

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **«СИСТЕМА 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*
Катерина ГРИНЬ

(підпис)

Виконала:

здобувачка вищої освіти гр. МРД-41

Катерина ГРИНЬ

Керівник:

старший викладач

Ольга КРИЖКО

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Катерина ХАВРОВА

Київ 2026

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	«Бакалавр»
Спеціальність	075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма	«Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

_____ Олена ВІНОГРАДОВА

«20» лютого 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

ГРИНЬ Катерини Сергіївни

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Система функціонування маркетингової служби на підприємстві»
керівник кваліфікаційної роботи Ольга КРИЖКО, старший викладач
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «20» лютого 2026 року № 51
2. Строк подання кваліфікаційної роботи 16 травня 2026 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 20.02.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбір 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	16.06-18.06	

Здобувачка вищої освіти

_____ Катерина ГРИНЬ

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Ольга КРИЖКО

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 65 стор., 16 рис., 28 табл., 55 джерел.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи функціонування маркетингової служби на підприємстві та обґрунтування її ефективності.

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

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні засади формування та забезпечення ефективного функціонування маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР».

Короткий зміст роботи:

У першому розділі розглянуто теоретичні засади формування та функціонування маркетингової служби на підприємстві. Проаналізовано сутність, цілі та завдання маркетингового підрозділу, його основні функції та принципи побудови. Окрему увагу приділено сучасним підходам до організації маркетингової діяльності, типам організаційних структур (функціональна, товарна, ринкова, матрична) та їх ролі в забезпеченні ефективності управління підприємством. Висвітлено значення системного підходу до маркетингу в умовах цифровізації.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР», що спеціалізується на вирощуванні та реалізації ягідної продукції під брендом «Berry Land». Досліджено фінансово-економічні показники підприємства, його організаційну структуру, конкурентне середовище та вплив зовнішніх факторів за допомогою PEST-аналізу. На основі SWOT-аналізу встановлено, що маркетингова діяльність підприємства має несистемний характер, відсутня окрема маркетингова служба, що обмежує ефективність комунікацій, цифрову присутність та розвиток бренду.

У третьому розділі розроблено модель формування системи функціонування маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР», що включає організаційну структуру, функціональний розподіл обов'язків, штатний склад та ресурсне забезпечення. Проведено фінансово-економічне обґрунтування впровадження запропонованої системи, розраховано показники ефективності, зокрема ROMI, термін окупності та прогноз динаміки KPI. Також визначено основні ризики впровадження та запропоновано заходи щодо їх мінімізації. Розроблені рекомендації спрямовані на підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАРКЕТИНГОВА СЛУЖБА, СИСТЕМА ФУНКЦІОНУВАННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, KPI, ROMI, ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР».

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ	8
1.1. Сутність, роль і функції маркетингової служби на підприємстві	8
1.2. Організаційні структури маркетингової служби та їх характеристика..	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»	23
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» та його ринкового середовища	23
2.2. Оцінка організації маркетингової діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»...	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ У ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»	45
3.1. Проєкт формування системи функціонування маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»	45
3.2. Оцінка ефективності та обґрунтування впровадження системи функціонування маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»	53
ВИСНОВКИ	59
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах воєнного стану, економічної нестабільності та цифровізації бізнес-середовища особливої актуальності набуває підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств. Для більшості малих і середніх підприємств характерним є несистемне використання маркетингових інструментів, що обмежує їх конкурентоспроможність і ефективність взаємодії зі споживачами. У таких умовах зростає значення формування системи функціонування маркетингової служби як інструменту реалізації маркетингу на підприємстві.

Особливої уваги потребують підприємства аграрного сектору, зокрема у сфері ягідної продукції, де зростаюча конкуренція та зміни споживчої поведінки зумовлюють необхідність формування сучасної, гнучкої та ефективної системи маркетингової діяльності.

Питання організації маркетингової діяльності, функціонування маркетингових служб та їх ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства досліджуються у працях таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, П. Дойль, К. Келлер, Є.В. Ромат, Т. Примак, Л. Попова та ін. Проте питання адаптації теоретичних підходів до умов функціонування малих підприємств в Україні, зокрема в аграрному секторі, залишаються недостатньо дослідженими.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи функціонування маркетингової служби на підприємстві та обґрунтування її ефективності.

Відповідно до поставленої мети визначено такі **завдання**:

- проаналізувати теоретичні підходи до організації маркетингової служби на підприємстві;
- визначити основні функції, принципи та моделі побудови маркетингової служби;
- здійснити комплексний аналіз діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»;

- оцінити рівень організації маркетингової діяльності підприємства;
- розробити проєкт формування системи функціонування маркетингової служби;
- обґрунтувати витрати та економічну ефективність впровадження запропонованої системи;
- визначити ризики, систему KPI та прогностичні результати функціонування маркетингової служби.

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

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні засади формування та забезпечення ефективного функціонування маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій щодо формування системи функціонування маркетингової служби на підприємствах аграрного сектору, що дозволить підвищити ефективність маркетингової діяльності, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стабільний розвиток в умовах сучасних викликів.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, графічне моделювання, SWOT- та PEST-аналіз, метод економічних розрахунків, а також методи оцінки ефективності маркетингової діяльності (ROMI, KPI).

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні матеріали, статистичні дані, інформаційні ресурси відкритих джерел, а також дані діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР».

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ

1.1. Сутність, роль і функції маркетингової служби на підприємстві

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки маркетинг відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, його адаптації до змін зовнішнього середовища та формуванні довгострокових відносин зі споживачами. Центральним елементом реалізації маркетингової діяльності є маркетингова служба підприємства, яка забезпечує системне управління маркетинговими процесами.

Маркетингова служба підприємства – це сукупність структурних підрозділів і працівників, які здійснюють планування, організацію, реалізацію та контроль маркетингової діяльності підприємства з метою задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей.

Основною особливістю маркетингової служби є її інтеграційний характер, оскільки вона об'єднує різні напрями діяльності підприємства – виробництво, збут, фінанси, комунікації – в єдину систему, орієнтовану на ринок.

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

Таблиця 1.1

Трактування поняття «маркетингова служба» різними авторами

Автор	Визначення терміну
Філіп Котлер	«Маркетингова служба – це функціональний підрозділ підприємства, відповідальний за вивчення ринку, розробку та реалізацію маркетингової політики, просування продукції та забезпечення збуту».
Кевін Келлер	«Маркетингова служба забезпечує управління брендом, комунікаціями та взаємодією зі споживачами з метою створення цінності та формування довгострокових відносин».
Жан-Жак Ламбен	«Маркетингова служба – це організаційна структура, яка координує діяльність підприємства відповідно до потреб ринку та забезпечує стратегічну орієнтацію на споживача».

Продовження табл. 1.1

Автор	Визначення терміну
А. Ф. Павленко	«Маркетингова служба – це система управління ринковою діяльністю підприємства, що забезпечує аналіз, планування, реалізацію та контроль маркетингових заходів».
С. М. Ілляшенко	«Маркетингова служба виступає інструментом інноваційного розвитку підприємства, спрямованим на формування попиту та адаптацію до змін ринку».
В. В. Руделіус	«Маркетингова служба – це комплекс функцій і підрозділів, що забезпечують створення, просування та обмін цінностями між підприємством і споживачами».
Пітер Друкер	«Маркетингова служба повинна забезпечувати таке розуміння споживача, щоб продукт або послуга максимально відповідали його потребам».
Теодор Левітт	«Маркетингова служба орієнтує діяльність підприємства не на продукт, а на задоволення потреб споживача».
Г. Л. Багієв	«Маркетингова служба – це організаційно-економічний механізм управління попитом і пропозицією підприємства».
О. М. Азарян	«Маркетингова служба забезпечує формування ринкової стратегії підприємства та координацію всіх його підрозділів відповідно до потреб ринку».

Джерело: класифіковано автором на основі [1–10]

Аналіз наведених визначень свідчить, що маркетингова служба розглядається науковцями як багатофункціональна система управління, яка поєднує аналітичні, стратегічні та комунікаційні аспекти діяльності підприємства. Незважаючи на різні підходи, більшість авторів сходяться на тому, що її основною метою є задоволення потреб споживачів та формування конкурентних переваг підприємства [1–10].

З огляду на різноманітність наукових підходів до визначення поняття «маркетингова служба», доцільно систематизувати їх за основними концептуальними напрямками. Це дозволяє більш глибоко зрозуміти сутність маркетингової служби як багатогранного явища та визначити ключові аспекти її функціонування. Узагальнення підходів подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до трактування маркетингової служби

Підхід	Суть	Представники
Функціональний	Маркетингова служба як підрозділ, що виконує конкретні функції	Ф. Котлер, В. Руделіус
Системний	Як система управління ринковою діяльністю підприємства	А. Павленко, Г. Багієв

Продовження табл. 1.2

Підхід	Суть	Представники
Стратегічний	Як інструмент формування конкурентних переваг	Ж.-Ж. Ламбен, С. Ілляшенко
Клієнтоорієнтований	Орієнтація на потреби споживача та створення цінності	П. Друкер, Т. Левітт

Джерело: узагальнено автором на основі [1–10]

Роль маркетингової служби визначається її впливом на всі ключові аспекти діяльності підприємства. Вона забезпечує зв'язок між підприємством і ринком, формує попит на продукцію та сприяє ефективному використанню ресурсів.

Для більш детального розуміння доцільно узагальнити роль маркетингової служби за основними напрямками (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Роль маркетингової служби на підприємстві за основними напрямками

Напрямок впливу	Зміст ролі маркетингової служби	Практичне значення для підприємства
Стратегічний	Формування маркетингової стратегії, визначення цільових сегментів, позиціонування	Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності
Аналітичний	Дослідження ринку, аналіз споживачів, конкурентів, трендів	Зниження ризиків і прийняття обґрунтованих рішень
Інноваційний	Участь у розробці нових товарів і послуг, адаптація продукту до потреб ринку	Підвищення привабливості продукції та оновлення асортименту
Комунікаційний	Організація рекламних кампаній, SMM, PR, формування бренду	Зростання впізнаваності та лояльності клієнтів
Збутовий	Підтримка продажів, управління каналами збуту, стимулювання попиту	Збільшення обсягів реалізації продукції
Координаційний	Узгодження діяльності різних підрозділів підприємства (виробництво, фінанси, збут)	Підвищення ефективності внутрішніх процесів
Іміджевий	Формування репутації підприємства та довіри до бренду	Підвищення ринкової вартості та конкурентних переваг
Контрольний	Оцінка ефективності маркетингових заходів, аналіз KPI	Оптимізація витрат і підвищення результативності

Джерело: узагальнено автором на основі [1–13]

Таким чином, маркетингова служба виконує багатовекторну роль, поєднуючи стратегічні, аналітичні та операційні функції. Вона виступає не лише інструментом просування продукції, а й ключовим елементом управління

підприємством, що забезпечує його орієнтацію на споживача та ефективну адаптацію до змін ринкового середовища.

З огляду на багатофункціональний характер маркетингової служби, важливо не лише визначити її основні функції, але й проаналізувати інструменти, за допомогою яких ці функції реалізуються на практиці. Це дозволяє більш повно розкрити механізм функціонування маркетингової служби підприємства та оцінити її прикладне значення.

Взаємозв'язок функцій маркетингової служби та інструментів їх реалізації наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Взаємозв'язок функцій маркетингової служби та інструментів їх реалізації

Функція маркетингової служби	Зміст функції	Основні інструменти
Аналітична	Дослідження ринку, аналіз споживачів і конкурентів	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, маркетингові дослідження, аналітика даних
Стратегічна	Формування маркетингової стратегії та позиціонування	STP-модель (сегментація, таргетинг, позиціонування), брендинг
Комунікаційна	Просування продукції та взаємодія з клієнтами	Реклама, SMM, PR, контент-маркетинг, digital-інструменти
Збутова	Організація продажів і управління каналами збуту	CRM-системи, e-commerce платформи, канали дистрибуції
Інноваційна	Розробка та вдосконалення продуктів	Product development, тестування, customer feedback
Контрольна	Оцінка ефективності маркетингових заходів	KPI, ROMI, веб-аналітика, звітність

Джерело: узагальнено автором на основі [1–13]

Таким чином, кожна функція маркетингової служби реалізується за допомогою відповідних інструментів, що забезпечує її практичну ефективність та результативність. Використання сучасних аналітичних, стратегічних і цифрових інструментів дозволяє підвищити якість управлінських рішень, оптимізувати маркетингову діяльність та забезпечити конкурентні переваги підприємства [1–13].

Розглянемо місце та роль маркетингової служби в системі взаємодії підприємства. Вона не лише забезпечує зв'язок із зовнішнім середовищем, але й координує внутрішні процеси, трансформуючи ринкову інформацію у відповідні

управлінські рішення. З метою узагальнення зазначених аспектів доцільно представити роль маркетингової служби у вигляді інтегрованої системи взаємодії (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Роль маркетингової служби в системі взаємодії підприємства
Джерело: розроблено автором на основі [1–13]

Як видно з рисунка 1.1, маркетингова служба займає центральне місце в системі управління підприємством, виступаючи інтегруючою ланкою між зовнішнім та внутрішнім середовищем. Вона акумулює інформацію про споживачів, конкурентів і ринкові тенденції, що дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати адаптацію підприємства до змін ринку.

Важливим аспектом є те, що маркетингова служба не лише передає інформацію, а й трансформує її у конкретні дії: розробку стратегії, формування

комунікацій, участь у створенні продукту та підтримку збуту. Це свідчить про її стратегічну роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та забезпеченні його ринкової орієнтації.

Таким чином, маркетингова служба виконує функцію «мосту» між підприємством і ринком, забезпечуючи безперервний обмін інформацією, координацію внутрішніх процесів та ефективну взаємодію з цільовими аудиторіями, що в кінцевому результаті сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства *на основі* [1–13].

З урахуванням значної ролі маркетингової служби в діяльності підприємства, важливим є не лише визначення її функцій, але й оцінка ефективності їх реалізації. У сучасних умовах це здійснюється за допомогою системи ключових показників ефективності (KPI), які базуються на відповідних формулах розрахунку та дозволяють об'єктивно оцінити вплив маркетингової служби на результати діяльності підприємства. Основні показники ефективності маркетингової служби наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Показники ефективності маркетингової служби

Напрямок	KPI	Формула розрахунку	Значення
Комунікації	CTR	$CTR = (\text{Кліки} / \text{Покази}) \times 100\%$	Оцінка ефективності реклами
	CPC	$CPC = \text{Витрати} / \text{Кліки}$	Вартість залучення кліка
	Охоплення	Кількість унікальних користувачів	Масштаб аудиторії
Продажі	Конверсія	$CR = (\text{Кількість покупок} / \text{Кількість відвідувачів}) \times 100\%$	Ефективність продажів
	Обсяг продажів	$\text{Дохід} = \text{Ціна} \times \text{Кількість}$	Вплив маркетингу на дохід
Клієнти	CLV	$CLV = \text{Середній дохід} \times \text{Тривалість взаємодії}$	Цінність клієнта
	CAC	$CAC = \text{Витрати на маркетинг} / \text{Кількість нових клієнтів}$	Вартість залучення
	Retention rate	$RR = (\text{Кількість утриманих клієнтів} / \text{Загальна кількість}) \times 100\%$	Рівень утримання
Бренд	Впізнаваність	% впізнаваності за опитуваннями	Рівень знання бренду
	NPS	$NPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків}$	Лояльність клієнтів
Ефективність	ROMI	$ROMI = (\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\%$	Рентабельність маркетингу

Джерело: узагальнено автором на основі [12, 13, 18]

Отже, використання системи KPI дозволяє об'єктивно оцінити ефективність діяльності маркетингової служби, визначити сильні та слабкі сторони маркетингових заходів, а також забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Впровадження таких показників сприяє підвищенню результативності маркетингової діяльності та досягненню стратегічних цілей підприємства.

У сучасних умовах цифровізації роль маркетингової служби значно розширюється за рахунок використання цифрових інструментів, таких як SEO, SMM, контекстна реклама, CRM-системи та аналітика даних. Це дозволяє підприємствам більш точно визначати потреби споживачів, персоналізувати комунікації та підвищувати ефективність маркетингових заходів [12, 13, 18].

Узагальнюючи проведене дослідження, можна зробити висновок, що маркетингова служба є ключовим елементом системи управління підприємством, який забезпечує його орієнтацію на ринок, формування конкурентних переваг та ефективну взаємодію зі споживачами. Вона виконує комплекс взаємопов'язаних функцій – аналітичних, стратегічних, комунікаційних та контрольних – що забезпечують досягнення цілей підприємства.

1.2. Організаційні структури маркетингової служби та їх характеристика

У сучасних умовах ефективність маркетингової діяльності підприємства значною мірою залежить від правильно обраної організаційної структури маркетингової служби. Саме вона визначає розподіл функцій, рівень відповідальності працівників, швидкість прийняття рішень та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

Організаційна структура маркетингової служби – це впорядкована система взаємозв'язків між підрозділами та працівниками, яка забезпечує реалізацію маркетингових функцій і досягнення стратегічних цілей підприємства [20-25].

У практиці діяльності підприємств виділяють декілька основних типів організаційних структур маркетингової служби, кожна з яких має свої особливості, переваги та недоліки (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

Основні типи організаційних структур маркетингової служби

Тип структури	Характеристика	Переваги	Недоліки
Функціональна	Побудова за основними функціями (дослідження, реклама, збут)	Простота управління, чіткий розподіл обов'язків	Слабка орієнтація на ринок
Товарна (продуктова)	Орієнтація на окремі групи товарів	Глибока спеціалізація	Високі витрати
Ринкова (за сегментами)	Орієнтація на різні групи споживачів	Краще врахування потреб клієнтів	Складність управління
Регіональна	Розподіл за географічними ринками	Ефективна робота на локальних ринках	Дублювання функцій
Матрична	Поєднання кількох підходів	Гнучкість, адаптивність	Складність координації

Джерело: узагальнено автором на основі [1–10, 20–25]

Функціональна структура є найбільш поширеною серед підприємств, особливо на початкових етапах розвитку. Вона передбачає поділ маркетингової служби за основними функціями, такими як дослідження ринку, реклама, збут і комунікації (рис. 1.2).

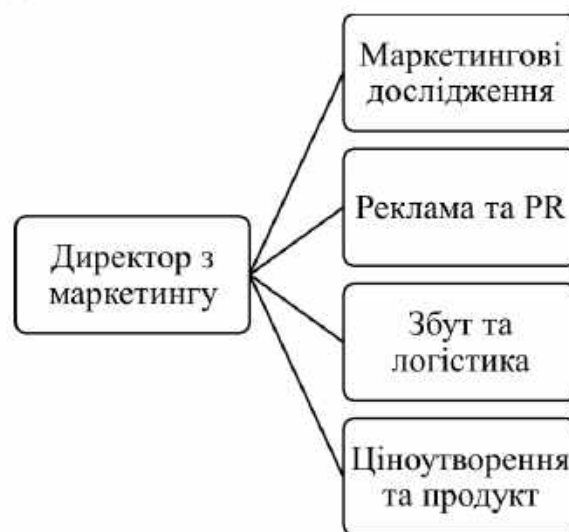


Рис. 1.2. Функціональна структура маркетингової служби

Джерело: складено автором за матеріалами [20–25]

Для функціональної структури характерне закріплення обов'язків та відповідальності за виконання окремих маркетингових функцій за окремими конкретними фахівцями-виконавцями, які в той же час повинні володіти і вичерпними знаннями щодо виготовлюваної продукції та ринку її збуту. Дана структура має ряд переваг, в тому числі: високий рівень професійної компетенції за рахунок вузької спеціалізації у конкретних галузях діяльності; легкість управління та контролю; можливість використання стандартних управлінських рішень. Однак, ця структура ефективно працює лише за умови роботи з одним товаром на одному ринку, а для промислового ринку є взагалі малоефективною, адже стандартні маркетингові рішення, розраховані на споживчі товари, не спрацьовують відносно певних товарів [20-25].

Товарна структура застосовується здебільшого на підприємствах із широким асортиментом продукції, яку реалізують на одному ринку однорідній групі споживачів. Її сильною стороною є можливість сконцентрувати свою увагу на відповідності виробленої продукції вимогам та очікуванням споживачів. Однак, в даній структурі можуть виникати зайві управлінські ланки та, відповідно, зайві витрати. Для підприємств, що представляють свої товари та послуги на промисловому ринку, використання такої структури є не завжди доцільним і виправданим (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Схема товарної структури маркетингової служби

Джерело: складено автором за матеріалами [20-25]

Ринкова структура орієнтована на різні сегменти споживачів, що дає можливість враховувати специфіку потреб кожної групи клієнтів (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Схема ринкової (сегментної) структури маркетингової служби
Джерело: складено автором за матеріалами [20-25]

Регіональна структура застосовується підприємствами, які працюють на різних географічних ринках, що дозволяє адаптувати маркетингову діяльність до локальних умов, однак може призводити до дублювання функцій і збільшення витрат (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Схема регіональної структури маркетингової служби
Джерело: складено автором за матеріалами [20-25]

Матрична структура забезпечує високий рівень гнучкості та адаптивності, однак вимагає ефективної системи управління та чіткої координації, що ускладнює її впровадження. Матрична структура носить дворівневий характер, за якого горизонтальний рівень формується маркетинговими програмами. Дана структура має високий рівень адаптивності і дає змогу поєднати переваги функціональної структури із цілісністю проектного управління. Однак в ній виникає подвійне підпорядкування, яке, в свою чергу, викликає конфліктність цілей підрозділів та

дублювання функцій серед працівників маркетингової служби. Така організаційна маркетингова структура може використовуватися у великих компаніях, які здійснюють масштабну різномірну маркетингову діяльність (рис. 1.6).

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

Рис. 1.6. Схема матричної структури маркетингової служби

Джерело: складено автором за матеріалами [20-25]

Проведемо порівняльний аналіз основних типів організаційних структур маркетингової служби за ключовими критеріями (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7

Порівняльна оцінка організаційних структур маркетингової служби

Критерій	Функціональна	Товарна	Ринкова	Регіональна	Матрична
Гнучкість	Низька	Середня	Висока	Середня	Дуже висока
Орієнтація на споживача	Низька	Середня	Висока	Середня	Висока
Витрати	Низькі	Високі	Середні	Високі	Дуже високі
Складність управління	Низька	Середня	Висока	Висока	Дуже висока
Ефективність у динамічному середовищі	Низька	Середня	Висока	Середня	Дуже висока

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [20-25]

Таким чином, результати порівняльного аналізу підтверджують, що жодна організаційна структура не є універсальною. Її ефективність залежить від конкретних умов діяльності підприємства, що обумовлює необхідність індивідуального підходу до її вибору.

Розглянуті можливі варіанти організаційної структури служби маркетингу мають досить спрощений характер без урахування можливостей створення

гібридних структур. Взагалі вибір організаційної структури, найбільш ефективної для конкретного виду діяльності, – робота, що вимагає вміння, терпіння та перспективного мислення. Під час вибору потрібно враховувати також те, що дані схеми самі по собі не дають гарантій ефективності їх використання на практиці.

Вибір організаційної структури маркетингової служби залежить від низки факторів, серед яких розмір підприємства, специфіка продукції, рівень конкуренції та особливості ринкового середовища. Для систематизації цих залежностей доцільно узагальнити відповідність умов діяльності підприємства та типу маркетингової структури (таблиця 1.8).

Таблиця 1.8

Вибір організаційної структури маркетингової служби залежно від умов діяльності підприємства

Умови діяльності підприємства	Характеристика ситуації	Рекомендована структура	Обґрунтування вибору
Невелике підприємство	Обмежені ресурси, вузький асортимент	Функціональна	Забезпечує простоту управління та мінімальні витрати
Широкий асортимент продукції	Велика кількість товарних груп	Товарна (продуктова)	Дозволяє ефективно управляти кожною товарною категорією
Різні сегменти споживачів	Наявність різних цільових аудиторій	Ринкова (сегментна)	Забезпечує адаптацію маркетингу до потреб клієнтів
Робота на різних територіях	Географічна диверсифікація ринків	Регіональна	Дозволяє враховувати локальні особливості ринку
Динамічне ринкове середовище	Часті зміни, висока конкуренція	Матрична	Забезпечує гнучкість та швидке реагування на зміни
Інноваційна діяльність	Постійна розробка нових продуктів	Матрична / товарна	Сприяє ефективному управлінню інноваційними проєктами
Орієнтація на клієнта	Високий рівень персоналізації	Ринкова	Дозволяє максимально враховувати потреби споживачів
Масштабування бізнесу	Розширення діяльності підприємства	Комбінована (гібридна)	Забезпечує баланс між контролем і гнучкістю

Джерело: узагальнено автором на основі [1–10, 20–25]

Вибір організаційної структури маркетингової служби повинен базуватися на сукупності ключових критеріїв, серед яких:

- масштаб діяльності підприємства;
- рівень диверсифікації продукції;
- ступінь сегментації ринку;
- рівень конкуренції;
- швидкість змін зовнішнього середовища;
- рівень цифровізації бізнес-процесів.

Правильний вибір організаційної структури служби маркетингу є лише передумовою її ефективної роботи. Необхідно укомплектувати цю службу висококваліфікованими спеціалістами, правильно розподілити між ними обов'язки, наділити їх відповідними правами, створити зручні умови роботи [1–10, 20–25].

Для ефективної організації служби маркетингу на підприємстві необхідно розв'язати такі завдання:

- вибрати оптимальну структуру управління маркетингом або ж вдосконалити вже існуючу з огляду на цілі підприємства;
- знайти фахівців відповідної кваліфікації, або здійснити необхідну перепідготовку наявних фахівців;
- оптимально розподілити обов'язки, права та відповідальність між працівниками маркетингової та споріднених служб залежно від фаху, кваліфікації, знань та практичних навичок працівників;
- створити гідні умови для ефективної діяльності працівників маркетингової служби, що включає в себе ефективну організацію робочих місць із застосуванням засобів автоматизації праці та дотриманням вимог щодо безпеки життєдіяльності, а також формування сприятливого психологічного клімату у колективі;
- забезпечити ефективну взаємодію маркетингової служби підприємства із іншими адміністративними та виробничими службами та підрозділами підприємства [1–10, 20–25].

В умовах сучасної української економіки, що характеризується високою нестабільністю, воєнними викликами, порушенням логістичних ланцюгів та активною цифровою трансформацією бізнесу, підприємства змушені швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це обумовлює зростання ролі

маркетингової служби як інструменту гнучкого управління та оперативного реагування на ринкові виклики. У таких умовах підприємства все частіше віддають перевагу гнучким, матричним та комбінованим організаційним структурам маркетингової служби, які забезпечують інтеграцію функцій, швидкість прийняття рішень та ефективну координацію між підрозділами. Крім того, розвиток цифрових технологій, зокрема використання CRM-систем, аналітики даних та цифрових каналів комунікації, сприяє переходу до більш адаптивних моделей організації маркетингової діяльності, орієнтованих на клієнта та персоналізацію взаємодії [18].

Узагальнюючи розглянуті типи організаційних структур маркетингової служби та умови їх застосування, доцільно розглянути їх розвиток у часовому та концептуальному аспектах. Це дозволяє простежити трансформацію підходів до організації маркетингової діяльності підприємства в умовах змін ринкового середовища. Еволюцію організаційних структур маркетингової служби представлено на рисунку 1.7.



Рис. 1.7. Еволюція організаційних структур маркетингової служби

Джерело: узагальнено автором

Еволюція організаційних структур маркетингової служби відображає перехід від внутрішньо орієнтованих моделей управління до клієнтоорієнтованих та адаптивних підходів. Якщо функціональна структура зосереджена на внутрішніх процесах підприємства, то сучасні гібридні моделі орієнтовані на інтеграцію маркетингових функцій, цифрові технології та швидку реакцію на зміни ринкового середовища.

Це свідчить про поступове ускладнення маркетингової діяльності та зростання ролі маркетингу як стратегічного інструменту управління підприємством [20, 22, 23].

Таким чином, організаційна структура маркетингової служби є важливим фактором забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Її вибір повинен здійснюватися з урахуванням стратегічних цілей, умов ринкового середовища та ресурсних можливостей підприємства.

У сучасних умовах найбільш ефективними є гнучкі, адаптивні та комбіновані структури, які забезпечують швидке реагування на зміни ринку, орієнтацію на споживача та інтеграцію маркетингових функцій у систему управління підприємством [20, 22, 23].

Отже, ефективна організація маркетингової служби є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його сталого розвитку в умовах сучасної економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» та його ринкового середовища

ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» (торгова марка «Berry Land») зареєстроване 18 березня 2011 року та здійснює діяльність за адресою: 51250, Україна, Дніпропетровська область, Самарівський район, територіальна громада Губиниська. Основним видом діяльності підприємства є вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників (КВЕД 01.25).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» (Berry Land)

Показник	Характеристика
Повна назва	ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»
Торгова марка	Berry Land
Код ЄДРПОУ	37538306
Дата заснування	18.03.2011
Місцезнаходження	Дніпропетровська обл., Самарівський р-н, Губиниська ТГ
Основний вид діяльності	Вирощування ягід, горіхів та плодових культур (КВЕД 01.25)
Основна продукція	Полуниця, малина, чорниця, ожина
Форма реалізації	Свіжа продукція, заморожені ягоди
Основні ринки збуту	Внутрішній ринок, потенційно експорт
Споживачі	Роздрібні покупці, торговельні мережі, переробні підприємства
Організаційна структура	Лінійно-функціональна (без окремої маркетингової служби)
Наявність маркетингової служби	Відсутня (маркетинг здійснюється частково)
Офіційний сайт	https://yahidniydar.com

Джерело: складено автором за матеріалами [26, 27, 28]

Підприємство спеціалізується на вирощуванні, переробці та реалізації ягідної продукції під брендом «Berry Land». До основного асортименту продукції

входять полуниця, малина, чорниця, ожина та інші ягоди, які реалізуються як у свіжому вигляді, так і після заморожування.

З метою ідентифікації підприємства на ринку та формування його впізнаваності важливу роль відіграє візуальний бренд, зокрема логотип. Він відображає специфіку діяльності компанії, її цінності та позиціонування, а також сприяє формуванню позитивного іміджу серед споживачів.

Логотип підприємства «Berry Land» представлено на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Логотип підприємства «Berry Land»

Джерело: [26]

Логотип підприємства виконаний у яскравій кольоровій гамі із використанням зображення ягоди, що безпосередньо відображає основний вид діяльності компанії. Використання природних кольорів та асоціацій із натуральною продукцією підсилює сприйняття бренду як екологічного та якісного.

Ринок ягідної продукції в Україні демонструє стійку тенденцію до зростання та розвитку. За оцінками експертів, загальний обсяг виробництва ягід становить близько 130–160 тис. тонн на рік, при цьому найбільшу частку займають полуниця, малина та чорниця [26].

Україна входить до числа провідних виробників ягід у Європі, а також активно розвиває експортний потенціал. Обсяг експорту ягідної продукції оцінюється на рівні 40–60 тис. тонн щорічно, причому значна частка припадає на заморожену продукцію, що становить до 60–70% експорту [32].

Серед ключових тенденцій розвитку ринку слід виділити зростання попиту на екологічно чисту продукцію, розвиток технологій заморожування, а також підвищення ролі маркетингу, брендингу та цифрових каналів продажу.

Водночас діяльність підприємств даної галузі ускладнюється сезонністю виробництва, високим рівнем конкуренції та залежністю від кліматичних умов [26, 32].

Організаційна структура ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» є відносно простою та включає виробничі, логістичні, фінансові та адміністративні функції. Вона визначає розподіл функцій, відповідальності та взаємодію між підрозділами (рис. 2.2) [26].



Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» (Berry Land)
Джерело: [26]

Як видно з рисунка 2.2, організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що характерно для малих і середніх підприємств аграрного сектору. Управління здійснюється директором, який координує діяльність основних підрозділів: виробничого, логістичного, фінансового та адміністративного.

Водночас у структурі підприємства відсутній окремий підрозділ, відповідальний за маркетингову діяльність. Це свідчить про недостатню увагу до управління взаємовідносинами зі споживачами, просування продукції та формування бренду, що може негативно впливати на конкурентоспроможність підприємства [26].

Таким чином, існуюча організаційна структура потребує вдосконалення шляхом створення маркетингової служби, що стане основою для підвищення ефективності діяльності підприємства та розширення його ринкових можливостей.

Основними споживачами продукції підприємства є роздрібні покупці, торговельні мережі, а також підприємства харчової промисловості. Крім того, підприємство має потенціал для розвитку експорту, що зумовлює необхідність впровадження сучасних маркетингових підходів та створення ефективної маркетингової служби [26].

Для оцінки ефективності діяльності підприємства доцільно узагальнити основні показники його діяльності у динаміці за 2021–2025 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових показників ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2021
Дохід, тис.грн.	26 030,4	46 489,5	54 435,7	68 177,6	105 052,5	+79 022,1
Чистий прибуток, тис.грн.	11 597,4	21 262,6	14 757,8	10 001,8	30 562,9	+18 965,5
Рентабельність, %	44,55	45,74	27,11	14,67	29,09	-15,46
Активи, тис.грн.	44 376,4	65 398,9	97 509,5	123 052,5	133 700,3	+89 323,9
Зобов'язання, тис.грн.	13 008,1	5 768,0	23 070,8	45 561,8	25 646,7	+12 638,6
Кількість працівників, осіб	20	21	29	44	45	+25
Дохід на 1 працівника, тис.грн.	1 301,5	2 213,8	1 877,1	1 549,5	2 334,5	+1 033,0

Джерело: складено автором за матеріалами [26, 27, 28]

Як видно з наведених даних, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку. Зокрема, обсяг доходу зріс з 26030,4 тис. грн. у 2021 році до 105052,5 тис. грн. у 2025 році, що свідчить про більш ніж чотириразове зростання. Прогноз на 2026 рік передбачає подальше збільшення доходу до 152789,87 тис. грн. що підтверджує тенденцію до активного розширення діяльності підприємства (рис. 2.3).

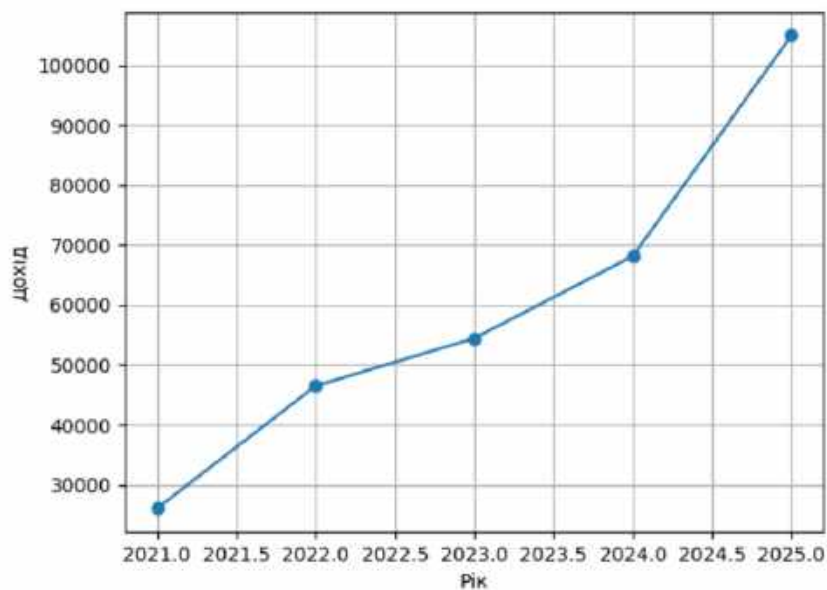


Рис. 2.3. Динаміка доходу ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Джерело: побудовано автором за матеріалами [26, 27, 28]

Як видно з рисунка 2.3, дохід підприємства демонструє стійку тенденцію до зростання, що свідчить про розширення масштабів діяльності.

Чистий прибуток підприємства також характеризується позитивною динамікою, хоча й має певні коливання.

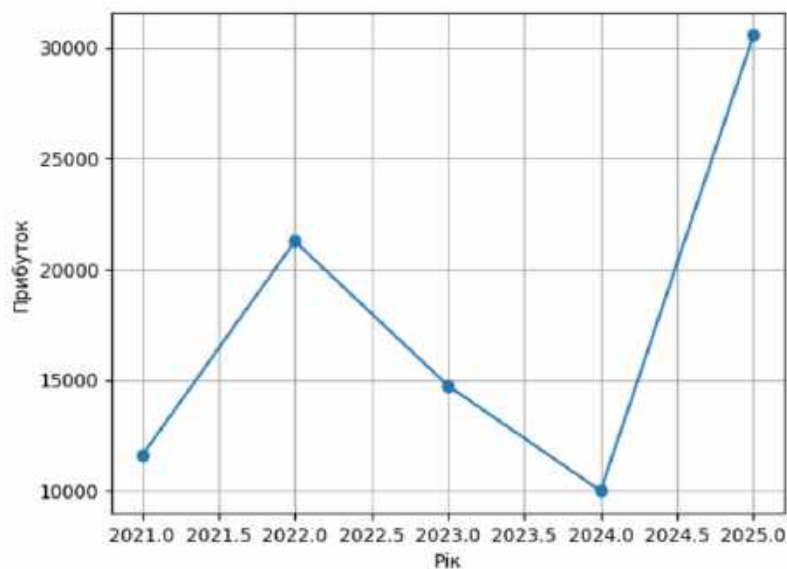


Рис. 2.4. Динаміка чистого прибутку ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Джерело: побудовано автором за матеріалами [26, 27, 28]

Як видно з рисунка 2.4, динаміка чистого прибутку підприємства є нерівномірною, що свідчить про вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на результати діяльності. Після зростання у 2022 році спостерігається зниження прибутку у 2023–2024 роках, що може бути пов'язано зі збільшенням витрат або нестабільністю ринку. Водночас у 2025 році відбувається суттєве зростання прибутку, що свідчить про покращення фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства доцільно проаналізувати рівень рентабельності (рис. 2.5).

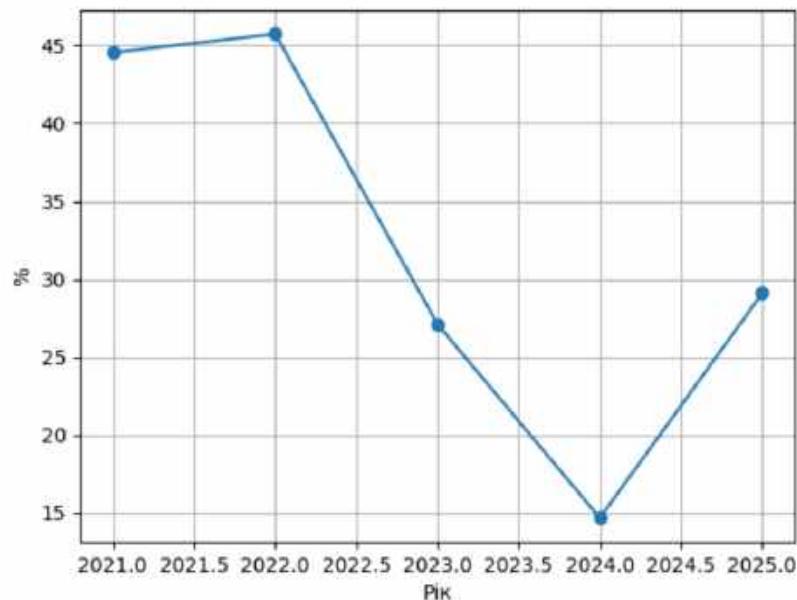


Рис. 2.5. Динаміка рентабельності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Джерело: побудовано автором за матеріалами [26, 27, 28]

Як видно з рисунка 2.5, рівень рентабельності підприємства має тенденцію до зниження у 2023–2024 роках, що свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів. Проте у 2025 році спостерігається її відновлення, що може бути результатом оптимізації витрат та покращення фінансових показників. Це вказує на необхідність подальшого вдосконалення управління діяльністю підприємства, зокрема у сфері маркетингу.

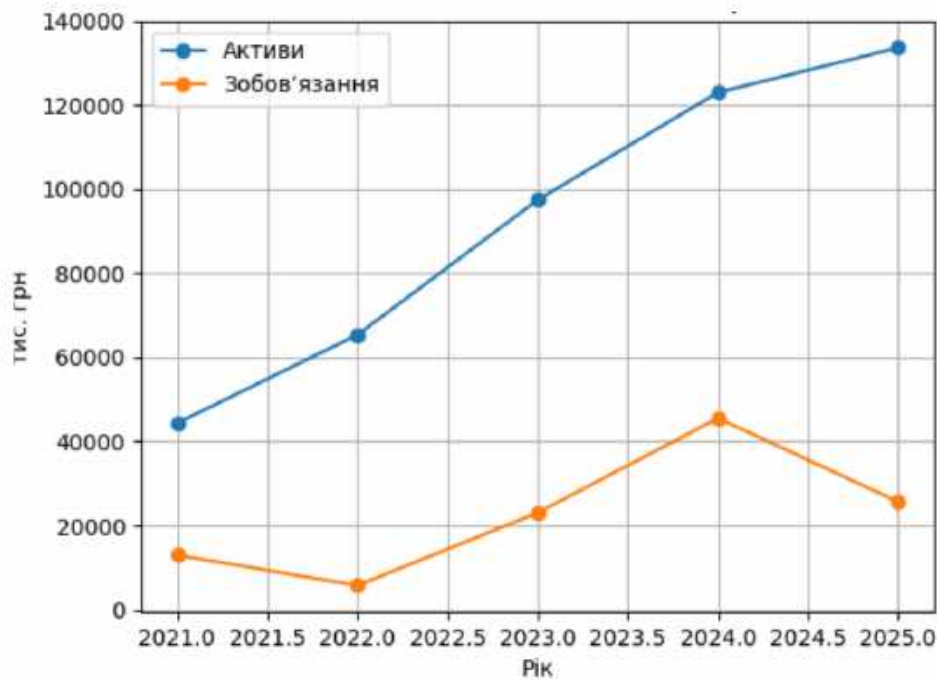


Рис. 2.6. Динаміка активів і зобов'язань ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Джерело: побудовано автором за матеріалами [26, 27, 28]

Як видно з рисунка 2.6, активи ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» демонструють стабільну тенденцію до зростання, що свідчить про розширення масштабів діяльності та збільшення ресурсної бази. Водночас зобов'язання характеризуються значними коливаннями, зокрема різким зростанням у 2024 році та подальшим зниженням у 2025 році. Це може свідчити про залучення зовнішнього фінансування та поступову стабілізацію фінансового стану підприємства.

Кількість працівників зростає з 20 осіб у 2021 році до 45 осіб у 2025 році, що підтверджує розширення масштабів діяльності підприємства. Водночас дохід на одного працівника має нерівномірну динаміку, що свідчить про необхідність підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Таким чином, ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» має значний потенціал розвитку, однак потребує вдосконалення системи маркетингового управління, що обґрунтовує доцільність створення маркетингової служби та впровадження сучасних маркетингових інструментів.

Важливим елементом аналізу маркетингової діяльності підприємства є дослідження конкурентного середовища, що дозволяє визначити позицію підприємства на ринку та виявити основні фактори впливу на його діяльність.

Для проведення конкурентного аналізу було відібрано підприємства, що функціонують у сфері вирощування та переробки ягідної продукції та представляють різні сегменти ринку. Провели порівняльний аналіз основних конкурентів підприємства за ключовими характеристиками, такими як рівень цін, якість продукції та позиції на ринку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз основних конкурентів ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Підприємство	Спеціалізація	Частка ринку, %	Рівень цін (1–5)	Рівень якості (1–5)	Сильні сторони	Слабкі сторони
ТОВ «ЛАРАН ТРЕЙД»	Ягоди, експорт	12–15	4	3	Орієнтація на експорт, великі обсяги	Низька впізнаваність на внутрішньому ринку
ФГ «Еко Беррі» 	Еко-ягоди	5–7	5	5	Сильний еко-бренд, висока якість	Висока ціна, вузький сегмент
ТОВ «Блу Беррі» 	Лохина	8–10	5	5	Популярний продукт, стабільний попит	Сезонність, залежність від врожаю
ТОВ «Артберрі» 	Ягоди	6–8	3	3	Розвиток бренду, гнучкість	Обмежені ресурси, слабкий маркетинг
ТОВ «Джуспродукт»	Переробка	7–9	2–3	3	Додана вартість, стабільний збут	Відсутність фокусу на свіжій продукції
ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» 	Ягоди	4–6	3	4	Потенціал зростання, якісна продукція	Відсутність маркетингової служби, слабкий бренд

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [26, 30-33]

Як видно з таблиці 2.3, найбільш сильні позиції на ринку займають підприємства, що працюють у преміум-сегменті, зокрема «Еко Беррі» та «Блу

Беррі», які поєднують високий рівень якості продукції та відповідний рівень цін. Водночас підприємства, орієнтовані на масовий ринок або переробку, мають нижчий рівень цін, проте поступаються за рівнем диференціації продукції.

Для більш наочного відображення конкурентних позицій підприємства на ринку доцільно використати інструмент позиціонування за ключовими параметрами, зокрема рівнем ціни та якості продукції. Це дозволяє візуалізувати розташування підприємства відносно основних конкурентів та визначити його ринкову нішу.

Матрицю позиціонування конкурентів за критеріями «ціна – якість» наведено на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Матриця позиціонування конкурентів за критеріями «ціна – якість»
Джерело: побудовано автором за матеріалами [26, 30-33]

Як видно з рисунка 2.7, підприємства-конкуренти займають різні позиції залежно від співвідношення ціни та якості продукції. Зокрема, компанії «Еко Беррі» та «Блу Беррі» орієнтовані на преміум-сегмент, поєднуючи високий рівень якості та високі ціни.

ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» займає проміжну позицію на ринку, що свідчить про можливість подальшого стратегічного розвитку. Зокрема, підприємство може змістити позиціонування у бік преміум-сегмента за рахунок підвищення рівня брендингу та маркетингової активності або посилити свої позиції у середньому сегменті шляхом оптимізації цінової політики. Використання матриці

позиціонування дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку підприємства та обґрунтувати необхідність створення маркетингової служби.

Таким чином, результати конкурентного аналізу свідчать про необхідність посилення маркетингової складової діяльності підприємства. Зокрема, створення маркетингової служби дозволить підвищити впізнаваність бренду, сформувати чітке позиціонування на ринку та забезпечити ефективну конкурентну стратегію.

Для більш детального дослідження зовнішнього середовища функціонування ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» доцільно застосувати PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив ключових макрофакторів саме на діяльність підприємства з урахуванням специфіки його галузі та умов господарювання (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

PEST-аналіз діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Фактор	Прояв для підприємства	Вплив
Р (політичні)	Воєнний стан впливає на логістику продукції та доступ до зовнішніх ринків; державна підтримка агросектору (гранти, програми)	Обмеження експорту, але можливість отримання підтримки
	Регулювання експорту агропродукції до країн ЄС	Необхідність сертифікації та відповідності стандартам
Е (економічні)	Зростання витрат на паливо, добрива, енергію	Підвищення собівартості продукції
	Коливання валютного курсу	Вплив на експортну вигоду та закупівлю ресурсів
	Зростання попиту на ягоди на внутрішньому та зовнішньому ринку	Можливість розширення збуту
С (соціальні)	Зростання попиту на натуральні та органічні продукти	Підвищення привабливості продукції підприємства
	Зміна споживчих уподобань у бік здорового харчування	Розширення цільової аудиторії
	Недостатній рівень впізнаваності бренду «Berry Land»	Обмеження продажів на внутрішньому ринку
Т (технологічні)	Використання сучасних технологій вирощування та заморожування ягід	Підвищення якості продукції
	Недостатнє використання digital-маркетингу	Обмеження можливостей просування
	Відсутність CRM та систем аналітики	Неефективне управління клієнтами

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [26, 32, 33]

Як видно з таблиці 2.4, зовнішнє середовище має суттєвий вплив на діяльність ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР», причому значна частина факторів має як стримуючий, так і стимулюючий характер. Політичні та економічні фактори, зокрема воєнний стан, коливання витрат та регуляторні обмеження, створюють додаткові ризики для стабільності діяльності підприємства.

Водночас соціальні фактори формують сприятливе середовище для розвитку підприємства, оскільки спостерігається зростання попиту на натуральну та екологічну продукцію. Це створює можливості для розвитку бренду «Berry Land» та посилення позицій на ринку.

Особливої уваги потребують технологічні фактори, оскільки підприємство має потенціал підвищення ефективності за рахунок впровадження сучасних маркетингових інструментів, зокрема цифрових каналів комунікації, CRM-систем та аналітики даних.

Таким чином, результати PEST-аналізу свідчать, що ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» функціонує в умовах складного, але перспективного зовнішнього середовища. Основними можливостями є зростання попиту на ягідну продукцію та розвиток експорту, тоді як основними загрозами – нестабільність економічної ситуації та логістичні обмеження.

Ключовим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства є розвиток маркетингової складової, що обумовлює необхідність створення маркетингової служби для адаптації до змін зовнішнього середовища та використання ринкових можливостей.

Для більш детального дослідження потенціалу підприємства доцільно здійснити аналіз його внутрішнього середовища за ключовими напрямками діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» (Berry Land)

Напрямок	Характеристика	Оцінка стану	Вплив на діяльність
Виробництво	Власне вирощування ягід (полуниця, малина, чорниця), контроль якості, використання сучасних технологій	Високий	Забезпечує конкурентну якість продукції

Продовження табл. 2.5

Напрямок	Характеристика	Оцінка стану	Вплив на діяльність
Переробка та зберігання	Наявність можливостей заморожування та зберігання продукції	Середній	Дозволяє продовжити термін реалізації
Фінанси	Зростання доходів і активів, але нестабільна рентабельність	Середній	Обмежує можливості стабільного розвитку
Персонал	Збільшення кількості працівників, відсутність вузькопрофільних маркетологів	Середній	Недостатній рівень маркетингової компетенції
Маркетингова діяльність	Відсутність маркетингової служби, відсутність системного просування	Низький	Головний стримуючий фактор розвитку
Збутова політика	Реалізація через обмежену кількість каналів, залежність від сезонного попиту	Середній	Обмежує обсяги продажів
Бренд і позиціонування	Наявність бренду «Berry Land», але низька впізнаваність	Низький	Слабкі конкурентні позиції
Цифрова присутність	Наявність сайту, але слабкий розвиток SMM та онлайн-продажів	Низький	Недостатнє охоплення клієнтів
Логістика	Власні або партнерські канали транспортування	Середній	Впливає на швидкість доставки
Гнучкість управління	Невелике підприємство, швидке прийняття рішень	Високий	Дає можливість швидкої адаптації

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [26-28, 32, 33]

Як видно з таблиці 2.5, ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» має достатній виробничий потенціал та забезпечує високий рівень якості продукції, що є важливою конкурентною перевагою. Водночас фінансові показники та збутова діяльність характеризуються нестабільністю, що знижує ефективність функціонування підприємства.

Найбільш критичним фактором є відсутність системної маркетингової діяльності, що проявляється у слабкому розвитку бренду, обмежених каналах збуту та недостатньому використанні цифрових інструментів.

Таким чином, результати аналізу внутрішнього середовища свідчать, що підприємство має значний потенціал розвитку, однак його реалізація стримується недостатнім рівнем розвитку маркетингової діяльності. Це обґрунтовує необхідність створення маркетингової служби як ключового інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу (фінансового, конкурентного, PEST-аналізу та внутрішнього аналізу підприємства) доцільно здійснити SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» (Berry Land)

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Власне виробництво ягідної продукції (контроль якості на всіх етапах) 2. Висока якість продукції та відповідність ринковим стандартам 3. Зростання обсягів доходу (у 4 рази за 2021–2025 рр.) 4. Розширення активів і виробничої бази 5. Гнучкість управління малого підприємства 6. Потенціал для експорту продукції	1. Відсутність маркетингової служби та системного управління маркетингом 2. Низька впізнаваність бренду «Berry Land» на внутрішньому ринку 3. Обмежене використання цифрових каналів просування (SMM, SEO) 4. Відсутність CRM-системи та аналітики клієнтів 5. Обмежені фінансові ресурси для маркетингових інвестицій 6. Недостатня диверсифікація каналів збуту
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Зростання попиту на натуральну та екологічну продукцію в Україні та ЄС 2. Розвиток експорту ягідної продукції до країн ЄС 3. Використання digital-маркетингу для просування продукції 4. Формування сильного бренду та позиціонування на ринку 5. Розширення каналів збуту (онлайн-продажі, співпраця з мережами) 6. Впровадження CRM та аналітики для роботи з клієнтами	1. Високий рівень конкуренції з боку спеціалізованих ягідних підприємств 2. Нестабільність економічного середовища та інфляційні процеси 3. Зростання витрат на виробництво (паливо, добрива, енергія) 4. Сезонність виробництва та залежність від погодних умов 5. Логістичні труднощі в умовах воєнного стану 6. Залежність від зовнішніх ринків (експортні ризики)

Джерело: складено автором на основі [26, 32, 33]

Як видно з таблиці 2.6, ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» має значний потенціал розвитку, зумовлений наявністю власного виробництва, високою якістю продукції та зростанням обсягів діяльності. Водночас ключовими стримуючими факторами є недостатній рівень розвитку маркетингової діяльності, слабка впізнаваність бренду та обмежене використання сучасних інструментів просування.

Зовнішнє середовище формує значні можливості для розвитку підприємства, зокрема завдяки зростанню попиту на натуральну продукцію та розвитку експортних ринків. Однак високий рівень конкуренції та нестабільність економічної ситуації створюють суттєві ризики для діяльності підприємства.

Результати SWOT-аналізу створюють основу для формування стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Зокрема, поєднання внутрішніх можливостей і обмежень із зовнішніми умовами дозволяє визначити оптимальні напрями розвитку підприємства.

Відповідні стратегічні напрями розвитку ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» узагальнено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Стратегічні напрями розвитку ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» на основі SWOT-аналізу

Тип стратегії	Напрями реалізації (конкретно для підприємства)	Очікуваний результат
SO (сильні + можливості)	Використання високої якості продукції та власного виробництва для виходу на ринки ЄС; розширення асортименту заморожених ягід; формування бренду «Berry Land» як натурального продукту	Збільшення обсягів експорту, зростання доходу та зміцнення позицій на ринку
WO (слабкі + можливості)	Створення маркетингової служби; впровадження digital-маркетингу (SMM, сайт, онлайн-продажі); розвиток бренду та упаковки продукції	Підвищення впізнаваності бренду, розширення клієнтської бази
ST (сильні + загрози)	Використання контролю якості та власного виробництва для конкуренції з іншими виробниками; оптимізація витрат за рахунок внутрішніх ресурсів; формування довгострокових контрактів	Зниження впливу конкуренції та стабілізація фінансових результатів
WT (слабкі + загрози)	Диверсифікація каналів збуту (онлайн, роздріб, B2B); впровадження CRM для роботи з клієнтами; зменшення залежності від сезонності через заморожування	Зниження ризиків та підвищення стабільності діяльності

Джерело: складено автором на основі [26, 32, 33]

Як видно з таблиці 2.7, найбільш перспективними для підприємства є стратегії типу WO, спрямовані на подолання внутрішніх слабких сторін за рахунок

використання можливостей зовнішнього середовища. Зокрема, ключовим напрямом розвитку є створення маркетингової служби та впровадження сучасних маркетингових інструментів.

Стратегії типу SO також мають важливе значення, оскільки дозволяють використовувати наявні конкурентні переваги підприємства, зокрема високу якість продукції, для розширення ринків збуту та розвитку експорту.

Таким чином, результати SWOT-аналізу та сформовані стратегічні напрями розвитку свідчать, що ключовим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства є впровадження системного підходу до маркетингової діяльності. Це обґрунтовує необхідність створення маркетингової служби, що стане основою для реалізації визначених стратегій.

2.2. Оцінка організації маркетингової діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Важливим етапом дослідження є оцінка організації маркетингової діяльності підприємства, що дозволяє визначити рівень її ефективності, виявити проблемні аспекти та обґрунтувати необхідність удосконалення.

Маркетингова діяльність ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» здійснюється без створення окремої маркетингової служби. Основні функції маркетингу виконуються частково керівництвом підприємства та іншими підрозділами, що призводить до відсутності системного підходу до управління маркетинговими процесами.

На підприємстві відсутня чітко сформована маркетингова стратегія, а також не здійснюється комплексне планування маркетингової діяльності. Маркетингові рішення приймаються переважно ситуативно, залежно від поточних потреб виробництва та збуту [26].

Для більш детальної оцінки організації маркетингової діяльності підприємства доцільно проаналізувати її основні складові та визначити рівень їх розвитку (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз основних складових маркетингової діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Елемент маркетингової діяльності	Характеристика на підприємстві	Оцінка рівня (1–5)	Рівень розвитку	Проблеми
Маркетингова стратегія	Відсутня формалізована стратегія розвитку	1	Низький	Відсутність довгострокового планування
Маркетингове планування	Не здійснюється системно	1	Низький	Ситуативні рішення
Дослідження ринку	Проводиться епізодично	2	Низький	Відсутність аналітики
Сегментація ринку	Не визначена чітка цільова аудиторія	2	Низький	Неефективне позиціонування
Асортиментна політика	Основні види ягід, обмежене розширення	3	Середній	Низька диверсифікація
Цінова політика	Орієнтація на ринок і витрати	3	Середній	Відсутність гнучкої цінової стратегії
Збутова політика	Обмежені канали реалізації	3	Середній	Залежність від посередників
Комунікаційна політика	Відсутність системної реклами	1	Низький	Низька впізнаваність
Брендинг	Є бренд, але слабка позиція	2	Низький	Відсутність стратегії бренду
Digital-маркетинг	Є сайт, але слабка онлайн-активність	2	Низький	Немає SMM, SEO
Контент-маркетинг	Практично відсутній	1	Низький	Немає роботи з аудиторією
CRM та аналітика	Відсутні	1	Низький	Немає бази клієнтів
Управління клієнтами	Відсутній системний підхід	2	Низький	Немає утримання клієнтів
Контроль ефективності (KPI)	Не використовується	1	Низький	Немає оцінки результатів

Джерело: складено автором на основі [26, 32, 33]

Як видно з табл. 2.8, організація маркетингової діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» характеризується низьким рівнем системності та інтегрованості в загальну систему управління підприємством. Більшість ключових елементів маркетингу перебувають на низькому рівні розвитку, що свідчить про відсутність стратегічного підходу до управління ринковою діяльністю.

Найбільш критичними проблемами є відсутність маркетингової стратегії та системного планування, що призводить до ситуативного прийняття управлінських

рішень. Підприємство фактично не здійснює цілеспрямованого аналізу ринку, не визначає чітко цільові сегменти споживачів та не формує довгострокову конкурентну позицію. Це суттєво обмежує можливості ефективного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища [26].

Значною проблемою є також недостатній розвиток комунікаційної політики та цифрового маркетингу. Відсутність системного просування продукції, використання інструментів SMM, SEO та онлайн-реклами призводить до низького рівня впізнаваності бренду «Berry Land» та обмежує можливості залучення нових клієнтів. У сучасних умовах цифровізації це є суттєвим фактором втрати конкурентних переваг [26].

Водночас окремі елементи маркетингової діяльності, зокрема асортиментна та цінова політика, мають середній рівень розвитку. Підприємство забезпечує виробництво якісної продукції та формує ціни з урахуванням ринкових умов, що створює базові передумови для розвитку маркетингової системи. Однак відсутність комплексного підходу не дозволяє повною мірою реалізувати цей потенціал.

Окремо слід відзначити відсутність системи оцінки ефективності маркетингової діяльності (KPI), що унеможливорює контроль результативності маркетингових заходів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це свідчить про низький рівень зрілості маркетингової функції на підприємстві.

Таким чином, маркетингова діяльність ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» має фрагментарний характер і не відповідає сучасним вимогам ведення бізнесу. Виявлені недоліки обґрунтовують необхідність переходу до системного управління маркетингом шляхом створення маркетингової служби.

З метою поглиблення оцінки маркетингової діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні елементи комплексу маркетингу (4P), які відображають особливості формування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства.

Результати аналізу комплексу маркетингу ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз комплексу маркетингу (4P) ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Елемент	Характеристика	Проблеми
Product	Якісні ягоди (свіжі та заморожені)	Обмежений асортимент
Price	Орієнтація на ринок	Відсутність стратегії
Place	Посередники, локальні канали	Вузька мережа збуту
Promotion	Практично відсутній	Відсутність просування

Джерело: *складено автором*

Як видно з таблиці 2.9, найбільш розвиненими елементами маркетингової діяльності підприємства є товарна та цінова політика, що базуються на виробництві якісної продукції та орієнтації на ринкові умови. Водночас збутова політика має обмежений характер, а політика просування фактично відсутня.

Найбільш проблемним елементом є комунікаційна політика, оскільки підприємство не використовує сучасні інструменти маркетингових комунікацій, що обмежує можливості формування бренду та залучення нових споживачів [26].

Для оцінки результативності маркетингової діяльності підприємства важливе значення має використання системи ключових показників ефективності (KPI), що дозволяють кількісно оцінити ефективність маркетингових рішень та їх вплив на результати діяльності підприємства.

Аналіз використання маркетингових KPI у ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка маркетингових показників ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Показник	Формула	Орієнтовне значення	Інтерпретація
CTR	$CTR = (\text{кліки} / \text{покази}) \times 100\%$	Орієнтовно 1–2% (за умов мінімальної онлайн-активності)	Низька ефективність цифрових каналів
ROMI	$ROMI = (\text{прибуток} - \text{витрати на маркетинг}) / \text{витрати} \times 100\%$	орієнтовно 0%	Маркетинг практично відсутній
CAC	CAC = витрати на залучення / кількість клієнтів	Умовно низький	Відсутність системного залучення клієнтів
CLV	CLV = середній дохід $\times$ тривалість співпраці	Середній (B2B клієнти)	Є потенціал довгострокових відносин
NPS	NPS = % промоутерів – % критиків	Не визначено	Відсутність оцінки лояльності

Джерело: *розраховано автором на основі [26, 27, 32]*

Як видно з табл. 2.10, на підприємстві фактично відсутня система оцінки ефективності маркетингової діяльності. Більшість ключових показників або не розраховуються, або мають умовний характер через відсутність відповідної аналітики.

Водночас навіть орієнтовна оцінка показників свідчить про наявність значного потенціалу для підвищення ефективності маркетингової діяльності, зокрема за рахунок впровадження цифрових інструментів, системи аналітики та управління взаємовідносинами з клієнтами.

Для обґрунтування фактичної ефективності маркетингової діяльності підприємства, навіть за відсутності повноцінної маркетингової служби, доцільно проаналізувати динаміку ключових фінансових показників та показників витрат на збут (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Показник	Формула	Результат	Коментар
Частка витрат на збут (2025)	$2\,100 / 105\,053 \times 100\%$	$\approx 2,0\%$	Дуже низький рівень маркетингових витрат
Рентабельність продажів (2025)	$30\,563 / 105\,053 \times 100\%$	$\approx 29,1\%$	Висока прибутковість
Динаміка витрат на збут (2023–2025)	$(2\,100 - 1\,200) / 1\,200 \times 100\%$	$\approx 75\%$	Активізація витрат
Дохід на 1 працівника (2025)	$105\,053 / 45$	$\approx 2\,334,5$ тис. грн	Висока ефективність
Темп зростання доходу (2021–2025)	$(105\,053 - 26\,030) / 26\,030 \times 100\%$	$\approx 303\%$	Стрімке зростання

Джерело: розраховано автором на основі [26–28]

Таким чином, результати оцінки ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» свідчать про наявність значного потенціалу розвитку підприємства, що підтверджується високими темпами зростання доходу та рівнем прибутковості. Зокрема, у 2025 році рентабельність продажів становить близько 29,1%, а темп зростання доходу за 2021–2025 роки перевищує 300%, що вказує на позитивну динаміку діяльності підприємства.

Водночас частка витрат на збут залишається на вкрай низькому рівні (близько 2,0%), що свідчить про недостатню увагу до маркетингової діяльності та

відсутність системного підходу до просування продукції. Незважаючи на зростання витрат на збут, їх рівень є недостатнім для забезпечення активного розвитку бренду та розширення ринків збуту.

Отже, підприємство функціонує переважно за рахунок виробничого потенціалу та якості продукції, а не ефективного використання маркетингових інструментів. Це обумовлює необхідність створення маркетингової служби, яка забезпечить систематизацію маркетингової діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів та формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Відсутність системного підходу до управління маркетинговою діяльністю призводить до недоотримання підприємством значної частини потенційного попиту. Навіть базове впровадження інструментів цифрового маркетингу та активізація комунікаційної політики можуть суттєво підвищити ефективність діяльності підприємства [26].

З метою оцінки потенційних можливостей розвитку маркетингової діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» доцільно визначити прогностичні показники у разі створення повноцінної маркетингової служби (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка втрачених можливостей ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Показник	Фактичний стан (2025)	Прогноз при впровадженні маркетингу	Приріст	Пояснення
Обсяг онлайн-замовлень, од./міс.	~40	100–120	+150–200%	За рахунок розвитку сайту, SMM, реклами
Частка повторних покупок, %	~25%	45–55%	+80–120%	Впровадження CRM та програм лояльності
Кількість підписників у соцмережах	~800	2000–2500	+150–200%	Регулярний контент та таргетована реклама
Частка онлайн-продажів у структурі збуту	~10%	25–30%	+150%	Розвиток e-commerce
Кількість клієнтів (B2B + B2C)	умовно стабільна	+30–50%	+30–50%	Розширення каналів збуту

Джерело: розраховано автором на основі [26, 32-34]

Наведені розрахунки свідчать про наявність значного потенціалу підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» у разі впровадження системного підходу до управління маркетингом. Зокрема, найбільш суттєвий приріст очікується у сфері онлайн-продажів та цифрової присутності підприємства.

Збільшення обсягу онлайн-замовлень на 150–200% можливе за рахунок активного використання цифрових каналів комунікації, розвитку сайту та соціальних мереж. Водночас впровадження CRM-системи та програм лояльності сприятиме зростанню частки повторних покупок, що є важливим фактором довгострокової стабільності підприємства [26, 32-34].

Зростання кількості підписників у соціальних мережах та розширення клієнтської бази забезпечить підвищення впізнаваності бренду «Berry Land» та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

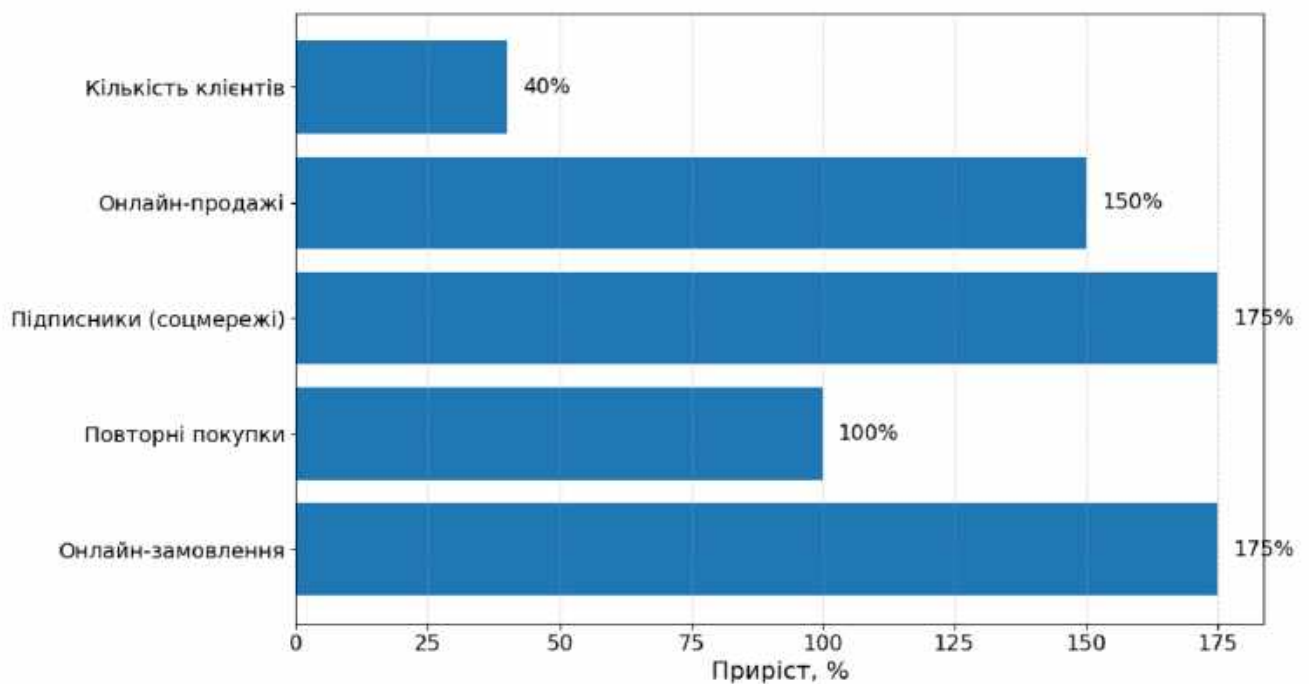


Рис. 2.8. Прогноз приросту ключових маркетингових показників ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» після створення маркетингової служби

Джерело: побудовано автором на основі [26, 32-34]

Як видно з рис. 2.8, впровадження маркетингової служби може забезпечити суттєве зростання ключових показників діяльності підприємства. Найбільший

приріст очікується у сфері онлайн-замовлень та цифрової присутності, що пов'язано з активізацією використання інструментів digital-маркетингу.

Зокрема, обсяг онлайн-замовлень може зрости більш ніж на 150%, а кількість підписників у соціальних мережах – майже вдвічі. Це свідчить про значний потенціал розвитку маркетингової діяльності підприємства [26, 32-34].

Таким чином, оцінка організації маркетингової діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» свідчить про її низький рівень розвитку та відсутність системного підходу до управління маркетингом. Підприємство функціонує переважно за виробничо-збутовою моделлю, не використовуючи повною мірою сучасні маркетингові інструменти та аналітику.

Виявлені недоліки зумовлюють втрату частини потенційного попиту та обмежують можливості розвитку підприємства. Це обґрунтовує необхідність створення маркетингової служби як ключового напрямку підвищення ефективності діяльності та формування конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СИСТЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ У ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

3.1. Проект формування системи функціонування маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

У результаті проведеного аналізу діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» було встановлено, що маркетингова діяльність підприємства реалізується несистемно, без наявності окремої структурної одиниці та відповідального персоналу. Недостатній рівень розвитку маркетингової функції обмежує можливості підприємства щодо ефективного просування продукції, формування бренду та розширення ринків збуту.

Відсутність організаційно оформленої системи функціонування маркетингової служби призводить до фрагментарності маркетингових заходів, недостатнього використання цифрових каналів комунікації та ускладнює процес адаптації підприємства до змін ринкового середовища. Водночас результати фінансового та конкурентного аналізу свідчать про наявність значного потенціалу розвитку підприємства, що створює передумови для інвестування у розвиток маркетингової діяльності.

З огляду на результати попереднього дослідження, ключовим напрямом підвищення ефективності діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» є створення повноцінної системи функціонування маркетингової служби, яка забезпечить системне планування, реалізацію та контроль маркетингових процесів. Формування такого підрозділу дозволить підприємству посилити ринкові позиції, підвищити впізнаваність бренду «Berry Land», розширити канали збуту та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Метою створення системи функціонування маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» є забезпечення системного управління маркетинговою діяльністю підприємства та підвищення її ефективності.

З метою конкретизації цілей створення маркетингової служби доцільно узагальнити їх зміст, інструменти реалізації та очікувані результати (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Цілі формування системи функціонування маркетингової служби ТОВ
«ЯГІДНИЙ ДАР» та очікувані результати**

Ціль	Зміст	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Формування маркетингової стратегії	Розробка довгострокового плану розвитку	SWOT, аналіз ринку, планування	Узгодженість дій та стратегічний розвиток
Підвищення впізнаваності бренду	Формування сильного бренду «Berry Land»	Брендинг, SMM, контент-маркетинг	Зростання впізнаваності та довіри
Розширення каналів збуту	Залучення нових каналів продажу	Онлайн-продажі, партнерства	Збільшення обсягів реалізації
Комунікація з клієнтами	Налагодження взаємодії зі споживачами	CRM, соцмережі, email	Зростання лояльності
Digital-маркетинг	Використання сучасних інструментів	SEO, SMM, реклама	Збільшення онлайн-присутності
Аналітика та контроль	Оцінка ефективності маркетингу	KPI, ROMI, аналітика	Підвищення ефективності рішень

Джерело: складено автором за матеріалами [26, 33, 34]

Як видно з таблиці 3.1, створення маркетингової служби дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління маркетинговою діяльністю підприємства. Кожна із визначених цілей має чітке інструментальне забезпечення та орієнтована на досягнення конкретних результатів.

Найбільш важливими є розвиток бренду, впровадження digital-інструментів та аналітики, що відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку та дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства.

З урахуванням масштабів діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР», особливостей ринку ягідної продукції, а також обмежених фінансових і кадрових ресурсів, доцільним є формування комбінованої (гібридної) організаційної структури маркетингової служби. Такий підхід передбачає поєднання штатних працівників, які виконують ключові функції управління маркетингом, із залученням зовнішніх фахівців (аутсорсинг) для реалізації вузькоспеціалізованих завдань.

Вибір саме гібридної структури обумовлений необхідністю забезпечення балансу між ефективністю та економічною доцільністю. З одного боку, наявність

штатних працівників дозволяє забезпечити безперервність маркетингових процесів, накопичення внутрішньої експертизи та оперативне реагування на зміни ринкового середовища. З іншого боку, залучення аутсорсингових спеціалістів (дизайнерів, таргетологів, розробників сайтів) дає можливість оптимізувати витрати та отримати доступ до професійних компетенцій без необхідності створення додаткових штатних одиниць.

Організаційна структура маркетингової служби



Рис. 3.1. Організаційна структура маркетингового відділу ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Джерело: побудовано автором

Маркетингова служба повинна підпорядковуватися безпосередньо керівнику підприємства, що забезпечить її інтеграцію в процес стратегічного та оперативного управління. Така підпорядкованість дозволяє враховувати маркетингові аспекти при прийнятті ключових управлінських рішень, узгоджувати діяльність маркетингу з виробничими, фінансовими та збутовими процесами, а також підвищує значущість маркетингової функції в структурі підприємства.

Важливою перевагою запропонованої структури є її гнучкість та адаптивність. В умовах сезонності попиту на ягідну продукцію та нестабільності зовнішнього середовища підприємство отримує можливість швидко змінювати обсяги маркетингової активності, перерозподіляти ресурси та масштабувати окремі напрями діяльності залежно від ринкової ситуації.

Крім того, гібридна структура сприяє інтеграції маркетингової діяльності з іншими підрозділами підприємства, зокрема виробництвом, збутом і логістикою. Це дозволяє забезпечити узгодженість дій, підвищити ефективність використання ресурсів та сформувати єдину ринкову орієнтацію підприємства.

Таким чином, обрана структура маркетингової служби відповідає сучасним вимогам ведення бізнесу, враховує специфіку діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» та створює передумови для підвищення ефективності маркетингової діяльності, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення сталого розвитку підприємства.

З метою забезпечення ефективного функціонування маркетингової служби необхідно чітко визначити розподіл функцій між її працівниками з урахуванням специфіки діяльності підприємства (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Розподіл функцій у маркетинговій службі ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Посада	Основні функції	Практична реалізація на підприємстві	Очікуваний результат
Керівник маркетингової служби	Стратегічне управління маркетингом	Розробка маркетингової стратегії розвитку бренду «Berry Land», визначення цільових ринків (B2B і B2C), планування маркетингового бюджету	Узгоджена маркетингова політика та стратегічний розвиток
Маркетолог-аналітик	Аналіз ринку та ефективності	Дослідження попиту на ягідну продукцію, аналіз конкурентів, оцінка сезонності, розрахунок KPI (ROMI, CAC, CLV)	Обґрунтовані управлінські рішення
SMM / digital-маркетолог	Онлайн-просування	Ведення соцмереж (Instagram, Facebook), створення контенту про продукцію, запуск таргетованої реклами, SEO сайту	Зростання впізнаваності бренду та онлайн-продажів
Менеджер з комунікацій і клієнтів	Робота з клієнтами	Взаємодія з оптовими покупцями, обробка замовлень, ведення CRM, підтримка клієнтів	Зростання лояльності та повторних покупок
Дизайнер (аутсорсинг)	Візуальне оформлення	Розробка упаковки, рекламних матеріалів, оформлення соцмереж	Професійний імідж бренду

Джерело: складено автором за матеріалами [22, 25, 26, 34]

Як свідчать дані таблиці 3.2, запропонований розподіл функцій забезпечує комплексне охоплення всіх основних напрямів маркетингової діяльності

підприємства. Особливістю є чітка орієнтація на специфіку ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР», зокрема врахування сезонності продукції, необхідності розвитку онлайн-продажів та роботи як з кінцевими споживачами, так і з оптовими клієнтами.

Важливим аспектом є поєднання стратегічних, аналітичних та операційних функцій, що дозволяє забезпечити системний підхід до управління маркетингом. Крім того, використання аутсорсингу для дизайнерських робіт дозволяє оптимізувати витрати підприємства та підвищити якість візуальної комунікації.

Таким чином, запропонований функціональний розподіл забезпечує ефективну організацію маркетингової діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» та створює основу для підвищення результативності роботи маркетингової служби.

З метою забезпечення ефективного функціонування маркетингової служби та контролю результативності діяльності її працівників доцільно визначити систему ключових показників ефективності (КПІ) для кожної посади. Це дозволить оцінювати внесок окремих працівників у досягнення загальних цілей підприємства та підвищити ефективність управління маркетинговою діяльністю.

КПІ орієнтовані на досягнення як кількісних, так і якісних результатів маркетингової діяльності підприємства (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

КПІ маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Посада	КПІ	Формула / показник	Цільове значення	Очікуваний ефект
Керівник маркетингу	ROMI	$(\text{прибуток} - \text{витрати на маркетинг}) / \text{витрати} \times 100\%$	$\geq 20-30\%$	Підвищення ефективності маркетингу
	Зростання продажів	Δ обсягу продажів	+20–30%/рік	Розширення ринку
Маркетолог-аналітик	Точність прогнозів	Відхилення факту від прогнозу	$\leq 10\%$	Якісне планування
	Регулярність аналітики	Кількість звітів/місяць	$\geq 2-4$	Обґрунтовані рішення
SMM / digital-маркетолог	CTR	$(\text{кліки} / \text{покази}) \times 100\%$	$\geq 2-5\%$	Ефективність реклами
	Зростання підписників	Δ аудиторії	+10–15%/міс.	Розвиток бренду
	Охоплення	Кількість переглядів	стабільне зростання	Розширення аудиторії

Продовження табл. 3.3

Посада	KPI	Формула / показник	Цільове значення	Очікуваний ефект
Менеджер з комунікацій і клієнтів	Частка повторних покупок	% повторних клієнтів	≥ 40–50%	Лояльність клієнтів
	CAC	Витрати на залучення клієнта	зниження	Оптимізація витрат
Дизайнер (аутсорсинг)	Якість матеріалів	Оцінка / відповідність ТЗ	високий рівень	Професійний імідж
	Своєчасність	% виконаних завдань вчасно	≥ 90%	Оперативність

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 3.3, запропонована система KPI охоплює всі ключові напрями діяльності маркетингової служби та дозволяє кількісно оцінювати ефективність роботи кожного працівника. Особливістю є орієнтація показників на результати, зокрема зростання продажів, підвищення впізнаваності бренду та ефективність використання маркетингового бюджету.

Використання KPI забезпечить підвищення прозорості маркетингової діяльності, дозволить оперативно виявляти проблемні аспекти та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, впровадження системи KPI дозволить забезпечити контроль ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» та підвищити результативність роботи маркетингової служби.

Для забезпечення ефективного функціонування маркетингової служби необхідно визначити її штатний склад, а також оцінити витрати на оплату праці працівників з урахуванням сучасного рівня заробітних плат на ринку праці (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Штатний склад та витрати на оплату праці маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Посада	Кількість	Середня заробітна плата, грн/міс.	Фонд оплати праці, грн/міс.	Фонд оплати праці, грн/рік
Керівник маркетингової служби	1	35 000	35 000	420 000
Маркетолог-аналітик	1	25 000	25 000	300 000

Продовження табл. 3.4

Посада	Кількість	Середня заробітна плата, грн/міс.	Фонд оплати праці, грн/міс.	Фонд оплати праці, грн/рік
SMM / digital-маркетолог	1	22 000	22 000	264 000
Менеджер з комунікацій і клієнтів	1	20 000	20 000	240 000
Дизайнер (аутсорсинг)	—	~15 000 (за проєкти)	15 000	180 000
Разом	4 + аутсорс	—	117 000	1 404 000

Джерело: складено автором на основі [38, 40, 41]

Як свідчать дані таблиці 3.4, загальний фонд оплати праці маркетингової служби становитиме близько 117 тис. грн на місяць або 1,4 млн грн на рік. Найбільшу частку витрат формує керівник маркетингової служби, що обумовлено високим рівнем відповідальності та необхідністю стратегічного управління.

Водночас використання аутсорсингу для дизайнерських робіт дозволяє оптимізувати витрати та уникнути створення додаткової штатної одиниці. Запропонований рівень заробітних плат відповідає середньоринковим умовам для малого та середнього бізнесу в Україні у 2025 році [38, 40, 41].

З огляду на обсяги доходу підприємства, зазначені витрати є економічно обґрунтованими та можуть розглядатися як інвестиції у розвиток маркетингової діяльності.

Таким чином, формування маркетингової служби потребує помірних витрат, які є виправданими з огляду на очікуване підвищення ефективності діяльності підприємства та зростання його конкурентоспроможності.

Окрім витрат на оплату праці, створення маркетингової служби потребує одноразових організаційних витрат, пов'язаних із технічним забезпеченням, впровадженням програмного забезпечення та запуском маркетингової діяльності. Для обґрунтування доцільності створення служби доцільно оцінити структуру таких витрат (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Організаційні витрати на створення маркетингової служби ТОВ
«ЯГІДНИЙ ДАР»**

Стаття витрат	Зміст	Сума, грн
Комп'ютерна техніка	Ноутбуки / ПК (3 робочих місця)	90 000
Офісні меблі	Столи, крісла (3 робочих місця)	30 000
Програмне забезпечення (річна підписка)	CRM (Bitrix24 / HubSpot), Canva Pro, аналітика	36 000
Розробка / доопрацювання сайту	SEO-оптимізація, UX, технічне оновлення	40 000
Запуск рекламних кампаній (перший місяць)	Таргетована реклама, Google Ads	30 000
Брендинг і дизайн	Оновлення візуального стилю, упаковка	25 000
Навчання персоналу	Курси, тренінги з digital-маркетингу	15 000
Організаційні витрати	Налаштування процесів, консультації	10 000
Разом	—	276 000

Джерело: складено автором на основі [38-41]

Згідно з розрахунками таблиці 3.5, загальні одноразові витрати на створення маркетингової служби становлять близько 276 тис. грн. Найбільшу частку займають витрати на технічне забезпечення та розробку сайту, що є необхідною умовою для впровадження сучасних digital-інструментів.

Водночас витрати на програмне забезпечення та рекламу є відносно помірними та спрямовані на забезпечення ефективного функціонування маркетингової діяльності. Запропонований обсяг інвестицій є прийнятним для підприємства та відповідає його масштабам діяльності.

Таким чином, запропонована модель створення маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» є економічно обґрунтованою, організаційно доцільною та відповідає сучасним умовам функціонування підприємства. Її впровадження дозволить не лише підвищити ефективність маркетингової діяльності, а й забезпечити стійке зростання підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

3.2. Оцінка ефективності та обґрунтування впровадження системи функціонування маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Формування та впровадження системи функціонування маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» потребує відповідного економічного обґрунтування, яке дозволяє оцінити доцільність інвестицій та очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів.

З огляду на результати аналізу діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР», а також розроблені у підпункті 3.1 організаційні рішення, доцільно здійснити оцінку економічної ефективності створення маркетингової служби.

Для проведення розрахунків використано такі дані:

- дохід підприємства (2025 р.) – 105 053 тис. грн;
- витрати на оплату праці маркетингової служби – 1 404 000 грн/рік;
- одноразові організаційні витрати – 276 000 грн;
- прогнозований приріст доходу – 20–30%.

На основі наведених вихідних даних доцільно здійснити прогноз економічного ефекту від впровадження маркетингової служби на підприємстві.

З урахуванням помірною сценарію розвитку, при якому прогнозується зростання доходу на 20%, додатковий дохід підприємства становитиме:

$$105\,053\,000 \times 20\% = 21\,010\,600 \text{ грн.}$$

Таким чином, прогнозований загальний дохід підприємства після впровадження маркетингової служби може досягти 126 063 600 грн.

Для оцінки доцільності впровадження маркетингової служби визначимо економічний ефект як різницю між додатковим доходом та загальними витратами на створення і функціонування маркетингової служби:

$$E = 21\,010\,600 - (1\,404\,000 + 276\,000) = 19\,330\,600 \text{ грн.}$$

Отриманий результат свідчить про значний позитивний економічний ефект від впровадження маркетингової служби.

Для більш глибокої оцінки ефективності маркетингових інвестицій доцільно використати показник рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI), який визначається як відношення чистого прибутку до загальних витрат:

$$\text{ROMI} = \text{Чистий прибуток} / \text{витрати} \times 100\%.$$

Підставляючи розраховані значення, отримуємо:

$$\text{ROMI} = 15\,851\,092 / 1\,680\,000 \times 100\% \approx 943\%.$$

Отримане значення свідчить про високий рівень ефективності маркетингових інвестицій та підтверджує доцільність впровадження маркетингової служби на підприємстві.

Важливим показником є також термін окупності витрат на створення маркетингової служби, який визначається як відношення загальних витрат до додаткового доходу:

$$\text{Ток} = 1\,680\,000 / 21\,010\,600 \approx 0,08 \text{ року, або близько одного місяця.}$$

Це означає, що інвестиції у створення маркетингової служби можуть окупитися у надзвичайно короткий термін, що підтверджує доцільність їх здійснення.

Таким чином, результати проведених розрахунків свідчать про високу економічну ефективність впровадження маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР». Запропоновані заходи є економічно обґрунтованими, мають короткий термін окупності та сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню сталого розвитку.

З метою узагальнення результатів проведених розрахунків доцільно представити фінансово-економічне обґрунтування створення маркетингової служби у вигляді зведеної таблиці (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6.

**Фінансово-економічне обґрунтування формування системи
функціонування маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»**

Показник	Формула розрахунку	Результат
Очікуваний додатковий дохід (рік)	–	21 010 600 грн
Щомісячний додатковий дохід	21 010 600 / 12	≈ 1 750 883 грн

Продовження табл. 3.4

Показник	Формула розрахунку	Результат
Щомісячні витрати на функціонування служби	–	117 000 грн
Річні витрати на функціонування	–	1 404 000 грн
Організаційні витрати (одноразові)	–	276 000 грн
Прибуток до оподаткування (рік)	Дохід – витрати	19 330 600 грн
Податок (18%)	Прибуток $\times$ 0,18	3 479 508 грн
Чистий прибуток	Прибуток – податок	15 851 092 грн
Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI)	$(\text{Чистий прибуток} / \text{витрати}) \times 100\%$	$\approx 943\%$
Термін окупності	Витрати / щомісячний прибуток	$\approx 1\text{--}2$ місяці

Джерело: розраховано автором

Отже, впровадження системи функціонування маркетингової служби є економічно доцільним та стратегічно обґрунтованим рішенням для ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР», оскільки очікуваний додатковий дохід значно перевищує витрати на її створення та функціонування. Навіть за помірною сценарію розвитку підприємство може отримати понад 15 млн грн чистого прибутку.

Рентабельність маркетингових інвестицій становить понад 900%, що свідчить про високу ефективність вкладених коштів. Термін окупності витрат є надзвичайно коротким і становить близько 1–2 місяців, що підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів. Слід зазначити, що наведені розрахунки мають прогностичний характер і базуються на припущенні щодо впливу маркетингових заходів на зростання доходу підприємства.

Водночас при впровадженні маркетингової служби доцільно враховувати можливі ризики, що можуть впливати на досягнення запланованих результатів. Зокрема, до них належать зміни ринкової кон'юнктури, посилення конкурентного тиску, сезонність попиту на ягідну продукцію, а також ризик неефективного використання маркетингового бюджету на початковому етапі.

З метою мінімізації зазначених ризиків підприємству доцільно здійснювати постійний моніторинг ринку, використовувати систему КРІ для контролю ефективності маркетингових заходів, а також забезпечити гнучкість маркетингової стратегії та адаптацію до змін зовнішнього середовища (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Аналіз ризиків впровадження маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Ризик	Причини виникнення	Можливий вплив на підприємство	Ймовірність	Заходи мінімізації
Зниження попиту на продукцію	Сезонність, зміна споживчих уподобань	Зменшення обсягів продажів, недоотримання доходу	Середня	Диверсифікація каналів збуту, розширення асортименту
Посилення конкуренції	Вихід нових виробників, активність брендів	Втрата частки ринку, зниження лояльності клієнтів	Висока	Розвиток бренду «Berry Land», формування УТП
Неефективне використання маркетингового бюджету	Недостатній досвід, відсутність аналітики	Збільшення витрат без відповідного результату	Середня	Впровадження KPI, регулярний аналіз ефективності
Низька ефективність digital-каналів	Неправильне налаштування реклами, слабкий контент	Низька конверсія, слабка впізнаваність	Середня	Тестування рекламних кампаній, оптимізація контенту
Обмежені фінансові ресурси	Невеликі масштаби підприємства	Обмеження маркетингової активності	Середня	Пріоритезація каналів, використання недорогих digital-інструментів
Сезонність виробництва	Залежність від врожайності ягід	Нерівномірність продажів протягом року	Висока	Розвиток переробки, створення запасів, акції в “низький” сезон
Зміни в законодавстві	Нові вимоги до харчових продуктів або реклами	Додаткові витрати, необхідність змін у просуванні	Низька	Моніторинг законодавства, адаптація комунікацій
Відсутність досвіду персоналу	Новий підрозділ, відсутність практики	Помилки у плануванні та реалізації маркетингу	Середня	Навчання персоналу, залучення аутсорс-спеціалістів
Низька активність клієнтів	Слабка комунікація, новий бренд	Низький рівень залучення	Середня	Активізація SMM, акції, програми лояльності
Технічні збої (сайт, реклама)	Збої в роботі платформ	Втрата клієнтів, зниження продажів	Низька	Технічна підтримка, резервні канали

Джерело: складено автором

Отже, найбільш суттєвими ризиками для ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» є сезонність попиту, посилення конкуренції та можливі неефективні витрати на маркетинг на початковому етапі. Водночас запропоновані заходи дозволяють знизити їх негативний вплив та забезпечити стабільне функціонування маркетингової служби.

У таблиці 3.8 представлено прогноз динаміки ключових показників ефективності маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» протягом перших трьох місяців її функціонування.

Таблиця 3.8

**Прогноз динаміки КРІ маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»
(перші 3 місяці)**

Показник (КРІ)	Місяць 1 (запуск)	Місяць 2 (оптимізація)	Місяць 3 (масштабування)
Охоплення в соцмережах	15 000	25 000	40 000
Нові підписники	500	900	1500
Кількість онлайн-замовлень	80	150	250
Середня вартість ліда (CPL)	70 грн	55 грн	40 грн
Частка повторних покупок	20%	30%	40%
Конверсія в продажі	2,5%	3,5%	5%
Частка продажів з digital	10%	18%	25%

Джерело: складено автором на основі [26, 32, 33, 39]

Як видно з таблиці 3.8, впровадження маркетингової служби дозволяє забезпечити поступове зростання ключових показників ефективності, зокрема охоплення аудиторії, кількості замовлень та частки повторних покупок. Водночас спостерігається зниження вартості залучення клієнтів, що свідчить про підвищення ефективності маркетингових заходів. Це підтверджує доцільність впровадження маркетингової служби та її позитивний вплив на результати діяльності підприємства.

Таким чином, проведене економічне обґрунтування, а також оцінка організаційних, аналітичних і практичних аспектів впровадження маркетингової служби підтверджують доцільність реалізації запропонованих заходів на ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР». Запровадження системного підходу до управління маркетинговою діяльністю дозволить не лише забезпечити зростання фінансових результатів, а й сформувати стійкі конкурентні переваги підприємства, підвищити впізнаваність бренду «Berry Land» та рівень лояльності клієнтів. У сукупності це створює передумови для довгострокового розвитку підприємства, зміцнення його ринкових позицій та підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження системи функціонування маркетингової служби на підприємстві зроблено наступні висновки:

1. У першому розділі досліджено теоретичні засади формування та функціонування маркетингової служби на підприємстві. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності маркетингової служби, її ролі в системі управління підприємством та функціонального наповнення. Встановлено, що маркетингова служба є ключовим елементом ринково орієнтованого управління, який забезпечує аналіз ринку, формування попиту, розвиток бренду та ефективну взаємодію зі споживачами. Обґрунтовано доцільність використання гнучких та комбінованих організаційних структур, що відповідають сучасним умовам функціонування підприємств.

2. У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР». Досліджено фінансовий стан підприємства, динаміку його розвитку, конкурентне середовище, а також вплив зовнішніх факторів за допомогою PEST-аналізу. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози його розвитку.

3. Встановлено, що підприємство має значний потенціал розвитку, який базується на високій якості продукції, зростанні обсягів діяльності та сприятливих ринкових тенденціях. Водночас визначено, що основною проблемою є недостатній рівень розвитку маркетингової діяльності, її фрагментарний характер та відсутність системного підходу до управління комунікаціями, аналітикою і взаємовідносинами з клієнтами.

4. У третьому розділі розроблено проєкт формування системи функціонування маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР». Запропоновано організаційну структуру підрозділу, визначено його цілі, функції та принципи діяльності. Обґрунтовано доцільність використання гібридної моделі, яка поєднує

штатних працівників та аутсорсингові рішення, що дозволяє забезпечити ефективність діяльності при оптимальних витратах.

5. Сформовано функціональний розподіл обов'язків між працівниками маркетингової служби, визначено систему ключових показників ефективності (KPI) та обґрунтовано необхідні організаційні й фінансові ресурси для впровадження та забезпечення ефективного функціонування запропонованої системи. Це дозволяє забезпечити контроль результативності маркетингової діяльності та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

6. Проведено економічне обґрунтування впровадження системи функціонування маркетингової служби, яке показало високий рівень ефективності запропонованих заходів. Встановлено, що витрати на її реалізацію є помірними, а очікуваний приріст доходу значно перевищує вкладені ресурси. Розраховано показники економічного ефекту, рентабельності маркетингових інвестицій та терміну окупності, що підтверджує доцільність реалізації запропонованого підходу.

7. Визначено можливі ризики впровадження запропонованої системи, зокрема пов'язані з ринковою нестабільністю, сезонністю попиту, конкуренцією та ефективністю використання маркетингового бюджету. Запропоновано заходи щодо їх мінімізації, а також спрогнозовано динаміку ключових показників ефективності діяльності маркетингової служби у перші місяці її функціонування.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що формування системи функціонування маркетингової служби є стратегічно обґрунтованим напрямом розвитку ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР». Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, зміцнити його конкурентні позиції на ринку, підвищити впізнаваність бренду «Berry Land» та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 16th ed. Pearson Education, 2022. 720 p.
2. Lambin J.-J. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. Palgrave Macmillan, 2019. 512 p. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-94541-3>
3. Drucker P. F. *The Practice of Management*. New York: HarperBusiness, 2007. 416 p. URL: <https://www.harpercollins.com/products/the-practice-of-management-peter-f-drucker>
4. Павленко А. Ф., Войчак А. В. *Маркетинг: підручник*. Київ: КНЕУ, 2018. 568 с. URL: <https://kneu.edu.ua/ua/science/books/>
5. С. М. Ілляшенко. Інноваційний маркетинг. Суми. Університетська книга. 2010. 400 с.
6. В. В. Руделіус. Маркетинг. Київ. Навчальна книга. 2012. 480 с.
7. P. Drucker. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row. 2008. 864 p.
8. Теодор Левітт. Marketing Myopia. Harvard Business Review. 1960.
9. О. М. Азарян. Маркетинг. Київ. Центр навчальної літератури. 2007. 320 с.
10. Armstrong G., Kotler P. *Principles of Marketing*. 18th ed. Pearson Education, 2023. 736 p.
11. Балабанова І. В. *Маркетинговий менеджмент: підручник*. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 472 с.
12. Зозульов О. В. *Сучасні концепції маркетингового управління*. Київ: КНЕУ, 2020. 304 с.
13. Ареф'єва Т. С. *Маркетинг як інструмент адаптації підприємства до ринкового середовища*. Київ: КНЕУ, 2019. 256 с.
14. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken: Wiley, 2021. 272 p.

15. 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>
16. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 2008. 432 p. URL: <https://www.harpercollins.com/products/competitive-strategy-michael-e-porter>
17. Harvard Business Review. What the future of marketing looks like. 2023. URL: <https://hbr.org/2023/01/what-the-future-of-marketing-looks-like>
18. Попова О. Ю. Стратегічні орієнтири розвитку маркетингу в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 119–124.
19. Бізнес-план рекламного агентства. Бізнес ідеї онлайн. URL: <https://www.bizzzone.org.ua/plans/reklama>
20. 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
21. 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
22. 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>
23. 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
24. 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

25. 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>
26. Офіційний сайт ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР». URL: <https://yahidniydar.com/>
27. Opendatabot – Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фінансові показники підприємства. 2025. URL: <https://opendatabot.ua/c/37538306>
28. YouControl. Аналітична інформація щодо діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР». 2025. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37538306/.
29. Офіційний сайт ФГ «Еко Беррі». URL: <https://www.ecoberry.com.ua/>
30. Офіційний сайт ТОВ «Артберрі». URL: <https://artberry.ua/ua>
31. Офіційний сайт ТОВ «Джуспродукт». URL: <https://juice-ua.com>
32. Фермерські господарства України. URL: <https://tripoli.land/ua/farmers>
33. 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)
34. 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>.
35. Виноградова О. В., Недопако Н. М., Крижко О. В. Формування та розвиток поняття цифрового маркетингу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 162–170. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21vovpcm.pdf>
36. Дрокіна Н. І. Теоретико-методологічні засади функціонування механізму інтегрованого інтернет-маркетингу: *монографія*. Дніпро, 2020. 322 с.
37. Маркетинг у малому бізнесі: рекомендації для підприємців. Портал «Дія.Бізнес». URL: <https://business.diia.gov.ua/>
38. Державна служба статистики України. Економічні показники підприємств URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
39. Forbes Україна. Рейтинг малих підприємств за обсягом виручки. 2025. URL: <https://forbes.ua/>

40. Зростання зарплат та кадрова криза: що показав ринок праці 2025 року. *Delo*. 2026. <https://delo.ua/news/zrostannya-zarplat-ta-kadrova-kriza-shho-pokazav-rinok-praci-2025-roku-458997/>
41. Середня заробітна плата 2025. 2026. *INDEX.MINFIN* URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2025/>
42. 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
43. Гаврилук 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>
44. 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>
45. 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
46. 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
47. 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>
48. 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
49. Савицька Н.Л. Мелушова І.Ю. Управління результативністю маркетингу: навчально-методичний посібник. У 2-х ч. Ч.1 Харків: ХДУХТ, 2018. 116 с.

50. 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>.
51. Совершенна І.О., Остролуцький О.О. Маркетингові стратегії конкуренції: аналіз сучасних концепцій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. №1. <http://bit.ly/2wTsuW9>
52. 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>
53. 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>
54. 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
55. 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.



Кафедра маркетингу

ПРЕЗЕНТАЦІЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ТЕМУ:

**СИСТЕМА ФУНКЦІОНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

Виконала: здобувачка вищої освіти гр. МРД-41 Катерина ГРИНЬ

Керівник: старший викладач кафедри маркетингу Ольга КРИЖКО



Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи функціонування маркетингової служби на підприємстві та обґрунтування її ефективності.

Об'єкт дослідження – процес формування та функціонування маркетингової служби на підприємстві.

Предмет дослідження – формування та забезпечення ефективного функціонування маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР».

Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до організації маркетингової служби на підприємстві;
- визначити основні функції, принципи та моделі побудови маркетингової служби;
- здійснити комплексний аналіз діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»;
- оцінити рівень організації маркетингової діяльності підприємства;
- розробити проєкт формування системи функціонування маркетингової служби;
- обґрунтувати витрати та економічну ефективність впровадження запропонованої системи;
- визначити ризики, систему KPI та прогностичні результати функціонування маркетингової служби.

Автор	Визначення терміну
Філіп Котлер	«Маркетингова служба – це функціональний підрозділ підприємства, відповідальний за вивчення ринку, розробку та реалізацію маркетингової політики, просування продукції та забезпечення збуту».
Кевін Келлер	«Маркетингова служба забезпечує управління брендом, комунікаціями та взаємодією зі споживачами з метою створення цінності та формування довгострокових відносин».
Жан-Жак Ламбен	«Маркетингова служба – це організаційна структура, яка координує діяльність підприємства відповідно до потреб ринку та забезпечує стратегічну орієнтацію на споживача».
А. Ф. Павленко	«Маркетингова служба – це система управління ринковою діяльністю підприємства, що забезпечує аналіз, планування, реалізацію та контроль маркетингових заходів».
С. М. Ілляшенко	«Маркетингова служба виступає інструментом інноваційного розвитку підприємства, спрямованим на формування попиту та адаптацію до змін ринку».
В. В. Руделіус	«Маркетингова служба – це комплекс функцій і підрозділів, що забезпечують створення, просування та обмін цінностями між підприємством і споживачами».
Пітер Друкер	«Маркетингова служба повинна забезпечувати таке розуміння споживача, щоб продукт або послуга максимально відповідали його потребам».
Теодор Левітт	«Маркетингова служба орієнтує діяльність підприємства не на продукт, а на задоволення потреб споживача».
Г. Л. Багієв	«Маркетингова служба – це організаційно-економічний механізм управління попитом і пропозицією підприємства».
О. М. Азарян	«Маркетингова служба забезпечує формування ринкової стратегії підприємства та координацію всіх його підрозділів відповідно до потреб ринку».

Роль маркетингової служби на підприємстві за основними напрямками

Напрямок впливу	Зміст ролі маркетингової служби	Практичне значення для підприємства
Стратегічний	Формування маркетингової стратегії, визначення цільових сегментів, позиціонування	Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності
Аналітичний	Дослідження ринку, аналіз споживачів, конкурентів, трендів	Зниження ризиків і прийняття обґрунтованих рішень
Інноваційний	Участь у розробці нових товарів і послуг, адаптація продукту до потреб ринку	Підвищення привабливості продукції та оновлення асортименту
Комунікаційний	Організація рекламних кампаній, SMM, PR, формування бренду	Зростання впізнаваності та лояльності клієнтів
Збутовий	Підтримка продажів, управління каналами збуту, стимулювання попиту	Збільшення обсягів реалізації продукції
Координаційний	Узгодження діяльності різних підрозділів підприємства (виробництво, фінанси, збут)	Підвищення ефективності внутрішніх процесів
Іміджевий	Формування репутації підприємства та довіри до бренду	Підвищення ринкової вартості та конкурентних переваг
Контрольний	Оцінка ефективності маркетингових заходів, аналіз KPI	Оптимізація витрат і підвищення результативності

Роль маркетингової служби в системі взаємодії підприємства



Основні типи організаційних структур маркетингової служби

Тип структури	Характеристика	Переваги	Недоліки
Функціональна	Побудова за основними функціями (дослідження, реклама, збут)	Простота управління, чіткий розподіл обов'язків	Слабка орієнтація на ринок
Товарна (продуктова)	Орієнтація на окремі групи товарів	Глибока спеціалізація	Високі витрати
Ринкова (за сегментами)	Орієнтація на різні групи споживачів	Краще врахування потреб клієнтів	Складність управління
Регіональна	Розподіл за географічними ринками	Ефективна робота на локальних ринках	Дублювання функцій
Матрична	Поєднання кількох підходів	Гнучкість, адаптивність	Складність координації

Схема матричної структури маркетингової служби

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

Функціональна структура маркетингової служби



Схема товарної структури маркетингової служби



Схема ринкової (сегментної) структури маркетингової служби



Схема регіональної структури маркетингової служби



Порівняльна оцінка організаційних структур маркетингової служби

Критерій	Функціональна	Товарна	Ринкова	Регіональна	Матрична
Гнучкість	Низька	Середня	Висока	Середня	Дуже висока
Орієнтація на споживача	Низька	Середня	Висока	Середня	Висока
Витрати	Низькі	Високі	Середні	Високі	Дуже високі
Складність управління	Низька	Середня	Висока	Висока	Дуже висока
Ефективність у динамічному середовищі	Низька	Середня	Висока	Середня	Дуже висока

Еволюція організаційних структур маркетингової служби



Вибір організаційної структури маркетингової служби залежно від умов діяльності підприємства

Умови діяльності підприємства	Характеристика ситуації	Рекомендована структура	Обґрунтування вибору
Невелике підприємство	Обмежені ресурси, вузький асортимент	Функціональна	Забезпечує простоту управління та мінімальні витрати
Широкий асортимент продукції	Велика кількість товарних груп	Товарна (продуктова)	Дозволяє ефективно управляти кожною товарною категорією
Різні сегменти споживачів	Наявність різних цільових аудиторій	Ринкова (сегментна)	Забезпечує адаптацію маркетингу до потреб клієнтів
Робота на різних територіях	Географічна диверсифікація ринків	Регіональна	Дозволяє враховувати локальні особливості ринку
Динамічне ринкове середовище	Часті зміни, висока конкуренція	Матрична	Забезпечує гнучкість та швидке реагування на зміни
Інноваційна діяльність	Постійна розробка нових продуктів	Матрична / товарна	Сприяє ефективному управлінню інноваційними проектами
Орієнтація на клієнта	Високий рівень персоналізації	Ринкова	Дозволяє максимально враховувати потреби споживачів
Масштабування бізнесу	Розширення діяльності підприємства	Комбінована (гібридна)	Забезпечує баланс між контролем і гнучкістю



Показник	Характеристика
Повна назва	ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»
Торгова марка	Berry Land
Код ЄДРПОУ	37538306
Дата заснування	18.03.2011
Місцезнаходження	Дніпропетровська обл., Самарівський р-н, Губиниська ТГ
Основний вид діяльності	Вирощування ягід, горіхів та плодових культур (КВЕД 01.25)
Основна продукція	Полуниця, малина, чорниця, ожина
Форма реалізації	Свіжа продукція, заморожені ягоди
Основні ринки збуту	Внутрішній ринок, потенційно експорт
Споживачі	Роздрібні покупці, торговельні мережі, переробні підприємства
Організаційна структура	Лінійно-функціональна (без окремої маркетингової служби)
Наявність маркетингової служби	Відсутня (маркетинг здійснюється частково)
Офіційний сайт	berryland.com.ua

Підприємство спеціалізується на вирощуванні, переробці та реалізації ягідної продукції під брендом «Berry Land». До основного асортименту продукції входять полуниця, малина, чорниця, ожина та інші ягоди, які реалізуються як у свіжому вигляді, так і після заморожування.





Організаційна структура ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» (Berry Land)

Слайд 8



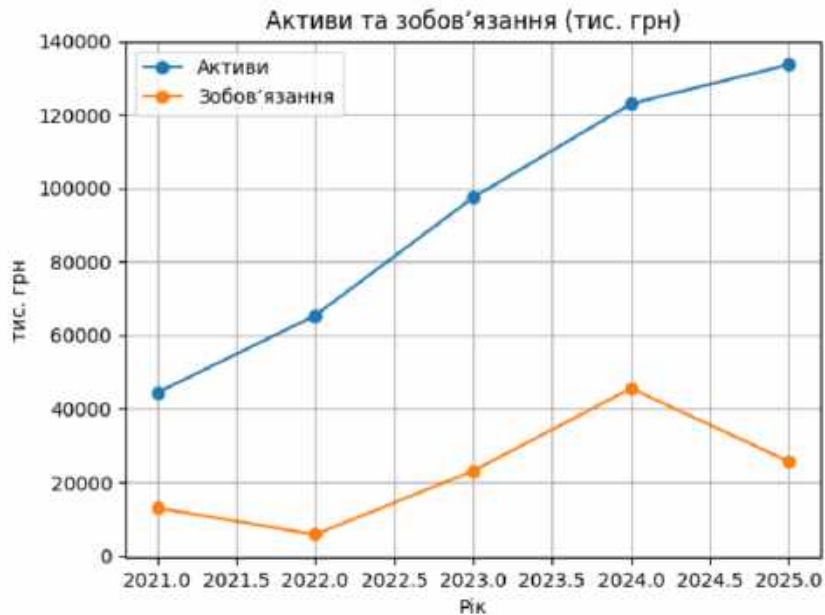
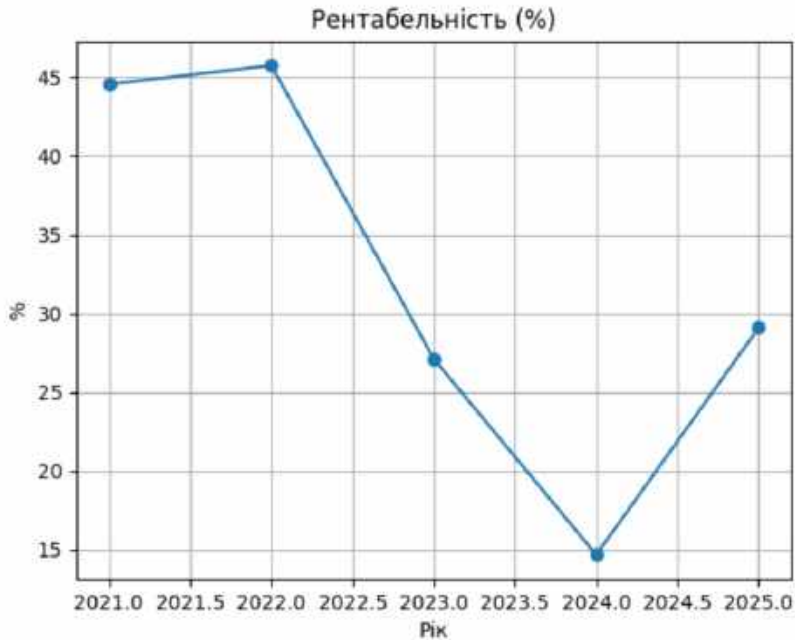
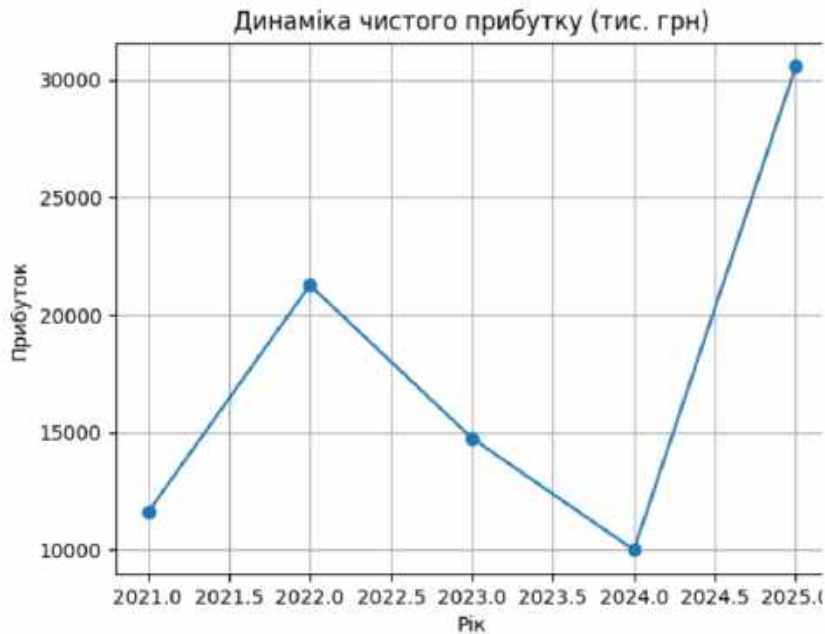
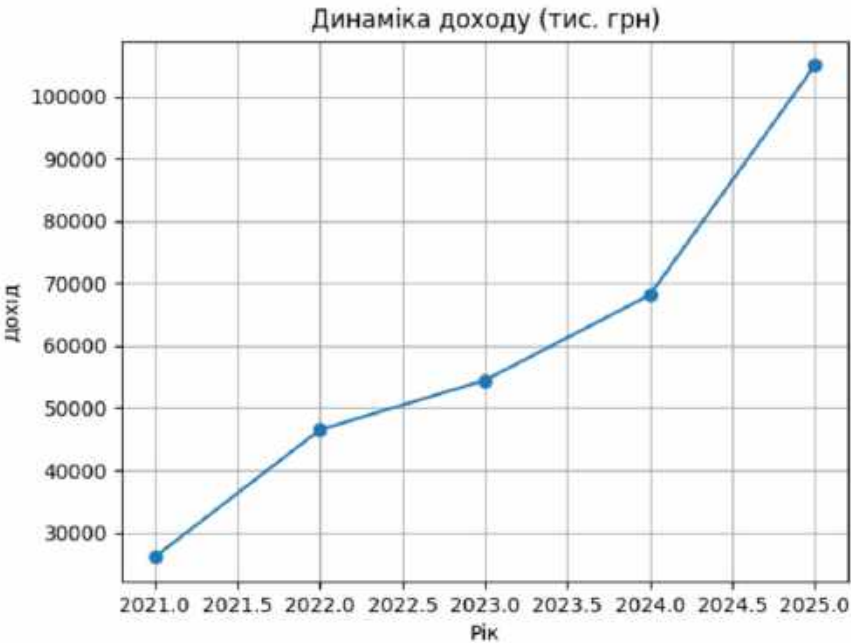
Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що характерно для малих і середніх підприємств аграрного сектору. Управління здійснюється директором, який координує діяльність основних підрозділів: виробничого, логістичного, фінансового та адміністративного.

Водночас у структурі підприємства відсутній окремий підрозділ, відповідальний за маркетингову діяльність. Це свідчить про недостатню увагу до управління взаємовідносинами зі споживачами, просування продукції та формування бренду, що може негативно впливати на конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, існуюча організаційна структура потребує вдосконалення шляхом створення маркетингової служби, що стане основою для підвищення ефективності діяльності підприємства та розширення його ринкових можливостей.

Динаміка фінансових показників ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2021
Дохід, тис.грн.	26 030,4	46 489,5	54 435,7	68 177,6	105 052,5	+79 022,1
Чистий прибуток, тис.грн.	11 597,4	21 262,6	14 757,8	10 001,8	30 562,9	+18 965,5
Рентабельність, %	44,55	45,74	27,11	14,67	29,09	-15,46
Активи, тис.грн.	44 376,4	65 398,9	97 509,5	123 052,5	133 700,3	+89 323,9
Зобов'язання, тис.грн.	13 008,1	5 768,0	23 070,8	45 561,8	25 646,7	+12 638,6
Кількість працівників, осіб	20	21	29	44	45	+25
Дохід на 1 працівника, тис.грн.	1 301,5	2 213,8	1 877,1	1 549,5	2 334,5	+1 033,0



Аналіз основних конкурентів ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Підприємство	Спеціалізація	Частка ринку, %	Рівень цін (1–5)	Рівень якості (1–5)	Сильні сторони	Слабкі сторони
ТОВ «ЛАРАН ТРЕЙД»	Ягоди, експорт	12–15	4	3	Орієнтація на експорт, великі обсяги	Низька впізнаваність на внутрішньому ринку
ФГ «Еко Беррі»	Еко-ягоди	5–7	5	5	Сильний еко-бренд, висока якість	Висока ціна, вузький сегмент
ТОВ «Блу Беррі»	Лохина	8–10	5	5	Популярний продукт, стабільний попит	Сезонність, залежність від врожаю
ТОВ «Артберрі»	Ягоди	6–8	3	3	Розвиток бренду, гнучкість	Обмежені ресурси, слабкий маркетинг
ТОВ «Джуспродукт»	Переробка	7–9	2–3	3	Додана вартість, стабільний збут	Відсутність фокусу на свіжій продукції
ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»	Ягоди	4–6	3	4	Потенціал зростання, якісна продукція	Відсутність маркетингової служби, слабкий бренд

Слайд
10

Матриця позиціонування конкурентів за критеріями «ціна – якість»



Найбільш сильні позиції на ринку займають підприємства, що працюють у преміум-сегменті, зокрема «Еко Беррі» та «Блу Беррі», які поєднують високий рівень якості продукції та відповідний рівень цін. Водночас підприємства, орієнтовані на масовий ринок або переробку, мають нижчий рівень цін, проте поступаються за рівнем диференціації продукції.

PEST-аналіз діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Фактор	Прояв для підприємства	Вплив
Р (політичні)	Воєнний стан впливає на логістику продукції та доступ до зовнішніх ринків; державна підтримка агросектору (гранти, програми)	Обмеження експорту, але можливість отримання підтримки
	Регулювання експорту агропродукції до країн ЄС	Необхідність сертифікації та відповідності стандартам
Е (економічні)	Зростання витрат на паливо, добрива, енергію	Підвищення собівартості продукції
	Коливання валютного курсу	Вплив на експортну вигоду та закупівлю ресурсів
	Зростання попиту на ягоди на внутрішньому та зовнішньому ринку	Можливість розширення збуту
С (соціальні)	Зростання попиту на натуральні та органічні продукти	Підвищення привабливості продукції підприємства
	Зміна споживчих уподобань у бік здорового харчування	Розширення цільової аудиторії
	Недостатній рівень впізнаваності бренду «Berry Land»	Обмеження продажів на внутрішньому ринку
Т (технологічні)	Використання сучасних технологій вирощування та заморожування ягід	Підвищення якості продукції
	Недостатнє використання digital-маркетингу	Обмеження можливостей просування
	Відсутність CRM та систем аналітики	Неефективне управління клієнтами

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»
(Berry Land)

Напрямок	Характеристика	Оцінка стану	Вплив на діяльність
Виробництво	Власне вирощування ягід (полуниця, малина, чорниця), контроль якості, використання сучасних технологій	Високий	Забезпечує конкурентну якість продукції
Переробка та зберігання	Наявність можливостей заморожування та зберігання продукції	Середній	Дозволяє продовжити термін реалізації
Фінанси	Зростання доходів і активів, але нестабільна рентабельність	Середній	Обмежує можливості стабільного розвитку
Персонал	Збільшення кількості працівників, відсутність вузькопрофільних маркетологів	Середній	Недостатній рівень маркетингової компетенції
Маркетингова діяльність	Відсутність маркетингової служби, відсутність системного просування	Низький	Головний стримуючий фактор розвитку
Збутова політика	Реалізація через обмежену кількість каналів, залежність від сезонного попиту	Середній	Обмежує обсяги продажів
Бренд і позиціонування	Наявність бренду «Berry Land», але низька впізнаваність	Низький	Слабкі конкурентні позиції
Цифрова присутність	Наявність сайту, але слабкий розвиток SMM та онлайн-продажів	Низький	Недостатнє охоплення клієнтів
Логістика	Власні або партнерські канали транспортування	Середній	Впливає на швидкість доставки
Гнучкість управління	Невелике підприємство, швидке прийняття рішень	Високий	Дає можливість швидкої адаптації

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» (Berry Land)

Слайд 12

Стратегічні напрями розвитку ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» на основі SWOT-аналізу

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Власне виробництво ягідної продукції (контроль якості на всіх етапах)	1. Відсутність маркетингової служби та системного управління маркетингом
2. Висока якість продукції та відповідність ринковим стандартам	2. Низька впізнаваність бренду «Berry Land» на внутрішньому ринку
3. Зростання обсягів доходу (у 4 рази за 2021–2025 рр.)	3. Обмежене використання цифрових каналів просування (SMM, SEO)
4. Розширення активів і виробничої бази	4. Відсутність CRM-системи та аналітики клієнтів
5. Гнучкість управління малого підприємства	5. Обмежені фінансові ресурси для маркетингових інвестицій
6. Потенціал для експорту продукції	6. Недостатня диверсифікація каналів збуту
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Зростання попиту на натуральну та екологічну продукцію в Україні та ЄС	1. Високий рівень конкуренції з боку спеціалізованих ягідних підприємств
2. Розвиток експорту ягідної продукції до країн ЄС	2. Нестабільність економічного середовища та інфляційні процеси
3. Використання digital-маркетингу для просування продукції	3. Зростання витрат на виробництво (паливо, добрива, енергія)
4. Формування сильного бренду та позиціонування на ринку	4. Сезонність виробництва та залежність від погодних умов
5. Розширення каналів збуту (онлайн-продажі, співпраця з мережами)	5. Логістичні труднощі в умовах воєнного стану
6. Впровадження CRM та аналітики для роботи з клієнтами	6. Залежність від зовнішніх ринків (експортні ризики)

Тип стратегії	Напрями реалізації (конкретно для підприємства)	Очікуваний результат
SO (сильні + можливості)	Використання високої якості продукції та власного виробництва для виходу на ринки ЄС; розширення асортименту заморожених ягід; формування бренду «Berry Land» як натурального продукту	Збільшення обсягів експорту, зростання доходу та зміцнення позицій на ринку
WO (слабкі + можливості)	Створення маркетингової служби; впровадження digital-маркетингу (SMM, сайт, онлайн-продажі); розвиток бренду та упаковки продукції	Підвищення впізнаваності бренду, розширення клієнтської бази
ST (сильні + загрози)	Використання контролю якості та власного виробництва для конкуренції з іншими виробниками; оптимізація витрат за рахунок внутрішніх ресурсів; формування довгострокових контрактів	Зниження впливу конкуренції та стабілізація фінансових результатів
WT (слабкі + загрози)	Диверсифікація каналів збуту (онлайн, роздріб, B2B); впровадження CRM для роботи з клієнтами; зменшення залежності від сезонності через заморожування	Зниження ризиків та підвищення стабільності діяльності

Оцінка організації маркетингової діяльності
ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Елемент маркетингової діяльності	Характеристика на підприємстві	Оцінка рівня (1–5)	Рівень розвитку	Проблеми
Маркетингова стратегія	Відсутня формалізована стратегія розвитку	1	Низький	Відсутність довгострокового планування
Маркетингове планування	Не здійснюється системно	1	Низький	Ситуативні рішення
Дослідження ринку	Проводиться епізодично	2	Низький	Відсутність аналітики
Сегментація ринку	Не визначена чітка цільова аудиторія	2	Низький	Неефективне позиціонування
Асортиментна політика	Основні види ягід, обмежене розширення	3	Середній	Низька диверсифікація
Цінова політика	Орієнтація на ринок і витрати	3	Середній	Відсутність гнучкої цінової стратегії
Збутова політика	Обмежені канали реалізації	3	Середній	Залежність від посередників
Комунікаційна політика	Відсутність системної реклами	1	Низький	Низька впізнаваність
Брендинг	Є бренд, але слабка позиція	2	Низький	Відсутність стратегії бренду
Digital-маркетинг	Є сайт, але слабка онлайн-активність	2	Низький	Немає SMM, SEO
Контент-маркетинг	Практично відсутній	1	Низький	Немає роботи з аудиторією
CRM та аналітика	Відсутні	1	Низький	Немає бази клієнтів
Управління клієнтами	Відсутній системний підхід	2	Низький	Немає утримання клієнтів
Контроль ефективності (KPI)	Не використовується	1	Низький	Немає оцінки результатів

Оцінка маркетингових показників
ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Показник	Формула	Орієнтовне значення	Інтерпретація
CTR	$CTR = (\text{кліки} / \text{покази}) \times 100\%$	Орієнтовно 1–2% (за умов мінімальної онлайн-активності)	Низька ефективність цифрових каналів
ROMI	$ROMI = (\text{прибуток} - \text{витрати на маркетинг}) / \text{витрати} \times 100\%$	орієнтовно 0%	Маркетинг практично відсутній
CAC	$CAC = \text{витрати на залучення} / \text{кількість клієнтів}$	Умовно низький	Відсутність системного залучення клієнтів
CLV	$CLV = \text{середній дохід} \times \text{тривалість співпраці}$	Середній (B2B клієнти)	Є потенціал довгострокових відносин
NPS	$NPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків}$	Не визначено	Відсутність оцінки лояльності

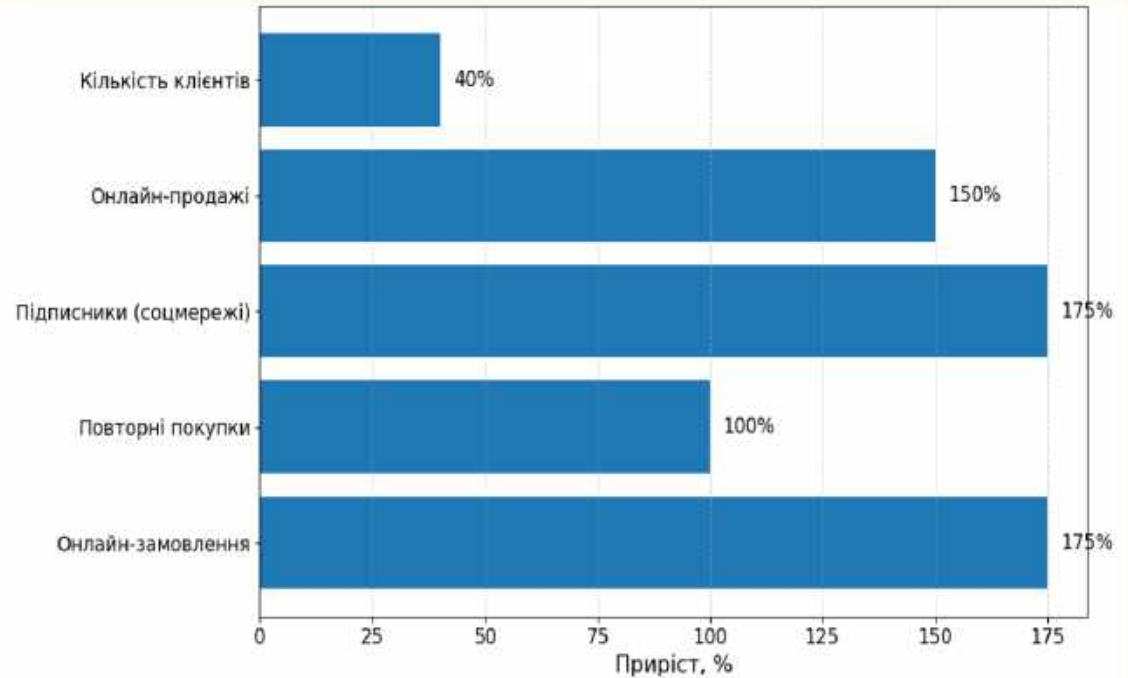
Оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Показник	Формула	Результат	Коментар
Частка витрат на збут (2025)	$2\,100 / 105\,053 \times 100\%$	$\approx 2,0\%$	Дуже низький рівень маркетингових витрат
Рентабельність продажів (2025)	$30\,563 / 105\,053 \times 100\%$	$\approx 29,1\%$	Висока прибутковість
Динаміка витрат на збут (2023–2025)	$(2\,100 - 1\,200) / 1\,200 \times 100\%$	$\approx 75\%$	Активізація витрат
Дохід на 1 працівника (2025)	$105\,053 / 45$	$\approx 2\,334,5 \text{ тис. грн}$	Висока ефективність
Темп зростання доходу (2021–2025)	$(105\,053 - 26\,030) / 26\,030 \times 100\%$	$\approx 303\%$	Стрімке зростання

Оцінка втрачених можливостей ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Показник	Фактичний стан (2025)	Прогноз при впровадженні маркетингу	Приріст	Пояснення
Обсяг онлайн-замовлень, од./міс.	~40	100–120	+150–200%	За рахунок розвитку сайту, SMM, реклами
Частка повторних покупок, %	~25%	45–55%	+80–120%	Впровадження CRM та програм лояльності
Кількість підписників у соцмережах	~800	2000–2500	+150–200%	Регулярний контент та таргетована реклама
Частка онлайн-продажів у структурі збуту	~10%	25–30%	+150%	Розвиток e-commerce
Кількість клієнтів (B2B + B2C)	умовно стабільна	+30–50%	+30–50%	Розширення каналів збуту

Прогноз приросту ключових маркетингових показників ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР» після створення маркетингової служби



Впровадження маркетингової служби може забезпечити суттєве зростання ключових показників діяльності підприємства. Найбільший приріст очікується у сфері онлайн-замовлень та цифрової присутності, що пов'язано з активізацією використання інструментів digital-маркетингу.

Цілі створення маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Ціль	Зміст	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Формування маркетингової стратегії	Розробка довгострокового плану розвитку	SWOT, аналіз ринку, планування	Узгодженість дій та стратегічний розвиток
Підвищення впізнаваності бренду	Формування сильного бренду «Berry Land»	Брендинг, SMM, контент-маркетинг	Зростання впізнаваності та довіри
Розширення каналів збуту	Залучення нових каналів продажу	Онлайн-продажі, партнерства	Збільшення обсягів реалізації
Комунікація з клієнтами	Налагодження взаємодії зі споживачами	CRM, соцмережі, email	Зростання лояльності
Digital-маркетинг	Використання сучасних інструментів	SEO, SMM, реклама	Збільшення онлайн-присутності
Аналітика та контроль	Оцінка ефективності маркетингу	KPI, ROMI, аналітика	Підвищення ефективності рішень

Організаційна структура маркетингового відділу ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»



Розподіл функцій у маркетинговій службі ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Посада	Основні функції	Практична реалізація на підприємстві	Очікуваний результат
Керівник маркетингової служби	Стратегічне управління маркетингом	Розробка маркетингової стратегії розвитку бренду «Berry Land», визначення цільових ринків (B2B і B2C), планування маркетингового бюджету	Узгоджена маркетингова політика та стратегічний розвиток
Маркетолог-аналітик	Аналіз ринку та ефективності	Дослідження попиту на ягідну продукцію, аналіз конкурентів, оцінка сезонності, розрахунок KPI (ROMI, CAC, CLV)	Обґрунтовані управлінські рішення
SMM / digital-маркетолог	Онлайн-просування	Ведення соцмереж (Instagram, Facebook), створення контенту про продукцію, запуск таргетованої реклами, SEO сайту	Зростання впізнаваності бренду та онлайн-продажів
Менеджер з комунікацій і клієнтів	Робота з клієнтами	Взаємодія з оптовими покупцями, обробка замовлень, ведення CRM, підтримка клієнтів	Зростання лояльності та повторних покупок
Дизайнер (аутсорсинг)	Візуальне оформлення	Розробка упаковки, рекламних матеріалів, оформлення соцмереж	Професійний імідж бренду



Посада	KPI	Формула / показник	Цільове значення	Очікуваний ефект
Керівник маркетингу	ROMI	(прибуток – витрати на маркетинг) / витрати × 100%	≥ 20–30%	Підвищення ефективності маркетингу
	Зростання продажів	Δ обсягу продажів	+20–30%/рік	Розширення ринку
Маркетолог-аналітик	Точність прогнозів	Відхилення факту від прогнозу	≤ 10%	Якісне планування
	Регулярність аналітики	Кількість звітів/місяць	≥ 2–4	Обґрунтовані рішення
SMM / digital-маркетолог	CTR	(кліки / покази) × 100%	≥ 2–5%	Ефективність реклами
	Зростання підписників	Δ аудиторії	+10–15%/міс.	Розвиток бренду
	Охоплення	Кількість переглядів	стабільне зростання	Розширення аудиторії
Менеджер з комунікацій і клієнтів	Частка повторних покупок	% повторних клієнтів	≥ 40–50%	Лояльність клієнтів
	CAC	Витрати на залучення клієнта	зниження	Оптимізація витрат
Дизайнер (аутсорсинг)	Якість матеріалів	Оцінка / відповідність ТЗ	високий рівень	Професійний імідж
	Своєчасність	% виконаних завдань вчасно	≥ 90%	Оперативність

Штатний склад та витрати на оплату праці маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Організаційні витрати на створення маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Посада	Кількість	Середня заробітна плата, грн/міс.	Фонд оплати праці, грн/міс.	Фонд оплати праці, грн/рік
Керівник маркетингової служби	1	35 000	35 000	420 000
Маркетолог-аналітик	1	25 000	25 000	300 000
SMM / digital-маркетолог	1	22 000	22 000	264 000
Менеджер з комунікацій і клієнтів	1	20 000	20 000	240 000
Дизайнер (аутсорсинг)	—	~15 000 (за проєкти)	15 000	180 000
Разом	4 + аутсорс	—	117 000	1 404 000

Стаття витрат	Зміст	Сума, грн
Комп'ютерна техніка	Ноутбуки / ПК (3 робочих місця)	90 000
Офісні меблі	Столи, крісла (3 робочих місця)	30 000
Програмне забезпечення (річна підписка)	CRM (Bitrix24 / HubSpot), Canva Pro, аналітика	36 000
Розробка / доопрацювання сайту	SEO-оптимізація, UX, технічне оновлення	40 000
Запуск рекламних кампаній (перший місяць)	Таргетована реклама, Google Ads	30 000
Брендинг і дизайн	Оновлення візуального стилю, упаковка	25 000
Навчання персоналу	Курси, тренінги з digital-маркетингу	15 000
Організаційні витрати	Налаштування процесів, консультації	10 000
Разом	—	276 000

**Фінансово-економічне обґрунтування
формування системи функціонування
маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»**

Показник	Формула розрахунку	Результат
Очікуваний додатковий дохід (рік)	–	21 010 600 грн
Щомісячний додатковий дохід	$21\,010\,600 / 12$	$\approx 1\,750\,883$ грн
Щомісячні витрати на функціонування служби	–	117 000 грн
Річні витрати на функціонування	–	1 404 000 грн
Організаційні витрати (одноразові)	–	276 000 грн
Прибуток до оподаткування (рік)	Дохід – витрати	19 330 600 грн
Податок (18%)	Прибуток $\times 0,18$	3 479 508 грн
Чистий прибуток	Прибуток – податок	15 851 092 грн
Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI)	$(\text{Чистий прибуток} / \text{витрати}) \times 100\%$	$\approx 943\%$
Термін окупності	Витрати / щомісячний прибуток	$\approx 1\text{--}2$ місяці

**Прогноз динаміки KPI маркетингової служби ТОВ
«ЯГІДНИЙ ДАР» (перші 3 місяці)**

Показник (KPI)	Місяць 1 (запуск)	Місяць 2 (оптимізація)	Місяць 3 (масштабування)
Охоплення в соцмережах	15 000	25 000	40 000
Нові підписники	500	900	1500
Кількість онлайн-замовлень	80	150	250
Середня вартість ліда (CPL)	70 грн	55 грн	40 грн
Частка повторних покупок	20%	30%	40%
Конверсія в продажі	2,5%	3,5%	5%
Частка продажів з digital	10%	18%	25%



Аналіз ризиків впровадження маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР»

Слайд 18

Ризик	Причини виникнення	Можливий вплив на підприємство	Ймовірність	Заходи мінімізації
Зниження попиту на продукцію	Сезонність, зміна споживчих уподобань	Зменшення обсягів продажів, недоотримання доходу	Середня	Диверсифікація каналів збуту, розширення асортименту
Посилення конкуренції	Вихід нових виробників, активність брендів	Втрата частки ринку, зниження лояльності клієнтів	Висока	Розвиток бренду «Berry Land», формування УТП
Неефективне використання маркетингового бюджету	Недостатній досвід, відсутність аналітики	Збільшення витрат без відповідного результату	Середня	Впровадження KPI, регулярний аналіз ефективності
Низька ефективність digital-каналів	Неправильне налаштування реклами, слабкий контент	Низька конверсія, слабка впізнаваність	Середня	Тестування рекламних кампаній, оптимізація контенту
Обмежені фінансові ресурси	Невеликі масштаби підприємства	Обмеження маркетингової активності	Середня	Пріоритезація каналів, використання недорогих digital-інструментів
Сезонність виробництва	Залежність від врожайності ягід	Нерівномірність продажів протягом року	Висока	Розвиток переробки, створення запасів, акції в “низький” сезон
Зміни в законодавстві	Нові вимоги до харчових продуктів або реклами	Додаткові витрати, необхідність змін у просуванні	Низька	Моніторинг законодавства, адаптація комунікацій
Відсутність досвіду персоналу	Новий підрозділ, відсутність практики	Помилки у плануванні та реалізації маркетингу	Середня	Навчання персоналу, залучення аутсорс-спеціалістів
Низька активність клієнтів	Слабка комунікація, новий бренд	Низький рівень залучення	Середня	Активізація SMM, акції, програми лояльності
Технічні збої (сайт, реклама)	Збої в роботі платформ	Втрата клієнтів, зниження продажів	Низька	Технічна підтримка, резервні канали



ВИСНОВКИ

У ході дослідження системи функціонування маркетингової служби на підприємстві зроблено наступні висновки:

1. У першому розділі досліджено теоретичні засади формування та функціонування маркетингової служби на підприємстві. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності маркетингової служби, її ролі в системі управління підприємством та функціонального наповнення. Встановлено, що маркетингова служба є ключовим елементом ринково орієнтованого управління, який забезпечує аналіз ринку, формування попиту, розвиток бренду та ефективну взаємодію зі споживачами. Обґрунтовано доцільність використання гнучких та комбінованих організаційних структур, що відповідають сучасним умовам функціонування підприємств.

2. У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР». Досліджено фінансовий стан підприємства, динаміку його розвитку, конкурентне середовище, а також вплив зовнішніх факторів за допомогою PEST-аналізу. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози його розвитку.

3. Встановлено, що підприємство має значний потенціал розвитку, який базується на високій якості продукції, зростанні обсягів діяльності та сприятливих ринкових тенденціях. Водночас визначено, що основною проблемою є недостатній рівень розвитку маркетингової діяльності, її фрагментарний характер та відсутність системного підходу до управління комунікаціями, аналітикою і взаємовідносинами з клієнтами.

4. У третьому розділі розроблено проєкт формування системи функціонування маркетингової служби ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР». Запропоновано організаційну структуру підрозділу, визначено його цілі, функції та принципи діяльності. Обґрунтовано доцільність використання гібридної моделі, яка поєднує штатних працівників та аутсорсингові рішення, що дозволяє забезпечити ефективність діяльності при оптимальних витратах.

5. Сформовано функціональний розподіл обов'язків між працівниками маркетингової служби, визначено систему ключових показників ефективності (KPI) та обґрунтовано необхідні організаційні й фінансові ресурси для впровадження та забезпечення ефективного функціонування запропонованої системи. Це дозволяє забезпечити контроль результативності маркетингової діяльності та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

6. Проведено економічне обґрунтування впровадження системи функціонування маркетингової служби, яке показало високий рівень ефективності запропонованих заходів. Встановлено, що витрати на її реалізацію є помірними, а очікуваний приріст доходу значно перевищує вкладені ресурси. Розраховано показники економічного ефекту, рентабельності маркетингових інвестицій та терміну окупності, що підтверджує доцільність реалізації запропонованого підходу.

7. Визначено можливі ризики впровадження запропонованої системи, зокрема пов'язані з ринковою нестабільністю, сезонністю попиту, конкуренцією та ефективністю використання маркетингового бюджету. Запропоновано заходи щодо їх мінімізації, а також спрогнозовано динаміку ключових показників ефективності діяльності маркетингової служби у перші місяці її функціонування.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що формування системи функціонування маркетингової служби є стратегічно обґрунтованим напрямом розвитку ТОВ «ЯГІДНИЙ ДАР». Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, зміцнити його конкурентні позиції на ринку, підвищити впізнаваність бренду «Berry Land» та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Доповідь закінчено.
Дякую за увагу!)

