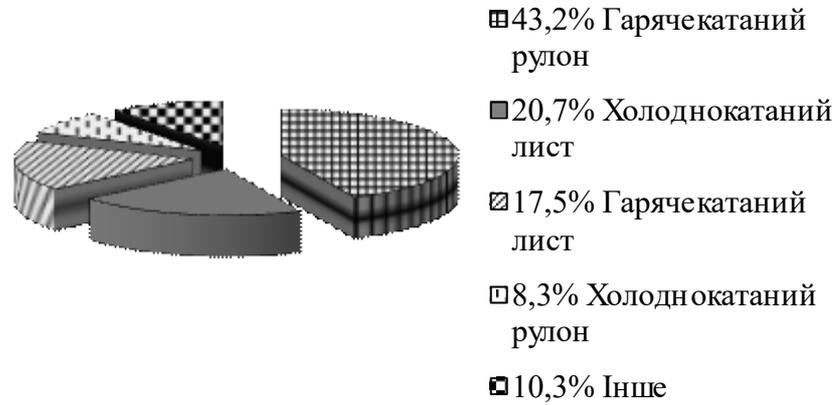


Рис. 2.4. Розподіл експорту \*\*\* «\*\*\*\*\*» за видами продукції

Примітка: побудовано автором на основі даних звітності \*\*\* «\*\*\*\*\*»

Дані рис. 2.5 підтверджують факт, яким заслужено гордиться керівництво \*\*\* «\*\*\*\*\*» – комбінат займає 0,5% українського виробництва сталі.

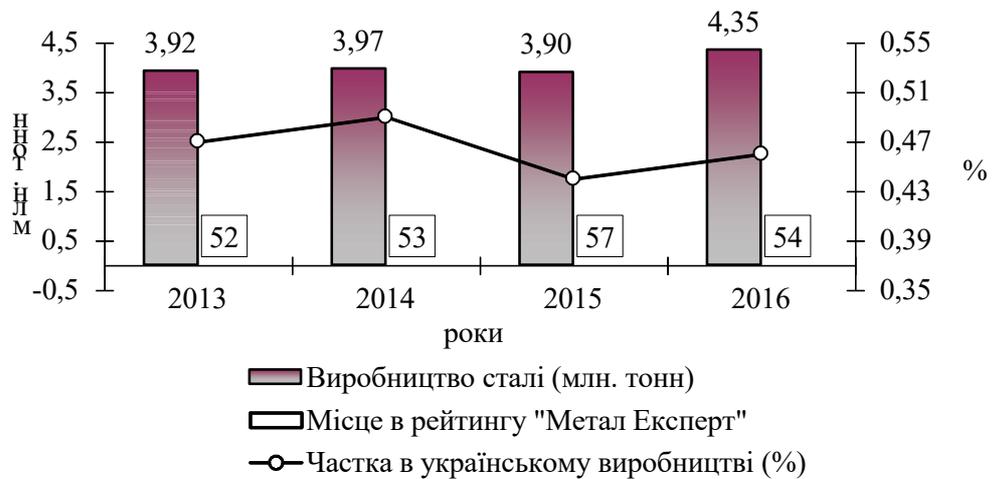


Рис. 2.5. Позиція \*\*\* «\*\*\*\*\*» на українському ринку

Примітка: побудовано автором на основі даних звітності \*\*\* «\*\*\*\*\*»

Необхідність забезпечення належного рівня конкурентоспроможності в умовах жорсткої конкуренції вимагає посиленої уваги до ефективності діяльності кожної функціональної служби, і маркетингова структура є тут однією з перших або й найпершою.

## 2.2. Організація маркетингової служби на підприємстві

В умовах реформування економіки керівники підприємств часто шукають відповіді на глобальні питання: що має зробити підприємство для стійкого росту? Створювати нові механізми чи розвивати старі? Зміцнювати основи чи впроваджувати нові ідеї? Кожне підприємство вибирає свій шлях, однак існують певні економічні закони і закономірності, дотримання яких дасть змогу підприємству зробити правильні кроки, щоб підтримати свій економічний потенціал і направити його в потрібне русло. Завдання забезпечення стійкого росту підприємства полягає у встановленні та підтримці балансу між різними його складовими.

Щоб підприємство ефективно розвивалося, необхідно усунути “вузькі місця”, що перешкоджають розвитку бізнесу, зробити якомога ефективнішими ключові бізнеси-процеси і побудувати оптимальну структуру організації.

Одне із поставлених перед цим дослідженням завдань: показати, як за допомогою організації маркетингової структури можливо реформувати систему управління \*\*\* «\*\*\*\*\*» для забезпечення реалізації його ринкової політики.

До числа основних внутрішніх проблем \*\*\* «\*\*\*\*\*» варто віднести:

- неефективність системи управління;
- неконкурентоспроможність продукції, що випускається;
- відсутність “прозорості” фінансово-господарської діяльності;
- брак кваліфікованих кадрів по усій вертикалі структури управління;
- украй низька інноваційна активність та інвестиційна привабливість підприємств як наслідок усього перерахованого вище.

Реформування і реструктуризацію \*\*\* «\*\*\*\*\*» сьогодні можна і навіть необхідно розглядати як самостійний процес економічних перетворень.

Зміни на \*\*\* «\*\*\*\*\*» часто носили явно поверхневий характер, включаючи в себе, як правило, невелику корекцію організаційної структури

управління, формальне створення відділу маркетингу на основі відділу збуту без зміни його діяльності, виділення деяких вже існуючих підрозділів зі складу підприємств у якості дочірніх. Подібні заходи, природно, не приносили очікуваного результату \*\*\* «\*\*\*\*\*», тому що не були засновані на фундаментальних проробленнях економічних досліджень потенціалу підприємств.

Успіх реформування конкретного підприємства залежить від правильності вибору концепції його розвитку, оцінки перспектив діяльності. Це значить, що ще до вибору шляхів і засобів реформування має бути чітко сформований майбутній образ \*\*\* «\*\*\*\*\*» (рис. 2.6), визначені технологічний тип та інші принципово важливі елементи.

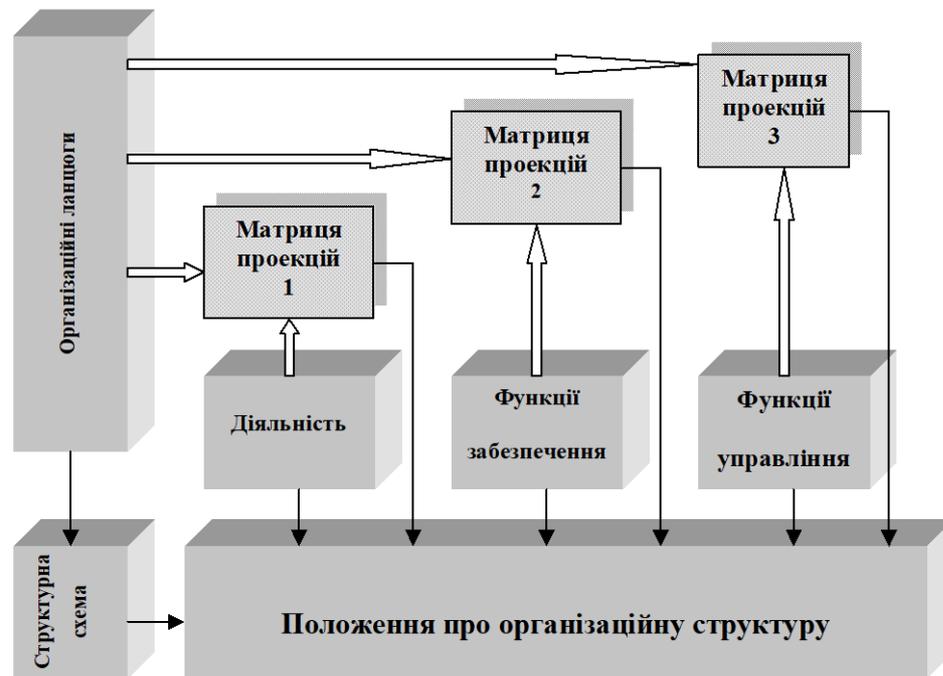


Рис. 2.6. Схема розробки організаційної структури \*\*\* «\*\*\*\*\*»

Примітка: побудовано автором на основі даних [60]

Пошук нових ідей – це перший етап інноваційного підходу до реформування системи управління \*\*\* «\*\*\*\*\*». Другий етап – це адаптація нової ідеї до потреб \*\*\* «\*\*\*\*\*», побудова логічного ланцюжка між підприємством і ідеєю. Інновація є ключем до успішної діяльності \*\*\* «\*\*\*\*\*». Третій етап інноваційного підходу полягає в підтримці

керівників, що генерують ці ідеї. Найскладнішим моментом на цьому етапі стає руйнування стереотипів у свідомості вищої ланки керівництва \*\*\* «\*\*\*\*\*». Тому доводиться створювати маркетингові стратегії під свої ідеї, знаходити компромісні рішення і переконувати керівництво йти на ризик. Четвертий етап інноваційного підходу – це безпосереднє втілення в життя нових ідей, що пройшли експертизу і перевірку на життєздатність.

Організаційна структура колишніх державних підприємств, як правило, будувалася на функціональному принципі, де прийняття рішень і планування здійснювалися централізовано. Основними структурними підрозділами були: виробництво, збут, бухгалтерія і т.д. Найбільшими з них були виробничі служби. Структура виробництва формувалася в той час, коли підприємства спеціалізувалися головним чином на випуску продукції на державне замовлення. Така система була прийнятна в умовах відносно стабільної планової економіки.

У зв'язку з тим, що підрозділи, які входять до структури промислових підприємств, зазвичай знаходяться в технологічному взаємозв'язку, необхідна структура, що дає змогу стратегічно оцінювати централізоване управління сировинними і товарними потоками, здійснювати аналіз постачальницьких операцій і збуту продукції підприємства. На сьогодні таких служб практично немає.

Безсистемність і спонтанність постачальницько-збутової взаємодії підрозділів, відсутність централізованої комерційної діяльності на \*\*\* «\*\*\*\*\*», паралелізм у проведенні постачальницько-збутових операцій різних підрозділів \*\*\* «\*\*\*\*\*» не дозволяють повною мірою одержати вигоди від інтеграції підрозділів, знижують ефективність роботи кожного з учасників і групи в цілому.

Для побудови служби маркетингу на \*\*\* «\*\*\*\*\*» необхідно створити організаційно-функціональну (матричну) модель, що змогла б ідентифікувати завдання і функції маркетингової служби. У матричній моделі закріплюються зони відповідальності за виконання функцій.

Спочатку проводиться формальний опис, узгодження і затвердження керівництвом \*\*\* «\*\*\*\*\*» переліку поставлених перед маркетингом завдань. В результаті цих операцій виробляється ідентифікація функцій маркетингу, які повинні бути узгоджені всіма ведучими службами \*\*\* «\*\*\*\*\*». Важливо при цьому, щоб рівень деталізації функцій служби в цілому відповідав рівневі деталізації конкретних ланок організаційної структури.

Після формування всіх базових функцій виробляється їх закріплення за організаційними ланками маркетингової служби. Робиться це за допомогою матричних проекцій. У науковій термінології це називається формуванням матриці-розподільника функцій по організаційних ланках. А на практиці нагадує гру в хрестики-нулики (рис. 2.7).

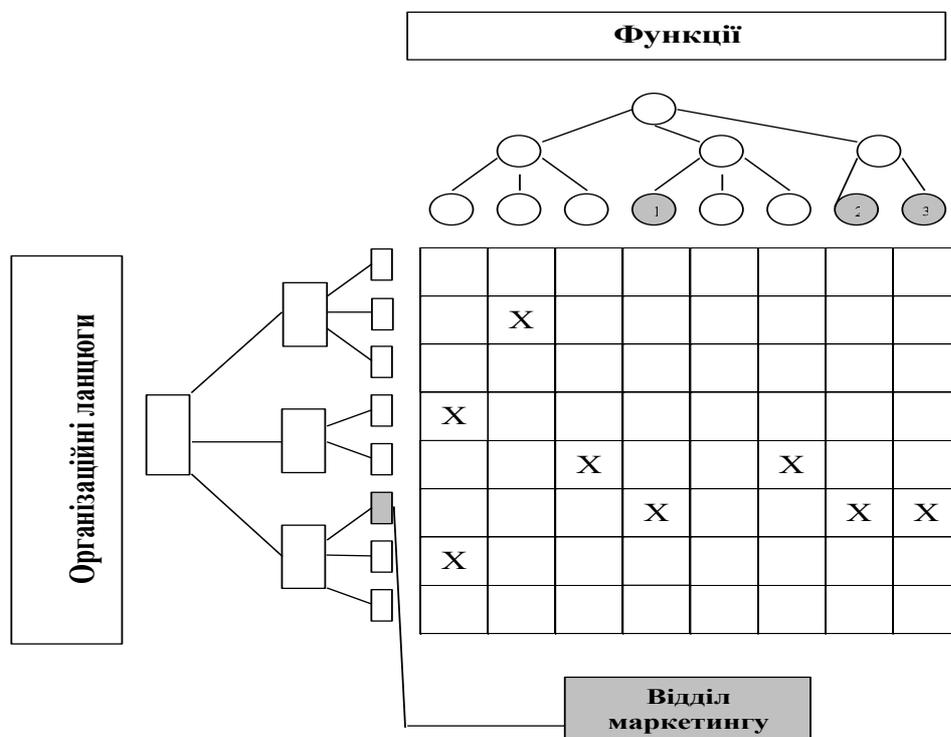


Рис. 2.7. Організаційно-функціональна модель \*\*\* «\*\*\*\*\*»

Примітка: побудовано автором

У рядках таблиці вказуються підрозділи, у стовпцях – функції, що складають зміст процесу управління і бізнес-процесу в маркетинговій

службі. На перетинаннях функцій і підрозділів, що відповідальні за виконання функції, ставиться хрестик.

Матричний підхід припускає докладний системно-цільовий опис компанії, вибудований за ієрархією управління і функціями, що виконуються, спрямованим на досягнення визначених цілей, у тому числі реалізації обраної політики у сфері якості.

Поява служби маркетингу на \*\*\* «\*\*\*\*\*» вимагає розробки її організаційно-функціональної моделі. Така модель приведена на рис. 2.8.

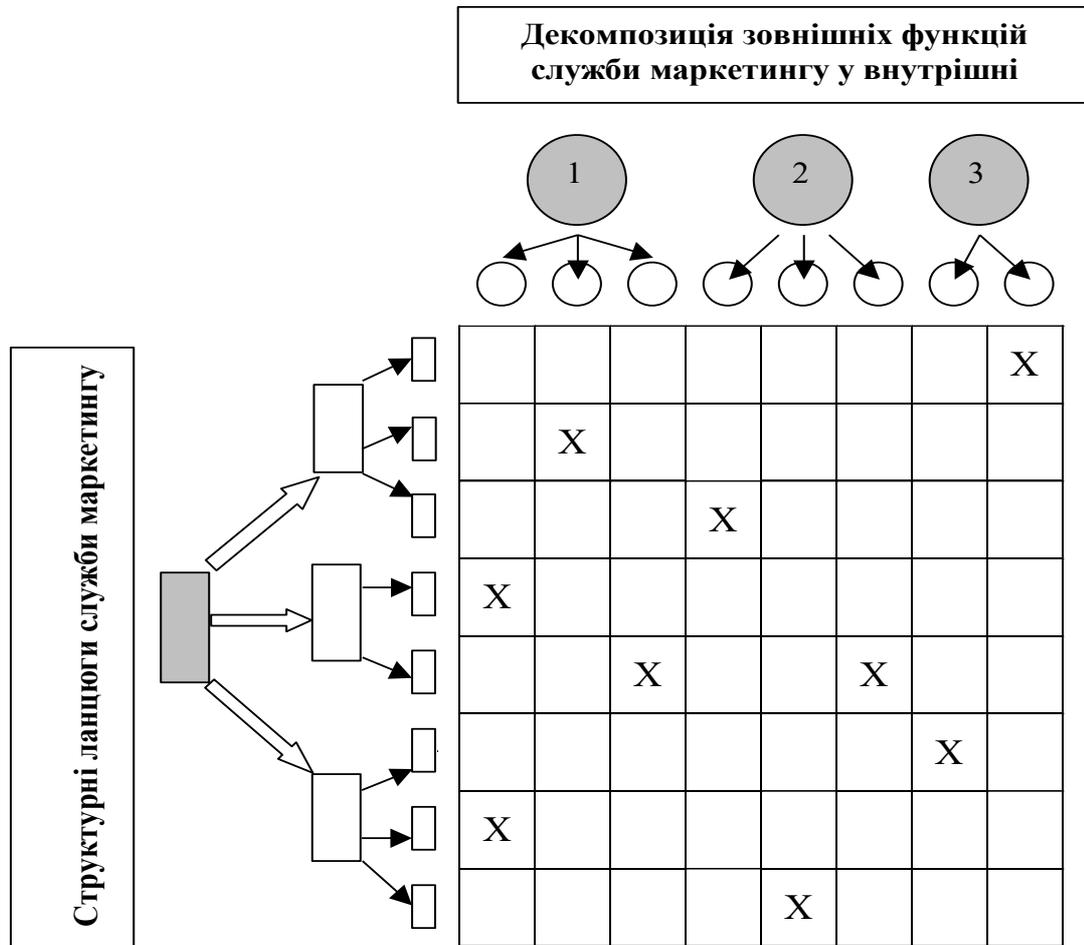


Рис. 2.8. Організаційно-функціональна модель служби маркетингу \*\*\* «\*\*\*\*\*»

Примітка: побудовано автором

Усі функції, що закріплені за службою маркетингу як зовнішні функції з боку \*\*\* «\*\*\*\*\*» (позначені на малюнку шестикутниками 1, 2 і 3),

розписуються у відповідності з технологією їх реалізації як ієрархія більш простих (внутрішніх) функцій відділу маркетингу.

Матриця розподілу функцій маркетингу за структурними ланками відділу маркетингу (рис. 2.9) дає змогу створювати ще більш чіткі регламенти.

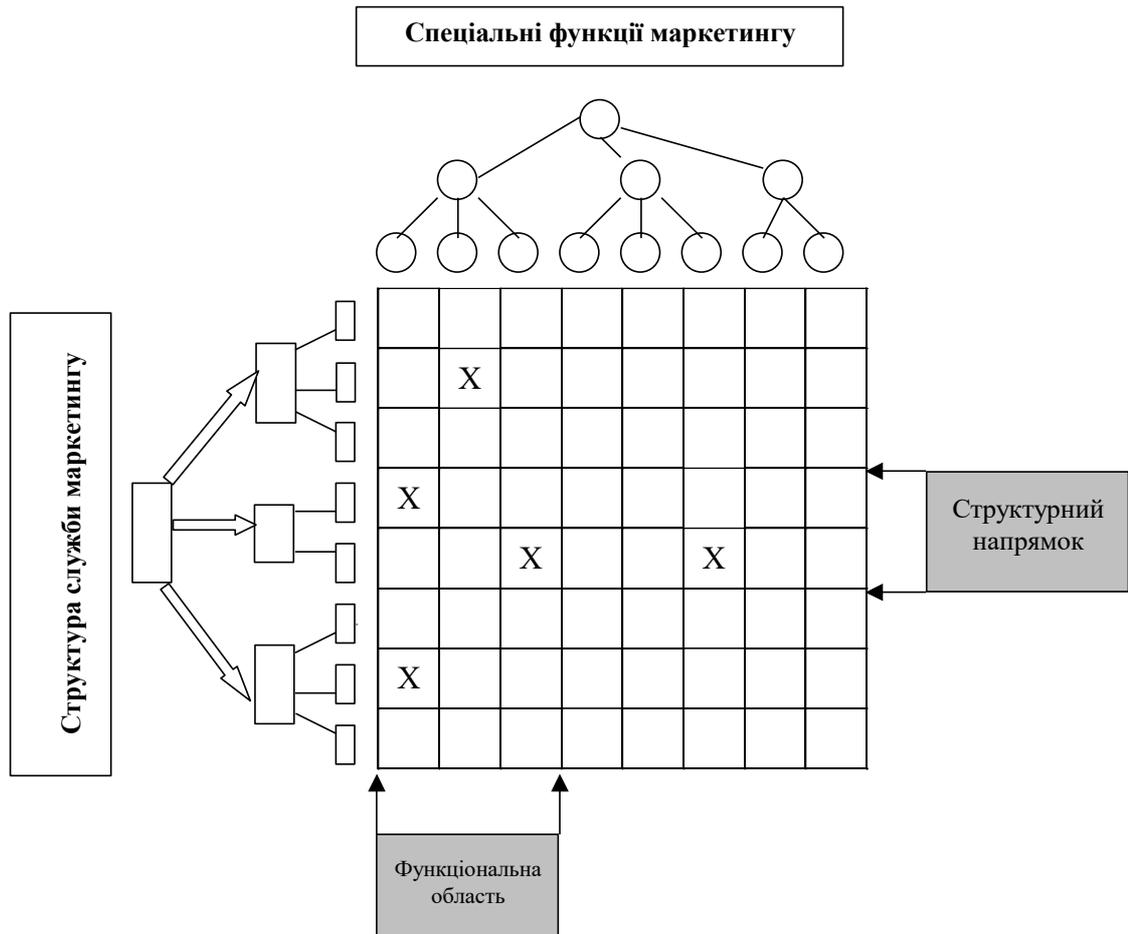


Рис. 2.8. Матричний розподіл функцій маркетингу на \*\*\* «\*\*\*\*\*» за структурними ланцюгами служби маркетингу

Примітка: побудовано автором

Створення маркетингу на \*\*\* «\*\*\*\*\*» здійснюється в наступній послідовності:

1. Попередньо розробляється “Положення про організаційну структуру підприємства”.
2. Приймається ринкова ідеологія управлінських рішень.

3. З урахуванням специфіки підприємства, ринкового оточення і відповідно до корпоративної стратегії вибираються основні завдання маркетингу.
4. Відповідно до основних завдань формуються функції маркетингу, що забезпечують достатній рівень маркетингової підтримки підприємства.
5. Функції маркетингу деталізуються і закріплюються за внутрішніми структурними підрозділами служби маркетингу.

Створення маркетингової служби допомогло б пов'язати воедино всі комерційні та виробничі напрямки в діяльності \*\*\* «\*\*\*\*\*». Використання стратегії й інструментів маркетингу в управлінні виробничою системою дасть змогу максимально реалізувати переваги інтеграції і запобігти прояву недоліків функціонування \*\*\* «\*\*\*\*\*».

Організація єдиного технологічного простору, де усе взаємозалежне, збалансоване за потужностями і потоками, припускає одночасне формування єдиного інформаційно-маркетингового простору. Таким чином, існуюча ситуація обумовлює необхідність створення маркетингової служби, що могла б координувати інтеграційну діяльність комерційних підрозділів \*\*\* «\*\*\*\*\*».

Практичний аспект застосування маркетингових механізмів на підприємстві виглядає інакше. Підприємство може приділяти маркетингові мінімум уваги, не визнавати його існування. Проте, \*\*\* «\*\*\*\*\*», яке взаємодіє з ринком, застосовує методи і підходи маркетингу. Задача ревізії маркетингової складової \*\*\* «\*\*\*\*\*» – визначення реальної ефективності використовуваних методів, шляхів її підвищення.

Своєчасна корекція маркетингових стратегій забезпечує значну економію коштів за рахунок скорочення непродуктивних витрат і підвищення віддачі від ринкової ситуації і кон'юнктури.

Суть системного підходу до маркетингу \*\*\* «\*\*\*\*\*» показано на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Схема системного підходу до маркетингу \*\*\* «\*\*\*\*\*»

Примітка: побудовано автором

Використання стратегії та інструментів маркетингу в управлінні \*\*\* «\*\*\*\*\*» дозволить максимально реалізувати переваги збалансованої системи і запобігти прояву недоліків функціонування великого суб'єкта господарювання. Рушійною силою ефективної організації сучасного виробництва є керованість. Носій організованості і керованості в технологічному просторі \*\*\* «\*\*\*\*\*» – служба маркетингу.

Таким чином, існуюча ситуація обумовлює необхідність створення маркетингових служб, що координують комерційну діяльність \*\*\* «\*\*\*\*\*». На наш погляд, організаційна структура маркетингових служб на \*\*\* «\*\*\*\*\*» не є і не мусить бути закінченою. Її необхідно змінювати постійно, у залежності від того, які завдання ставить перед собою підприємство.

### 2.3. Оцінка задоволеності споживачів підприємства

У загальноприйнятому значенні збут продукції пов'язують з маркетингом, тобто мова йде про маркетинг продаж. І якщо маркетинг збуту розвинутий і розроблений досить ґрунтовно, то маркетинг постачання практично не поширений і мало вивчений.

Складова витрат на функціонування маркетингу постачання в собівартості готової продукції \*\*\* «\*\*\*\*\*» може становити до 30-40%.

Вибір постачальника – це процес оцінки можливих постачальників і прийняття рішень про стратегічне партнерство в сфері постачання товарів, робіт та послуг, комплектуючих виробів.

На початку 2021 року \*\*\* «\*\*\*\*\*» затвердив «Концепцію розробки плану розвитку виробництва, закупівлі сировини і ресурсів», що повинна була оптимізувати структуру управління підприємством. Розроблена схема дозволяла службі маркетингу відслідковувати надходження всіх заявок по закупівлі сировини і збуту продукції на зовнішніх і внутрішніх ринках, забезпечувала при цьому розгляд заявок на тендерних (конкурсних) умовах.

Статистика та проведені маркетинговий аналіз на \*\*\* «\*\*\*\*\*» дозволяють точно враховувати ринкові тенденції. Правильно сформована стратегія закупівель, дотримання лімітів складських залишків приводять до поліпшення оборотності фінансових активів, що реально підвищує результативність бізнесу.

Запропонована нами методика аналізу співвідношення ціни та якості на \*\*\* «\*\*\*\*\*» може застосовуватися для аналізу цінових параметрів складних закупівель, сумарна якість яких не регламентується нормативно-технічною документацією (ДСТУ, ТУ, Стандарт підприємства та інші). Ця методика носить рекомендаційний характер.

Визначення порівнянних цін. Для розрахунку використовують формулу, приведену в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Форма для проведення аналізу цінової політики постачальників товарів

Параметр	Позначення	Постачальники (наведено приклад заповнення таблиці для випадку $i = 3$ )		
		Постач-к 1	Постач-к 2	Постач-к 3
1. Основний параметр, одиниця виміру	ОП	ОП1	ОП2	ОП3
2. Ціна комерційної пропозиції	ЦП			
3. Базис постачання в комерційній пропозиції	ІНКОТЕРМ С 2000			
4. Витрати на страхування, одиниця виміру	З			
5. Митні витрати, одиниця виміру	М			
6. Транспортні витрати, одиниця виміру	ТР			
7. Порівнянна ціна (ціна, приведена до стандартного базису постачання), одиниця виміру $Ц = ЦП + З + М + ТР$	Ц			
8. Питома ціна (відношення порівнянної ціни до основного параметра), одиниця виміру $ОЦ = Ц / ОП$	ОЦ			
9. Середня питома ціна (середнє відношення порівнянної ціни до основного ціноутворюючого параметра), одиниця виміру $ОЦ_{ср} = (УОЦ_i) / i_{max}$	ОЦ <sub>ср</sub>	$ОЦ_{ср} = (ОЦ_1 + ОЦ_2 + ОЦ_3) / 3$		
10. Розрахункова ціна, одиниця виміру $РЦ_i = ОЦ_{ср} \times ОП_i$	РЦ			
11. Відхилення у відсотках ( $РЦ_i - Ц_i$ ) / $РЦ_i \times 100$				

Примітка: побудовано автором на основі [41]

Нами узагальнені результати маркетингового аналізу задоволеності споживача, який було проведено у вересні 2024 року, відповідно до Стандарту підприємства „Оцінка ступеня задоволеності споживача”.

8% опитаних споживачів надали додаткові коментарі і зауваження щодо поліпшення роботи \*\*\* «\*\*\*\*\*». У 20% випадків уточнюються канали збуту, по яких металопродукція потрапляє до споживача. Ця інформація не вимагає коригуючих або попереджуючих дій.

На рис. 2.10-2.22 наведено результати статистичного аналізу отриманої інформації у графічному вигляді.



Рис. 2.10. Рейтинг задоволеності споживачів продукції \*\*\* «\*\*\*\*\*» за десятибальною шкалою

Примітка: побудовано автором на основі даних звітності \*\*\* «\*\*\*\*\*»

Нинішнє опитування підтвердило раніше встановлену закономірність у тому, що переваги українських споживачів не є стабільними в часі і багато в чому визначаються кон'юнктурною ситуацією.

Два ключових показники якості перемістилися вниз (рис. 2.10): фактичну якість металу з 13-го на 17-те місце, а співвідношення ціна-якість – з 11-го на 14-те місце. У той же час збільшилася задоволеність фактичною якістю упакування, що підтверджує раніше виявлену закономірність.

При цьому найбільш динамічно поліпшуються фактична якість упакування, врахування побажань за договором та доступність інформації.

І лише один параметр – врахування додаткових вимог до якості – на думку споживачів, на \*\*\* «\*\*\*\*\*» постійно погіршується.

Відзначені також істотні позитивні зміни, що пройшли на комбінаті по відношенню до покупців за останні півроку. По 17 факторам (раніше – по 7) виставлені оцінки, що свідчать про позитивну динаміку (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Фактори задоволеності споживачів продукції \*\*\* «\*\*\*\*\*» із позитивною динамікою у 2024 році

Примітка: побудовано автором на основі даних звітності \*\*\* «\*\*\*\*\*»

Негативна динаміка відзначена тільки по 2 факторам задоволеності (раніше – по 11): обліку додаткових вимог до якості і прийнятності терміну пророблення (рис. 2.12).

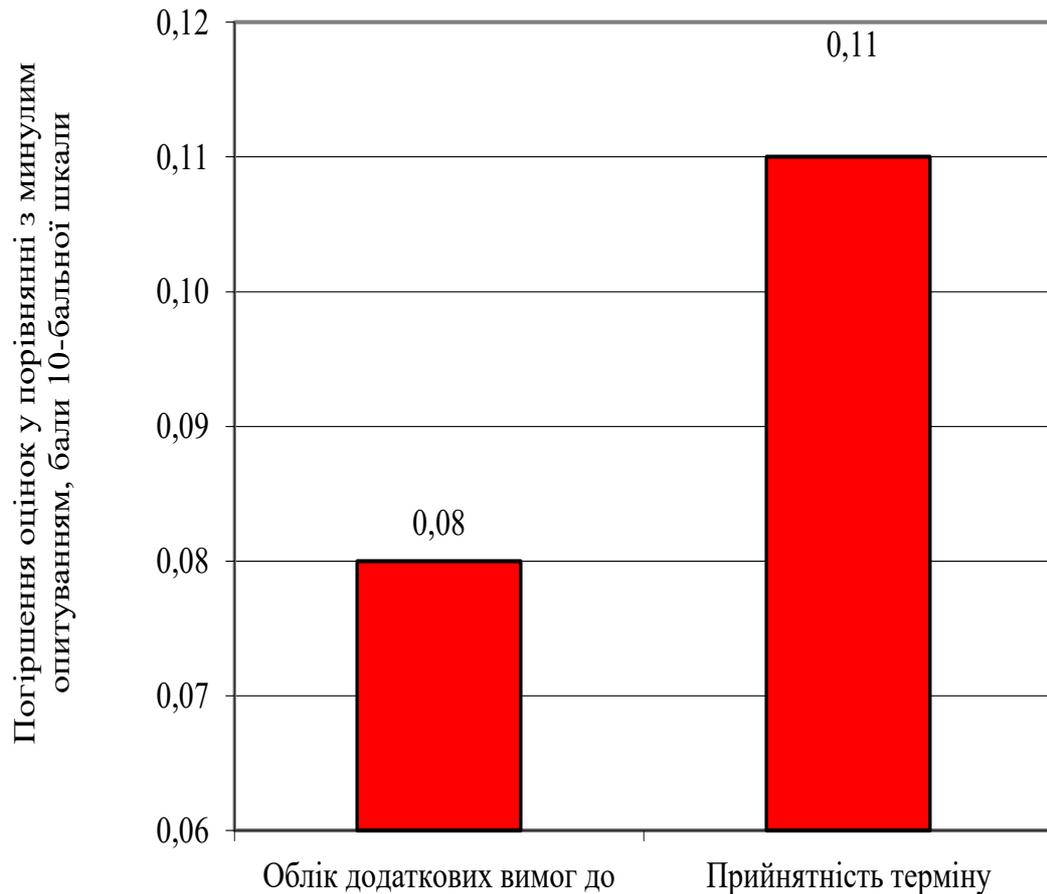


Рис. 2.12. Фактори задоволеності споживачів продукції \*\*\* «\*\*\*\*\*» із негативною динамікою

Примітка: побудовано автором на основі даних звітності \*\*\* «\*\*\*\*\*»

Звертає на себе увагу той факт, що нижчий рядок у рейтингу задоволеності по складовим зайняла динаміка підвищення сервісу. Це корелюється з високими оцінками самого рівня сервісу: покупець, мабуть, вважає, що наш сервіс уже досяг очікуваного рівня розвитку. Тим самим підтверджується важливість роботи всіх підрозділів на випередження очікувань споживача.



Рис. 2.13. Рейтинг показників \*\*\* «\*\*\*\*\*» у порівнянні з конкурентами

Примітка: побудовано автором на основі даних звітності \*\*\* «\*\*\*\*\*»

Звертають на себе увагу аномально високі середні оцінки по претензійній роботі на \*\*\* «\*\*\*\*\*», особливо в порівнянні з конкурентами: 10-те місце в рейтингу задоволеності (рис. 2.12), 5-те місце в рейтингу порівняння з конкурентами (рис. 2.13) і 8-е місце в рейтингу важливості (рис. 2.14). Цьому факту можна дати просте пояснення: покупець розуміє, що він завжди правий, але змушений визнати високий рівень постановки претензійної роботи на \*\*\* «\*\*\*\*\*».

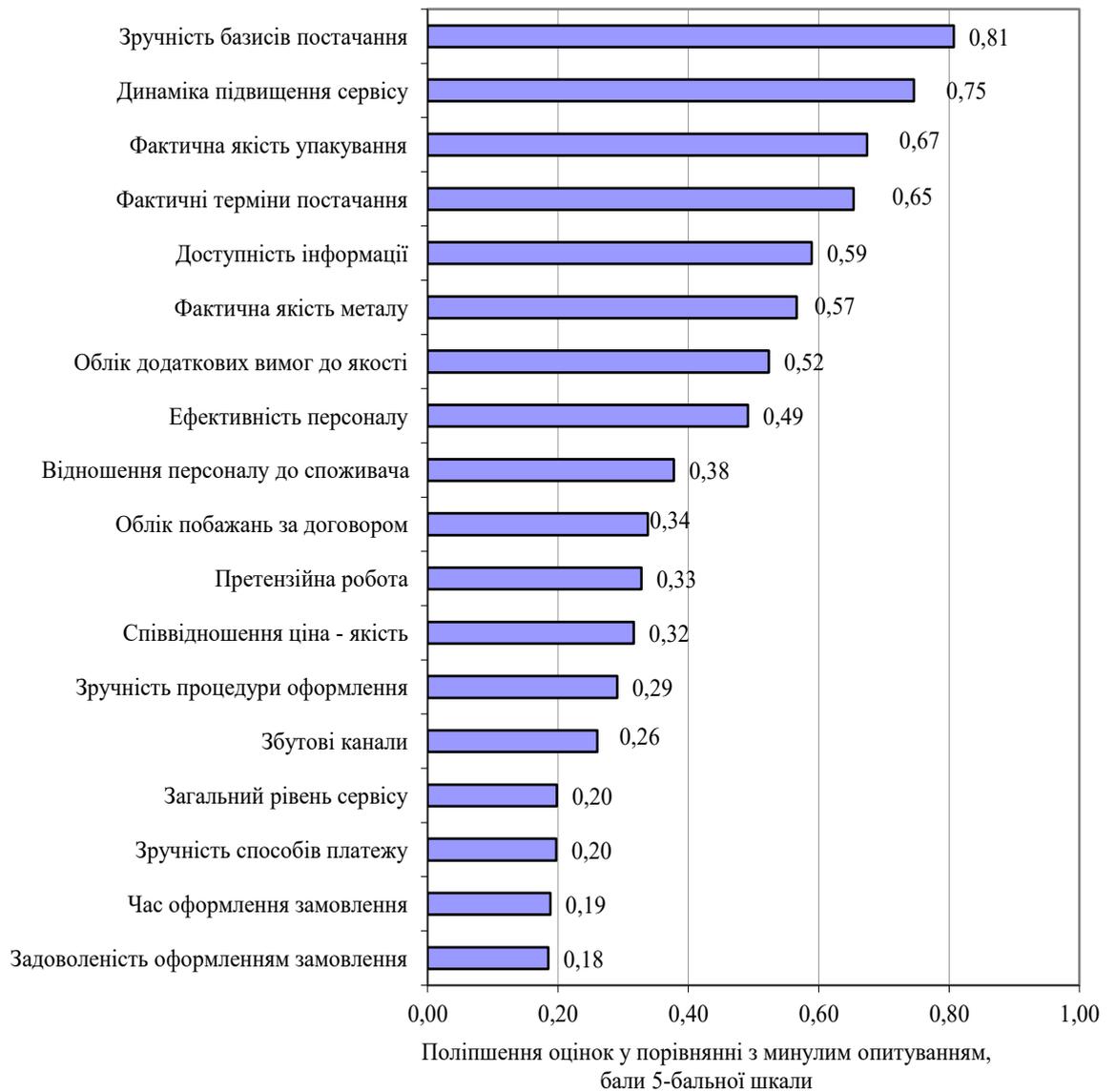


Рис. 2.14. Показники роботи \*\*\* «\*\*\*\*\*», які покращилися у порівнянні із конкурентами

Примітка: побудовано автором на основі даних звітності \*\*\* «\*\*\*\*\*»

Споживачі відзначили радикальні зміни, що пройшли на \*\*\* «\*\*\*\*\*» у відношенні до покупців за останні півроку. Картина опитування змінилася діаметрально в кращу сторону. По 18-ти факторах порівняння виставлені оцінки, що свідчать про позитивну динаміку (рис. 2.14), раніше було усього по 2-м.

Негативна динаміка відзначена тільки по одному фактору – часу оформлення замовлення (рис. 2.15).

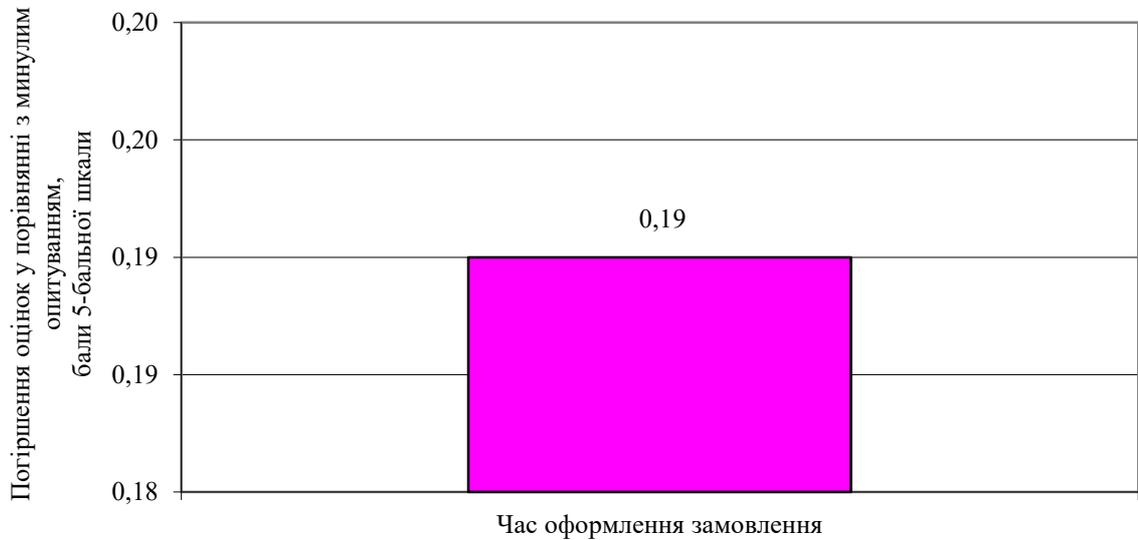


Рис. 2.15. Показники роботи \*\*\* «\*\*\*\*\*», що погіршилися у порівнянні із конкурентами

Примітка: побудовано автором на основі даних звітності \*\*\* «\*\*\*\*\*»

Рівень сервісу залишається визначальною конкурентною перевагою \*\*\* «\*\*\*\*\*».

П'ять найбільш важливих для покупців факторів задоволеності продукцією \*\*\* «\*\*\*\*\*» за підсумками останнього опитування виглядають у такий спосіб:

- фактичні терміни постачання (переміщення нагору з 5-го місця на 1-е).
- фактична якість металу (переміщення нагору, з 3-го місця на 2-е);
- прийнятність терміну пророблення (переміщення нагору, з 6-го місця на 3-є);
- зручність способів платежу (переміщення вниз, з 2-го місця на 4-е);
- час оформлення замовлення (переміщення нагору, з 9-го місця на 5-е).

Середньозважена оцінка по 5-бальній системі



Рис. 2.16. Рейтинг важливості показників роботи \*\*\* «\*\*\*\*\*»

Примітка: побудовано автором на основі даних звітності \*\*\* «\*\*\*\*\*»

Найбільш цінну інформацію про мінливість уявлень покупців дає порівняння результатів першого і останнього опитувань. Тут слід зазначити поступове зникнення в цій частині опитування мінімальних середніх оцінок (“не важливо”) і нижче.

Вперше за час проведення опитувань споживач відзначив, що усі обрані для опитування показники знаходяться для нього в найвищому діапазоні важливості – між градаціями “важливо” і “дуже важливо” (рис. 2.17). Таким чином, споживач згодом звертає увагу навіть на ті аспекти, які йому раніше здавалися менш важливими і, хоча й звикнув до певного рівня сервісу, але хоче надалі мати більш комплексне обслуговування.

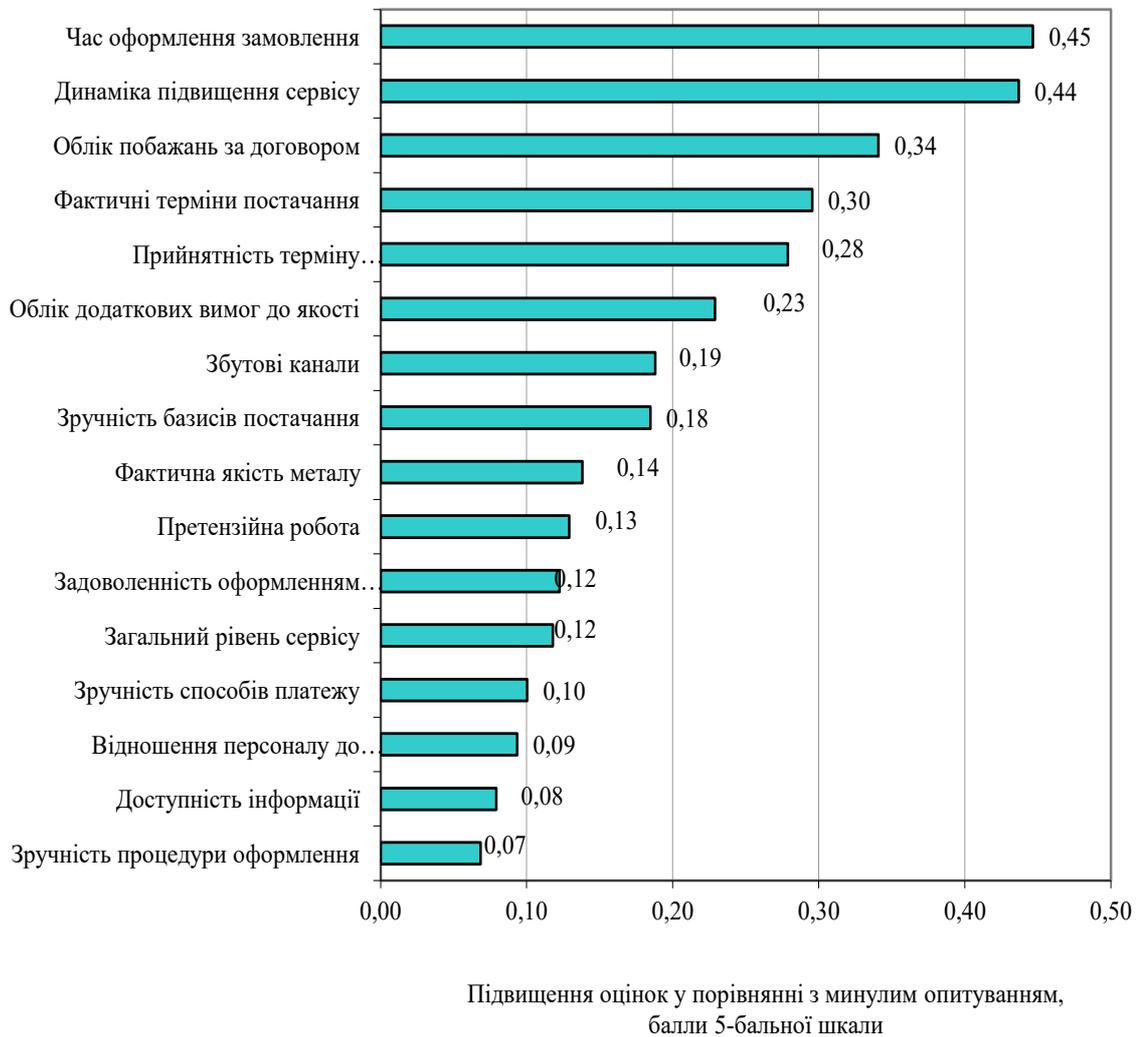


Рис. 2.17. Показники роботи \*\*\* «\*\*\*\*\*», важливість яких підвищилася

Примітка: побудовано автором на основі даних звітності \*\*\* «\*\*\*\*\*»

Незначно зменшилися оцінки по співвідношенню ціна-якість і ефективності персоналу. Зате помітно знизилася важливість фактичної якості упакування. Очевидно, покупець став сприймати як нормальну високу якість упакування.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1. Розробка стандарту організації маркетингу на підприємстві

Відповідно до економічних результатів роботи \*\*\* «\*\*\*\*\*» у 2022 році стало очевидно, що існуюча система управління плюс відсутність ефективного контролю з боку акціонерів за всіма процесами, що відбуваються на підприємстві, не сприяли динамічному розвитку організації. Без корінної зміни системи управління підприємством неможливо було зробити якісний прорив.

Проблеми з управлінням виявилися на всіх рівнях \*\*\* «\*\*\*\*\*». Насамперед, це війна, регулярні конфлікти між підрозділами, що зводилися до захисту інтересів своїх підрозділів, без проектування їх на рівень усього підприємства. Як наслідок, обмін інформацією між підрозділами був порушений. На підприємстві була відсутня стрижнева складова всього процесу управління – чітко прописана і всіма усвідомлена єдина стратегія і система цілей. Як наслідок кожен підрозділ розвивався у своєму напрямку, що не завжди відповідало стратегії всього \*\*\* «\*\*\*\*\*».

Для багатьох у керівництві комбінату стала очевидною необхідність серйозних змін у структурі підприємства, системі управління і корпоративної інформаційної системи.

Важливою рисою нової управлінської команди була готовність до змін і нововведень, постійний пошук шляхів удосконалення бізнесу на всіх рівнях менеджменту.

Спочатку були визначені внутрішні суперечності в системі управління і контролю, а вже після реформування цих процесів, другим напрямком стала

модернізація систем збуту і постачання. Діагностика показала як позитивні, так і негативні моменти в системі управління \*\*\* «\*\*\*\*\*».

Завдання маркетингу – описати зовнішнє конкурентне середовище шляхом збирання даних ззовні і привнесення їх у внутрішні потоки, що циркулюють у підрозділах комбінату. Успішна робота підприємства визначається прийняттям обґрунтованих рішень, для чого є необхідною чітка й достовірна картина ринкової ситуації. Зрозуміло, що \*\*\* «\*\*\*\*\*», як великий учасник ринку, прямо або опосередковано взаємодіє з тисячами споживачів і постачальників. Додатково здійснюється обробка відомостей від сотні зовнішніх джерел, а це лавина задіяної інформації. І всі дані сходяться в дирекцію з маркетингу.

На найближче майбутнє намічено кілька стратегічних орієнтирів у діяльності дирекції з маркетингу. По-перше, удосконалення прогнозування, щоб забезпечити повне стикування вимог ринку з можливостями \*\*\* «\*\*\*\*\*». По-друге, розробка механізму автоматичного вибору коригувальних впливів у межах створеної на комбінаті системи управління якістю. По-третє, створення математичних моделей споживання на внутрішньому і зовнішньому ринках металопродукції. По-четверте, створення віртуальних дублів.

В результаті аналізу було висунуто ряд пропозицій:

- 1) стосовно зміни організаційно-функціональної структури підприємства:
  - організаційно розділити ряд функцій у сфері управління комерційною службою на підприємстві;
  - розробити перспективну організаційну структуру дирекції з маркетингу;
- 2) стосовно модернізації існуючих процесів і регламентів.

Організаційна структура на \*\*\* «\*\*\*\*\*» означає гнучку організаційну побудову, що дає змогу постійно адаптуватися до фактичного контексту без великих витрат.

На рис. 3.1 наведена схема організації та управління маркетинговою діяльністю на \*\*\* «\*\*\*\*\*».

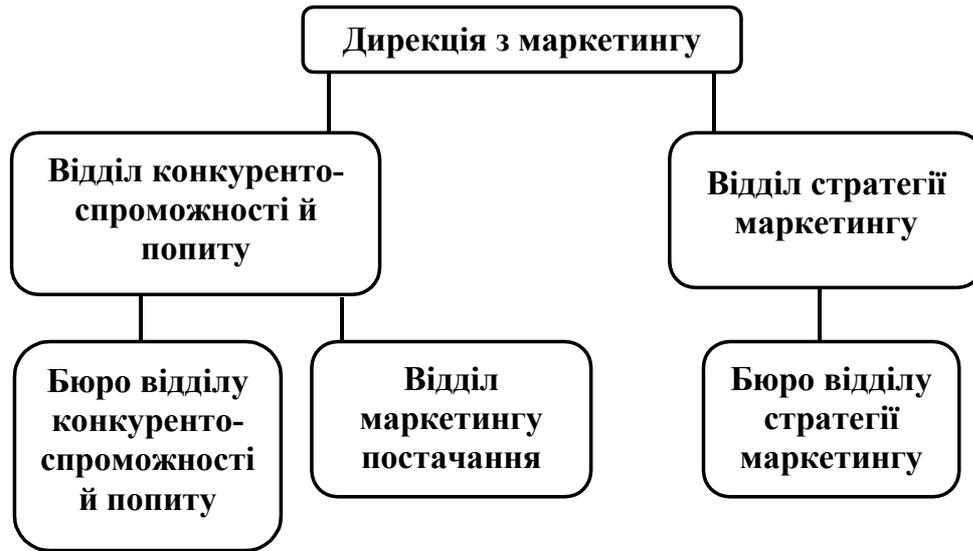


Рис. 3.1. Схема організації й управління маркетинговою діяльністю на \*\*\* «\*\*\*\*\*»

Примітка: побудовано автором на основі даних \*\*\* «\*\*\*\*\*»

Маркетингова діяльність здійснюється на основі діючих законодавчих і нормативно-правових актів України, Статуту \*\*\* «\*\*\*\*\*», рішень загальних зборів акціонерів, Наглядової ради і правління \*\*\* «\*\*\*\*\*», наказів і розпоряджень по комбінату, інших нормативних документів, що стосуються маркетингової діяльності на \*\*\* «\*\*\*\*\*».

Періодично, але не рідше одного разу на рік, директор з маркетингу розглядає процес здійснення маркетингової діяльності в рамках системи управління якістю, і, за необхідності, виробляє коригувальні і запобіжні дії, спрямовані на її поліпшення.

### 3.2. Удосконалення оцінювання економічної ефективності функціонування системи маркетингу на підприємстві

Ефективне функціонування систем маркетингу на промислових підприємствах має підвищувати конкурентоспроможність підприємства. У зв'язку з цим оцінка конкурентоспроможності \*\*\* «\*\*\*\*\*» має бути невід'ємним елементом маркетингової діяльності. Важливість проведення такої оцінки обумовлена цілою низкою обставин. Серед головних можна назвати необхідність розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, вибір підприємством партнерів для організації взаємовигідного співробітництва, залучення коштів інвестора в промислове виробництво, складання програми виходу підприємства на нові ринки й таке інше. У будь-якому випадку проведення оцінювання має на меті визначити становище \*\*\* «\*\*\*\*\*» на цільовому ринку.

Аналіз конкурентних позицій \*\*\* «\*\*\*\*\*» на ринку передбачає з'ясування факторів, що впливають на ставлення покупців до підприємства, його продукції і, як результат, на зміну його частки в продажах на конкретному товарному ринку. На наш погляд, пріоритетне становище в оцінюванні конкурентоспроможності \*\*\* «\*\*\*\*\*» займають методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції. Нам уявляється, що конкурентоспроможність підприємства можна визначати в статичі й у динаміці. Оцінювання може здійснюватися трьома етапами.

На першому етапі конкурентоспроможність підприємства визначається в статичі з урахуванням вагомості товарів і ринків, на яких вони реалізуються.

$$K = \sum_{i=1}^r A_i \times K_{Li} \times K_{Ji}, \quad (3.1)$$

де  $A_i$  – показник значимості ринку, на якому представлений товар підприємства. Значення  $A_i$  можна привласнювати наступні: [17, с.92]

- для промислово розвитих країн (США, Японія, країни Євросоюзу, Канада й ін.) – 1,0;
- для інших країн – 0,7;
- для внутрішнього ринку – 0,5.

$K_{ir}$  – конкурентоспроможність  $i$ -го товару на  $r$ -му ринку, яку можна визначити по формулі: [33, с.173]

$$K_{li} = \sum_{i=1}^r b_i \times \frac{n_i}{n_{li}} \times \frac{k_i}{k_{li}} \times \frac{z_{li}}{z_i}, \quad (3.2)$$

де  $p$  – кількість видів товару на даному ринку;

$b_j$  – коефіцієнт значущості  $j$ -го товару в конкуренції на ринку,  $\sum_{i=1}^p b_j = 1$ ;

$\Pi_j, \Pi_{jy}$  – кількість товару  $j$ -го виду, пропонованого на ринку конкуруючими сторонами;

$K_j, K_{jy}$  – комплексні показники якості конкуруючих товарів;

$Z_j, Z_{jy}$  – витрати на придбання і використання цих товарів за весь термін експлуатації.

$K_{Ei}$  – індекс відносної ефективності, що пропонуємо визначати за формулою:

$$K_{Ei} = \sum_{s=1}^r y_i \times \frac{E_i}{E_{li}}, \quad (3.3)$$

де  $E_j, E_{jy}$  – часткові показники конкурентоспроможності даного підприємства і підприємства-конкурента;

$y_i$ , – вага кожного показника.

Щоб визначити  $K_{Ei}$ , необхідно скласти перелік показників.

Наведений перелік показників пропонований нами для умов \*\*\* «\*\*\*\*\*». Він не є універсальним для усіх, тому можливо, що кожному

підприємству необхідно буде розробити свою власну концепцію, що і визначить конкретний перелік показників. Розрахунок часткових показників конкурентоспроможності \*\*\* «\*\*\*\*\*» і його конкурентів  $E_j$ ,  $E_{jy}$  проводиться за допомогою табл. 3.1.

Таблиця 3.1

## Форма для розрахунку часткових показників конкурентоспроможності

\*\*\* «\*\*\*\*\*»

Показники (приблизні)	Вага	Оцінка (від 1 до 10)			Зважена оцінка		
		П	К1	К2	П	К1	К2
Аспект клієнта:							
▪ “Ціна–якість”;	0.2	10	8	7	2	1.6	1.4
▪ Широта асортименту;	0.1	9	9	7	0.9	0.9	0.7
▪ Відношення до продукції й ін.	0.1	9	8	7	0.9	0.8	0.7
Фінансовий аспект:							
▪ Коефіцієнт фінансової незалежності;	0.1	8	8	9	0.8	0.8	0.9
▪ Коефіцієнт поточної ліквідності та ін.	0.1	10	9	8	1	0.9	0.8
Внутрішньовиробничий аспект:							
▪ Фондовіддача;	0.2	7	8	8	1.4	1.6	1.6
▪ Продуктивність праці тощо	0.2	9	7	8	1.8	1.4	1.6
Часткові показники конкурентоспроможності					$E_j$	$E_{jy}$	
					8.8	8.0	7.7

Примітка: побудовано автором на основі даних \*\*\* «\*\*\*\*\*»

В табл. 3.1 наведено розрахунок часткових показників конкурентоспроможності \*\*\* «\*\*\*\*\*» станом на вересень 2024 року. Зауважимо, що по конкурентам розрахунок можна вважати тільки орієнтовним, оскільки вихідні дані взято із відкритих джерел, які не гарантують повної ідентичності із даними бухгалтерського обліку.

Для цього за допомогою статистичних методів вирівнювання динамічних рядів виявляються тенденції і закономірності в зміні частки ринку. У результаті підприємства можуть попадати в групи як з позитивними чи хитливими темпами зростання частки ринку, так і в групи з відсутністю

темпів зростання частки ринку, відповідно до матриці “Стан конкурентоспроможності – тенденції зміни частки ринку” (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця “Стан конкурентоспроможності – тенденції зміни частки ринку”

для \*\*\* «\*\*\*\*\*»

Тенденція зміни частки ринку	Висока конкурентоспроможність підприємства (7-10 балів)	Середня конкурентоспроможність підприємства (4-7 балів)	Низька конкурентоспроможність підприємства (0-4 балів)
Позитивна			
Нейтральна	*** «*****»		
Негативна			

Примітка: побудовано автором на основі даних \*\*\* «\*\*\*\*\*»

У запропонованій нами матриці представлений ряд стратегічних альтернатив, які \*\*\* «\*\*\*\*\*» може мати при розробці конкурентної стратегії.

Таким чином, формування на \*\*\* «\*\*\*\*\*» систем стратегічного маркетингу має призвести до:

1. Підвищення чи збереження конкурентоспроможності \*\*\* «\*\*\*\*\*» за видами його діяльності.
2. Розвитку творчого потенціалу співробітників \*\*\* «\*\*\*\*\*».
3. Формування нової організаційної культури \*\*\* «\*\*\*\*\*».
4. Створення більш чітких структурних зв'язків між відділами підприємства.
5. Розробки чітких інвестиційних критеріїв щодо стратегічних рішень про подальше зростання, диверсифікованість, інновації, стратегічних партнерів.

### 3.3. Організація процесу маркетингового управління на підприємстві

Однієї з підсистем, що забезпечують систему маркетингового управління, є підсистема стратегічного маркетингового планування, орієнтована на формування ринкової стратегії підприємства. Щоб \*\*\* «\*\*\*\*\*» могло адаптуватися до змін, що відбуваються, і активно формувати своє майбутнє, стратегічне маркетингове планування, на наш погляд, не повинне бути пов'язане ні з існуючою практикою, ні з організаційною структурою, що склалася. На рис. 3.2 представлена модель управління процесом стратегічного маркетингового планування, що містить основні етапи робіт з розробки і реалізації стратегії \*\*\* «\*\*\*\*\*».

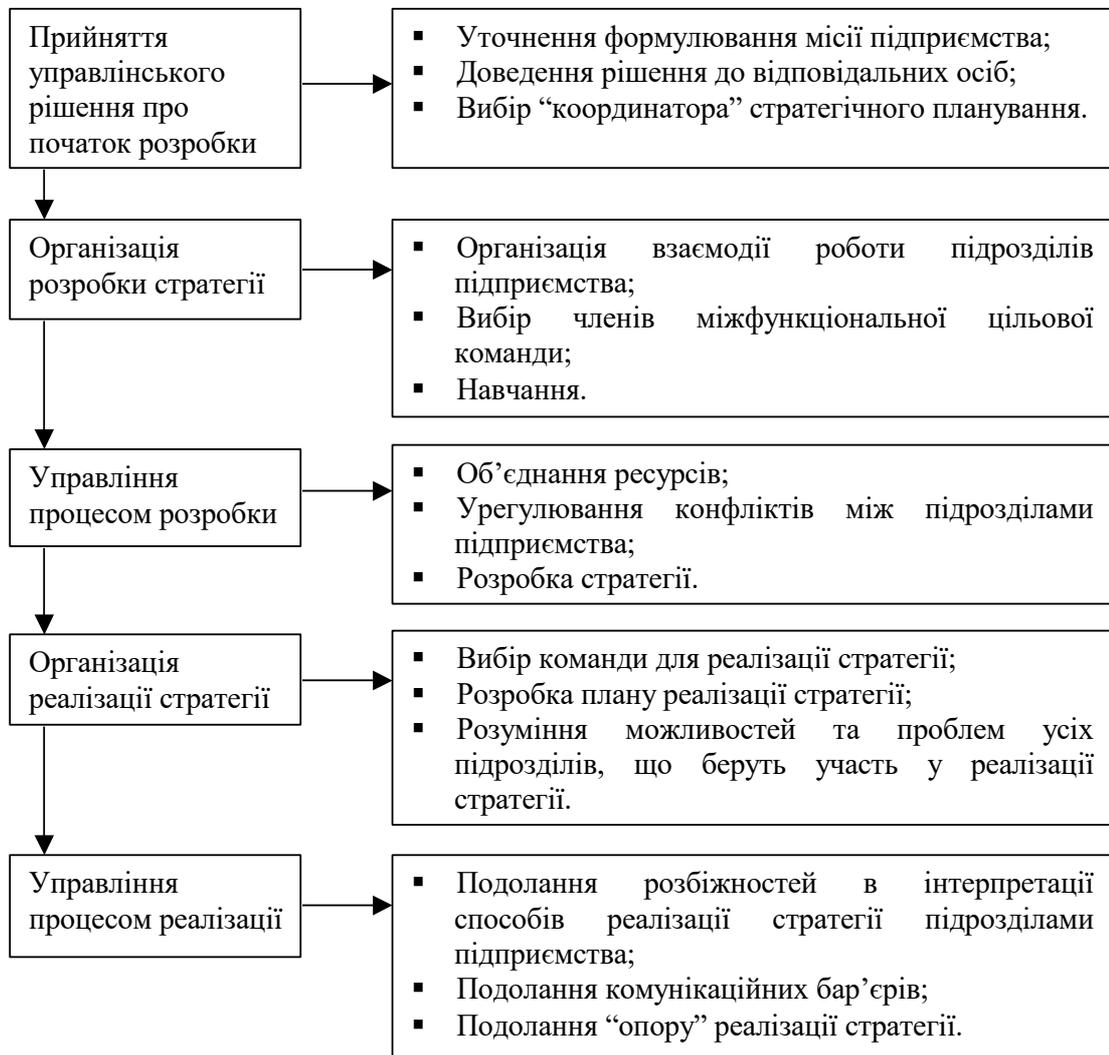


Рис. 3.2. Модель управління процесом розробки й реалізації стратегії \*\*\* «\*\*\*\*\*» в системі маркетингового управління

Примітка: побудовано автором

Розробка плану по реалізації стратегії має на увазі постановку задач для кожного відділу підприємства. Щоб такий план був детальним і зрозумілим усім, до його розробки бажано залучити всі зацікавлені відділи, наприклад, провести “круглий стіл”, щоб обговорити всі ідеї.

Ми вважаємо, що кожного разу центральним питанням розробки плану по реалізації стратегії є розробка збалансованої системи показників, концептуальна структура якої запропонована нами в табл. 3.3. Така система спрямована насамперед на ув'язування показників у грошовому вираженні з операційними вимірниками таких аспектів діяльності підприємства, як задоволеність клієнтів, внутрішньофірмові господарські процеси, інноваційна активність, фінансові результати.

Таблиця 3.3

Концептуальна структура збалансованої системи показників для розробки плану по реалізації стратегії \*\*\* «\*\*\*\*\*»

Аспекти	Цілі	Показники	Завдання	Заходи
Аспект клієнта				
Фінансовий аспект				
Аспект внутрішньофірмового господарського процесу				
Аспект інновацій і навчання				

Примітка: побудовано автором

Таким чином, розробка збалансованої системи показників стає широкою управлінською системою і перетворює перспективні плани і стратегії в сукупність цілей і заходів.

Важливою складовою організації реалізації стратегії є також розуміння здібностей і проблем інших відділів і одночасне інформування про власні труднощі. Відомо, що перешкодою для координації діяльності всіх підрозділів при реалізації стратегії можуть бути комунікаційні бар'єри. Вони можуть виникати через своєрідну мову і жаргон, що існує у відділах. Члени інших підрозділів можуть зіткнутися з комунікаційними проблемами через

нерозуміння вузькопрофесійної мови якого-небудь відділу. Загальна термінологія і її сприйняття, створення комунікаційних каналів у вигляді регулярних доповідей і зустрічей між відділами допоможе підприємству поліпшити якість відносин між його підрозділами. Бажаний підсумок подібних комунікацій – ставлення до інших підрозділів як до потенційних партнерів, а не як до суперників. Тільки в такий спосіб можна домогтися ефективної координації роботи усіх відділів і заручитися підтримкою серед персоналу компанії при реалізації розробленої стратегії.

Управління процесом реалізації стратегії є сьогодні одним з найгостріших питань. Незважаючи на те, що вищому керівництву хотілося б вважати, що усі відділи підприємства мають одну мету – підвищення ефективності роботи організації в цілому, на міжфункціональному рівні можуть виникати й інші цілі та завдання. Пропонована до реалізації стратегія може загрожувати престижу і впливу якогось підрозділу – і тоді співробітники можуть “опиратися змінам”, захищаючи свою сферу діяльності.

Конструктивна мотивація співробітників \*\*\* «\*\*\*\*\*» також буде сприяти успішному процесу розробки і реалізації стратегії. Стимули – важливий інструмент в управлінні організаційним процесом. Ми згодні з існуючою думкою, що чим більше внутрішніх змін вимагає стратегія, тим більшу роль відіграють ефективні стимули. Для цього на \*\*\* «\*\*\*\*\*» має бути розроблена система заохочень, що сприяла б придбанню знань і умінь, необхідних для розробки стратегії. Прагнення менеджерів до кар'єри має оцінюватися як матеріально, так і в плані просування по службі.

Вважаємо, що процес маркетингового управління для \*\*\* «\*\*\*\*\*» можна умовно розділити на кілька великих блоків (рис. 3.3).

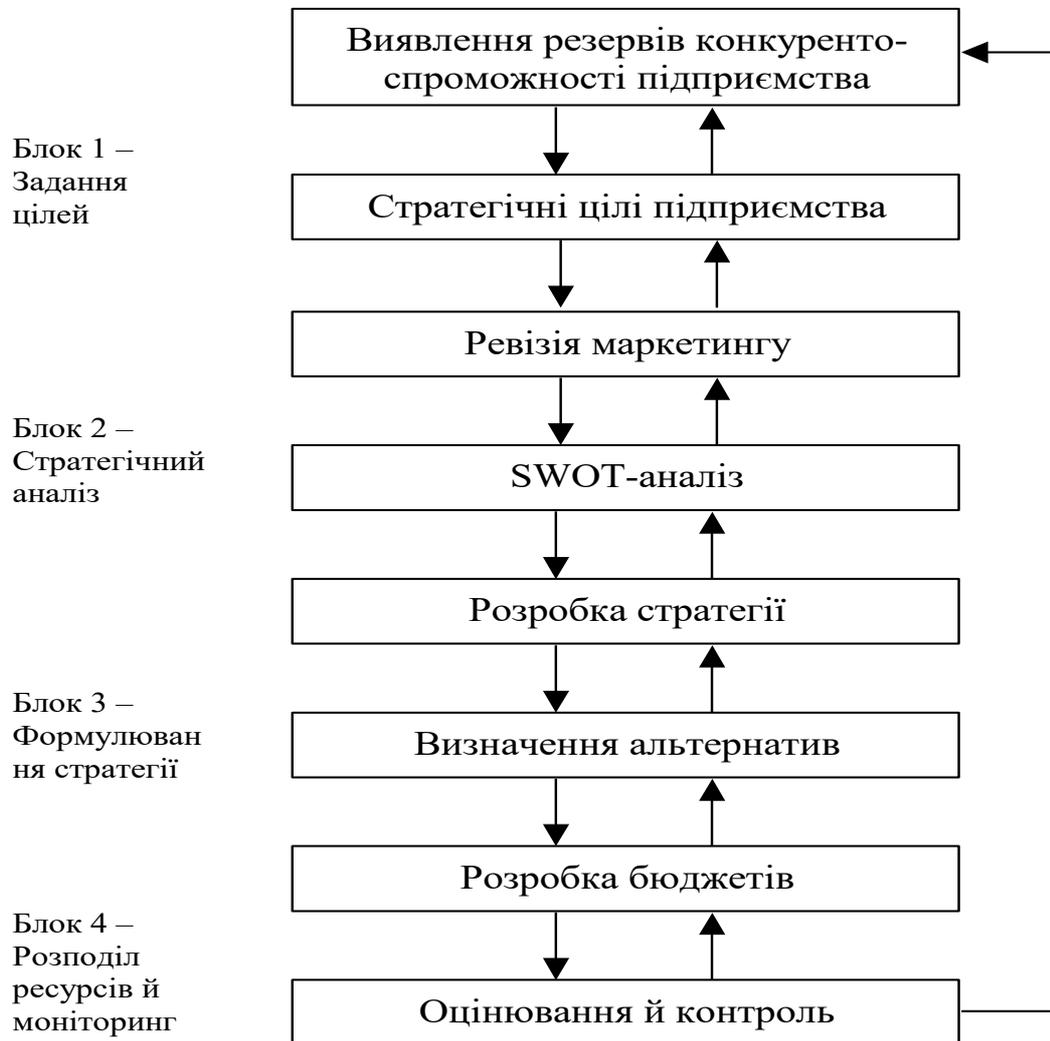


Рис. 3.3. Процес маркетингового управління для \*\*\* «\*\*\*\*\*»

Примітка: побудовано автором

Процес маркетингового управління зазвичай починається з постановки цілей. Однак, на наш погляд, стратегічні цілі \*\*\* «\*\*\*\*\*» не можна установити відразу. Тому ми вважаємо, що починати перший етап впливає з оцінки конкурентоспроможності підприємства. Основна мета подібної оцінки – виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства, як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. У такому випадку отримані результати будуть служити вихідною базою для вироблення стратегічних цілей \*\*\* «\*\*\*\*\*».

На наш погляд, у випадку успішного застосування стратегічного маркетингового планування \*\*\* «\*\*\*\*\*» одержать такі переваги:

1. Процедурні переваги: планування веде до реалістичних і визнаних цілей, вимагає високого рівня інформації про ринок і поліпшує контроль над підприємством.

2. Процесуальні переваги: планування веде до більш високої мотивації менеджерів, кращої міжфункціональної взаємодії, до усвідомлення і прийняття змін.

3. Переваги ефективності: планування підвищує успішність підприємства, знижує марні витрати і скорочує зайві дії, приводячи до більш чіткого розуміння пріоритетів.

## ВИСНОВКИ

В роботі розглянуто концепцію маркетингу, що базується на принципах маркетингового управління, спрямовану на досягнення перспективних цілей підприємства, виходячи з врахування довгострокових конкурентних переваг в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Запропоновано модель інтеграції маркетингового управління. У центрі уваги моделі – динамічний взаємозв'язок “стратегічний маркетинг – стратегічний менеджмент”. У процесі аналізу маркетингових рішень і рішень у сфері стратегічного менеджменту використовуються два класифікаційних критерії: рівень ієрархії, на якому приймаються стратегічні рішення; фокус уваги вищого керівництва підприємства.

Визначено основні методи стратегічного маркетингу: прогнозування, аналіз і оцінка, моделювання. Застосування цих методів передбачає послідовне виконання таких дій: вивчення потреб, цінностей і товарів, стратегічна сегментація ринку, формування конкурентоспроможності товарів. Обґрунтовано необхідність системного підходу до здійснення маркетингового управління.

Розглянуто діяльність \*\*\* «\*\*\*\*\*», що є одним із металургійних підприємств Волинської області \*\*\* «\*\*\*\*\*» пропонує швидкі ливарні рішення для промислових підприємств Європи та України. Знаходиться за адресою: Україна, Волинська обл., м. Нововолинськ, вул. Шахтарська, 49. Завод вже понад 60 років виготовляє продукцію для підприємств: гірничодобувної і гірничо-збагачувальної галузей; цементної галузі; металургії; машинобудування; вагонобудування.

Запропоновано систему стратегічного маркетингового планування на \*\*\* «\*\*\*\*\*», вимогами до якої є: наявність достовірної і повної

інформації; залучення до процесу кваліфікованого персоналу з навичками стратегічного планування і знанням менеджменту й маркетингу; залучення вищого керівництва підприємства до участі у ключових процедурах стратегічного маркетингового планування; наявність ресурсів для реалізації розробленої стратегії підприємства; конструктивна мотивація працівників \*\*\* «\*\*\*\*\*».

Запропоновано модель управління процесом маркетингового управління на \*\*\* «\*\*\*\*\*». Вона включає п'ять основних етапів з розробки і реалізації стратегії промислового підприємства: прийняття управлінського рішення про початок розробки стратегії; організація розробки стратегії; управління процесом розробки стратегії; організація реалізації стратегії; управління процесом реалізації стратегії.

Застосування маркетингового управління на \*\*\* «\*\*\*\*\*» дасть змогу одержати процедурні, процесуальні переваги і переваги ефективності.

Це, відповідно, означає, що планування: веде до реалістичних і визнаних цілей, потребує високого рівня інформації про ринок і поліпшує контроль над \*\*\* «\*\*\*\*\*»; зумовлює вищу мотивацію менеджерів, кращу міжфункціональну взаємодію, усвідомлення і прийняття змін; підвищує успішність підприємства, знижує марні витрати і скорочує зайві дії, ведучи до чіткішого розуміння пріоритетів.

Розроблено структуру збалансованої системи показників ефективності маркетингового управління на \*\*\* «\*\*\*\*\*», спрямовану на їх ув'язування у грошовому вираженні з операційними вимірниками діяльності підприємства: задоволеність клієнтів, внутрішньофірмові господарські процеси, інноваційна активність, фінансові результати. Така система дає клієнтам, акціонерам змогу оцінити перспективи господарського процесу і здатності до змін та удосконалення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І. А., Жидков О. І. Теоретичне обґрунтування сутності та властивостей потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 22-26.
2. Артеменко Л. П., Фурсік О. І. Підвищення стратегічного потенціалу як напрям стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2670> (дата звернення: 15.04.2024).
3. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
4. Балабанова Л. В. Маркетинговий аудит системи збуту: навч. посіб. К.: Професіонал, 2004. 224 с.
5. Берницька Д. І. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ. 2012. 231с.
6. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. К.: Лібра, 2016. 712 с.
7. Герчикова І.Н. Менеджмент. К.: Лібра, 2010. 512 с.
8. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2019. 488 с.
9. Гетьман О. О. Економічна діагностика: навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2017. 308 с.
10. Горбонос Ф. В. Економіка підприємства: підруч. К.: Знання, 2016. 463 с.
11. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2016. 304 с.
12. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2015. 304 с.

13. Данилюк Т., Міщук П. Маркетинговий менеджмент як інструмент забезпечення конкурентоспроможної якості продуктів та послуг. Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-210-217>. С.210-217.
14. Економіка підприємства: навч. посіб.; за заг. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк: РВВ ВНУ ім. Лесі Українки. 2019. 492 с.
15. Загородній А. Г. Торгівля, маркетинг, реклама: термінологічний словник. Львів: Львівська політехніка, 2011. 312 с.
16. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. К.: Центр уч. л-ри, 2009. 728 с.
17. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. К.: Акаемвидав, 2017. 320 с.
18. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 679 с.
19. Ковальчук С. В. Маркетинг: навч. посіб. Львів: Новий світ-2000, 2011. 679 с.
20. Колесніков О. О. Управління стратегічним потенціалом підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.1. Харків, 2005. 18 с.
21. Кривов'язюк І. В. Підприємство в умовах ринку: навч. посіб. К.: Кондор, 2019. 840 с.
22. Крикавський Є. В. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 260 с.
23. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. К.: КНЕУ 2006. 152 с.
24. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми. К.: Київ. нац. екон. ун-т., 2002. 246 с.
25. Липчук В. В. Маркетинг: навч. посіб. Львів: Магнолія 2006, 2012. 456 с.
26. Маслак О. І., Квятковська Л. А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу. *Регіональна економіка*. 2012. № 1. С. 91-97.

27. Марцин В. С. Економіка торгівлі: підруч. К.: Знання, 2018. 603 с.
28. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Донецьк: ДУЕП, 2007. 332 с.
29. Мних Є. В. Економічний аналіз: підруч. К.: Знання, 2023. 630 с.
30. Мочерний С. В. Економічна теорія: навч. посіб. К.: Академія, 2009. 640 с.
31. Онищенко В.С. Менеджмент. К.: Лібра, 2024. 704 с.
32. Отенко І. П., Даневич О. С. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 302-307
33. Остап'юк М. Я., Яцишин Н. З. Економіка підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ПП «Синтез-Поліграф», 2018. 268 с.
34. Павлова В. А., Потупало Н. В. Управління стратегічним потенціалом успіху підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. №2(19). С. 166-176.
35. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підруч. К.: КНЕУ, 2023. 528 с.
36. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
37. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 398 с.
38. Проволоцька О. М. Управління збутом промислової продукції в комплексі маркетингу: автореф. дис.... канд. екон. наук: спец. 08.06.01. К.: Українська академія зовнішньої торгівлі, 2013. 20 с.
39. Сватюк О.Р. Управлінський підхід щодо методики розрахунку показників оцінки економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник ЛДУВС*. Серія економічна. 2011. №1. С. 212–220.
40. Сідун В. А. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 356 с.
41. Сумець О.М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека: навч. посіб. К. : «Хай-Тек Прес», 2008. 400 с.

42. Ткаченко А.М. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства. Вісник економічних наук України. 2010. №1. С. 101–106.
43. Шкарлет С. Теоретичні основи формування економічної безпеки підприємств. *Сіверянський літопис*. 2007. №4. С. 161–171.
44. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування: підруч. Львів: Львівська політехніка, 2016. 292 с.
45. Чиж Л. П., Хотєєва Н. В., Загородня К. О. Методика оцінки ефективності використання виробничого потенціалу підприємства портової діяльності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. №3(76). С. 5-16.

## ДОДАТКИ