

[]

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТВОРЕННЯ ТА
ФУНКЦІОНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*
Тетяна ЛЯШЕНКО

(підпис)

Виконала:

здобувачка вищої освіти гр. МРД-42

Тетяна ЛЯШЕНКО

Керівник:

старший викладач

Ольга КРИЖКО

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Світлана ЛЕГОМІНОВА

Київ 2025



**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	<u>маркетингу</u>
Ступінь вищої освіти	<u>«Бакалавр»</u>
Спеціальність	<u>075 «Маркетинг»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Маркетинг»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу
Олена ВІНОГРАДОВА
«25» лютого 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

ЛЯШЕНКО Тетяни Олександрівни

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Напрями реалізації стратегії створення та функціонування маркетингової служби на підприємстві»
керівник кваліфікаційної роботи Ольга КРИЖКО, старший викладач
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «24» лютого 2025 року № 56
2. Строк подання кваліфікаційної роботи 12 травня 2025 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1) Теоретичні засади функціонування маркетингової служби на підприємстві
2) Аналіз організації маркетингової служби ТОВ «ФРУТЛАЙФ»
3) Напрями реалізації стратегії створення та функціонування маркетингової служби
5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*
6. Дата видачі завдання 25.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи.	05.02. - 26.02	виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03	виконано
3.	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03	виконано
4.	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04	виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04	виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05	виконано
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	06.05 - 09.05	виконано
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	12.05-16.05	виконано
9.	Рецензування роботи керівником	12.05-16.05	виконано
10.	Зовнішнє рецензування	12.05-16.05	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-18.06	виконано
12.	Попередній захист	19.05-23.05	виконано
13.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-20.06	

Здобувачка вищої освіти

_____ Тетяна ЛЯШЕНКО

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Ольга КРИЖКО

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 65 стор., 16 рис., 41 табл., 48 джерел.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій щодо створення та функціонування маркетингової служби на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес створення та функціонування маркетингової служби на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні засади удосконалення стратегії створення та функціонування маркетингової служби ТОВ «Фрутлайф».

Короткий зміст роботи:

У першому розділі розглянуто теоретичні засади організації маркетингової служби на підприємстві. Проаналізовано сутність, цілі та завдання маркетингового підрозділу, основні функції та принципи формування його структури. Окрему увагу приділено сучасним підходам до стратегічного управління маркетингом, типам організаційних моделей (лінійна, функціональна, матрична), а також ролі маркетингової служби в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Розкрито особливості взаємодії маркетингу з іншими функціональними підрозділами.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Фрутлайф», що спеціалізується на виробництві натуральної плодоовочевої продукції. Визначено внутрішні характеристики підприємства: структура персоналу, сезонність виробництва, асортимент, канали реалізації, рівень конкуренції. За результатами SWOT- і PEST-аналізів виявлено, що маркетингова діяльність реалізується несистемно, без окремої служби, що обмежує цифрову присутність бренду, комунікацію з клієнтами та ефективно просування продукції в умовах воєнного часу.

У третьому розділі запропоновано комплексну модель створення маркетингової служби для ТОВ «Фрутлайф», включаючи організаційну структуру, функціональний розподіл обов'язків, штатний розпис і посадові інструкції. Здійснено фінансово-економічне обґрунтування витрат на запуск і функціонування служби, розраховано рентабельність, термін окупності та очікуваний прибуток. Подано набір ключових показників ефективності (КРІ), графік їх досягнення, аналіз потенційних ризиків і нематеріальних ефектів. Розроблено практичні рекомендації щодо запуску цифрового маркетингу, участі у виставках та взаємодії з партнерами, що дозволить підприємству системно реалізовувати маркетингову стратегію в умовах обмежених ресурсів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАРКЕТИНГОВА СЛУЖБА, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, МАЛЕ ПІДПРИЄМСТВО, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ РОЗПОДІЛ, ФІНАНСОВЕ ОБґРУНТУВАННЯ, КРІ, ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ, ТОВ «ФРУТЛАЙФ».

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність, цілі та завдання маркетингової служби на підприємстві	8
1.2. Організаційно-структурні підходи до формування та стратегічного управління маркетинговою службою	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФРУТЛАЙФ»	24
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Фрутлайф»	24
2.2. Оцінка ефективності функціонування маркетингової служби ТОВ «Фрутлайф»	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ	47
3.1. Створення маркетингової служби в ТОВ «Фрутлайф»: цілі, принципи та функціональна модель	47
3.2. Оцінка ефективності та практичні рекомендації щодо впровадження маркетингової служби	55
ВИСНОВКИ	62
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах воєнного часу та економічної нестабільності для українських підприємств особливо актуальними є питання підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю. Серед суб'єктів малого бізнесу переважає фрагментарне або інтуїтивне застосування маркетингових інструментів, що не дозволяє формувати стійку конкурентну позицію на ринку. За таких умов зростає значення стратегічного підходу до організації маркетингової служби як функціонального підрозділу підприємства. Її створення дозволяє не лише систематизувати комунікаційні процеси, а й реалізовувати маркетинг як управлінську функцію.

Особливої уваги потребує формування маркетингової служби на малих підприємствах агропереробного спрямування, таких як ТОВ «Фрутлайф», яке спеціалізується на виробництві натуральної фруктової продукції. В умовах обмежених ресурсів та зміни споживчої поведінки через війну виникає потреба в адаптивній, ефективній моделі маркетингового управління, яка дозволить не лише зберегти ринкові позиції, а й активізувати розвиток.

Питання функціонування маркетингових служб, їх структура та ефективність досліджуються у працях таких фахівців як Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, П. Дойль, К. Келлер, Є.В. Ромат, Т. Примак, Л. Попова та ін. Однак питання адаптації цих підходів до малих підприємств в умовах українського ринку залишаються недостатньо розробленими.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій щодо створення та функціонування маркетингової служби на підприємстві.

Згідно з метою роботи було встановлено наступні *завдання*:

- проаналізувати теоретичні підходи до організації маркетингової служби;
- визначити основні функції та принципи побудови її структури;
- здійснити аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Фрутлайф»;

- розробити модель маркетингової служби з нуля;
- обґрунтувати фінансові витрати на створення та функціонування служби;
- визначити ризики, ключові показники ефективності та нематеріальні результати впровадження.

Об’єктом дослідження є процес створення та функціонування маркетингової служби на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні засади удосконалення стратегії створення та функціонування маркетингової служби ТОВ «Фрутлайф».

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованої моделі створення маркетингової служби для малих підприємств у сфері виробництва та переробки, з урахуванням сучасних викликів і обмежених ресурсів.

Методи дослідження: У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз, синтез, графічне зображення структур, порівняльний аналіз, SWOT, PEST, метод моделювання, елементи економічного аналізу, а також використання комп’ютерних інструментів для візуалізації та розрахунків.

Інформаційною базою роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з маркетингу, аналітичні матеріали, нормативно-правові акти, ресурси Дія.Бізнес, звітність підприємства ТОВ «Фрутлайф», а також практичні кейси та приклади з відкритих джерел.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Апробація результатів та публікації. Результати дослідження апробовано шляхом публікації тез: Крижко О.В., Ляшенко Т.О. Організаційно-структурні підходи до формування та стратегічного управління маркетинговою службою. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії*: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Київ, 12 червня 2025 року) / Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУІКТ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, цілі та завдання маркетингової служби на підприємстві

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічного ринкового середовища успішне функціонування підприємства значною мірою залежить від ефективної організації маркетингової діяльності. Одним з ключових структурних елементів системи управління підприємством є маркетингова служба, яка забезпечує зв'язок між підприємством і ринком, споживачами, конкурентами, партнерами.

Маркетингова служба – це спеціалізований підрозділ підприємства, що виконує функції аналізу ринку, розробки та реалізації маркетингової стратегії, формування попиту, просування продукції, а також підтримки комунікацій з цільовими аудиторіями. Її діяльність спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства шляхом задоволення потреб споживачів більш ефективно, ніж це роблять конкуренти.

У науковій літературі поняття «маркетингова служба» трактується по-різному залежно від підходу автора до сутності маркетингової діяльності. Узагальнені визначення цього поняття подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «маркетингова служба» різними авторами

Автор	Визначення терміну	Джерело
Ф. Котлер	«Маркетингова служба – це функціональний підрозділ підприємства, відповідальний за вивчення ринку, розробку та реалізацію маркетингової політики, просування продукції та забезпечення збуту».	Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 2003.
Ж.-Ж. Ламбен	«Служба маркетингу забезпечує стратегічну орієнтацію компанії на ринок і споживача, використовуючи аналітичні інструменти та маркетингові інструменти для створення конкурентних переваг».	Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. 2008.

Продовження таблиці 1.1

Автор	Визначення терміну	Джерело
А. А. Старостенко	«Маркетингова служба – це структурний підрозділ підприємства, що виконує функції з вивчення ринку, управління асортиментом, ціноутворення, реклами та стимулювання збуту».	Старостенко А. А. Маркетинг підприємства. 2015.
С. Ф. Покропивний	«Під маркетинговою службою розуміють організаційно оформлену сукупність працівників, які забезпечують реалізацію маркетингової діяльності на підприємстві».	Покропивний С. Ф. Маркетинг. 2006.

Джерело: класифіковано автором за матеріалами [4, 5, 14, 24, 37, 38]

Аналіз даних, поданих у табл. 1.1, свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування поняття «маркетингова служба». Визначення, запропоновані зарубіжними авторами (Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Бейкер), роблять акцент на стратегічному характері діяльності служби, її ролі у формуванні конкурентних переваг та орієнтації на потреби споживачів. Водночас українські науковці (А. А. Старостенко, С. Ф. Покропивний) більше зосереджуються на організаційному аспекті – описують маркетингову службу як структурний підрозділ, що виконує чітко визначені функції [4, 5, 14, 24, 37, 38].

Спільним для всіх авторів є розуміння маркетингової служби як інструменту управління ринковою діяльністю підприємства, що забезпечує реалізацію маркетингової стратегії. Відмінності у підходах пов'язані переважно з акцентами: хтось розглядає службу як аналітичний і стратегічний центр, інші – як виконавчий орган у структурі підприємства. Це свідчить про її стратегічну важливість у забезпеченні стабільного функціонування підприємства на ринку [4, 5, 14, 24, 37, 38].

Таким чином, можна стверджувати, що маркетингова служба підприємства – це ключовий структурний підрозділ, який забезпечує реалізацію маркетингової політики, формує попит на продукцію, підтримує конкурентоспроможність та сприяє адаптації підприємства до змін ринкового середовища.

Основною метою маркетингової служби є забезпечення стійкої ринкової позиції підприємства, зростання його конкурентоспроможності, обсягів продажу та прибутковості за рахунок ефективного управління маркетингом.

До основних завдань маркетингової служби на підприємстві належать (рис.1.1):

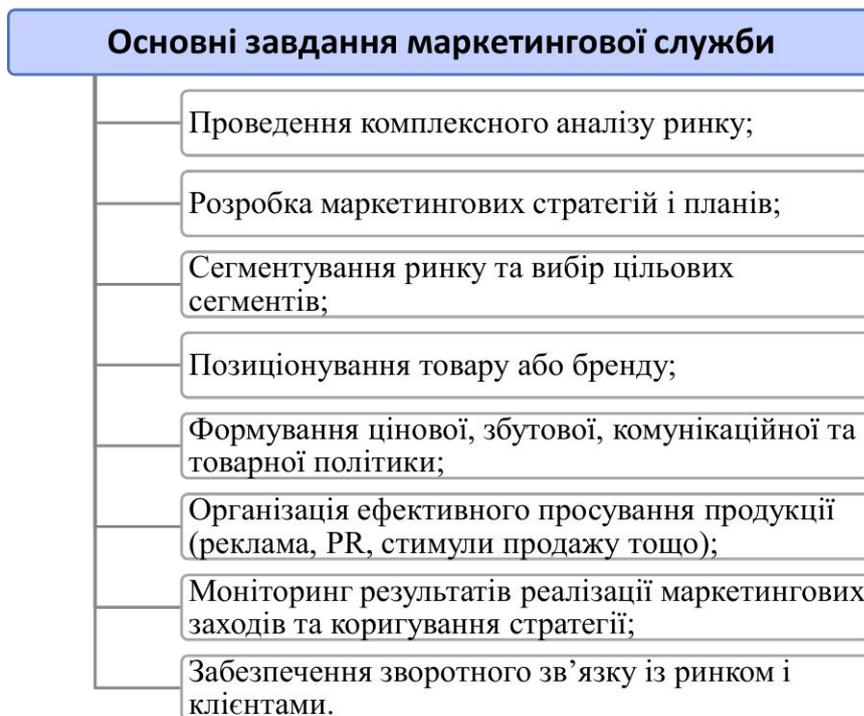


Рис. 1.1. Основні завдання маркетингової служби на підприємстві

Джерело: побудовано автором за матеріалами [4, 5, 14, 24, 36, 37, 38]

Важливо також розуміти, що функції маркетингової служби не обмежуються лише розробкою реклами чи аналізом продажів. До її ключових функцій належать (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Основні функції маркетингової служби підприємства

Функція	Характеристика
Аналітична	Проведення маркетингових досліджень, аналіз ринку, вивчення потреб споживачів, моніторинг конкурентів та зовнішнього середовища.
Стратегічна	Розробка довгострокових маркетингових цілей, формування стратегії позиціонування, вибір цільових сегментів.
Комунікаційна	Забезпечення ефективної взаємодії зі споживачами, управління рекламною діяльністю, зв'язки з громадськістю, бренд-комунікації.
Збутова	Організація процесів просування та реалізації продукції, розробка каналів збуту, стимулювання продажів.

Продовження таблиці 1.2

Функція	Характеристика
Контрольна	Оцінка результатів реалізації маркетингових заходів, аналіз ефективності кампаній, коригування дій на основі результатів.

Джерело: складено автором за матеріалами [4, 5, 14, 24, 36, 37, 38]

Важливим аспектом ефективної діяльності маркетингової служби є її тісна взаємодія з іншими структурними підрозділами підприємства. Це дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, адаптивність до ринкових умов та ефективну реалізацію маркетингової стратегії. Основні напрями такої взаємодії наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Взаємодія маркетингової служби з основними підрозділами підприємства

Підрозділ	Характер взаємодії з маркетинговою службою	Приклад із практики
Виробничий відділ	Узгодження обсягів, асортименту та графіків виробництва відповідно до ринкового попиту; передача зворотного зв'язку про якість продукції.	Маркетингова служба інформує про зростання попиту на конкретну лінійку товарів, у відповідь виробництво збільшує обсяг випуску.
Фінансовий відділ	Формування маркетингового бюджету, оцінка рентабельності рекламних кампаній та маркетингових інвестицій.	Спільне планування бюджету на сезонну рекламну кампанію з урахуванням прогнозованих продажів.
Відділ збуту (продажів)	Спільне планування збуту, обмін інформацією про клієнтів, участь у розробці систем мотивації збутового персоналу.	Організація спільної акції: знижки при купівлі певного обсягу товару, узгодженої з торговими агентами.
Логістичний відділ	Координація доставки товарів у відповідні місця продажу згідно з маркетинговими кампаніями та попитом.	Розподіл рекламної продукції (POS-матеріалів, зразків) до точок продажу в межах промо-кампанії.
Відділ кадрів (HR)	Участь у підборі персоналу для маркетингової команди, розробка навчальних програм для підвищення кваліфікації працівників.	Проведення тренінгу з digital-маркетингу для команди за ініціативою маркетингової служби спільно з HR.
Юридичний відділ	Перевірка відповідності рекламних матеріалів законодавству, супровід договорів з партнерами, захист прав інтелектуальної власності.	Узгодження умов використання слоганів і зображень у рекламній кампанії відповідно до чинного законодавства.

Джерело: складено автором за матеріалами [4, 24, 36, 37, 38]

Функціонування маркетингової служби забезпечує цілісність і логічну узгодженість усіх маркетингових заходів, сприяє оперативному реагуванню на зміни в ринковому середовищі та дозволяє підприємству приймати зважені управлінські рішення. Від того, наскільки ефективно організована ця служба, залежить успішність усього підприємства.

Значущість маркетингової служби у структурі підприємства зазнала істотних змін протягом останніх десятиліть. Якщо раніше маркетингова діяльність розглядалася переважно як допоміжна функція, спрямована на підтримку збуту, то сьогодні вона перетворилася на стратегічний елемент управління підприємством. Еволюція маркетингової служби зумовлена зростанням конкуренції, ускладненням споживчої поведінки та технологічними зрушеннями. Цифровізація, використання великих масивів даних (Big Data), розвиток CRM-систем і онлайн-комунікацій змінили як інструменти, так і підходи до маркетингу. У сучасних умовах маркетингова служба не лише реагує на ринкові зміни, а й виступає ініціатором інновацій, формуючи нові підходи до взаємодії зі споживачами.

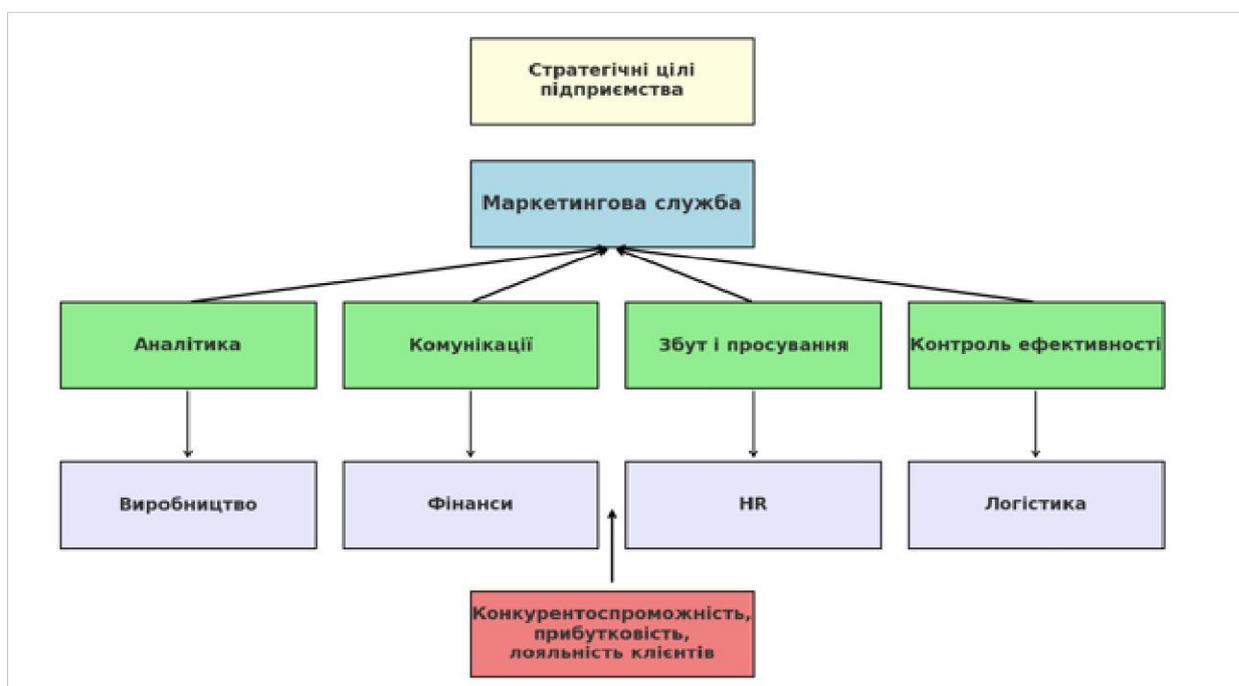


Рис. 1.2. Загальна модель функціонування маркетингової служби підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [36-41]

На рис. 1.2 представлено узагальнену модель функціонування маркетингової служби як системи, що інтегрує стратегічні цілі підприємства з внутрішніми маркетинговими функціями та зовнішніми організаційними взаємозв'язками. Центральним елементом є маркетингова служба, яка виконує ключові функції – аналітику, комунікації, збут і контроль – та активно взаємодіє з іншими структурними підрозділами: виробництвом, фінансами, HR і логістикою. Цей комплексний підхід забезпечує узгодженість дій, досягнення маркетингових цілей і формування довгострокових конкурентних переваг підприємства [36-41].

Сучасне ринкове середовище вимагає від маркетингових служб постійної адаптації до нових умов, що потребує гнучкості, інноваційності та цифрової трансформації. Це зумовлює появу низки тенденцій, які визначають напрями розвитку маркетингової діяльності на підприємствах.

Ключові тренди у розвитку маркетингових служб наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Сучасні тенденції в розвитку маркетингових служб підприємств

Тенденція	Суть
Інтеграція цифрових технологій	Використання інтернет-маркетингу, соціальних мереж, e-mail кампаній, чат-ботів, мобільних застосунків для комунікації зі споживачами.
Data-driven marketing	Ухвалення рішень на основі аналізу великих масивів даних про поведінку споживачів та ринкові тенденції.
Персоналізація комунікацій	Формування індивідуальних маркетингових повідомлень відповідно до інтересів і поведінки конкретних клієнтів.
Інтегровані маркетингові комунікації (IMC)	Узгоджене використання всіх каналів просування з метою створення єдиного, цілісного комунікаційного повідомлення.
Урахування принципів сталого розвитку	Включення соціальної та екологічної відповідальності в маркетингову політику компанії.
Аутсорсинг окремих функцій	Передача певних маркетингових завдань (PR, digital, дизайн тощо) стороннім організаціям задля підвищення ефективності та зниження витрат.

Джерело: складено автором за матеріалами [36-41]

Ці тенденції змінюють підходи до організації маркетингових служб та вимагають нових компетенцій від персоналу, що працює у сфері маркетингу.

У сучасних умовах трансформації бізнес-середовища маркетингові служби підприємств набувають нових рис і функціонального наповнення. Згідно з

дослідженнями провідних аналітичних компаній, McKinsey & Company наголошує, що маркетингові підрозділи, які орієнтуються на data-driven прийняття рішень, показують на 20–30% вищу ефективність у комунікації та залученні клієнтів. Серед ключових трендів також виділяють автоматизацію маркетингових процесів, інтеграцію CRM-платформ та аналітики у режимі реального часу, що дозволяє персоналізувати взаємодію з клієнтами та підвищувати лояльність [1].

У публікаціях Harvard Business Review підкреслюється зміна ролі директора з маркетингу: від виконавця до стратегічного інтегратора бізнесу, даних і технологій. Сучасний керівник маркетингової служби має не лише координувати внутрішні функції (брендинг, PR, просування), а й активно впливати на загальну стратегію розвитку компанії, зокрема у питаннях цифрової трансформації та клієнтського досвіду [2].

В українських дослідженнях подібні тенденції також знаходять своє відображення. Наприклад, О.Ю. Попова зазначає, що в умовах цифрової економіки маркетингова служба повинна бути переорієнтована на аналіз поведінкових даних споживачів, формування інтегрованих комунікацій та управління брендом у багатоканальному середовищі. Це потребує нової структури відділу маркетингу, нових компетенцій персоналу та стратегічної переоцінки ролі маркетингу в загальній системі управління підприємством [3].

Для реалізації широкого спектра завдань у складі маркетингової служби можуть функціонувати різні фахівці, кожен з яких виконує специфічні ролі відповідно до своєї спеціалізації. Типові посадові одиниці та їх функціональне наповнення подано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Типові ролі в маркетинговій службі підприємства

Посада	Основні функції
Маркетолог-аналітик	Збір і аналіз ринкової інформації, дослідження споживачів і конкурентів.
Бренд-менеджер	Формування стратегії бренду, контроль за її реалізацією, управління життєвим циклом товару.
PR-менеджер	Управління зовнішніми комунікаціями, іміджем компанії та зв'язками з громадськістю.

Продовження таблиці 1.5

Посада	Основні функції
SMM-спеціаліст	Просування бренду в соціальних мережах, створення контенту, аналітика охоплення і залучення аудиторії.
Маркетинг-директор (СМО)	Стратегічне управління маркетинговою діяльністю, формування бюджету, координація підрозділів.
Trade-маркетолог	Розробка акцій у місцях продажу, взаємодія з торговими партнерами, стимулювання збуту.
Digital-маркетолог	Реалізація онлайн-кампаній, SEO, контекстна реклама, управління вебресурсами.

Джерело: складено автором за матеріалами [4, 6, 35-40]

Отже, маркетингова служба є однією з ключових ланок у системі управління підприємством, оскільки забезпечує реалізацію маркетингової стратегії, формування попиту та підвищення конкурентоспроможності. Її діяльність охоплює широкий спектр функцій – від аналітики до просування продукції та взаємодії зі споживачами. Ефективність маркетингової служби значною мірою залежить від чіткої внутрішньої структури, професійної компетентності персоналу та тісної взаємодії з іншими підрозділами підприємства. Сучасні тенденції – цифровізація, персоналізація, інтегровані комунікації та орієнтація на сталий розвиток – вимагають від маркетингових підрозділів гнучкості, стратегічного мислення та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті маркетингова служба виступає не лише виконавчим органом, а повноцінним стратегічним партнером у досягненні цілей підприємства [35-40].

1.2. Організаційно-структурні підходи до формування та стратегічного управління маркетинговою службою

Формування ефективної маркетингової служби передбачає не лише визначення її функцій, а й вибір раціональної організаційної структури, яка забезпечить досягнення стратегічних цілей підприємства. У практиці управління існує низка концептуальних підходів до побудови маркетингової служби, що враховують специфіку діяльності компанії, особливості ринку, ресурсні можливості та тип маркетингової стратегії. Залежно від масштабу підприємства, характеру

продукції, географії діяльності та цільових ринків, маркетингова служба може мати різну організаційну форму, рівень централізації та ступінь інтеграції з іншими підрозділами. У цьому контексті важливого значення набуває питання стратегічного управління маркетингом як цілісним процесом, який охоплює планування, координацію, контроль та адаптацію маркетингової діяльності до змін ринкового середовища [25, 30].

Залежно від організаційної побудови підприємства та його стратегічних цілей, маркетингова служба може функціонувати за різними моделями управління. Кожна з них має свої сильні сторони та обмеження. Основні моделі, їх переваги й недоліки узагальнено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Основні моделі управління маркетингом на підприємстві

Модель	Характеристика	Переваги	Недоліки
Централізована	Концентрація всіх маркетингових функцій у межах одного підрозділу, що відповідає за дослідження ринку, стратегію та просування.	Єдність стратегічного підходу, централізований контроль, ефективне використання ресурсів.	Повільна реакція на локальні зміни, перевантаження центрального відділу.
Децентралізована	Розподіл маркетингових функцій між підрозділами або філіями. Кожен має власну команду.	Гнучкість, швидке реагування на локальні потреби, автономність.	Відсутність єдиної політики, дублювання функцій, зростання витрат.
Матрична	Поєднання централізованого та децентралізованого підходів, управління за кількома координатами (продукти, регіони).	Узгодження стратегії з локальною адаптацією, баланс інтересів.	Складність координації, можливі конфлікти, високі вимоги до управління.
Проектна	Тимчасові команди працюють над окремими проектами чи кампаніями.	Оперативність, орієнтація на результат, висока залученість команди.	Обмежений строк функціонування, складність у збереженні досвіду.
Аутсорсингова	Делегування частини функцій зовнішнім виконавцям, зберігаючи стратегічне управління всередині компанії.	Зниження витрат, доступ до експертизи, масштабованість.	Ризики втрати контролю над якістю, залежність від підрядників.

Джерело: складено автором за матеріалами [25, 30]

Таким чином, вибір моделі управління маркетинговою службою має базуватися на специфіці підприємства, рівні децентралізації, характері продукції та ринковому середовищі. Головне завдання – забезпечити ефективну координацію маркетингової діяльності, адаптивність та стратегічну узгодженість із загальною політикою компанії [25, 30].

У практиці управління маркетингом застосовуються різні типи організаційних структур, кожен з яких має свої особливості, переваги та обмеження. Вибір оптимальної моделі залежить від цілей підприємства, характеру продукції, кількості ринків і масштабів діяльності. Основні типи організаційних структур маркетингової служби наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Типи організаційних структур маркетингової служби підприємства

Тип структури	Характеристика	Переваги	Недоліки
Функціональна	Спеціалісти розподілені за маркетинговими функціями: дослідження, реклама, збут тощо.	Простота управління, професіоналізм, стандартизація.	Мала гнучкість, не підходить для широкого асортименту.
Товарна	Розподіл за групами товарів, кожна має окремого відповідального.	Чітка орієнтація на конкретний продукт, глибоке знання товару.	Зростання витрат, дублювання функцій.
Ринкова (сегментна)	Орієнтація на різні сегменти ринку: споживачі, бізнес, держустанови.	Орієнтація на потреби конкретного сегмента.	Високі витрати, складність управління.
Регіональна	Побудова служби за географічним принципом.	Урахування регіональних особливостей ринку.	Подвоєння функцій, зростання витрат.
Товарно-ринкова	Комбінація товарної та ринкової структур.	Комплексна орієнтація на ринок і продукт.	Конфлікти між підрозділами, складна координація.
Проектна (програмна)	Тимчасові команди для роботи над проектами чи напрямками.	Гнучкість, швидкість реалізації, концентрація ресурсів.	Тимчасовість, складність у збереженні досвіду.
Матрична	Поєднання функціональної та проектної/товарної структури.	Адаптивність, інтеграція різних підходів.	Подвійне підпорядкування, конфлікти.
Дивізійна	Поділ на стратегічні бізнес-одиниці з автономним управлінням.	Високий рівень відповідальності, децентралізація.	Дороговартісне управління, дублювання функцій.
Процесна	Побудова служби за логікою бізнес-процесів.	Орієнтація на ефективність і цілісний підхід.	Складність впровадження, потребує часу й ресурсів.

Джерело: складено автором за матеріалами [35-41]

Таким чином, вибір організаційної структури маркетингової служби має базуватися на стратегічних цілях підприємства, характері його продукції, кількості ринків та ресурсному потенціалі. Функціональна структура є оптимальною для компаній з вузьким асортиментом, тоді як товарна, ринкова або регіональна – для підприємств із широкою товарною лінійкою чи географією діяльності. Гнучкі моделі, такі як матрична або проєктна, підходять для інноваційних, динамічних підприємств, проте вимагають високого рівня координації. Водночас дивізійна та процесна структури забезпечують стратегічну автономію та орієнтацію на кінцевий результат. Вибір конкретної моделі повинен забезпечити ефективність маркетингової діяльності та відповідати організаційній культурі підприємства.

Для наочного уявлення особливостей різних типів організаційних структур маркетингової служби доцільно розглянути відповідні схеми. Вони дозволяють краще зрозуміти розподіл повноважень, підпорядкованість та взаємозв'язки між елементами маркетингової системи на підприємстві. Нижче подано графічні зображення найпоширеніших організаційних структур: функціональної, матричної та процесної [35-41].

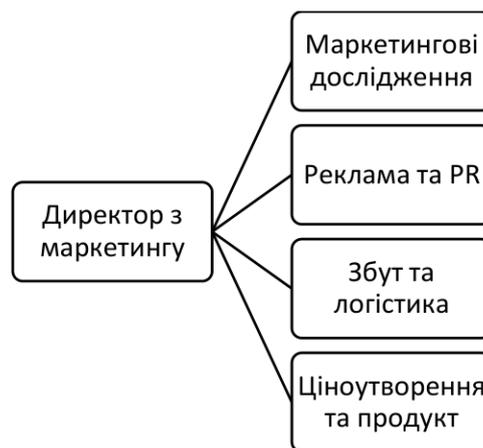


Рис. 1.3. Функціональна структура маркетингової служби

Джерело: складено автором за матеріалами [37, 38, 39]

Схема товарної структури маркетингової служби: кожна товарна група (А, В, С, D) має окремого спеціаліста або підрозділ, який підпорядковується керівнику з

маркетингу. Така структура забезпечує глибоку фокусованість на кожному продукті або лінійці товарів (рис. 1.4).

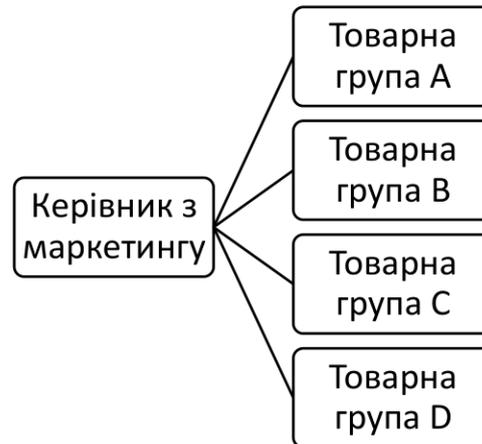


Рис. 1.4. Схема товарної структури маркетингової служби

Джерело: складено автором за матеріалами [37, 38, 39]

Схема ринкової (сегментної) структури маркетингової служби: під керівником з маркетингу – підрозділи, орієнтовані на окремі сегменти споживачів: індивідуальні покупці, бізнес-клієнти та державні установи. Така структура дозволяє краще враховувати специфіку кожної цільової аудиторії (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Схема ринкової (сегментної) структури маркетингової служби

Джерело: складено автором за матеріалами [37, 38, 39]

Схема регіональної структури маркетингової служби: маркетингові підрозділи організовані за географічним принципом (наприклад, Захід, Центр, Схід), що дозволяє враховувати специфіку регіональних ринків. Усі підрозділи координуються керівником з маркетингу (рис. 1.6).

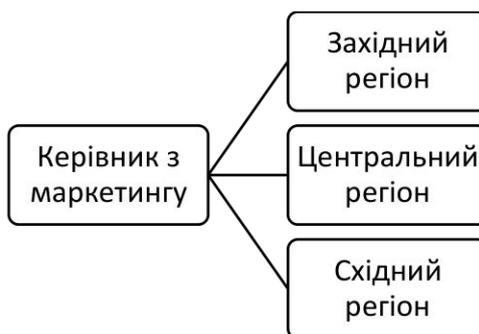


Рис. 1.6. Схема регіональної структури маркетингової служби

Джерело: складено автором за матеріалами [37, 38, 39]

Схема матричної структури маркетингової служби: по горизонталі розміщені продукти (А, В, С), по вертикалі – основні маркетингові функції. На перетині – менеджери, які координують обидві сторони. Це ілюструє подвійне підпорядкування та інтеграцію функціонального й товарного підходів (рис. 1.7).

	Продукт А	Продукт А	Продукт А
Маркетингові дослідження	Менеджер	Менеджер	Менеджер
Реклама	Менеджер	Менеджер	Менеджер
Збут	Менеджер	Менеджер	Менеджер
Ціноутворення	Менеджер	Менеджер	Менеджер

Рис. 1.7. Схема матричної структури маркетингової служби

Джерело: складено автором за матеріалами [37, 38, 39]

Схема процесної структури маркетингової служби, яка показує логічну послідовність основних етапів маркетингової діяльності – від аналізу ринку до оцінки ефективності. Після оцінки ефективності компанія повертається до оновлення аналізу ринку та коригування стратегії. Це відповідає сучасному підходу до безперервного вдосконалення. Цей тип структури відображає безперервність та взаємозалежність процесів у маркетингу (рис. 1.8).

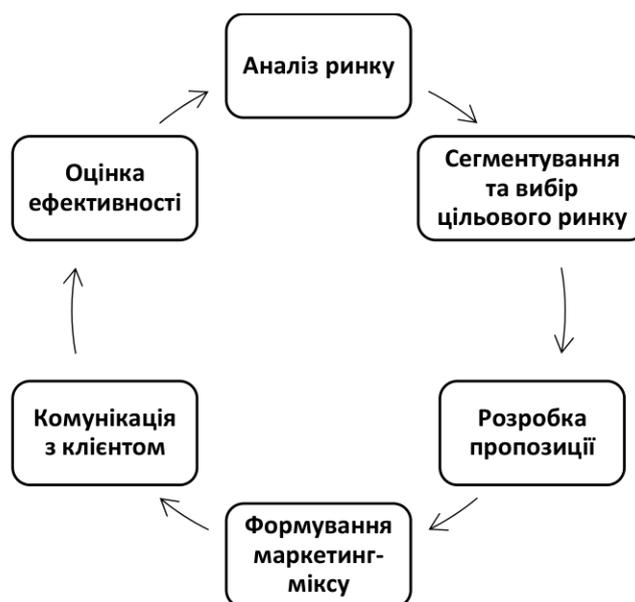


Рис. 1.8. Схема процесної структури маркетингової служби

Джерело: складено автором за матеріалами [37, 38, 39]

Вибір організаційної структури маркетингової служби не є універсальним рішенням і залежить від низки внутрішніх та зовнішніх чинників. Саме ці фактори визначають доцільність застосування тієї чи іншої моделі управління маркетингом залежно від умов функціонування конкретного підприємства (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Фактори, що впливають на вибір структури маркетингової служби підприємства

Фактор	Вплив на структуру
Масштаби підприємства	Великі компанії обирають децентралізовані або матричні структури, малі – функціональні.
Асортимент продукції	Широкий асортимент потребує товарної або матричної структури.
Кількість ринків збуту	Різноманіття ринків сприяє застосуванню регіональної або ринкової структури.
Організаційна структура компанії	Структура маркетингу має відповідати загальній управлінській моделі компанії.
Маркетингова стратегія	Фокус на бренді, сегменті чи каналі впливає на організацію підрозділів.
Рівень діджиталізації	Цифрові рішення дозволяють централізувати функції без втрати ефективності.
Інноваційність діяльності	Проектні структури ефективні при постійному оновленні товарів і ринків.
Ресурсний потенціал	Обмежені ресурси стимулюють простіші структури з чіткою підзвітністю.

Продовження таблиці 1.8

Фактор	Вплив на структуру
Характер продукції (B2B / B2C)	Для B2B доцільні ринкові структури, для B2C – товарні або функціональні.
Швидкість змін у зовнішньому середовищі	Часті зміни вимагають гнучких структур (матричної, проектної).

Джерело: складено автором за матеріалами [35-40]

Таким чином, ефективне формування структури маркетингової служби потребує врахування комплексу факторів, які охоплюють як внутрішні характеристики підприємства, так і умови зовнішнього середовища. Рациональне поєднання цих чинників дозволяє адаптувати організаційну модель до стратегічних цілей компанії, забезпечити гнучкість у прийнятті рішень та підвищити ефективність маркетингової діяльності в цілому.

Стратегічне управління маркетингом тісно пов'язане з організацією маркетингової служби на підприємстві, адже саме від структури та функціонального наповнення цього підрозділу залежить здатність компанії досягати довгострокових цілей. Ефективне стратегічне управління передбачає не лише розробку маркетингової політики, а й чітке проектування маркетингової служби як організаційного центру, який координує планування, реалізацію та контроль маркетингових процесів.

До ключових елементів стратегічного управління, які повинні бути відображені в організації маркетингового відділу, належать:

Таблиця 1.9

Зв'язок стратегічного управління з організацією маркетингової служби

Ключовий елемент стратегічного управління	Організаційне втілення у відділі маркетингу
Стратегічне планування маркетингової діяльності	Визначення пріоритетних напрямів роботи підрозділу, формування річних і квартальних планів
Вибір цільових ринків і позиціонування	Створення в структурі підрозділів або посад спеціалістів, відповідальних за аналітику ринку та сегментування.
Формування конкурентних переваг	Визначення ролей у межах відділу, пов'язаних з брендингом, продукт-менеджментом, сервісною підтримкою
Організація структури відповідно до стратегії	Вибір оптимальної організаційної моделі (функціональної, матричної, товарної тощо)
Оцінка результатів і коригування дій	Запровадження систем контролю ефективності (KPI, CRM-систем, звітність), закріплення відповідальних осіб.

Джерело: складено автором за матеріалами [4, 5, 24, 25, 28]

Таким чином, структура маркетингової служби не є суто адміністративним питанням – це елемент стратегічного механізму управління, який повинен бути адаптований до потреб компанії, її цільового ринку та маркетингової стратегії.

У межах цієї системи ключова роль належить керівнику з маркетингу (СМО) або директору з маркетингу. Він виступає координатором усіх напрямів маркетингової діяльності, забезпечує стратегічну цілісність маркетингової політики, відповідає за прийняття рішень щодо вибору організаційної структури, формування брендової політики, розподілу ресурсів та адаптації до ринкових змін. Від професійної компетентності та здатності до стратегічного мислення цього фахівця залежить ефективність реалізації маркетингової стратегії підприємства [4, 5, 24, 25, 28].

Показовим прикладом стратегічного підходу до формування структури маркетингової служби є ситуація, коли підприємство змінює свою організацію внаслідок розширення ринків збуту. Так, компанія, яка раніше працювала в межах однієї країни за централізованою моделлю маркетингу, при виході на міжнародний ринок може потребувати впровадження регіональної або матричної структури. Це дозволяє враховувати локальні особливості, оперативно реагувати на зміни в попиті та забезпечувати більш гнучке управління комунікаціями і дистрибуцією. Такі рішення є невід'ємною складовою стратегічного управління маркетинговою службою [4, 5, 24, 25, 28].

У результаті теоретичного аналізу було розкрито сутність, функції та організаційні моделі маркетингової служби, а також особливості стратегічного управління нею. Визначено, що ефективність цього підрозділу значною мірою залежить від правильно обраної структури, сучасного кадрового наповнення та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища. Теоретичні положення, розглянуті у цьому розділі, формують основу для розробки практичних напрямів створення та вдосконалення маркетингової служби на конкретному підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФРУТЛАЙФ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Фрутлайф»

ТОВ «Фрутлайф» – українське мале підприємство, яке здійснює свою діяльність у сфері переробки фруктової сировини та виготовлення натуральних продуктів. Компанія була заснована у 2018 році у місті Вінниця на базі родинного бізнесу, що спеціалізувався на виробництві пастили й соків для локального ринку. З моменту офіційної реєстрації підприємство активно розширює асортимент продукції та географію реалізації [12].

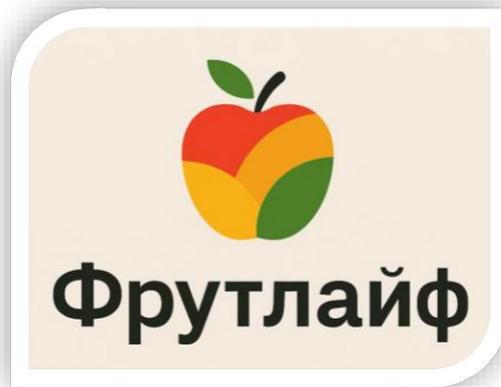


Рис. 2.1. Логотип ТОВ «Фрутлайф»

Джерело: [12]

Основною місією ТОВ «Фрутлайф» є популяризація культури споживання натуральної продукції серед українських споживачів, а також забезпечення населення здоровими та екологічно чистими продуктами харчування. Підприємство орієнтоване на створення доданої вартості шляхом глибокої переробки місцевої сировини, використання інноваційних рецептур і збереження максимальної натуральності продукту [12].

Асортимент продукції підприємства включає (рис. 2.2):



Рис. 2.2. Асортимент продукції ТОВ «Фрутлайф»

Джерело: [12]

- соки прямого віджиму без додавання води та цукру;
- пастилу та фруктові чипси (яблучні, грушеві, сливові);
- джеми та пюре на основі натуральної фруктової м'якоті;
- сезонні лінійки продукції, виготовлені з обмежених партій ягід і фруктів.

Таблиця 2.1

Асортимент продукції та середній обсяг виробництва ТОВ «Фрутлайф»

Продукт	Середній місячний обсяг виробництва, т	Коментар
Соки прямого віджиму	4,0	Яблучний, грушевий, сливовий сік
Пастила та фруктові чипси	3,5	Сушені скибочки та пастила (яблуко, груша, слива)
Джеми та фруктові пюре	2,5	Без консервантів, з м'якоті фруктів

Джерело: [12]

Асортиментна політика ТОВ «Фрутлайф» орієнтована на виготовлення натуральної продукції з фруктів і ягід, яка представлена трьома основними категоріями: соки прямого віджиму, пастила та фруктові чипси, а також джеми та пюре. Кожна з груп має свою специфіку у виробничому процесі, що залежить від сезонної доступності сировини та ринкового попиту.

Зважаючи на натуральність продукції та обмежений термін зберігання деяких видів сировини, обсяги виробництва окремих товарних груп істотно коливаються впродовж року. Для наочного відображення динаміки було здійснено умовний розподіл виробництва за сезонами (табл. 2.2 та рис. 2.3).

Таблиця 2.2

Сезонна структура виробництва ТОВ «Фрутлайф» за категоріями

Продукт	Весна		Літо		Осінь		Зима	
	т/міс	%	т/міс	%	т/міс	%	т/міс	%
Соки прямого віджиму	3,5	43,8	4,5	39,1	5,0	41,7	3,0	35,3
Пастила та фруктові чипси	2,5	31,2	4,0	34,8	4,5	37,5	3,0	35,3
Джеми та фруктові пюре	2,0	25,0	3,0	26,1	2,5	20,8	2,5	29,4

Джерело: [12]

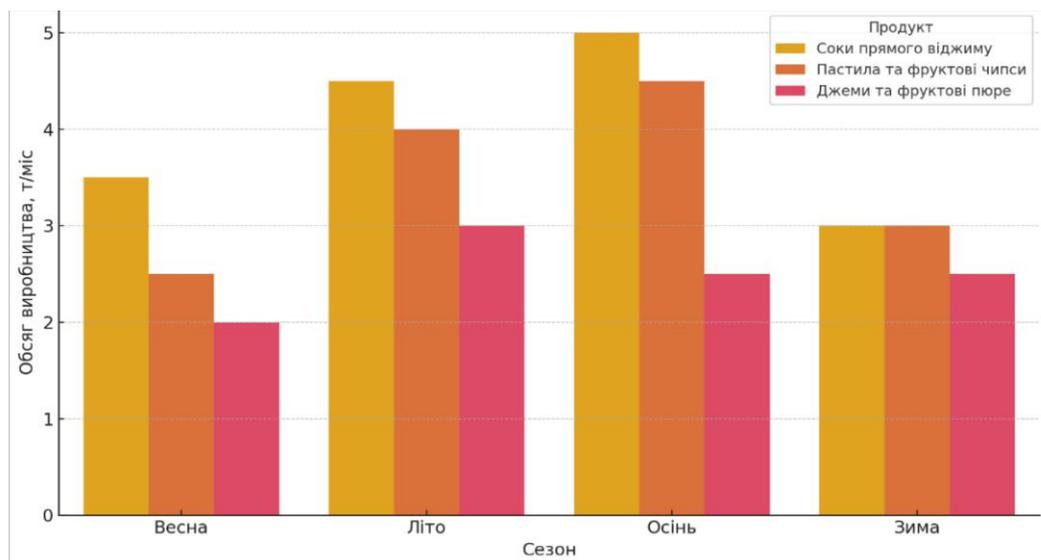


Рис. 2.3. Сезонна структура виробництва ТОВ «Фрутлайф» за категоріями

Джерело: побудовано автором за матеріалами [12]

Аналіз сезонного розподілу обсягів виробництва ТОВ «Фрутлайф» свідчить про наявність чітко вираженої сезонності у виробничій діяльності підприємства. Найбільші обсяги припадають на літньо-осінній період, що зумовлено високою доступністю сировини (фруктів і ягід), а також зростанням споживчого попиту в цей час. Зокрема, частка соків прямого віджиму є домінуючою у всі сезони, але особливо зростає восени – до 41,7% загального обсягу. Пастила та фруктові чипси

демонструють стабільно високу частку (понад 30%) протягом усього року, а джеми та пюре займають меншу, проте важливу нішу [12].

Отримані дані дозволяють зробити висновок, що в плануванні маркетингової діяльності та просування продукції доцільно враховувати сезонні коливання, адаптуючи акценти в комунікації, обсяги рекламної активності та позиціонування окремих товарних категорій залежно від періоду. Крім того, з огляду на виробничу сезонність, доцільно розглядати можливість формування запасів та активізації онлайн-продажів у міжсезоння.

Уся продукція сертифікована відповідно до вимог ДСТУ, не містить барвників, підсолоджувачів та консервантів. Основні споживачі – сім'ї з дітьми, прихильники здорового способу життя, споживачі з дієтичними обмеженнями, а також заклади харчування (як B2B-сегмент) [12].

ТОВ «Фрутлайф» використовує змішану систему збуту, поєднуючи офлайн- і онлайн-канали для максимального охоплення цільової аудиторії. Основні напрями реалізації включають:

1. Локальні магазини здорового харчування та фермерські крамниці.

Продукція підприємства представлена на полицях невеликих спеціалізованих торгових точок, орієнтованих на еко- і натуральні товари. Прикладами таких партнерів є:

- мережа магазинів «Еко-Лавка» (м. Вінниця, Хмельницький),
- фермерські крамниці у форматі «Made in Ukraine»,
- магазини при коворкінгах або еко-ресторанах [12].

Цей канал дозволяє забезпечити стабільний збут невеликими партіями, особливо продукції з коротким терміном зберігання (наприклад, пастили або пюре).

2. Участь у ярмарках, фестивалях, виставках.

«Фрутлайф» активно бере участь у регіональних та всеукраїнських заходах, орієнтованих на здоровий спосіб життя, натуральну продукцію та підтримку малого виробника. Серед прикладів:

- фестиваль локальної їжі «Local Food Fest» у Вінниці;

- ярмарок «Made in Ukraine» (Київ, Львів);
- тематичні виставки продуктів здорового харчування та агроярмарки [12].

Цей канал дозволяє не лише реалізовувати продукцію, а й просувати бренд, налагоджувати контакти з HoReCa та збирати зворотний зв'язок від клієнтів.

3. Прямі поставки до кав'ярень, крафтових закладів

У межах B2B-сегменту компанія співпрацює з локальними кав'ярнями, крафтовими кафе та магазинами з регіональною продукцією. Наприклад, поставки грушевого та яблучного соку у кафе-кав'ярню «Французький сад» (м. Вінниця), пастила у подарунковому форматі для локальних кав'ярень у Хмельницькому.

Цей канал забезпечує рекурентний попит невеликими партіями, дозволяє протестувати нові формати упаковки (одноразові порції, сувенірні бокси) [12].

4. Онлайн-продажі через власний інтернет-магазин та соціальні мережі.

Хоча цей канал ще перебуває на етапі становлення, підприємство вже реалізує продукцію через:

- власний інтернет-магазин (на базі Prom.ua),
- сторінку в Instagram [@fruitlife.ua], де ведеться пряма комунікація з клієнтами, приймаються замовлення через директ і чат-бот [12].

Онлайн-продажі забезпечують охоплення клієнтів по всій Україні, особливо в міжсезоння, коли активність офлайн-каналів знижується. Також через соцмережі здійснюється інформування про новинки, сезонні акції, надається консультаційна підтримка.

Поєднання кількох каналів реалізації дозволяє ТОВ «Фрутлайф» зберігати стабільність збуту, гнучко реагувати на попит у різних регіонах та водночас просувати власний бренд серед споживачів, які цінують натуральну, локальну продукцію (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Канали реалізації продукції ТОВ «Фрутлайф»

Канал реалізації	Опис каналу	Переваги	Цільова аудиторія	Приклади
Локальні магазини здорового харчування	Продаж у нішевих торгових точках, орієнтованих на натуральну продукцію	Стабільний локальний збут, постійна клієнтська база	Споживачі, які обирають еко-товари, молоді сім'ї	«Еко-Лавка» (Вінниця), магазини при фермерських крамницях
Ярмарки, фестивалі, виставки	Участь у заходах, що дозволяють продавати та просувати бренд	Прямий контакт з цільовою аудиторією, підвищення впізнаваності	Відвідувачі фестивалів, гастрономічні туристи	Local Food Fest, Made in Ukraine, фермерські ярмарки
Прямі поставки до кав'ярень, крафтових закладів	Поставки невеликих партій до закладів NoReCa, кав'ярень і екомагазинів	Можливість тестування нових форматів, постійні замовлення	Власники кафе, баріста, поціновувачі крафтової продукції	«Французький сад» (Вінниця), локальні кав'ярні
Онлайн-продажі (інтернет-магазин, Instagram)	Замовлення через сайт, соцмережі, пряме спілкування з клієнтами	Охоплення ширшої географії, робота в міжсезоння, швидкий зворотний зв'язок	Мешканці міст, молодь, зайняті споживачі, які купують онлайн	@fruitlife.ua, сторінка на Prom.ua, замовлення через Instagram

Джерело: складено автором за матеріалами [12]

Аналіз каналів реалізації продукції ТОВ «Фрутлайф» свідчить про свідомий перехід підприємства до багатоканальної моделі збуту, яка дозволяє охопити як локальні, так і віддалені споживчі сегменти. Поєднання традиційних каналів (ярмарки, спеціалізовані магазини) із сучасними формами (онлайн-продажі, Instagram-комунікація) забезпечує гнучкість, стійкість до сезонних коливань і підвищення рівня впізнаваності бренду. Подальше стратегічне зростання підприємства має ґрунтуватися на розвитку digital-каналів, зміцненні зв'язків з NoReCa та автоматизації процесів комунікації зі споживачами [12].

Виробничі потужності ТОВ «Фрутлайф» розміщені у передмісті Вінниці. Підприємство орендує виробничі приміщення загальною площею 280 м², які оснащені базовим обладнанням для холодного віджиму, дегідратії, пастеризації та

пакування. Обсяги виробництва – до 10 тонн продукції на місяць (залежно від сезону) [12].

Штат підприємства налічує 37 працівників, зокрема (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура персоналу та обсяги виробництва ТОВ «Фрутлайф»

Підрозділ / Категорія персоналу	Кількість працівників	Примітка
Виробничий цех	16	Робітники, пакувальники, техніки
Логістика та постачання	5	Водії, складські працівники, постачальники
Адміністративний апарат	6	Директор, бухгалтер, офіс-менеджер, спеціаліст із закупівель
Відділ продажу	10	У т.ч. 2 менеджери по роботі з клієнтами, 3 регіональні представники, 1 фахівець із онлайн-продажу
Загальна чисельність персоналу	37	
Середній обсяг виробництва на місяць	До 10 тонн	Залежно від сезону та обсягів замовлень

Джерело: [12]

Організаційна структура – лінійно-функціональна (рис. 2.4). Основні підрозділи включають: виробництво, логістику, збут, бухгалтерію. У структурі немає окремої маркетингової служби. Її функції частково виконуються працівниками відділу продажу (наприклад, ведення Instagram, оформлення флаєрів, підготовка акцій до ярмарків).

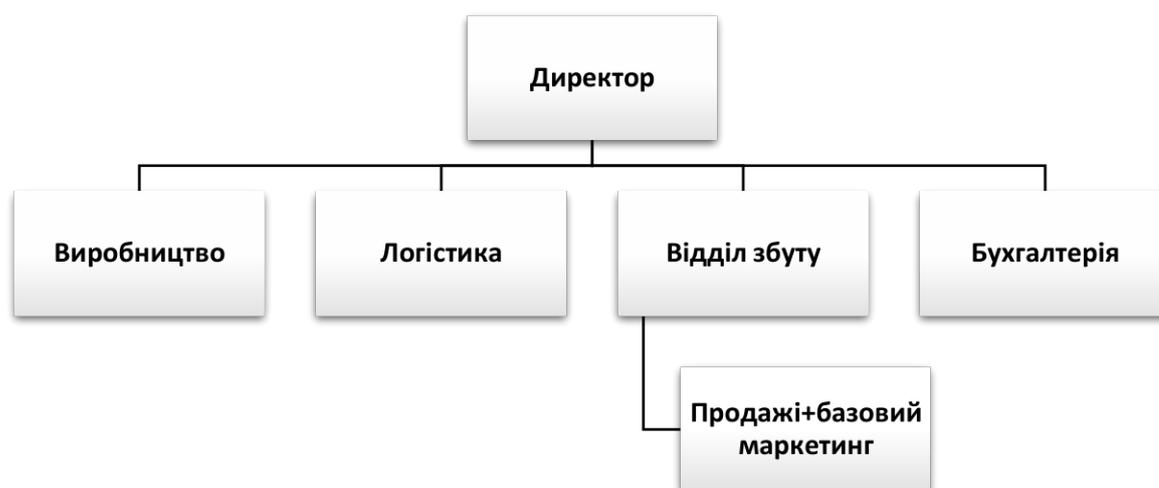


Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «Фрутлайф» (поточна модель)

Джерело: побудовано автором за матеріалами [12]

Поточна організаційна структура ТОВ «Фрутлайф»

Посада / Підрозділ	Підпорядкування	Основні функції
Директор	–	Загальне управління підприємством, стратегічне керівництво
Виробничий відділ	Директору	Організація технологічного процесу, контроль якості продукції
Логістичний відділ	Директору	Постачання сировини, складування, доставка готової продукції
Бухгалтерія	Директору	Облік, фінансова звітність, розрахунки з контрагентами
Відділ збуту	Директору	Продажі, обробка замовлень, робота з клієнтами
– продажі	Відділ збуту	Укладання договорів, обробка заявок, оптова реалізація
– базовий маркетинг	Відділ збуту	Ведення соцмереж, участь у виставках, створення флаєрів

Джерело: [12]

Табл. 2.5 показує, що маркетингова функція не виділена як окремий структурний елемент, а лише частково реалізується в межах відділу збуту. Це й обґрунтовує необхідність її формалізації та розвитку.

Відсутність чітко визначеної маркетингової стратегії, фахівців, системної аналітики та позиціонування призводить до низки викликів:

- нерівномірний збут у міжсезоння;
- відсутність впізнаваного бренду;
- слабка присутність у digital-просторі;
- низька частота повторних покупок.

З огляду на зазначені фактори, постає об'єктивна потреба у створенні повноцінної маркетингової служби, яка відповідатиме вимогам ринку, забезпечуватиме комплексну реалізацію маркетингових функцій, формуватиме цінність бренду та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Для комплексного оцінювання поточного стану підприємства доцільно проаналізувати його фінансові результати за останні роки. Саме фінансова діяльність ТОВ «Фрутлайф» дозволяє виявити рівень ефективності функціонування

виробництва, стабільність доходів, динаміку витрат, прибутковість та потенціал для подальших інвестицій у розвиток – зокрема, у сфері маркетингу. Показники за 2022–2024 роки наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Фінансові показники ТОВ «Фрутлайф» за 2022–2024 роки

Показник	2022	2023	2024
Виторг від реалізації, тис. грн	4 200	5 700	6 850
Собівартість продукції, тис. грн	2 700	3 650	4 300
Адміністративні витрати, тис. грн	300	320	360
Витрати на збут, тис. грн	250	350	430
Прибуток до оподаткування, тис. грн	950	1 380	1 760
Чистий прибуток, тис. грн	770	1 125	1 430

Джерело: [12]

Графік чітко демонструє позитивну динаміку фінансових результатів, поступове зростання виторгу та прибутку, а також витрат підприємства за зазначений період (рис. 2.5).

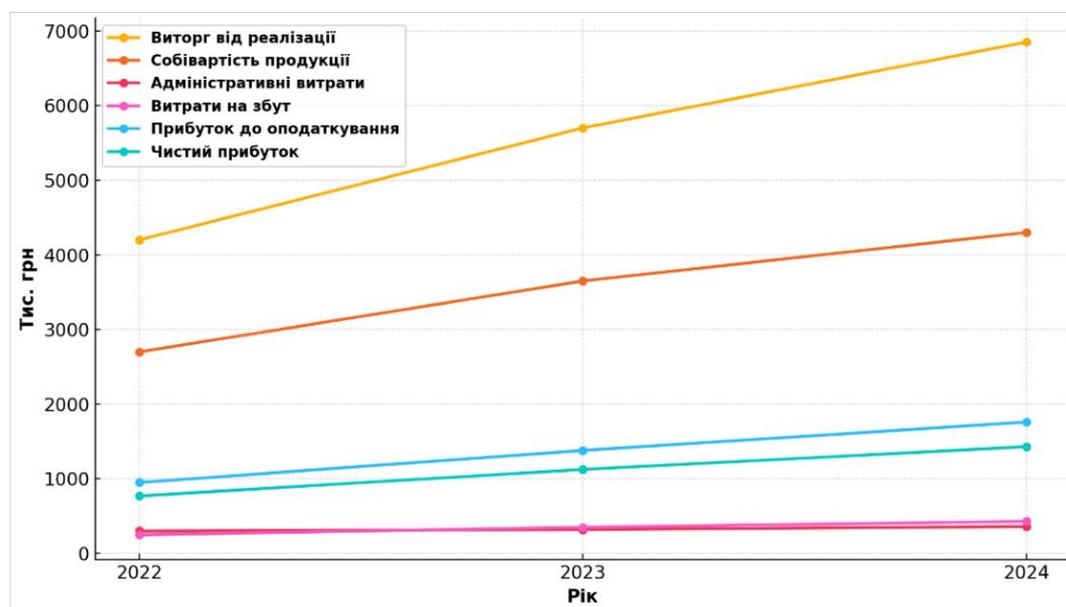


Рис. 2.5. Динаміка фінансових показників ТОВ «Фрутлайф» за 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами [12]

Аналіз фінансових показників ТОВ «Фрутлайф» засвідчує позитивну динаміку розвитку підприємства впродовж трьох звітних років. Загальний виторг

зріс з 4 200 тис. грн у 2022 році до 6 850 тис. грн у 2024 році, що свідчить про поступове розширення виробництва та зростання обсягів реалізації. Паралельно зростали й витрати, зокрема собівартість продукції, що є типовим для підприємств, які нарощують обсяги. Водночас чистий прибуток за цей період збільшився майже вдвічі – з 770 тис. грн до 1 430 тис. грн.

Рівень рентабельності чистого прибутку також демонструє позитивну динаміку: з 18,3% у 2022 році до 20,9% у 2024 році. Це свідчить про ефективне управління ресурсами та збалансовану витратну політику. Зростання прибутковості створює фінансову базу для інвестування в розвиток маркетингової діяльності, включаючи створення окремої маркетингової служби, запуск брендівих кампаній, розширення digital-просування та вихід на нові ринки збуту [12].

ТОВ «Фрутлайф» функціонує на ринку натуральної фруктової продукції, який активно розвивається в Україні в останні роки. Основними конкурентами виступають як малі локальні виробники, так і середні підприємства з більш розвиненими каналами дистрибуції, представленістю у національних мережах та сильнішими позиціями в digital-просторі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз конкурентів ТОВ «Фрутлайф» на ринку натуральної фруктової продукції

Конкурент	Основна продукція	Сильні сторони	Слабкі сторони
ТМ «Фрутбар»	Натуральна пастила, фруктові батончики	Впізнаваний бренд, активне просування, присутність у мережах АТБ	Обмежена сезонність, деякі продукти містять підсолоджувачі
ТОВ «Екоживчик»	Соки прямого віджиму, смузі, чипси	Власні фруктові сади, участь у виставках, strong есо-меседж	Відсутність масштабного онлайн-продажу
ТМ «Green Smile»	Сушені фрукти, пастила	Онлайн-магазин, акцент на vegan/есо позиціонуванні	Обмежений асортимент, слабка присутність у HoReCa
Фермерські господарства	Джеми, варення, фруктові пюре	Низька ціна, локальність, натуральність	Відсутність упаковки, бренду, просування

Джерело: складено автором за матеріалами [12, 42-45]

Переважна частина конкурентів ТОВ «Фрутлайф» робить акцент на окремих товарних категоріях або на вузьких каналах збуту (онлайн, ярмарки, локальна торгівля). На відміну від них, «Фрутлайф» має можливість сформувати ширший асортимент і комбіновану модель реалізації. Водночас, компанія поступається за рівнем упізнаваності бренду та digital-активності.

Це створює умови для розвитку конкурентних переваг ТОВ «Фрутлайф» за рахунок:

- створення професійної маркетингової служби;
- активізації SMM і просування бренду онлайн;
- розширення присутності у HoReCa;
- формування чіткої УТП (унікальної торгової пропозиції) з акцентом на екологічність, смакову натуральність та сезонність.

Побудуємо матрицю конкурентних позицій підприємств на ринку натуральної фруктової продукції. Вона відображає середню оцінку конкурентоспроможності за такими критеріями, як бренд, асортимент, канали збуту, digital-присутність та якість продукту (табл. 2.8, рис. 2.6).

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентних позицій за ключовими критеріями (шкала 1–5)

Компанія	Бренд	Асортимент	Канали збуту	Digital	Якість	Середня оцінка
ТОВ «Фрутлайф»	2	4	4	2	5	3,4
ТМ «Фрутбар»	5	3	5	4	4	4,2
ТОВ «Екоживчик»	4	3	3	2	5	3,4
ТМ «Green Smile»	3	2	3	5	4	3,4
Фермерські господарства	1	2	2	1	3	1,8

Джерело: складено автором за матеріалами [12, 42-45]

Як бачимо, ТОВ «Фрутлайф» має сильні позиції за якістю та асортиментом, але поки поступається в брендовій впізнаваності та онлайн-активності. Це дає підстави для стратегічного вдосконалення через створення маркетингової служби.



Рис. 2.6. Конкурентні позиції на ринку натуральної фруктової продукції

Джерело: складено автором за матеріалами [12, 42-45]

Аналіз конкурентного середовища показав, що ТОВ «Фрутлайф» посідає середню позицію серед учасників ринку натуральної фруктової продукції. Підприємство має високі оцінки за якістю продукції (5,0) та широтою асортименту (4,0), що є ключовими перевагами. Водночас воно суттєво поступається конкурентам за такими критеріями, як впізнаваність бренду (2,0) та digital-присутність (2,0).

Порівняно з такими гравцями, як «Фрутбар» чи «Green Smile», які активно використовують цифрові канали просування та мають сильні бренди, «Фрутлайф» залишається менш помітним на ринку. Це створює передумови для формування власної маркетингової служби, яка б забезпечила комплексне просування бренду, розширення онлайн-комунікацій, вихід на нові канали збуту та зміцнення конкурентних позицій підприємства [12, 42-45].

Для більш глибокого розуміння умов функціонування ТОВ «Фрутлайф» доцільно проаналізувати вплив зовнішнього макросередовища на діяльність підприємства. З цією метою застосовується PEST-аналіз, який охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Основні результати цього аналізу наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

PEST-аналіз ТОВ «Фрутлайф»

Фактор	Опис впливу	Вплив на ТОВ «Фрутлайф»
Політичні (P)	Військовий стан в Україні, державні програми підтримки малого бізнесу, вимоги до якості продукції	Водночас створює виклики для стабільності та можливості отримати грантову підтримку
Економічні (E)	Інфляція, нестабільність логістики, зміна купівельної спроможності	Потребує перегляду цінової політики та адаптації каналів збуту
Соціальні (S)	Екотренди, популяризація здорового харчування, попит на локальні продукти	Сприятлива база для позиціонування бренду як натурального та «свого»
Технологічні (T)	Цифровізація, розвиток онлайн-торгівлі, автоматизовані сервіси для бізнесу (CRM, соцмережі, сайти)	Дає змогу реалізовувати digital-просування, створювати онлайн-канали продажів

Джерело: *складено автором*

Проведений PEST-аналіз дозволяє зробити висновок, що діяльність ТОВ «Фрутлайф» формується під впливом як обмежувальних, так і стимулюючих факторів зовнішнього середовища. Військові ризики та економічна нестабільність ускладнюють операційну діяльність, але водночас соціальні тренди на користь здорового харчування та розвиток цифрових технологій відкривають широкі можливості для позиціонування бренду й розширення каналів збуту. Ці умови створюють передумови для активного розвитку маркетингової функції на підприємстві.

Виявлені макрофактори в межах PEST-аналізу дозволяють сформувати загальну картину впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Фрутлайф». Для подальшої деталізації середовища функціонування підприємства доцільно розмежувати фактори мікро- та макрорівня, а також внутрішні характеристики компанії, які впливають на її маркетинговий потенціал. Відповідні узагальнення подано в табл. 2.10 і 2.11.

Таблиця 2.10

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Фрутлайф»

Фактор середовища	Характер впливу	Коментар
Економічна нестабільність в умовах війни	Загроза	Ускладнює фінансове планування та інвестиції
Порушення логістичних ланцюгів через бойові дії	Загроза	Проблеми з постачанням і збутом в окремих регіонах
Зростання попиту на локальну та натуральну продукцію	Можливість	Сприяє зростанню зацікавленості у продукції «Фрутлайф»
Підвищення екологічної свідомості споживачів	Можливість	Формує лояльність до натурального продукту
Активізація онлайн-торгівлі та digital-каналів	Можливість	Розширює потенціал збуту через соцмережі та сайт
Зниження купівельної спроможності населення	Загроза	Знижує готовність до купівлі дорожчих продуктів
Конкуренція з боку локальних брендів та імпорту	Загроза	Зростає конкуренція за увагу та лояльність клієнтів
Сезонна нестабільність у постачанні сировини	Загроза	Впливає на ритмічність виробництва

Джерело: складено автором

Таблиця 2.11

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Фрутлайф»

Фактор середовища	Характер впливу	Коментар
Натуральний склад продукції та висока якість	Сильна сторона	Сприяє довірі споживачів до продукції
Сезонний асортимент із локальної сировини	Сильна сторона	Відповідає трендам здорового харчування
Наявність досвіду у прямих продажах і ярмарках	Сильна сторона	Добре адаптується до подій із залученням ЦА
Відсутність повноцінної маркетингової служби	Слабка сторона	Обмежує стратегічне просування продукції
Обмежене охоплення digital-каналів	Слабка сторона	Ускладнює масштабування та охоплення ринку
Відсутність впізнаваного бренду	Слабка сторона	Знижує лояльність та пізнаваність на ринку
Гнучка виробнича структура та невелика команда	Сильна сторона	Дозволяє швидко адаптуватися до змін
Наявність партнерських контактів з кав'ярнями	Сильна сторона	Дає змогу розвивати B2B-напрямок

Джерело: складено автором

Для комплексної оцінки стратегічного потенціалу підприємства доцільно узагальнити результати аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів у форматі SWOT-аналізу. Такий підхід дозволяє систематизувати сильні й слабкі сторони діяльності ТОВ «Фрутлайф», а також виявити можливості для розвитку та загрози, які можуть впливати на реалізацію маркетингової стратегії в сучасних умовах, зокрема в період воєнного стану в Україні. Нижче наведено інтегрований SWOT-аналіз підприємства, сформований на основі вивчених характеристик (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз ТОВ «Фрутлайф»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Натуральний склад та висока якість продукції	Відсутність повноцінної маркетингової служби
Сезонний асортимент із локальної сировини	Слабка впізнаваність бренду
Гнучка виробнича структура та невелика команда	Обмежене охоплення digital-каналів
Досвід у прямих продажах, участі в ярмарках	Залежність від сезонності постачання сировини
Наявність B2B-контактів (кав'ярні, крафтові заклади)	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на натуральну та локальну продукцію	Економічна нестабільність та воєнні ризики
Підвищення екологічної свідомості споживачів	Зниження купівельної спроможності населення
Розвиток онлайн-торгівлі та соціальних мереж	Конкуренція з боку локальних брендів та імпорту
Державна підтримка малого бізнесу та агровиробників	Порушення логістики та постачання через бойові дії

Джерело: складено автором

Узагальнення сильних і слабких сторін підприємства, а також виявлених можливостей і загроз дозволяє не лише охарактеризувати поточне становище ТОВ «Фрутлайф», а й визначити реалістичні та доцільні напрями подальшого стратегічного розвитку. Для цього використано класичний інструмент стратегічного планування – матрицю SWOT, яка надає змогу сформулювати конкретні дії на основі чотирьох комбінацій факторів: S–O, W–O, S–T, W–T. Результати узагальнені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Стратегічні напрями розвитку ТОВ «Фрутлайф» на основі SWOT-аналізу

Комбінація	Опис стратегії	Приклади стратегічних дій
S–O	Використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей	<ul style="list-style-type: none"> – Просування натуральної продукції через Instagram – Участь у виставках з брендовим пакуванням – Розширення співпраці з кав'ярнями в умовах зростання есо-попиту
W–O	Подолання слабких сторін за рахунок зовнішніх можливостей	<ul style="list-style-type: none"> – Створення маркетингової служби на основі державних або грантових програм – Розробка digital-стратегії просування продукції – Побудова бренду на цінностях локальності та натуральності
S–T	Застосування сильних сторін для нейтралізації загроз	<ul style="list-style-type: none"> – Адаптація виробництва до локальних умов з урахуванням логістичних ризиків – Активізація B2B-партнерств для стабілізації збуту
W–T	Мінімізація слабких сторін з урахуванням зовнішніх загроз	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення впізнаваності бренду в умовах зростаючої конкуренції – Інвестування у CRM та просування для уникнення падіння продажів під час війни

Джерело: складено автором

Отже, результати SWOT-аналізу та побудова відповідної матриці стратегічних дій дозволили сформулювати практичні напрями розвитку підприємства з урахуванням його внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов. Основний акцент має бути зроблений на використанні сильних сторін (натуральність продукції, гнучкість виробництва, B2B-партнерства) для розширення присутності на ринку, а також на подоланні слабких сторін (відсутність маркетингової служби, слабка впізнаваність) через можливості цифрового просування та зростання інтересу до локального виробника. Одержані результати створюють підґрунтя для розробки конкретних організаційно-маркетингових заходів.

2.2. Оцінка ефективності функціонування маркетингової служби ТОВ «Фрутлайф»

На момент проведення дослідження в ТОВ «Фрутлайф» маркетингова служба як окремий структурний підрозділ офіційно не створена. Її функції виконуються фрагментарно, переважно силами менеджерів з продажу, які поєднують завдання реалізації продукції з елементами маркетингової діяльності. Зокрема, працівники відділу збуту здійснюють базове інформування про продукцію через соціальні мережі (Instagram), організовують участь у ярмарках, готують рекламні матеріали (флаєри, стенди), а також частково взаємодіють із торговельними партнерами.

Такий підхід можна охарактеризувати як реактивний маркетинг, що базується на поточних потребах продажів і не передбачає стратегічного планування чи аналітики. Відсутність окремого фахівця або групи фахівців із маркетингу призводить до низки проблем (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Проблеми відсутності маркетингової служби в ТОВ «Фрутлайф»

Проблема	Прояв на практиці
Невпорядкованість комунікацій зі споживачами	Відсутні чіткі канали зворотного зв'язку, відповіді на запити ведуться нерегулярно
Слабка присутність у digital-середовищі	В Instagram нерегулярні публікації, відсутній сайт або він не оновлюється
Відсутність цілісного бренду	Упаковка продукції не має єдиної айдентики, не сформульовано унікальну торгову пропозицію
Низький рівень залучення та лояльності клієнтів	Клієнти не повертаються до повторної покупки, немає програми лояльності
Неможливість аналізу ефективності промоційних активностей	Не проводиться облік результатів виставок, рекламних акцій або охоплення в соцмережах

Джерело: складено автором за матеріалами [12, 36]

Узагальнення проблем, наведених у табл. 2.14, засвідчує, що відсутність окремого фахівця або підрозділу, відповідального за маркетинг, негативно впливає на комунікаційну, брендову та аналітичну складові діяльності ТОВ «Фрутлайф». Неврегульованість взаємодії зі споживачами, фрагментарна digital-присутність та низький рівень повторних покупок свідчать про втрату потенційних ринкових

можливостей. Крім того, підприємство не має змоги об'єктивно оцінювати результативність промоційних заходів, що унеможлиблює прийняття ефективних рішень у сфері збуту та просування.

Ці фактори підтверджують необхідність створення професійної маркетингової служби, яка б забезпечувала системний підхід до розвитку бренду, підвищення клієнтської лояльності, просування продукції та аналітичної підтримки управлінських рішень.

Рівень маркетингової активності ТОВ «Фрутлайф» можна умовно оцінити як низький, що не відповідає сучасним умовам ведення бізнесу навіть у сегменті локального виробника. Особливо це критично з огляду на зростаючу конкуренцію, динаміку ринку натуральних продуктів та високі вимоги до візуальної і комунікаційної якості.

Таким чином, результати аналізу свідчать про неефективність чинної моделі маркетингової діяльності та необхідність створення повноцінної маркетингової служби, яка забезпечуватиме системне просування продукції, управління брендом, роботу з digital-каналами та стратегічне позиціонування підприємства на ринку.

Враховуючи відсутність окремої маркетингової служби, доцільно здійснити деталізовану оцінку того, як на практиці реалізуються основні функції маркетингу в межах чинної організаційної структури підприємства. Такий аналіз дозволяє визначити, які саме завдання виконуються, ким саме вони забезпечуються, а також які з напрямів потребують першочергового впровадження або посилення. Зведену оцінку реалізації маркетингових функцій у ТОВ «Фрутлайф» представлено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка реалізації маркетингових функцій ТОВ «Фрутлайф»

Маркетингова функція	Стан реалізації	Коментар
Аналіз ринку та споживачів	Не здійснюється	Немає регулярного збору або аналізу даних про ринок
Стратегічне планування маркетингу	Відсутнє як окрема функція	Немає маркетингової стратегії або планування кампаній
Робота з брендом і позиціонуванням	Формально відсутня	Не визначено УТП, бренд не сформовано

Продовження таблиці 2.15

Маркетингова функція	Стан реалізації	Коментар
Реклама та просування	Фрагментарно (флаєри, стенди)	Матеріали створюються за потребою, без узгодженої концепції
Digital-маркетинг (соцмережі, сайт, CRM)	Обмежена присутність в Instagram	Instagram ведеться нерегулярно, сайт у розробці
Участь у виставках і ярмарках	Системно реалізується	Наявний досвід участі у локальних заходах
Комунікація з партнерами	Наявна в межах відділу збуту	Ведеться базове листування та домовленості
Оцінка ефективності маркетингових заходів	Відсутня	Не ведеться підрахунок ефективності рекламних дій

Джерело: складено автором за матеріалами [12, 37]

Як показано в таблиці 2.15, більшість ключових маркетингових функцій на підприємстві або не реалізуються зовсім, або здійснюються фрагментарно.

Відсутність маркетингового фахівця у штаті позбавляє підприємство можливості формувати довгострокову комунікаційну стратегію та створювати єдину візуальну ідентичність бренду. Це суттєво ускладнює побудову лояльної клієнтської бази та розвиток цифрової присутності.

Проведена оцінка реалізації ключових маркетингових функцій у ТОВ «Фрутлайф» свідчить про відсутність системного підходу до організації маркетингової діяльності. Більшість стратегічно важливих напрямів – таких як аналіз ринку, стратегічне планування, брендинг, оцінка ефективності заходів – або зовсім не реалізуються, або виконуються несистемно в рамках інших функціональних підрозділів. Частина операцій (просування, виставкова активність, комунікація з партнерами) здійснюється на базовому рівні, без використання сучасних маркетингових інструментів та без фахового супроводу.

Це підтверджує необхідність створення окремої маркетингової служби, яка не лише централізувала б ці функції, а й дала б змогу реалізовувати повноцінну стратегію позиціонування, брендування та цифрового просування.

Для обґрунтування фактичної ефективності маркетингової діяльності підприємства, навіть за відсутності повноцінної служби, доцільно проаналізувати динаміку ключових фінансових показників. Особливу увагу варто звернути на

частку витрат на збут, прибутковість реалізації та зміни у витратній структурі за останні роки. Результати відповідних розрахунків наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Фрутлайф»
(розрахунки)**

Показник	Формула	Результат	Коментар
Частка витрат на збут у структурі витрат (2024)	$430 / 6850 \times 100\%$	6,3%	Низький рівень маркетингових витрат (нижче середнього по галузі)
Рентабельність продажів (2024)	$1430 / 6850 \times 100\%$	20,9%	Порівняно висока прибутковість навіть без стратегічного маркетингу
Динаміка витрат на збут (2022–2024)	$(430 - 250) / 250 \times 100\%$	72,0%	Зростання витрат на збут свідчить про потенціал розширення активностей

Джерело: складено автором за матеріалами [12]

Аналіз розрахункових показників підтверджує, що маркетингова діяльність ТОВ «Фрутлайф» наразі реалізується на мінімальному рівні, що видно з частки витрат на збут – лише 6,3% у 2024 році, що є нижчим за галузевий орієнтир (10–15% для малого бізнесу у сфері харчової продукції). Водночас, рентабельність продажів залишається на досить високому рівні – 20,9%, що свідчить про наявний комерційний потенціал і якість продукції навіть без активного просування [12].

Показник динаміки витрат на збут за 2022–2024 роки демонструє зростання на 72%, що вказує на поступове усвідомлення потреби у маркетинговій підтримці. Таким чином, існують об'єктивні передумови для створення повноцінної маркетингової служби, яка дозволить не лише систематизувати наявні зусилля, а й підвищити ефективність просування, впізнаваність бренду та стабільність збуту в умовах зростаючої конкуренції.

Для кращого розуміння рівня маркетингової активності ТОВ «Фрутлайф» доцільно порівняти його підхід з практикою інших компаній у сфері натуральної продукції. Наприклад, умовний виробник ТМ «Фрутбар» інвестує до 12% від

виручки в просування, має окрему маркетингову команду, активно веде сторінки в соцмережах, використовує CRM-систему для утримання клієнтів та реалізує акційні програми. На цьому фоні ТОВ «Фрутлайф» значно поступається за охопленням цільової аудиторії, регулярністю комунікацій і впізнаваністю бренду [12].

Відсутність системного маркетингового управління призводить до втрати значної частини потенційного попиту. Наприклад, навіть при базовій digital-активності кількість підписників у соцмережах могла б збільшитися до 1500–2000 осіб, а обсяг повторних замовлень – зрости вдвічі. У таблиці нижче наведено оцінки потенціалу при впровадженні повноцінної маркетингової служби (табл.2.17).

Таблиця 2.17

Оцінка втрачених можливостей

Показник	Факт (2024)	Прогноз із маркетингом	Приріст	Пояснення
Обсяг онлайн-замовлень на місяць, од./міс.	35	90–100	+150%	За рахунок сайту, сторінки Instagram, акцій
Частка повторних покупок, %	20	40–50	+100%	Через запуск програми лояльності, бренд-комунікацію
Кількість підписників у Instagram	~600	1500–2000	+150–200%	При регулярному контенті, рекламі, взаємодії

Джерело: складено автором за матеріалами [12]

Наведені розрахунки свідчать про суттєвий потенціал покращення ключових маркетингових показників ТОВ «Фрутлайф» у разі створення професійної маркетингової служби. Приріст у сегментах онлайн-продажів, повторних покупок і цифрової присутності може сягати 120–190%, що суттєво вплине як на обсяги збуту, так і на довгострокову клієнтську лояльність. Це ще раз підтверджує доцільність системного підходу до управління маркетингом на підприємстві.

Графік на рис.2.7 візуально показує приріст ключових показників після впровадження повноцінної маркетингової служби в ТОВ «Фрутлайф». Як бачимо: кількість онлайн-замовлень може зрости більш ніж на 150%; повторні покупки – на 100%; підписники в Instagram – майже на 180%.

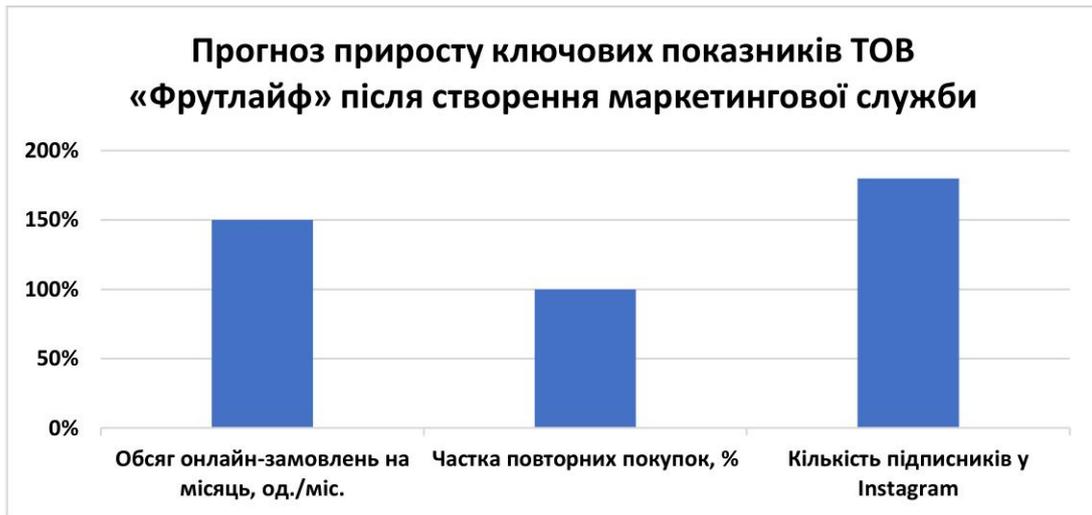


Рис. 2.7. Прогноз приросту ключових показників ТОВ «Фрутлайф» після створення маркетингової служби

Джерело: побудовано автором

З позицій класичної моделі маркетингового комплексу 5P (Product, Price, Place, Promotion, People), ТОВ «Фрутлайф» реалізує лише базові елементи – продукт і канали збуту. Водночас елементи просування (Promotion) та управління відносинами з клієнтами (People) залишаються нерозвиненими або взагалі ігноруються. Така ситуація обмежує стратегічний вплив маркетингу на результативність підприємства.

Згідно з галузевими аналітичними звітами, оптимальний рівень маркетингових витрат для підприємств малого харчового бізнесу в Україні становить 8–12% від виторгу. У ТОВ «Фрутлайф» цей показник у 2024 році склав лише 6,3%, що свідчить про занижений рівень інвестицій у формування ринку, просування та підтримку бренду.

Таким чином, оцінка стану реалізації маркетингових функцій у ТОВ «Фрутлайф» вказує на критичну потребу у створенні повноцінної маркетингової служби. Наразі маркетинг на підприємстві реалізується епізодично, без стратегічного планування, брендової політики, системного аналізу ринку та ефективного використання цифрових каналів. При цьому результати фінансового аналізу та прогнозних розрахунків підтверджують: навіть за мінімального рівня

маркетингової активності компанія демонструє стабільне зростання прибутковості, а отже, має достатній потенціал для розширення ринкової присутності. Створення спеціалізованої маркетингової служби має стати наступним логічним кроком у розвитку підприємства, що буде детально обґрунтовано у наступному розділі.

Подальше ігнорування системного маркетингу в умовах зростаючої конкуренції загрожує втратою частки ринку, зниженням лояльності клієнтів та невикористанням digital-можливостей, які можуть забезпечити стабільне зростання навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ

3.1. Створення маркетингової служби в ТОВ «Фрутлайф»: цілі, принципи та функціональна модель

В результаті проведеного дослідження було встановлено, що маркетингова діяльність у ТОВ «Фрутлайф» реалізується несистемно, без наявності окремої структурної одиниці та відповідального персоналу. Відсутність маркетингової служби стримує реалізацію потенціалу підприємства, знижує рівень впізнаваності бренду, обмежує використання цифрових каналів комунікації та унеможливорює ефективне позиціонування на ринку. Разом з тим, фінансові показники демонструють позитивну динаміку, що створює сприятливі умови для інвестування у розвиток маркетингу.

З огляду на результати попереднього аналізу, першочерговим кроком у підвищенні ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Фрутлайф» є створення повноцінної маркетингової служби, здатної забезпечити цілісне планування, реалізацію та контроль усіх маркетингових процесів на підприємстві. Відсутність централізованого підрозділу наразі не дозволяє підприємству реалізувати свій потенціал у цифровому просторі, вибудувати ефективну комунікацію зі споживачами та посилити брендову складову.

Метою створення маркетингової служби є:

- посилення ринкових позицій ТОВ «Фрутлайф»;
- формування та реалізація маркетингової стратегії підприємства;
- забезпечення системного просування продукції на цільових ринках;
- підвищення впізнаваності бренду та лояльності клієнтів;
- забезпечення аналітичної підтримки управлінських рішень.

Принципи побудови служби маркетингу:

1. Цільова спрямованість – структура та функції служби підпорядковуються стратегічним цілям підприємства.

2. Раціональне поєднання штатних і аутсорсингових рішень – доцільно передбачити поетапне формування служби: спочатку – ядро з 1–2 ключових фахівців, а допоміжні завдання (дизайн, відео, реклама) – на аутсорс.

3. Гнучкість – структура має адаптуватися до змін ринку, сезонності, обсягів виробництва.

4. Інтегрованість – служба повинна взаємодіяти з іншими відділами (виробництво, логістика, збут), а також з зовнішнім середовищем.

З урахуванням зазначених цілей та принципів формування маркетингової служби, доцільно конкретизувати її функціональне наповнення. Нижче подано узагальнення основних напрямів діяльності, які покликана реалізовувати новостворена служба маркетингу на підприємстві. Відповідну інформацію представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні функції маркетингової служби ТОВ «Фрутлайф»

Функція	Опис змісту
Аналіз ринку, споживачів і конкурентів	Збір та обробка інформації про попит, тренди, цільові сегменти, конкурентів
Управління брендом і комунікаційною політикою	Формування брендової стратегії, фірмового стилю, tone of voice, пакування
Планування та реалізація рекламних і digital-кампаній	Розробка і проведення кампаній у соцмережах, офлайн-реклама, просування акцій
Підтримка онлайн-продажів і взаємодія зі споживачами	Контент у соцмережах, робота з відгуками, запитами, лояльністю
Участь у виставках і локальних подіях	Підготовка стендів, флаєрів, презентацій для ярмарків і заходів
Аналітика ефективності заходів і коригування дій	Моніторинг результатів, аналіз KPI, формування рекомендацій

Джерело: складено автором за матеріалами [36, 37]

Наведені функції охоплюють як стратегічні, так і операційні напрями маркетингової діяльності, що дозволить підприємству забезпечити цілісну присутність на ринку, ефективну взаємодію зі споживачами та гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища. Для реалізації цих функцій необхідно сформувати

відповідну організаційну структуру служби маркетингу, яка б забезпечувала чіткий розподіл обов'язків, координацію дій між працівниками та інтеграцію маркетингових процесів у загальну систему управління підприємством. Структуру майбутньої маркетингової служби ТОВ «Фрутлайф» наведено нижче у вигляді схеми.

Для реалізації основних функцій маркетингової діяльності у ТОВ «Фрутлайф» пропонується створити структуру служби маркетингу, яка поєднує штатні та аутсорсингові ресурси, забезпечуючи водночас гнучкість і функціональну повноту.

Очолює службу керівник служби маркетингу, який підпорядковується безпосередньо директору підприємства. Він відповідає за розробку маркетингової стратегії, координацію роботи всієї команди та прийняття ключових рішень щодо просування продукції.

У межах служби передбачено такі функціональні ролі (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

**Функціональний розподіл у межах маркетингової служби ТОВ
«Фрутлайф»**

Функція	Відповідальний	Формат реалізації
Аналіз ринку, споживачів і конкурентів	Фахівець з маркетингових досліджень	Штатний працівник
Розробка бренду, дизайн пакування, візуальна айдентика	Фахівець з бренду та дизайну	Аутсорсинг (дизайнер/агентство)
SMM-просування, ведення сайту, реклама в соцмережах	SMM-менеджер / digital-маркетолог	Штатний або часткова зовнішня підтримка
Комунікація з клієнтами, виставкова активність, B2B	Менеджер з комунікацій і клієнтів	Штатний працівник
Оцінка ефективності маркетингу, ведення CRM	Аналітик з ефективності / CRM	Штатний (можлива підтримка ззовні)

Джерело: складено автором

Така структура дозволяє оптимально розподілити навантаження між учасниками процесу, забезпечити спеціалізацію та підвищити ефективність маркетингової діяльності на підприємстві (рис. 3.1).

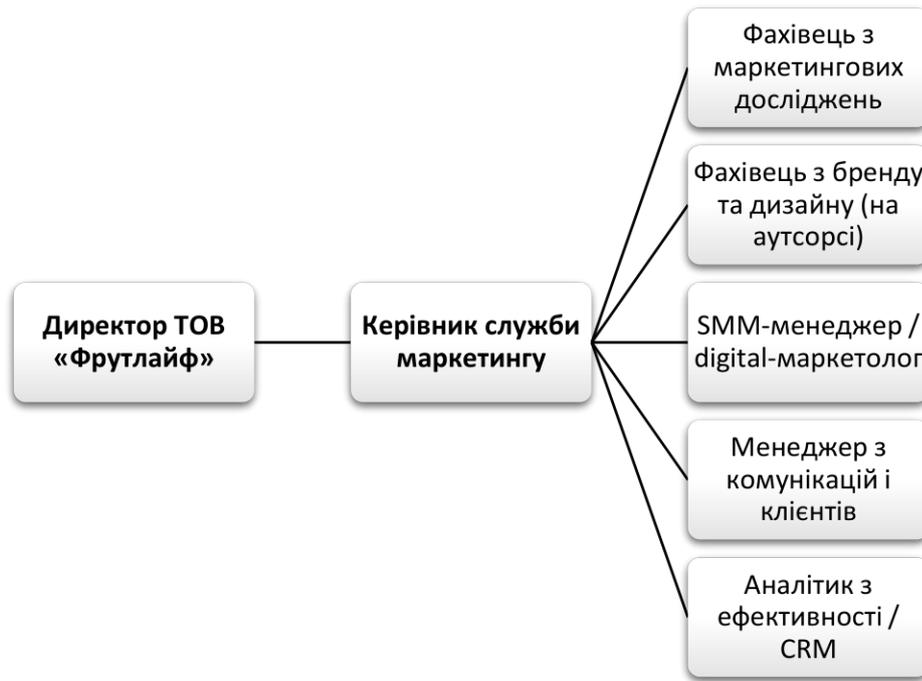


Рис. 3.1. Проектна організаційна структура маркетингової служби ТОВ «Фрутлайф»

Джерело: побудовано автором

Запропонований розподіл функцій демонструє прагнення до гнучкої, але структурованої організації маркетингової діяльності. Основні завдання покладаються на штатних працівників, що дозволяє забезпечити безперервність процесів та оперативну взаємодію. Водночас частина функцій, зокрема дизайн і брендинг, передбачає доцільність аутсорсингового формату, що оптимізує витрати та залучає вузькопрофільних фахівців без необхідності створення окремих посад. Такий підхід відповідає масштабам діяльності ТОВ «Фрутлайф» та забезпечує ефективне виконання маркетингових функцій без надмірного навантаження на кадрову структуру.

Для реалізації функціональної моделі маркетингової служби, запропонованої вище, доцільно сформувати штатний розпис, що відповідатиме як масштабам підприємства, так і завданням у сфері маркетингу. У табл. 3.3 наведено оптимальну кількість штатних одиниць, формат зайнятості та можливості залучення зовнішніх фахівців.

Таблиця 3.3

Штатний розпис маркетингової служби ТОВ «Фрутлайф»

Посада	Кількість штатних одиниць	Формат зайнятості
Керівник служби маркетингу	1	Повна зайнятість
Фахівець з маркетингових досліджень	1	Повна зайнятість
SMM-менеджер / digital-маркетолог	1	Повна/часткова зайнятість
Менеджер з комунікацій і клієнтів	1	Повна зайнятість
Аналітик з ефективності / CRM	1	Повна/часткова зайнятість
Фахівець з бренду та дизайну (аутсорсинг)	за потребою	Аутсорсинг, за проектом

Джерело: складено автором

Запропонований штатний розпис враховує як потребу в фаховому кадровому забезпеченні основних маркетингових напрямів, так і обмеження ресурсного характеру. Комбінація постійних працівників та аутсорсингових спеціалістів дозволяє забезпечити ефективність і гнучкість маркетингової діяльності, адаптувати структуру під рівень розвитку компанії та забезпечити подальше масштабування.

З метою чіткого розподілу функціональних обов'язків та забезпечення ефективної взаємодії між учасниками маркетингової служби, у таблиці 3.4 наведено короткі посадові інструкції для кожної посади. Це дозволяє сформувати систему відповідальності та контролю виконання маркетингових функцій.

Таблиця 3.4

Посадові обов'язки персоналу маркетингової служби ТОВ «Фрутлайф»

Посада	Основні обов'язки
Керівник служби маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> – Формує та реалізує маркетингову стратегію – Координує роботу підлеглих і підрядників – Звітує перед керівництвом
Фахівець з маркетингових досліджень	<ul style="list-style-type: none"> – Аналізує ринок, споживачів і конкурентів – Готує звіти й рекомендації – Відстежує тренди і динаміку попиту
SMM-менеджер / digital-маркетолог	<ul style="list-style-type: none"> – Веде соцмережі, створює контент – Запускає рекламу, адмініструє сайт – Оптимізує digital-канали
Менеджер з комунікацій і клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> – Комунікує з клієнтами, партнерами – Організовує виставки й події – Координує B2B-взаємодію

Продовження таблиці 3.4

Посада	Основні обов'язки
Фахівець з бренду та дизайну (аутсорс)	– Розробляє фірмовий стиль, упаковку – Створює макети (банери, флаєри, пости) – Підтримує візуальні комунікації

Джерело: складено автором за матеріалами [11]

Визначення основних обов'язків для кожної посади дозволяє сформувати чітку рольову структуру в межах маркетингової служби. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління, уникненню дублювання функцій, а також створює основу для подальшої оцінки результативності діяльності кожного працівника.

Однією з ключових статей витрат на функціонування маркетингової служби є заробітна плата штатного персоналу. З урахуванням функціонального навантаження та ринкових орієнтирів, у табл. 3.5 наведено орієнтовний рівень щомісячної оплати праці для кожної посади.

Таблиця 3.5

**Заробітна плата персоналу маркетингової служби ТОВ «Фрутлайф»
(щомісячно)**

Посада	Заробітна плата, грн/міс.
Керівник служби маркетингу	22 000
Фахівець з маркетингових досліджень	18 000
SMM-менеджер / digital-маркетолог	16 000
Менеджер з комунікацій і клієнтів	17 000
Аналітик з ефективності / CRM	16 000

Джерело: складено автором за матеріалами [11]

Створення маркетингової служби потребує певних одноразових інвестицій в інфраструктуру, технічне та програмне забезпечення, а також підготовку візуального й цифрового контенту. У табл. 3.6 наведено орієнтовну структуру організаційних витрат на підготовчий етап.

Таблиця 3.6

Організаційні витрати на створення маркетингової служби

Стаття витрат	Сума, грн
Придбання офісної техніки (ноутбуки, монітори)	45 000
Меблі для 3 робочих місць	18 000
Програмне забезпечення (MS Office, Adobe, CRM, хостинг)	15 000
Налаштування CRM і корпоративної пошти	8 000
Розробка брендбуку та фірмового стилю	12 000
Створення сайту (дизайн, верстка, наповнення)	20 000
Фото- та відеозйомка продукції для каталогу	8 000
Принтер, оргтехніка, канцелярія	7 000
Разом:	133 000

Джерело: складено автором за матеріалами [11]

Запропонована структура організаційних витрат демонструє доцільне поєднання базових потреб (техніка, меблі, ПЗ) із розвитковими інвестиціями, такими як сайт, брендбук і фотозйомка. Такі витрати є типовими для запуску маркетингової функції та створюють необхідне підґрунтя для подальшої ефективної роботи служби.

Після етапу створення служби необхідно враховувати регулярні щомісячні витрати на її функціонування. До складу операційних витрат входять як зарплатні виплати, так і витрати на просування, підписки, участь у подіях тощо. Деталізовану структуру представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Щомісячні операційні витрати на маркетингову службу

Стаття витрат	Сума, грн
Заробітна плата штатних працівників (5 осіб)	90 000
Оплата послуг дизайнера (аутсорс)	10 000
Підписки на CRM, графічні редактори, SMM-інструменти	4 000
Digital-реклама (Instagram, Google Ads)	20 000
Поліграфія, сувенірна продукція, пакування	7 000
Участь у локальних заходах (виставки, дегустації)	5 000
Комунікаційні витрати (зв'язок, інтернет)	1 500
Резервні витрати	2 500
Разом:	140 000

Джерело: складено автором за матеріалами [11]

Операційні витрати маркетингової служби є обґрунтованими з погляду обсягу робіт та очікуваної віддачі. Найбільшу частку становлять витрати на персонал та рекламу, що є типовим для подібних служб. Закладені резервні кошти забезпечують фінансову гнучкість у разі форс-мажорів або розширення активностей.

Запропоноване створення повноцінної маркетингової служби вимагає коригування загальної структури персоналу підприємства. У табл. 3.8 наведено порівняльний аналіз кадрового складу ТОВ «Фрутлайф» до та після впровадження нової служби, з акцентом на зміни, що стосуються функціонального розподілу маркетингових обов'язків.

Таблиця 3.8

Порівняння структури персоналу ТОВ «Фрутлайф» до і після створення маркетингової служби

Підрозділ / Функція	Було (осіб)	Стало (осіб)	Коментар
Виробництво	16	16	Без змін
Логістика і постачання	5	5	Без змін
Адміністративний персонал	6	6	Без змін
Відділ збуту	10	10	Без змін
Маркетинг (було)	Функції в межах збуту	–	Маркетинг виконувався нерегулярно без окремих посад
Маркетинг (після створення)	–	5	Окремий підрозділ: керівник + 4 фахівці (дослідження, SMM, комунікації, аналітика)

Джерело: складено автором

Впровадження окремого маркетингового підрозділу не вимагає скорочення персоналу в інших відділах, а лише передбачає перенесення та систематизацію маркетингових функцій, які раніше виконувалися несистемно. У результаті загальна чисельність штату зростає незначно, проте суттєво підвищується якість та цілісність маркетингової діяльності, що позитивно впливає на управлінську ефективність підприємства в цілому.

3.2. Оцінка ефективності та практичні рекомендації щодо впровадження маркетингової служби

У попередньому підпункті було окреслено концепцію створення маркетингової служби на підприємстві, визначено її функціональну модель, кадрову структуру та ресурсне забезпечення. Наступним етапом у розробці стратегії є оцінка потенційної ефективності впровадження запропонованих рішень. У цьому підпункті здійснюється моделювання витрат і прогнозування очікуваних фінансових результатів, з урахуванням реалій діяльності ТОВ «Фрутлайф». Також розглядаються ключові ризики, пов'язані з реалізацією змін, та сформульовано практичні рекомендації, які можуть стати основою для поступового запуску маркетингової функції на підприємстві.

Для прийняття управлінського рішення щодо створення маркетингової служби доцільно провести фінансово-економічне обґрунтування проекту. У табл. 3.9 наведено підсумкові показники: очікувану виручку, витрати, прибутковість, рівень рентабельності та термін окупності. Для зручності кожен показник супроводжується формулою розрахунку.

Таблиця 3.9

Фінансово-економічне обґрунтування створення маркетингової служби ТОВ «Фрутлайф»

Показник	Формула розрахунку	Результат
Очікувана щомісячна виручка від реалізації	–	150 000 грн
Щомісячні витрати на функціонування служби	–	140 000 грн
Прибуток до оподаткування	Виручка – Витрати	10 000 грн
Податок (15%)	Прибуток × 0,15	1 500 грн
Очікуваний чистий прибуток	Прибуток – Податок	8 500 грн
Рентабельність маркетингових інвестицій	(Чистий прибуток / Витрати) × 100%	6,07%
Окупність організаційних витрат	Організаційні витрати / Чистий прибуток	≈ 15,6 міс.

Джерело: складено автором за матеріалами [9, 10, 11]

Як свідчать розрахунки, при щомісячній виручці 150 000 грн і витратах на маркетинг 140 000 грн, підприємство може розраховувати на чистий прибуток у розмірі 8 500 грн, що відповідає рентабельності понад 6%. Окупність організаційних витрат очікується на рівні 15–16 місяців. Ці показники підтверджують економічну доцільність впровадження маркетингової служби за умов ефективного управління та стабільного попиту.

Для деталізації фінансових показників та обґрунтування методики обчислення доцільно окремо подати розрахунки ключових показників ефективності. У табл. 3.10 представлено математичні формули та розрахунки, які стали основою для попередніх висновків.

Таблиця 3.10

Розрахунки ключових показників функціонування маркетингової служби

Показник	Формула	Результат
Прибуток до оподаткування	Виручка – Щомісячні витрати	$150\,000 - 140\,000 = 10\,000$ грн
Податок, (15%)	Прибуток \times 15%	$10\,000 \times 0,15 = 1\,500$ грн
Чистий прибуток	Прибуток – Податок	$10\,000 - 1\,500 = 8\,500$ грн
Рентабельність маркетингових інвестицій, (%)	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Витрати}) \times 100\%$	$(8\,500 / 140\,000) \times 100\% = 6,07\%$
Окупність організаційних витрат, (міс.)	Організаційні витрати / Чистий прибуток	$140\,000 / 8\,500 \approx 15,6$ міс.

Джерело: складено автором

Використання базових економічних формул дозволило підтвердити отримані значення чистого прибутку, рівня рентабельності та терміну окупності. Така аналітична деталізація підсилює обґрунтування ефективності створення маркетингової служби, забезпечуючи прозорість фінансового планування та прогнозування результатів.

Результати розрахунків свідчать про економічну доцільність створення маркетингової служби в ТОВ «Фрутлайф». За умови реалізації помірною сценарію, очікуваний чистий прибуток становить близько 8 500 грн на місяць, а рентабельність

інвестицій – понад 6%. Окупність первинних організаційних витрат прогнозується на рівні 15–16 місяців, що є прийнятним для малого підприємства у сфері виробництва харчової продукції. Отримані показники підтверджують, що впровадження системного маркетингу дозволить підприємству не лише стабілізувати збут, але й створити основу для сталого розвитку та конкурентного зростання.

У процесі створення та функціонування маркетингової служби важливо враховувати потенційні ризики, які можуть впливати на ефективність діяльності як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Своєчасна ідентифікація цих ризиків та розробка превентивних заходів є передумовою стабільного розвитку служби. У таблиці 3.11 наведено основні ризики, їхній можливий вплив на діяльність підприємства та запропоновані методи їх уникнення або мінімізації.

Таблиця 3.11

**Аналіз ризиків та способів їх уникнення в межах функціонування
маркетингової служби ТОВ «Фрутлайф»**

Найменування ризику	Негативний вплив на діяльність	Методи уникнення або мінімізації
Зміна економічної ситуації в країні	Скорочення попиту, зменшення обсягів продажів	Постійний моніторинг ринку, адаптація асортименту і цінової політики
Зміна споживчих переваг	Втрата інтересу до бренду, зниження актуальності продукту	Дослідження споживачів, оновлення позиціонування та асортименту
Посилення конкуренції на ринку	Зменшення частки ринку, втрата лояльності клієнтів	Побудова УТП, посилення ціннісної пропозиції
Демпінгова політика конкурентів	Зниження прибутку, тиск на ціноутворення	Акцент на якість, сервіс, бренд, нестандартні формати просування
Зміни у законодавстві щодо реклами чи харчових продуктів	Штрафи, заборони, термінові зміни упаковки чи текстів	Юридичний супровід, моніторинг законодавства, гнучкість у дизайні та маркуванні
Відсутність мотивації у персоналу	Зниження продуктивності, плинність кадрів	Мотивація, навчання, психологічна підтримка, внутрішня комунікація
Неплатоспроможність клієнтів	Проблеми з грошовими потоками, затримки оплати	Передоплата, перевірка контрагентів, договірна безпека
Невиконання зобов'язань перед партнерами	Втрата репутації, фінансові втрати	Формалізація угод, страхування репутаційних ризиків
Технічні збої в digital-каналах	Втрата зв'язку з ЦА, зниження охоплення	Резервні канали, підтримка ІТ-фахівців, дублювання контенту і систем

Джерело: складено автором

Аналіз ризиків засвідчує, що функціонування маркетингової служби в умовах динамічного ринку потребує високої гнучкості, постійного моніторингу зовнішнього середовища та готовності до адаптації. Використання профілактичних заходів, таких як правовий супровід, диверсифікація каналів комунікації, а також підвищення внутрішньої мотивації персоналу дозволить зменшити потенційні загрози та забезпечити стабільність реалізації маркетингової стратегії. Таким чином, передбачена система управління ризиками є невід'ємною частиною ефективного функціонування служби.

Окрім формування організаційної структури та фінансового обґрунтування, важливо визначити конкретні дії, з яких доцільно розпочати практичну реалізацію маркетингової стратегії. У табл. 3.12 наведено базовий перелік маркетингових інструментів і каналів просування, які є найефективнішими для невеликого підприємства у сфері натуральної продукції.

Таблиця 3.12

Рекомендовані дії для запуску маркетингової служби та відповідальні

Напрямок дії	Опис дії	Відповідальний за реалізацію
Створення та запуск власного сайту	Розробити інформативний сайт з каталогом, акціями, формою зворотного зв'язку	SMM-менеджер, аутсорс-розробник сайту
Ведення Instagram-сторінки з відеооглядами	Публікації 2–3 рази на тиждень, сторіс, відеоогляди, анонси новинок	SMM-менеджер / digital-маркетолог
Реклама через партнерів (кав'ярні, магазини)	Розміщення друкованих матеріалів та спеціальних пропозицій у партнерських точках	Менеджер з комунікацій і клієнтів
Email-розсилка для постійних клієнтів	Збір контактів клієнтів, підписка через сайт, щомісячні акційні розсилки	Аналітик з CRM, підтримка SMM-фахівця
Участь у виставках, форумах, дегустаціях	Оформлення брендovanого стенду, дегустації, роздача промо-матеріалів	Менеджер з комунікацій, бренд-фахівець (аутсорс)

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи є цілком реалістичними для впровадження в короткостроковій перспективі та не потребують надмірних ресурсів. Їх реалізація дозволить оперативно активізувати маркетингову діяльність, сформувати початкову

лояльну аудиторію, а також протестувати ефективність обраних каналів комунікації. Це створює основу для подальшого масштабування маркетингових зусиль відповідно до розвитку підприємства.

Впровадження маркетингової служби на підприємстві має не лише фінансові результати, а й створює низку нематеріальних переваг, які напряду впливають на довгострокову конкурентоспроможність. Нижче наведено ключові ефекти, що очікуються після запуску системного маркетингу на базі ТОВ «Фрутлайф» (табл.3.13).

Таблиця 3.13

**Нематеріальні ефекти від створення маркетингової служби ТОВ
«Фрутлайф»**

Нематеріальний ефект	Очікуваний вплив на підприємство
Посилення бренду та впізнаваності	Чітка візуальна ідентичність (логотип, дизайн, tone of voice)
Формування емоційної лояльності клієнтів	Більша ймовірність повторних покупок, рекомендацій
Професійна комунікація з аудиторією	Своєчасне інформування, прозорість, контент з цінністю
Підвищення довіри з боку партнерів і постачальників	Легше залучення нових B2B-контактів, укладання угод
Розвиток корпоративної культури	Узгодженість в роботі команди, відчуття спільної мети
Підвищення адаптивності до ринку	Швидка реакція на тренди, зниження маркетингових втрат
Покращення зовнішнього іміджу компанії	Позитивне сприйняття компанії на локальному та національному рівнях

Джерело: складено автором

Зазначені нематеріальні ефекти є важливою складовою довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Формування впізнаваного бренду, якісна комунікація з клієнтами та партнерами, зростання лояльності та репутаційної стійкості створюють основу для сталого розвитку. Таким чином, створення маркетингової служби сприяє не лише покращенню фінансових показників, а й зміцненню стратегічних позицій ТОВ «Фрутлайф» на ринку.

Для оцінки ефективності функціонування маркетингової служби важливо визначити набір ключових показників ефективності (KPI), які дозволять

здійснювати регулярний моніторинг результатів і приймати обґрунтовані управлінські рішення. У табл. 3.14 наведено цільові значення основних КРІ, адаптованих до специфіки діяльності ТОВ «Фрутлайф», а також вказано формули та джерела для їхнього розрахунку.

Таблиця 3.14

**Цільові показники ефективності (КРІ) маркетингової служби ТОВ
«Фрутлайф»**

Показник (КРІ)	Цільове значення	Формула / джерело розрахунку
Середньомісячне охоплення в Instagram	10 000 осіб	Звіт Instagram Insights
Кількість нових підписників за місяць	500 осіб	Різниця підписників на початку і в кінці місяця
Кількість замовлень з digital-каналів	250 замовлень	Дані CRM або Google Analytics
Середня вартість ліда (CPL)	40 грн	Загальні витрати на рекламу / кількість лідів
Кількість повторних покупок	30%	Повторні замовлення / усі замовлення × 100%
Конверсія з Instagram у продажі	5%	Замовлення з Instagram / кількість переходів з Instagram × 100%
Відсоток клієнтів, залучених через email-розсилку	8%	Продажі з email / загальна кількість клієнтів × 100%

Джерело: складено автором за матеріалами [9, 11]

Сформований набір КРІ забезпечує комплексну оцінку результатів маркетингової діяльності за ключовими напрямками – охоплення, залучення, конверсія, утримання клієнтів. Орієнтири дозволять відстежувати прогрес у цифрових каналах, оцінювати ефективність рекламних кампаній, а також своєчасно коригувати стратегію залежно від змін на ринку. Такий підхід підвищує прозорість та підконтрольність маркетингової діяльності на підприємстві.

Визначення ключових показників ефективності (КРІ) маркетингової служби є основою для контролю результативності її діяльності на етапі впровадження. У табл. 3.15 представлено умовний графік досягнення цільових показників протягом перших трьох місяців роботи служби. План передбачає поступове зростання

ефективності завдяки налаштуванню каналів просування, оптимізації рекламного бюджету та активізації взаємодії з аудиторією.

Таблиця 3.15

Графік реалізації КРІ маркетингової служби ТОВ «Фрутлайф» (перші 3 місяці)

Показник (КРІ)	Місяць 1 (пілотний запуск)	Місяць 2 (оптимізація кампаній)	Місяць 3 (активне просування)
Охоплення в Instagram	6 000	8 000	10 000
Нові підписники	200	350	500
Замовлення з digital-каналів	120	190	250
Середня вартість ліда (CPL)	65 грн	50 грн	40 грн
Повторні покупки	15%	22%	30%
Конверсія з Instagram	3%	4%	5%
Продажі з email-розсилки	3%	6%	8%

Джерело: складено автором за матеріалами [9, 10, 11]

Прогнозована динаміка КРІ демонструє потенціал для швидкого зростання маркетингової активності та продажів. Вже впродовж перших трьох місяців очікується зменшення вартості ліда, зростання повторних покупок, а також суттєве збільшення охоплення та взаємодії з клієнтами. Встановлення чітких орієнтирів дозволить команді маркетингу ефективно планувати роботу, а керівництву – своєчасно реагувати на зміни результативності.

Отже, у третьому розділі обґрунтовано доцільність створення маркетингової служби на ТОВ «Фрутлайф», запропоновано її організаційну структуру, кадрове забезпечення, функціональний розподіл та план впровадження. Здійснено фінансово-економічне обґрунтування витрат, визначено ключові показники ефективності, оцінено очікувані результати та ризики. Запропоновані дії дозволяють забезпечити системну маркетингову діяльність, сформувати цілісний бренд, активізувати просування продукції й підвищити конкурентоспроможність підприємства в середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження напрямів реалізації стратегії створення та функціонування маркетингової служби на підприємстві зроблені наступні висновки:

1. У першому розділі досліджено теоретичні засади організації маркетингової служби на підприємстві. Проаналізовано наукові підходи до визначення сутності маркетингової служби, її ролі в системі управління підприємством, функціонального наповнення та організаційних моделей. Особливу увагу приділено сучасним формам управління маркетингом, типам структур (лінійно-функціональній, матричній, товарній) та принципам їх вибору. Визначено ключові функції маркетингового підрозділу, зокрема: аналітика ринку, комунікації, брендинг, digital-маркетинг, участь у виставках, управління CRM тощо.

2. У другому розділі здійснено комплексний аналіз господарської діяльності умовного підприємства ТОВ «Фрутлайф», яке спеціалізується на виробництві натуральної плодоовочевої продукції – зокрема соків прямого віджиму, пастили, фруктових чипсів, джемів та пюре. Надано загальну характеристику підприємства, описано його організаційну структуру, кадровий склад, виробничі потужності та особливості товарного асортименту.

3. Виконано внутрішній аналіз, що охоплює структуру персоналу (37 працівників), наявні канали реалізації (роздріб, онлайн, ярмарки, B2B), сезонний розподіл виробництва, а також оцінку конкурентного середовища. Зовнішнє середовище досліджено за допомогою PEST-аналізу, що враховує вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників у воєнних умовах.

4. Проведено SWOT-аналіз підприємства з урахуванням внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз. Виявлено, що ключовою проблемою є відсутність окремої маркетингової служби, через що маркетинг реалізується несистемно, фрагментарно, переважно зусиллями відділу збуту. Це обмежує потенціал підприємства щодо просування бренду, формування клієнтської лояльності, присутності в digital-просторі та участі у виставковій і комунікаційній активності.

3. У третьому розділі розроблено проєкт створення повноцінної

маркетингової служби на підприємстві. Запропоновано організаційну модель підрозділу з визначенням структурних посад і функцій (керівник, аналітик, SMM-фахівець, менеджер з комунікацій, маркетолог-дослідник). Побудовано органограму, сформовано посадові інструкції, штатний розпис та структуру заробітної плати. Визначено функціональний розподіл із поєднанням штатних і аутсорсингових рішень, що забезпечує гнучкість і ефективність діяльності служби.

5. Проведено фінансово-економічне обґрунтування створення маркетингової служби. Визначено організаційні витрати (133 тис. грн) та щомісячні операційні витрати (140 тис. грн), з урахуванням зарплат, реклами, підписок, поліграфії. Очікувана щомісячна виручка становить 150 тис. грн, а чистий прибуток – 8 500 грн. Розраховано термін окупності ($\approx 15,6$ міс.) і рентабельність інвестицій (6,07%). Таким чином, створення служби є економічно виправданим і має перспективу розвитку.

6. Визначено нематеріальні ефекти від запровадження служби: посилення бренду, зростання впізнаваності, формування лояльності клієнтів, покращення комунікацій, розвиток корпоративної культури. Запропоновано набір КРІ для оцінки ефективності діяльності маркетингової служби (охоплення, конверсія, повторні покупки, CPL тощо), а також побудовано графік досягнення цільових показників на перші 3 місяці.

7. Проаналізовано основні ризики впровадження служби (економічні, конкурентні, внутрішньоорганізаційні) та визначено способи їх мінімізації: гнучке бюджетування, юридичний супровід, страхування угод, внутрішня мотивація персоналу. Запропоновано практичні кроки для запуску маркетингової діяльності: запуск сайту, ведення Instagram, участь у виставках, партнерські комунікації, email-маркетинг.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. McKinsey & Company. The growth triple play: Creativity, analytics, and purpose. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-growth-triple-play>
2. Harvard Business Review. What the future of marketing looks like. 2023. URL: <https://hbr.org/2023/01/what-the-future-of-marketing-looks-like>
3. Попова О. Ю. Стратегічні орієнтири розвитку маркетингу в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 119–124.
4. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Повне видання. К.: Вільямс, 2013. 816 с.
5. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива. К.: Основи, 2008. 798 с.
6. Маркетинг у малому бізнесі: рекомендації для підприємців. Портал «Дія.Бізнес». URL: <https://business.diia.gov.ua/>
7. Закон України «Про рекламу» №270/96-ВР від 03.07.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр>
8. Закон України «Про захист прав споживачів» №1023-ХІІ від 12.05.1991 р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
9. Державна служба статистики України. Економічні показники підприємств URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
10. Forbes Україна. Рейтинг малих підприємств за обсягом виручки. 2023. URL: <https://forbes.ua/>
11. Бізнес-план рекламного агентства. Бізнес ідеї онлайн. URL: <https://www.bizzone.org.ua/plans/reklama>
12. Звітні документи ТОВ «Фрутлайф».
13. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. К.: Основи, 2016. 454 с.

14. Baker, M. J., & Hart, S. (Eds.). *The Marketing Book*. 8th ed. Routledge, 2019. 530 p. URL: <https://www.routledge.com/The-Marketing-Book/Baker-Hart/p/book/9780367135422>
15. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 8th ed. Pearson, 2022. 728 p. URL: <https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/digital-marketing-strategy-implementation-and-practice/P200000009897/9781292720855>
16. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley, 2021. 272 p. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Marketing+5+0%3A+Technology+for+Humanity-p-9781119668510>
17. Heath, T., & Bell, S. J. Marketing strategy in the digital age: Organizational response and integration. *Journal of Business Research*, 2021, Vol. 134, pp. 807–815. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320309567>
18. Chartered Institute of Marketing (CIM). *Marketing and Digital Strategy*. 2020. URL: <https://www.cim.co.uk/qualifications/cim-marketing-and-digital-strategy/>
19. Baines, P., Fill, C., Rosengren, S., & Antonetti, P. *Marketing*. 8th ed. Oxford University Press, 2022. 792 p. URL: <https://global.oup.com/ukhe/product/marketing-9780198847387>
20. Sorescu, A. Data-Driven Business Model Innovation in Strategic Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2021, Vol. 49, pp. 699–718. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-021-00797-2>
21. European Marketing Confederation. *EMC Marketing Qualification Standards*. 2019. URL: <https://www.emc.be/standards>
22. Колодійчук О. А., Ковальчук К. В. Сучасні стратегії маркетингу на підприємстві в умовах цифрової економіки. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. №1. С. 45–57. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2022_1_45_57.pdf
24. Гаврилюк О. О., Бабаєва О. М. Організація маркетингової діяльності в умовах цифрової трансформації економіки. *Економічний часопис-XXI*. 2021. № 2(191). С. 29–34. URL: <https://ecochas.vtei.edu.ua/index.php/ekonomichnij-casopis/article/view/334>

25. Ромат Є. В., Дороніна М. С. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 432 с. URL: <https://cul.com.ua/strategichnij-marketing-roman-doronina>
26. Головка Т. В. Організація маркетингової діяльності на підприємстві: проблеми і перспективи розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 86–90. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2020/18.pdf
27. Прокопенко О. В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 240 с. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22470/1/Prokopenko_Strategichne_upravlinnya_marketingovoyu_diyalnistyu_2019.pdf
28. Маркетингова стратегія розвитку підприємства: сучасні виклики та пріоритети / за ред. С. В. Князя. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 312 с. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jun/26552/monografiya.pdf>
29. Задорожна О. П., Пилипенко А. А. Організаційно-економічні засади розвитку маркетингової діяльності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. С. 104–111. URL: https://business-inform.net/annotated-catalogue/?abstract=2023_2_0
30. Савицька Н.Л. Мелушова І.Ю. Управління результативністю маркетингу: навчально-методичний посібник. У 2-х ч. Ч.1 Харків: ХДУХТ, 2018. 116 с.
31. Смерічевський С.Ф., Зацаринін С.А. Маркетингова стратегія просування інноваційних продуктів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. №1. С. 21–31. URL: <https://mdtopu.com.ua/index.php/mdt/article/view/165> (дата звернення: 23.04.2024).
32. Совершенна І.О., Остролицький О.О. Маркетингові стратегії конкуренції: аналіз сучасних концепцій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. №1. <http://bit.ly/2wTsuW9>
33. Совершенна І.О., Ромащенко, О.С. (2021). Маркетингові стратегії та інноваційний розвиток на прикладі агропромислових підприємств України. *Вісник Національного університету харчових технологій*. URL: <https://www.nuft.edu.ua>

34. Солнцев С.О., Москаленко О.Д., Черненко О.В. Система моніторингу маркетингового середовища підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського»*. 2018. №15. С. 341–353. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/139616/136560>
35. Ромат Є. В., Дороніна М. С. Організація діяльності відділу маркетингу на підприємстві: сучасні підходи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. №2. С. 102–113. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2020_2_102_113.pdf
36. Головка Т. В. Організаційна структура маркетингової служби підприємства: сутність, моделі, оптимізація. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 84–87. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2021/21.pdf
37. Ольшанська І. В. Організація роботи відділу маркетингу: теорія та практика. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2022. № 4. С. 164–170. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2022_4/31.pdf
38. Князь С. В., Буряк Л. М. Сучасна організаційна структура відділу маркетингу на українських підприємствах. *Економічний вісник університету*. 2019. № 41. С. 120–126. URL: <https://evu.uzhnu.edu.ua/article/view/190725/188032>
39. Організація маркетингової діяльності підприємства: навчально-методичний посібник / За ред. Т. П. Войнаренко. Дніпро: НМетАУ, 2021. 160 с. URL: https://nmetau.edu.ua/file/ORGANIZACIYA_MARKETINGOVOI_DIYALNOSTI.pdf
40. Голубка С. І., Дерій В. А. Особливості формування організаційної структури маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 120–125. URL: https://business-inform.net/annotated-catalogue/?abstract=2021_11_0
41. Організаційна структура служби маркетингу: підходи до вибору та приклади. Портал «Дія.Бізнес». 2022. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/marketing/organizacijna-struktura-viddil-marketingu>
42. Офіційний сайт ТОВ «VITAPAK» (ТМ «Фрутбар»). URL: <https://vitapak.com.ua/>
43. Офіційний сайт ТОВ «Екоживчик». URL: <https://ekozyhychyk.com.ua/>
44. Офіційний сайт ТМ «Green Smile». URL: <https://greensmile.ua/>
45. Фермерські господарства України. URL: <https://tripoli.land/ua/farmers>

46. Томашук І. В., Томашук І. О. Оцінка фінансового забезпечення функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств. *Modern Economics*. 2022. № 34. С. 104-115. [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-15)

47. Бахчиванжи Л. А. Напрями удосконалення маркетингового менеджменту агропромислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/141/135>.

48. Красовська О. Ю. Удосконалення форм і методів організації управління маркетинговою діяльністю як умова забезпечення ділової активності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 105–109. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2021/20.pdf.