

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Кафедра маркетингу

ДИПЛОМНА РОБОТА

другий (магістерський)

Освітній рівень

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність \_\_\_\_\_ 075 «Маркетинг»

Шифр і назва спеціальності

на тему: «Організація маркетингового планування на підприємстві (за матеріалами приватного підприємства «Славутич-Поділля», м. Хмельницький)»

Шифр ДРМРмз.18011.01.00.00

Виконала: студентка 2 курсу група МРмз-22-1

\_\_\_\_\_

Чабан І.В.

Ініціали, прізвище

Керівник: докт. екон. наук, проф.

\_\_\_\_\_

Тельнов А.С.

Ініціали, прізвище

Нормоконтролер:

\_\_\_\_\_

Решміділова С.Л.

Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Зав. кафедри маркетингу

канд. екон. наук, доц.

\_\_\_\_\_

Закрижевська І.В.

Ініціали, прізвище

Хмельницький 2023

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління  
Кафедра маркетингу  
Освітній рівень другий (магістерський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність 075 Маркетинг  
Освітня програма: освітньо-професійна «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
к.е.н., доц. Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ (ДИПЛОМНУ) РОБОТУ  
Чабан Ірини Вадимівни  
(Прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Організація маркетингового планування на підприємстві (за матеріалами приватного підприємства «Славутич-Поділля», м. Хмельницький)»  
керівник роботи Тельнов Анатолій Сергійович, докт. екон. наук, проф.  
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15.08.2023 р. № 30

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15.12.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: монографії та статті українських та зарубіжних науковців, первинна звітність ПП «Славутич-Поділля», м. Хмельницький, а також результати власних досліджень автора

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
1 Теоретико-методичні основи формування концепції маркетингової діяльності на підприємстві. 2 Аналіз маркетингової діяльності ПП «Славутич-Поділля», м. Хмельницький. 3 Вдосконалення маркетингової концепції розвитку ПП «Славутич-Поділля», м. Хмельницький.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Підходи різних авторів до визначення поняття «маркетинг». Принципи маркетингового планування. Техніко-економічні показники ПП «Славутич-Поділля», м. Хмельницький. Основні конкуренти підприємства. PEST-аналіз. SWOT-аналіз. Процес впровадження CRM-системи. Рекомендації для маркетингового управління. Алгоритм оцінювання ефективності маркетингової діяльності. Основні стратегії диференціації. Матриця стратегічної диференціації цін. Напрями диференціації товарів. Вибір цінових стратегій з урахуванням фактора сезонності. Рекомендовані цінові стратегії. Вирівнювання кривої прибутку підприємства. Розроблення стратегій просування та її реалізації. Рівень впливу чинників на маркетингову діяльність.

## 6. Консультанти розділів кваліфікаційної(дипломної) роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 04.09.2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань відповідно до теми. Складання плану кваліфікаційної роботи магістра	до 01.10.2023	Виконано
2 Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до 25.10.2023	Виконано
3 Формування плану для проведення аналітичних досліджень	до 30.10.2023	Виконано
4 Збір та обробка статистичних матеріалів діяльності ринку	до 05.11.2023	Виконано
5 Написання аналітичного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 10.11.2023	Виконано
6 Написання проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 25.11.2023	Виконано
7 Підготовка ілюстративних матеріалів та остаточне оформлення роботи	до 10.12.2023	Виконано
8 Підготовка до захисту та попередній захист	з 20.12.2023	Виконано
9 Захист	з 22.12.2023	Виконано

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Ірина ЧАБАН

Ініціали, прізвище

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Анатолій ТЕЛЬНОВ

Ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ  
кваліфікаційної роботи магістра

«Організація маркетингового планування на підприємстві (за матеріалами приватного підприємства «Славутич-Поділля», м. Хмельницький)»

студентки групи МРмз-22-1 Чабан І. В.

Науковий керівник: д. е. н, проф. Тельнов А.С.

Загальний обсяг роботи 94 сторінки, 17 рисунків, 23 таблиці, 10 формул, 32 джерела та 3 додатки.

Перелік ключових слів: **МАРКЕТИНГ, МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ, CRM-СИСТЕМА, PRM-СИСТЕМА, B2B, ТОВАР, КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ, ПЛАНУВАННЯ, СТРАТЕГІЯ.**

У першому розділі роботи розкрито теоретико-методичні основи формування концепції маркетингової діяльності на підприємстві, запропоновано теоретичні засади маркетингового планування на підприємстві.

У другому розділі здійснено аналіз ринку харчової промисловості України і Хмельницької області; загальноекономічну характеристикуа ПП «Славутич-Поділля» та аналіз його маркетингової діяльності; проведено оцінювання маркетингової діяльності підприємства.

У третьому розділі запропоновані методичні засади управління базою клієнтів на засадах CRM-системи, обгрунтовано ефективність маркетингової концепції діяльності підприємства.

Отримані результати у вигляді пропозицій запропоновані для реалізації в діяльності ПП «Славутич-Поділля».

Підпис \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

## Зміст

	С.
Вступ	6
1 Теоретико-методичні основи формування концепції маркетингової діяльності на підприємстві	8
Висновки до першого розділу	17
2 Аналіз маркетингової діяльності ПП «Славутич-Поділля»	19
2.1 Аналіз ринку харчової промисловості України і Хмельницької області	19
2.2 Загальноекономічна характеристика ПП «Славутич-Поділля»	25
2.3 Оцінювання маркетингової діяльності ПП «Славутич-Поділля»	43
Висновки до другого розділу	50
3 Вдосконалення маркетингової концепції розвитку ПП «Славутич-Поділля»	52
3.1 Визначення маркетингової стратегії управління базою клієнтів на засадах CRM-системи	52
3.2 Обґрунтування ефективності формування маркетингової концепції в діяльності підприємства	61
Висновки до третього розділу	70
Висновки	71
Перелік джерел посилання	73
Додатки	78

## Вступ

Проблема розробки ефективного маркетингового планування є однією з найактуальніших для сучасних підприємств. Необхідність виходу вітчизняних підприємств на світовий ринок вимагає не тільки підвищення конкурентоспроможності продукції, але й активного використання методів внутрішньо-фірмового маркетингового планування та управління, що базується на їх стратегічному розвитку. Важливим питання є впровадження елементів антикризового планування маркетингу в умовах негативної економічної ситуації в Україні. За цих обставин виникає необхідність поглибленого дослідження процесу планування маркетингу як важливої складової управління підприємством. Відповідно до цього, для забезпечення виживання вітчизняних підприємств необхідно впроваджувати в практику комплексну стратегію маркетингової діяльності.

Питання організації маркетингового планування висвітлені в спеціальній економічній літературі. Серед них слід відмітити роботи зарубіжних та українських авторів, таких як: Дж. Вествуд, С. Дібб, Ф. Котлер, В.А. Гросул, Н.В. Куденко, К. Натрус, Г.С. Мамаєва, Ю.В. Малиновський, І.П. Маліновський, С. Семенюк та інші. Проте, специфіка планування маркетингової діяльності вивчена недостатньо.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо реалізації заходів, направлених на організацію маркетингового планування на підприємстві (за матеріалами приватного підприємства «Славутич-Поділля», м. Хмельницький).

Об'єктом дослідження є процеси організації маркетингового планування на підприємстві ПП «Славутич-Поділля», м. Хмельницький.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів удосконалення організації маркетингового планування на підприємстві.

В кваліфікаційній роботі магістра застосовано такі наукові методи дослідження: історичного узагальнення – для трактування поняття «маркетингове планування»; порівняльного аналізу – для аналізу методичних підходів до формування концепції маркетингової діяльності на підприємстві; дослідницькі методи – для дослідження різних аспектів управління базою клієнтів на засадах CRM-системи; системного аналізу – для формування рекомендацій щодо удосконалення організації маркетингового планування на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є Закони України, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України, що регламентують торговельну діяльність, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, Головного управління статистики в Хмельницькій області, матеріали фінансової звітності ПП «Славутич-Поділля», монографії та збірники наукових праць, матеріали науково-практичних конференцій та спеціалізованої літератури.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних, методичних, концептуальних і практичних рішень щодо удосконалення організації маркетингового планування на підприємстві на прикладі ПП «Славутич-Поділля».

Зокрема, у кваліфікаційній роботі магістра:

– отримали подальший розвиток прикладні положення щодо розроблення заходів з організації маркетингового планування на підприємстві на прикладі ПП «Славутич-Поділля».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх впровадження в діяльність приватного підприємства «Славутич-Поділля», м. Хмельницький».

Основні положення кваліфікаційної роботи магістра доповідалися та обговорювалися на: IV International Scientific and Theoretical Conference «Technologies and strategies for the implementation of scientific achievements», 10 листопада 2023, Stockholm, Sweden; VI International Scientific and Practical Conference «Methodical and Practical Methods of Creating Inventions», 24 жовтня 2023, Sofia, Bulgaria; IV International Scientific and Practical Conference «The World

of Modern Technologies and Inventions», 10 жовтня 2023, Vienna, Austria; VII International Scientific and Practical Conference «Global problems of improving scientific inventions», 31 жовтня 2023, Copenhagen, Denmark; IX International Scientific and Practical Conference «Scientists and Existing Problems of Human Development», 14 листопада 2023, Zagreb, Croatia; XVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів» ХНУ (Додаток А.1).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання та додатків. Перелік джерел посилання містить 32 джерел. Робота доповнена 17 рисунками, 23 таблиці, має 10 формул та 3 додатки. Загальний обсяг роботи складає 94 сторінки.

## 1 Теоретико-методичні основи формування концепції маркетингової діяльності на підприємстві

Сучасна роль маркетингу в діяльності вітчизняних підприємств полягає у тому, що він дозволяє встановити оптимальний взаємозв'язок між підприємством і зовнішнім середовищем. Сучасне розуміння маркетингу розуміється як вираз орієнтованого на ринок управлінського мислення. При чому ключова роль маркетингу в системі управління підприємством обумовлюється аналізом сегментів ринку, пов'язаних з діяльністю підприємства, розробкою і втіленням тактики його поведінки на ринку.

Маркетингова діяльність має бути спрямована на довгострокове функціонування підприємства, його стійкі і тривалі зв'язки із споживачами або іншими учасниками ринку, підвищення конкурентоспроможності товарів та їх просування, усвідомленості та створення позитивного іміджу бренду [1, с. 233].

Сутність і роль маркетингу в системі управління підприємством доцільно розглядати з позиції історичних етапів його становлення.

Донауковий етап (4-3 тис. до н.е. – перша половина XIX ст.). Цей період характеризується виникненням перших методів впливу на споживача, так званих прототипів інструментів маркетингу. Ці процеси виникли внаслідок розпаду первісного ладу.

Початок становлення та розвитку концепцій маркетингу (друга половина XIX ст. – перша половина XX ст.). Однією з основних ознак цього етапу формування маркетингового менеджменту вважається введення терміну «маркетинг» в офіційну ділову лексику. Під поняттям «маркетинг» розуміється підпорядковане знання виробництва, коли основне значення мали вимоги щодо масового виробництва, а не задоволення потреб покупців. Маркетинг трактувався як одна з головних функцій управління.

Етап формування маркетингового управління (з початку 50-х рр. XX ст. і до сьогодні). Маркетингове управління може функціонувати лише за умови, якщо

процес управління підприємством відбувається у відповідності з принципами маркетингу. Мається на увазі, що в центрі підприємства повинен бути споживач, а системи маркетингу і менеджменту повинні об'єднувати свої зусилля з метою максимального задоволення потреб споживачів. У таблиці 1.1 представлені різні підходи до визначення поняття «маркетинг» різних авторів.

Таблиця 1.1 – Підходи різних авторів до визначення поняття «маркетинг»

Автор	Зміст поняття «маркетинг»
Ф. Котлер	Вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну
Т. Примак	Управлінська діяльність, що вивчає всі види робіт, пов'язаних із спрямуванням потоку товарів і послуг
П. Друкер	Весь бізнес, що розглядається з погляду його остаточного результату, тобто з точки зору споживача
Д. Еванс, Б. Берман	Передбачення, управління і задоволення попиту на товари, послуги, організації, території і ідеї за допомогою обміну
Е. Гасанов	Згруповані і продумані ходи (стратегія), в результаті яких підвищиться впізнаваність або збільшиться продаж
Л. Рональд Хаббард	Формування ідеї конкретного продукту, його пакування та передача в руки публіки. Це означає: підготувати продукт, доставити його на ринок і розмістити таким чином, щоб домогтися максимально можливого збуту
Ж.-Ж. Ламбен	Соціальний процес, спрямований на задоволення потреб, бажань людей і організацій шляхом забезпечення вільного конкурентного обміну товарами і послугами

Джерело: сформовано автором на основі [4, с. 328]

Управління підприємством в маркетинговому комплексі повинне здійснюватися на основі концепції маркетингу.

Комплекс маркетингу – це процес управління попитом на цільовому ринку на основі використання маркетингових інструментів, таких як: товар, ціна, система розподілу та стимулювання.

Товар – це перший і найважливіший елемент комплексу маркетингу. Товарна політика вимагає узгоджених між собою рішень, які стосуються окремих товарних одиниць, товарного асортименту і товарної номенклатури.

Другим елементом комплексу маркетингу є ціна. Під час проведення політики ціноутворення підприємство активно впливає на обсяг продажів на ринку і на величину одержуваного прибутку.

Наступним елементом комплексу маркетингу є канали розподілу товарів. Під каналом розподілу розуміють сукупність фірм або окремих осіб, які приймають на себе або допомагають передати комусь іншому право власності на конкретний товар або послугу, на їх шляху від виробника до споживача [2, с. 128-133].

Ефективним є використання посередників у забезпеченні широкої доступності товару і доведення його до цільових ринків.

Вибір каналів розподілу – відповідальне і досить складне рішення, необхідне для підприємства. Шляхом вибору конкретного маркетингового каналу підприємство може користуватися ним протягом тривалого часу.

На вітчизняних підприємствах у сегменті B2B в більшості випадків маркетинг реалізується фрагментарно, тобто відсутні методики оцінювання економічної ефективності маркетингової діяльності, що впливає на зниження ефективності роботи підприємства та ринку в цілому.

Бізнес для бізнесу (англ. business-to-business, B2B) це:

– маркетинговий термін в економіці, який означає обмін товарами, послугами або інформацією (або їх продаж) між підприємствами і не включає в цей процес кінцевого фізичного споживача товару чи послуги;

– електронна модель для ведення бізнесу, в якій дії між підприємствами виконуються в електронній формі.

За допомогою маркетингу в системі управління підприємством аналізуються окремі сегменти ринку, пов'язані з діяльністю підприємства, після чого розробляється і втілюється тактика його поведінки на ринку. Основні функції маркетингу реалізуються в процесі дослідження ринку, потенційних споживачів, товарної структури; при організації системи товароруку, сервісу і цінової політики, в процесі управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства.

Метою аналізу ринку є визначення потенційної ємності ринку для продукції, яка випускається, визначення характеру споживчого попиту, розподілу попиту за регіонами.

Завдання маркетингової діяльності щодо дослідження продукту полягає у визначенні потреб ринку в нових виробках, поліпшення або модернізації вже існуючих. Це допомагає виробникам адаптувати і покращувати якість продукції відповідно до потреб ринку та забезпечувати конкурентоспроможність на ньому.

Для визначення шляхів зростання обсягу товарообігу проводяться дослідження динаміки продажів, витрат та прибутку підприємства. Маркетингова діяльність з вивчення конкурентів допомагає встановити мету основних конкурентів підприємства на ринку, виявити їх слабкі та сильні сторони, одержати інформацію про фінансовий стан конкурентів, особливості виробничої діяльності управління тощо.

Дослідження реклами допомагає керівництву визначити ефективність рекламних кампаній, виявити реакцію аудиторії на рекламу, визначити успішні канали і стратегії рекламної діяльності, ефективні способи впливу на споживача, наміри підвищення зацікавленості у продукції. Це надасть можливість оптимізувати рекламні зусилля і досягти кращих результатів. При проведенні маркетингових досліджень з пошуку найефективніших способів просування товарів на ринку, керівництво підприємства визначає систему стимулів, яка дозволить зацікавити оптових покупців у закупівлі великих партій продукції. Якісне оцінювання результатів маркетингових заходів, що проводяться підприємством, впливає на його становище на ринку і його майбутній розвиток. У зв'язку з цим, актуальним є постійний моніторинг економічної ефективності маркетингової діяльності підприємства. Тому в умовах високої ринкової конкуренції відбувається зростання ролі маркетингу як стратегічного інструменту, а також уміння підприємств реагувати на виклики ринку [36, с. 77–79].

Організація збуту продукції є ключовою складовою комплексу маркетингу, де відбувається концентрація результату маркетингової діяльності.

Вона включає в себе: вивчення ринку, визначення цільової аудиторії, встановлення цін, вибір каналів розповсюдження, розробку стратегій продажу.

Удосконалення маркетингової і збутової діяльності є одним з найважливіших елементів розвитку підприємства, що дозволяє швидше реагувати на ринкові зміни і отримувати вагомі переваги порівняно з конкурентами. Ефективна стратегія маркетингу дозволяє залучити нових клієнтів, утримувати вже існуючих, адаптуватися до змін в ринкових умовах і освоювати нові сегменти ринку. Збутова діяльність спрямована на оптимізацію процесів постачання продукції (послуги) до кінцевого споживача, що є важливим для забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства.

З метою забезпечення ефективного функціонування підприємства на основі маркетингових заходів необхідно здійснювати дослідження ринку, адаптувати властивості продукції до потреб споживачів, встановлювати конкурентоспроможні ціни, удосконалювати комунікаційні зв'язки з аудиторією, систематично здійснювати аналіз і адаптувати маркетингові стратегії до змін в ринковому середовищі.

Останній з елементів комплексу маркетингу підприємства – це просування на основі системи комунікацій. Основними елементами просування маркетингу є: реклама, стимулювання продажів і особистий продаж.

Отже, комплекс маркетингу являє собою концепцію 4 «Р» (Маркетингового комплексу) з точки зору 4 «С» споживача:

- product – продукт – consumerneeds – потреби споживача;
- price – ціна – cost to the customer – ціна покупця;
- place – ринок – convenience – зручності (доступність);
- promotion – просування – communication – інформованість (зв'язок).

Концепція маркетингу передбачає і зобов'язує:

- виробляти те, що можна продати, замість продати те, що можна зробити;
- вивчати потреби ринку та розробляти плани для їх задоволення;
- взаємопов'язувати між собою цілі, вимоги споживачів і ресурсні можливості;

- адаптуватися до змін у структурі і характеристиці споживачів;
- здійснювати оцінювання впливу конкуренції, державного регулювання та інших зовнішніх впливів стосовно підприємства.

Управління маркетинговою діяльністю покликане вирішувати наступні завдання:

- пошук цільових ринків;
- здійснення маркетингових досліджень;
- розробка конкурентного продукту;
- розробка елементів комплексу маркетингу (встановлення ціни, вибір методів просування продукту і доведення його до споживача);
- організація зворотних зв'язків зі споживачами.

Процес управління маркетинговою діяльністю на підприємстві передбачає наступні заходи:

- постановку цілей маркетингу для оптимального взаємозв'язку можливості ринку з потенціалом підприємства;
- ефективний контроль ходу маркетингового процесу на підприємстві, розробка необхідних корективних цілей, засобів та методів маркетингу на майбутнє;
- проведення оперативного втручання в хід маркетингових процесів, що пов'язано з швидко змінваними обставинами і ситуацією.

Метою маркетингового планування є виявлення і створення конкурентних переваг підприємства. Досягнення її можливе при дотриманні таких основних принципів, що відображено у таблиці 1.2.

Найважливішим елементом маркетингового планування є планування продажу – процес визначення обсягів реалізації продукції за номенклатурою і асортиментом у плановому періоді на основі аналізу потреб споживачів, ринку збуту, якості і конкурентоспроможності продукції.

Метою планування продажів є своєчасне постачання споживачам такої номенклатури товарів (послуг) у кількості, які б відповідали профілю виробничої діяльності підприємства та більш повно задовольняли потреби споживачів.

Таблиця 1.2 – Принципи маркетингового планування

Принцип	Характеристика принципу
Системність	Потрібно враховувати взаємозв'язки між структурними підрозділами, їх специфічні властивості
Комплексність	Потрібно охоплювати окремою стратегією всі аспекти маркетингової діяльності підприємства
Компетентність	Співробітники повинні володіти достатнім рівнем знань про процес планування, рівень компетенції в плануванні повинен відповідати рівню компетенції з розпорядження ресурсів
Обмеженість ресурсів	Необхідність найбільш раціонально використовувати наявні ресурси
Реалістичність	Заплановані показники повинні бути реалістичними, що означатиме можливість їх досягнення
Варіантність	Необхідно розглядати декілька варіантів можливих альтернатив досягнення поставлених маркетингових цілей
Оптимальність	При оцінці альтернативних варіантів потрібно визначити найбільш ефективний, який зможе забезпечити максимальний ефект за певний період часу
Узгодженість	При порівнянні альтернативних варіантів необхідно приводити їх до порівняльного вигляду шляхом врахування обернених і прямих зв'язків, достовірності їх характеристик
Динамічність і гнучкість	Необхідне врахування часових характеристик і змін, що відбуваються у маркетинговому середовищі підприємства
Послідовність дій	Планування повинно здійснюватись у певній логічній послідовності і певному порядку
Систематичність	Необхідність систематичного планування маркетингу через зміну стратегій поведінки на ринку, тактичних прийомів

Джерело: сформовано автором на основі [2; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 11]

Отже, планування є однією з найважливіших складових елементів управлінського процесу і передбачає розроблення і практичну реалізацію планів з майбутнього стану економічної системи, а також шляхів і засобів їхнього досягнення.

Планування є першою функцією управління, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій управління.

До підфункцій планування відносяться:

- встановлення мети;
- прогнозування;
- моделювання;
- програмування.

Сутність планування як функції управління підприємством полягає в обґрунтуванні цілей та шляхів їх досягнення на основі визначення сукупності завдань і робіт; визначення ефективних методів, способів та ресурсів для виконання цих завдань і встановлення їх взаємозв'язку.

Планування вважається є основною ланкою і організаційним початком процесу реалізації цілей підприємства. Нормативність встановлює вимоги до ефективності використання ресурсів і результатів діяльності підприємства.

Необхідно відмітити роль маркетингових служб, які приймають участь у дослідженні ринку, конкуренції, попиту, споживачів товарів з метою розробки загальної стратегії управління.

В завдання управління маркетингом входить розробка і впровадження стратегій, спрямованих на задоволення потреб клієнтів та досягнення поставлених цілей підприємства. Серед основних завдань управління маркетингом необхідно виділити: вивчення ринку, планування продукції, визначення цільової аудиторії, розробка цін, формування стратегій реклами.

Маркетингова політика підприємства залежить від того, на скільки ефективно організована робота служб маркетингу. При розробці маркетингової політики підприємства необхідно враховувати орієнтацію на створення унікального бренду і позиціонування на ринку.

В сучасних економічних умовах однією з основних цілей управління підприємством є забезпечення економічної безпеки [11, с. 400].

Перш, ніж розробляти маркетингову стратегію, необхідно встановити ринкові цілі.

Мета – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є для нього бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність.

Ринкові цілі визначають стан і положення підприємства на ринку в майбутньому. Ринкові цілі встановлюються на такі терміни, що залежать від масштабу мети, швидкості змін зовнішнього середовища підприємства. Вимоги

до постановки ринкових цілей є однаковими, такими самими, як і загальні вимоги до постановки цілей підприємства.

Нестабільність маркетингового середовища обумовлює необхідність постійної адаптації до змін, швидкості прийняття рішень, рішучості їх реалізації.

Маркетингова діяльність повинна забезпечувати конкурентоспроможне становище суб'єкта маркетингової системи на ринку товарів. При цьому необхідно враховувати, що стан внутрішнього і зовнішнього середовища є процесом, пов'язаним з виконанням дій, що направлені на досягнення маркетингових цілей, і використовує набір технологій, засобів і методів.

Стратегію можна визначити як модель узагальнення дій для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства. Стратегію також можна визначити як план, який об'єднує цілі, політику, рішення і послідовність діяльності підприємства в єдине ціле. Стратегії можуть бути виробничими, фінансовими, маркетинговими, кадровими і корпоративними.

У процесі формування маркетингових стратегій важливим етапом є аналіз вхідних елементів: маркетингової мети, зовнішніх чинників та внутрішніх можливостей, а також вихідні елементи: маркетингові стратегічні рішення щодо маркетингового міксу. Вхідні елементи містять певні маркетингові фактори і цілі підприємства у ринковому середовищі.

До маркетингових стратегій відноситься стратегічна діяльність у ринковому середовищі, витрати і комплекс маркетингу. Теоретичні основи формування маркетингових стратегій в Україні за останні роки набувають досить великої актуальності. Це пояснюється тим, що вони розробляються для кожного окремого сектору ринкового середовища, розглядаються існуючі та нові продукти, їх ціна та просування, процес доведення до кінцевого споживача [15, с. 74-81].

Останнім часом спостерігається значний інтерес підприємств до маркетингу як науки просування товару, до залучення маркетингових спеціалістів, які мають значний досвід розробки маркетингових стратегій для внутрішнього та зовнішнього ринку.

Такі показники, як: природно-екологічні, науково-дослідні, політико-економічні, енергоресурсні ризики, кадрове забезпечення, потрібно враховувати при розробці стратегічних планів щодо формування маркетингової стратегії просування продукції на нових ринках. Щоб подолати кризу, потрібно створювати відповідні інституційні середовища, які будуть захищати права, свободу, інтереси, підтримувати ініціативу з боку підприємства [18, с. 290].

Чинники зовнішнього (макро- та мікро-) середовища необхідно враховувати шляхом виявлення найбільш позитивних, неминучих, таких, які піддаються регулюванню; визначення рівня сприятливості (несприятливості) умов, які може використовувати підприємство; проведення комплексного оцінювання цих чинників і реалізації тих, які зможуть приносити вигоду для підприємства.

Враховування можливостей і загроз внаслідок впливу на діяльність підприємства факторів зовнішнього середовища, усвідомлення сильних і слабких сторін дозволять підвищити його конкурентоспроможність, передбачити і, знизити ризики у своїй діяльності, пов'язані із формуванням і реалізацією маркетингової стратегії просування продукції підприємства на нові та сучасні ринки.

### Висновки до першого розділу

У першому розділі розкрито теоретично-методичні основи, які формують концепцію маркетингової діяльності на підприємстві, а саме: сутність та роль маркетингу в управлінні підприємством, особливості маркетингової стратегії управління на підприємстві, маркетингове планування в системі управління підприємством.

Встановлено, що маркетингове управління є важливим елементом стратегії підприємства. Основними цілями маркетингового управління визначено:

одержання прибутку, вихід на новий ринок, збільшення частки підприємства на ринку, впровадження у виробництво нового товару.

У широкому розумінні маркетинг розглядається як ринкова концепція управління виробництвом, за якої основною ідеєю є задоволення потреб через ринок.

Уточнено сутність планування як функції управління підприємством, що полягає в обґрунтуванні цілей і шляхів їх досягнення на основі визначення сукупності завдань і робіт; визначення ефективних методів, способів та ресурсів для виконання цих завдань і встановлення їх взаємозв'язку.

Обґрунтовано, що планування є основною ланкою і організаційним початком процесу реалізації цілей підприємства. Відзначено роль маркетингових служб, які приймають участь у дослідженні ринку, конкуренції, попиту, споживачів товарів з метою розробки загальної стратегії управління.

До маркетингових стратегій віднесено: стратегічна діяльність у ринковому середовищі, витрати і комплекс маркетингу.

## 2 Аналіз маркетингової діяльності ПП Славутич-Поділля

### 2.1 Аналіз ринку харчової промисловості України та Хмельницької області

Хмельницька область у складі України утворена 22 вересня 1937 року. Область розташована на південному заході Східно-Європейської рівнини в зонах лісостепу та мішаних лісів Полісся. Область на сході межує з Вінничиною, на заході з Тернопільщиною, на північному заході з Рівненщиною, на півночі з Житомирщиною, на півдні з Чернівеччиною. У всіх з них здебільшого розвивається агропромисловиц комплекс без значного промислового та паливно-ресурсного потенціалу. За площею Хмельницька область займає 20,6 тис. кв. км. або 3,4 % площі України.

Хмельницька область є однією з невеликих областей України і займає серед них 19 місце. Протяжність із півночі на південь – 256,2 км, з заходу на схід – 192,5 км. Центральна частина області – це Подільська височина, яку пересікають русла Дніпра, Південного Бугу та Дністра.

Хмельницька область займає вигідне географічне положення, що характеризується сприятливими природно-кліматичними умовами, різноманітними ландшафтами, багатством рослинного і тваринного світу, мінеральними водами, родючими чорноземами, широкою мережею річок.

Хмельницька область розташована поблизу столиці та економічних центрів України, що створює значні можливості для регіонального розвитку. За площею Хмельницька область більша за Чернівецьку, Тернопільську, Івано-Франківську та Закарпатську області та майже така ж, як Черкаська, Рівненська та Волинська, але значно менша за Житомирську.

На рисунку 2.1 зображено карту Хмельницької області та її територіальний розподіл.



Рисунок 2.1 – Карта Хмельницької області

Джерело: сформовано автором на основі [30]

Харчова промисловість Хмельницької області включає понад 40 підгалузей, основні з яких: цукрова, маслоробна, хлібопекарська, кондитерська, молочна, м'ясна, рибна та виноробна.

В Україні промислове виробництво різноманітного асортименту харчових продуктів здійснюють понад 5000 підприємств. Щорічні прямі іноземні інвестиції в промисловість становлять близько 3 млрд доларів США (більше 25 % від загального обсягу прямих іноземних інвестицій у промисловість України).

За підсумками 2021 року в Україні виготовлено: 4 287 т консервованої квасолі, 11 750 т консервованого гороху, 107 967 т томатної пасти, 14 550 т

консервованої кукурудзи, 26 907 т консервованих овочів та фруктів, горіхів й трибів та 53 110 т варення, мармеладу, пюре, желе і джемів.

У таблиці 2.1 показано експорт продукції овочеконсервної промисловості України у 2021 році.

Таблиця 2.1 – Експорт продукції овочеконсервної промисловості у 2021 р.

Продукція	Всього, тис. т	Європа, тис. т	Ближнє зарубіжжя тис. т	Азія, тис. т	Америка, тис. т
Консервовані овочі і плоди без додавання оцту	6,55	3,82	1,83	0,49	0,41
Томати консервовані	59,29	40,64	4,07	13,46	1,12
Варення, мармелад, джеми	3,07	0,47	1,97	0,51	0,12
Інші плоди (консервовані)	9,44	1,27	7,05	1,06	0,06

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Факторами успішної роботи овочеконсервних заводів в сучасних ринкових умовах є розвиток усесезонних напрямів виробництва та реалізації продукції харчової промисловості України.

Сталий та ефективний розвиток конкурентоспроможних на світовому ринку харчових підприємств потребує розвитку агропромислового комплексу, технічного оснащення, інвестицій та відновлення сировинних ресурсів; якісного оновлення інфраструктури, адаптованої до вітчизняних та європейських ринків.

Відповідність світовим стандартам можлива лише завдяки переходу до інноваційної моделі розвитку промисловості та впровадження сучасних виробничих технологій.

Харчова промисловість є пріоритетною та стратегічно важливою галуззю економіки України.

Продукція харчової промисловості належить до перших (життєво) необхідних товарів, тому від її стану залежить рівень продовольчої безпеки держави, соціальна стабільність, економічне зростання. Для харчової

промисловості характерна значна невідповідність переробних потужностей наявній сировинній базі, тому велику частину продукції не переробляють.

Зростання собівартості продукції (через значне подорожчання палива та добрив) призвело до зростання цін на продукти харчування (індекс споживчих цін у грудні 2022 року до попереднього року: хліб та хлібобулочні вироби – 130,3 %, макаронні вироби – 127,9 %, м'ясо та м'ясопродукти – 124,6 %, риба і рибопродукти – 145,8 %, молоко – 118,7 %, сир твердий і м'який – 125 %, яйця – 176,6 %, масло вершкове – 128,9 %, соняшникова олія – 114,5 %, фрукти – 173,8 %, овочі – 151,8 %, цукор – 131 % (рисунок 2.2).

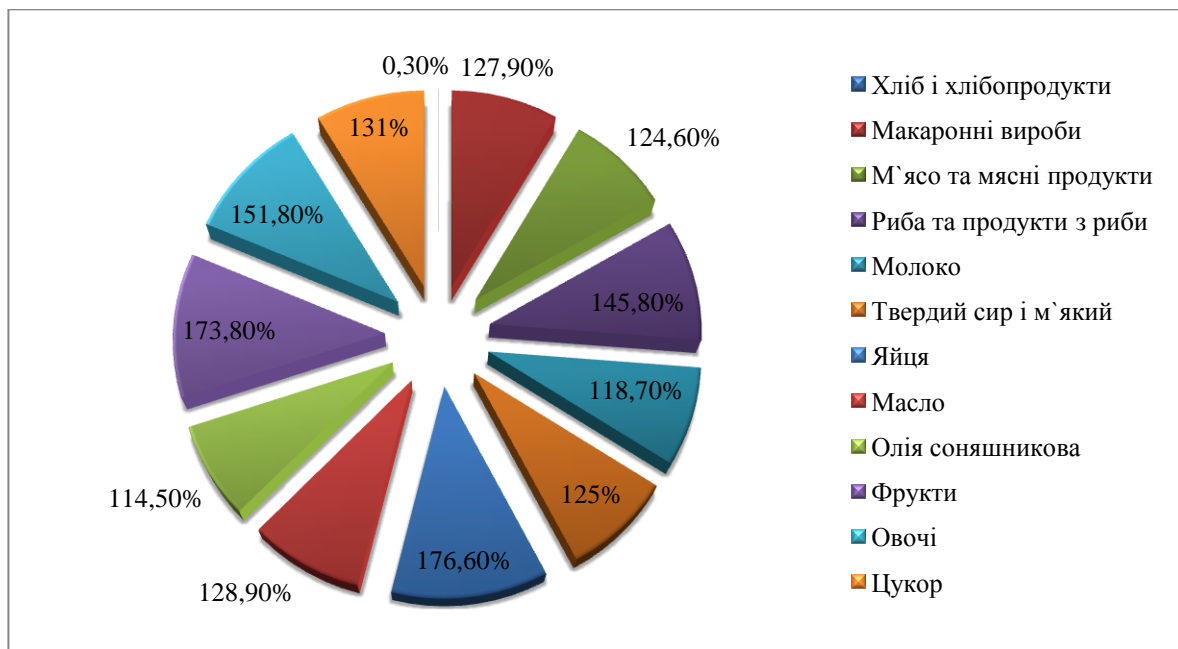


Рисунок 2.2 – Індекс споживчих цін у грудні 2022 року до попереднього року

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Така ситуація призвела до здешевлення продуктів харчування та збільшення частки витрат на харчування в загальній сумі витрат домогосподарств [30]. Після початку війни становище харчової промисловості різко змінилося.

Натомість підприємства в передових зонах змушені зупинити виробництво. Через проблеми з експортом виробництво соняшникової олії становить 30-40 % від довоєнного рівня [30].

Хмельниччина – особливе місце для промисловості, що склалася з трьох промислових візлів:

– Хмельницький промисловий вузол (машинобудування, харчова промисловість, легка промисловість, будівельні матеріали);

– Кам’янець-Подільський промисловий вузол (харчова промисловість, машинобудівна промисловість, легка промисловість будівельні матеріали);

– Славутський промисловий вузол (енергетика, машинобудівна промисловість, будматеріали, легка промисловість та харчова промисловість).

Більшість малих міст Хмельницької області є багатогалузевими промисловими центрами, що розвивають переважно легку та харчову промисловість та виробництво будівельних матеріалів.

Промислові підприємства Хмельниччини у 2021 році реалізували промислової продукції (товарів, послуг) на суму 64,3 млрд грн. У структурі реалізації промислової продукції 58,4 % припадає на переробну промисловість:

- 19,8 % – виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів;
- 16,5 % – виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої продукції з мінеральної сировини;
- 6,4 % – металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин та обладнання (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Структура реалізованої промислової продукції у Хмельницькій області за 2021 рік

Джерело: сформовано автором на основі [30]

На промислових підприємствах області виготовляється 2,3 % промислової продукції України. В Хмельницькій області існують сприятливі умови для найкращого розвитку промисловості: достатня кількість трудових ресурсів та нерудних корисних копалин.

Провідне місце посідає харчова промисловість, обсяг її виробництва становить 35,4 % загальнообласного промислового обсягу.

Харчова промисловість представлена: цукровою, хлібопекарською, борошняною, макаронною, овочеконсервною, м'ясо-молочною, спиртовою, пивоварною, борошномельно-зерною, тютюною та іншими галузями, в яких працюють 22,4 % від загальної кількості працюючих. Хмельницька область є одним із важливих регіонів виробництва цукру, тут працює низка цукрових заводів. Найбільші цукрові заводи знаходяться в таких містах, як Хмельницький, Шепетівка, Кам'янець-Подільський, Теофіполь, Городок та Деражня.

Флодоовочева переробка здійснюється на консервних заводах Кам'янця-Подільського, Сатанова, Меджибожа, Нової Ушиці та Городку.

Крупними підприємствами харчової галузі області є Хмельницький і Кам'янець-Подільський заводи із переробки молока.

М'ясну промисловість області представляють Хмельницький, Кам'янець-Подільський та Шепетівський м'ясокомбінати, Шепетівський завод із виробництва м'ясокісткового борошна, а також цехи із переробки м'яса.

Основна м'ясна продукція, що виготовляється підприємствами області – це м'ясні консерви, ковбаси, субпродукти, желатин, ферменти для фармпромисловості та м'ясокісткове борошно.

Інші підприємства харчової галузі, такі як кондитерські, борошномельні, пекарські тощо, рівномірно розташовані по всій території області.

В цілому у 2022 році у Хмельницькій області обсяг промислової продукції на одну особу становив 51,5 тис. грн, проте промисловість є третім сектором після інфраструктури та ЖКГ за загальною вартістю збитків і втрачених активів (8,4 % від загальної суми), спричинених повномасштабним вторгненням.

## 2.2 Загальноєкономічна характеристика ПП «Славутич-Поділля»

Товариство з обмеженою відповідальністю ПП «Славутич-Поділля» зареєстроване в державних органах влади 27 березня 2008 року за адресою: м. Хмельницький, вул. Шевченка, буд. 70. Код ЄДРПОУ: 35805578. Виробничі цехи підприємства розміщені у власних приміщеннях за тією ж адресою.

Форма власності ПП «Славутич-Поділля» – власність міжнародних організацій та юридичних осіб інших країн, що займаються виготовленням харчової продукції. ПП «Славутич-Поділля» також є підприємством з виробництва продуктів харчування. Статутний капітал становить 34,5 млн грн.

Вищим органом управління ПП «Славутич-Поділля» є збори учасників, до складу яких входять учасники або їх представники.

ПП «Славутич-Поділля» є юридичною особою, що має власні основні фонди, цінні папери та інше майно, що йому належить, самостійний баланс, власні та основні оборотні кошти, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, відповідні штампи, бланк із своїм найменуванням та іншими реквізитами, а також окреме майно з правом укладення договорів від свого імені, власне майно та інше майно, має майнові права, обов'язки, може виступати в арбітражному чи третейському суді як позивач, відповідач, третя особа, а також має інші ознаки юридичної особи.

Компанію створено для роботи в сфері експортно-імпорتنих операцій.

Основним предметом діяльності ПП «Славутич-Поділля» є:

- виробництво та продаж будівельних матеріалів, стінових матеріалів, цегли, черепиці, столярних виробів для будівництва;
- проектування будівельних об'єктів, реконструкція, капітальний ремонт будівель з повним комплексом будівельних, ремонтних, монтажних та пусконаладжувальних робіт;
- надання транспортно-експедиційних послуг: перевезення пасажирів і вантажів тощо.

Однією з особливостей, яка є основною вимогою для роботи ПП «Славутич-Поділля», є чітко визначені норми та стандарти якості продукції, що випускається.

Відповідно до основних положень статуту ПП «Славутич-Поділля» підприємство керується ЗУ «Про режим іноземного інвестування» (Відомості Верховної Ради України, 06.10.2022 р.) [20], (ЗУ «Про власність» зі змінами від 28.10.2021 р. № 1174-IX) [21], ЗУ «Про підприємства в Україні» (Відомості Верховної Ради України зі змінами від 29.08.2020 р.) [22], ЗУ «Про підприємництво» зі змінами від 01.01.2004 р. [23].

Підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність відповідно до чинного законодавства України і має право використовувати кошти в конвертованій валюті, що отримані від експорту та імпорту товарів і послуг, необхідних для зміцнення матеріально-технічної бази у відповідності до чинного законодавства України.

ПП «Славутич-Поділля» на території України використовує національну валюту України, а також отримує валютні кредити та інвестиції від іноземних партнерів та інвесторів. При цьому ПП «Славутич-Поділля» самостійно використовує валюту відповідно до чинного законодавства.

Майно ПП «Славутич-Поділля» становлять основні фонди, оборотні кошти та інші активи, вартість яких відображається на самостійному балансі. ПП «Славутич-Поділля» є власником майна, переданого засновниками, продукції, придбаної у результаті господарської діяльності, отриманих доходів, іншого майна, придбаного на підставах, не заборонених законодавством.

Майно ПП «Славутич-Поділля» формується через:

- майно та кошти, надані підприємству засновниками;
- доходи, отримані в результаті господарської діяльності;
- доходи від цінних паперів та корпоративних прав;
- кредити, отримані від банків та інших фінансово-кредитних установ;
- безоплатні внески організацій і громадян;
- асигнування з державного та місцевих бюджетів;

– інші доходи, не заборонені законодавством.

Господарська діяльність ПП «Славутич-Поділля» здійснюється на основі укладених договорів і контрактів. ПП «Славутич-Поділля» обирає предмет договору шляхом визначення обов'язків його учасників.

Підприємство веде роботу на засадах господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності, самостійно створює план роботи, визначає стратегію розвитку та пріоритетні напрями. ПП «Славутич-Поділля» має передбачені законодавством права для здійснення своєї діяльності.

Доходи ПП «Славутич-Поділля» утворюються від господарської діяльності після покриття витрат (матеріальних і на оплату праці). З балансового прибутку ПП «Славутич-Поділля» сплачуються відсотки за кредитами, а також податки та інші платежі до бюджету, передбачені вітчизняним законодавством.

Чистий прибуток залишається в повному розпорядженні ПП «Славутич-Поділля». Напрямок використання прибутку визначається засновником ПП «Славутич-Поділля».

Трудова діяльність на ПП «Славутич-Поділля» здійснюється на підставі укладених трудових договорів, контрактів, або в інших формах, що передбачені чинним трудовим законодавством України. ПП «Славутич-Поділля» забезпечує працевлаштованому громадянину умови та охорону праці, оплату праці не нижче встановленого в країні мінімального розміру, а також інші соціально-економічні, у тому числі соціальні, гарантії.

Діяльність ПП «Славутич-Поділля» припиняється шляхом реорганізації або ліквідації. Рішення про припинення діяльності ПП «Славутич-Поділля» приймається засновником або іншим органом лише у випадках, що передбачені чинним законодавством України.

В організаційній структурі управління ПП «Славутич-Поділля» активність функціональних менеджерів зводиться до пошуку раціональних рішень проблем. Є можливість залучити до керівництва виробництвом висококваліфікованих спеціалістів, створити кращі умови для вирішення керівниками більш важливих і

глобальних завдань. Тому лінійно-функціональна структура стає неефективною при вирішенні проблемних завдань.

Проте значення функціональних органів залежить від масштабів господарської діяльності в цілому та структури управління ПП «Славутич-Поділля» в цілому. Лінійна організація в порівнянні з лінійно-функціональною структурою управління має переваги, але чим вищий рівень управління, тим більше значення функціонального управління. Тому, якщо його значення в межах дільниці невелике, то масштабах управління підприємством значення функціональних органів зростає. Функціональні служби здійснюють всю технічну підготовку виробництва і готують варіанти вирішення проблем, що пов'язані з процесом управління і виробництва, звільняючи лінійних керівників від планування і фінансових розрахунків. Тому цей тип організаційної структури формувався з урахуванням того, що засновник ПП «Славутич-Поділля» з самого початку створення чітко визначив сферу діяльності та функціональний розподіл праці на підприємстві.

Директор ПП «Славутич-Поділля» виконує таку роботу: визначення, планування, здійснення та координація всіх видів робіт, організація праці та ефективна взаємодія виробничих та інших структурних підрозділів ПП «Славутич-Поділля».

Головний бухгалтер забезпечує ведення бухгалтерського обліку з дотриманням єдиних методичних засад із врахуванням особливостей діяльності ПП «Славутич-Поділля» та технології обробки облікових даних.

Заступник головного бухгалтера підпорядковується безпосередньо головному бухгалтеру. Заступник головного бухгалтера зобов'язаний: забезпечувати правильний і своєчасний облік основних засобів і відображати їх у звітах про операції, пов'язані з їх рухом.

Бухгалтер є керівником оперативного персоналу, контролює законність і правильність проведення операцій, організовує технологію цих операцій на ПП «Славутич-Поділля».

Заступник директора з економіки несе відповідальність і керівництво процесами планування, фінансово-кредитної діяльності, організації оплати праці та матеріального стимулювання.

Секретар приймає та відправляє кореспонденцію, готує листи, запити та особисті заяви на підпис директора, оформляє номенклатурні справи, забезпечує їх збереження та здає в архів у встановлені терміни.

Референт бере участь у реалізації системи взаємовідносин, підтримує її відповідно до встановлених вимог, забезпечує координацію внутрішньої управлінської діяльності між керівником ПП «Славутич-Поділля» та керівниками структурних підрозділів підприємства.

Начальник юридичного відділу забезпечує дотримання законності діяльності ПП «Славутич-Поділля» та захист його законних інтересів. Юрисконсульт бере участь у розробленні умов та укладенні господарських і колективних договорів та контролює їх виконання.

Інженер-метролог здійснює свою роботу із розробки, виробництва, випробування та експлуатації продукції, що випускається на ПП «Славутич-Поділля», а також метрологічно забезпечує цілеспрямоване і постійне підвищення її якості.

Аналізуючи можливості впровадження маркетингово-орієнтованої системи управління ПП «Славутич-Поділля», зауважимо, що таке впровадження може бути корисним, якщо ПП «Славутич-Поділля» хоче більше зосередитися на потребах і вимогах своїх клієнтів. Реалізація маркетингового напрямку може підвищити конкурентоспроможність ПП «Славутич-Поділля» на ринку. Однак це також може вимагати зміни внутрішньої культури та процесів ПП «Славутич-Поділля».

Аналіз зміни складу та чисельності працівників за останні три роки з 2020 по 2022 роки проведено згідно штатного розкладу ПП «Славутич-Поділля», що забезпечить розуміння розвитку організаційної структури підприємства та його можливих потреб у реорганізації або розширенні (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Штатні розписи ПП «Славутич-Поділля» за 2020-2022 роки

Найменування структурного підрозділу	Роки		
	2020	2021	2022
Адміністрація	1	1	1
Бухгалтерія	4	3	3
Служба безпеки	4	–	–
Тендерний та комерційний відділ	8	5	5
Склад-магазин	5	5	5
Склад готової продукції	10	10	11
Склад овочевий	5	–	–
Планово-фінансовий відділ	2	2	2
Відділ постачання	1	1	1
Відділ збуту	1	1	–
Адміністративний офіс	2	1	1
Відділ пакування	3	1	1
Відділ операторів	2	4	4
Ремонтно-експлуатаційна бригада	1	1	1
Транспортний відділ	10	6	6
Магазин «Економ»	41	37	27
Кондитерський цех та цех-пекарня	2	2	2
Офіс із експлуатації нерухомості	2	2	2
Цех із виготовлення напівфабрикатів	7	7	7
Всього штатних працівників	111	89	79

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої документації підприємства

Протягом 2020-2022 років кількість працівників ПП «Славутич-Поділля» зменшилася майже на 29,0 % із 111 працівників у 2020 році до 79 працівників у 2022 році.

У 2022 році на 14 осіб скоротилась кількість працівників порівняно із 2020 роком у магазині «Економ», на складі зменшення кількості працюючих за цей період склало 4 особи, також на 4 особи менше працює у транспортному відділі, у бухгалтерії та адміністративному відділі скоротили по одній особі.

Результативність виробничого процесу залежить від рівня продуктивності праці, який визначається ефективністю витрат конкретної праці. Цей рівень можна виміряти через обсяг виробленої продукції протягом певного періоду та

витрати праці на її виготовлення. Існує різноманіття методів вимірювання продуктивності праці, але найбільш поширеним є вартісний метод. Його використання дозволяє обчислити загальні показники продуктивності праці як відношення обсягу виробленої продукції до витрат праці [32].

Заходи щодо підвищення продуктивності праці можуть включати внутрішньовиробничі заходи, спрямовані на економне використання знарядь і засобів, оптимізацію робочого часу та підвищення якості готової продукції. Ці заходи допомагають розкрити потенційні можливості для ефективнішого використання трудових ресурсів та сприяють загальному підвищенню ефективності виробничого процесу.

ПП «Славутич-Поділля» приймає участь у торгах на продовольчих біржах та ринках для здійснення закупівель та продажу продуктів харчування. Крім того, підприємство приймає участь у тендерах, які проводяться державними органами та іншими суб'єктами господарювання, з метою підписання контрактів для постачання продуктів харчування.

ПП «Славутич-Поділля» активно конкурує в тендерах щодо постачання продуктів для навчальних закладів та дитячих садочків. Важливо відзначити, що підприємство утримує стабільні та взаємовигідні відносини як з існуючими постачальниками, так і розширює коло покупців, зокрема під час воєнного часу.

Основними регіонами постачання продукції є м. Хмельницький та Хмельницька область, охоплюючи такі населені пункти як Віньківці, Городок, Волочиськ, Чемерівці, Нова Ушиця, Старокостянтинів, Деражня, Дунаївці, Війтівці, Гвардійське, Олешин, Лісові Гринівці, Зіньків.

Зазначимо, що більшість невеликих міст і селищ міського типу виступають як багатогалузеві промислові центри з розвиненою легкою і харчовою промисловістю, а також виробництвом будівельних матеріалів.

За даними фінансової звітності у таблиці 2.3 проаналізовано фінансовий стан ПП «Славутич-Поділля».

Таблиця 2.3 – Основні показники комерційної діяльності ПП «Славутич-Поділля» за 2020-2023 роки

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп зростання (падіння), %	
		2020	2021	2022	2021 р. / 2020 р.	2022 р. / 2021 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції (без ПДВ та акцизу) в діючих цінах	тис. грн	317 404	40 224	43 685	12,67	108,60
Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн	272 909	37 751	40 778	13,83	108,01
Витрати на 1 гривню реалізованої продукції	грн	0,859	0,938	0,933	109,25	99,45
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	111	89	79	80,18	88,76
Продуктивність праці одного працівника	грн / особу	2 859	451,9	552,97	15,80	122,36
Фонд заробітної плати	тис.грн	1 918,4	529,9	455,40	27,62	85,94
Середньорічна заробітна плата одного працівника	грн / особу	247,74	27,33	28,75	11,034	105,20
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	95 829	67 560	66 449	70,50	98,35
Фондовіддача	грн	0,59	1,12	0,91	189,11	80,86
Прибуток до оподаткування (збиток)	тис. грн	4 120	498	277	12,08	55,622
Рентабельність доходу	%	1,298	1,23	0,63	- 4,62	- 48,94
Рентаберльність витрат	%	1,51	1,31	0,67	- 12,64	- 48,52

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

У таблиці 2.5 та на рисунку 2.4 представлено динаміку зміни повної собівартості реалізованої продукції, доходу (виручки) від реалізації продукції та витрат на 1 гривню реалізованої продукції. Розрахунки витрат на одну гривню реалізованої продукції ПП «Славутич-Поділля» подано у додатку В 2.

Таблиця 2.5 – Динаміка зміни витрат на одну гривню реалізованої продукції за 2020-2022 рр.

Рік	Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	Дохід (виручка) від реалізації продукції в діючих цінах), тис. грн	Витрати на одну гривню реалізованої продукції, грн.
2020	272 909	317 404	0,85
2021	37 751	40 224	0,938
2022	43 685	43 685	0,933

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

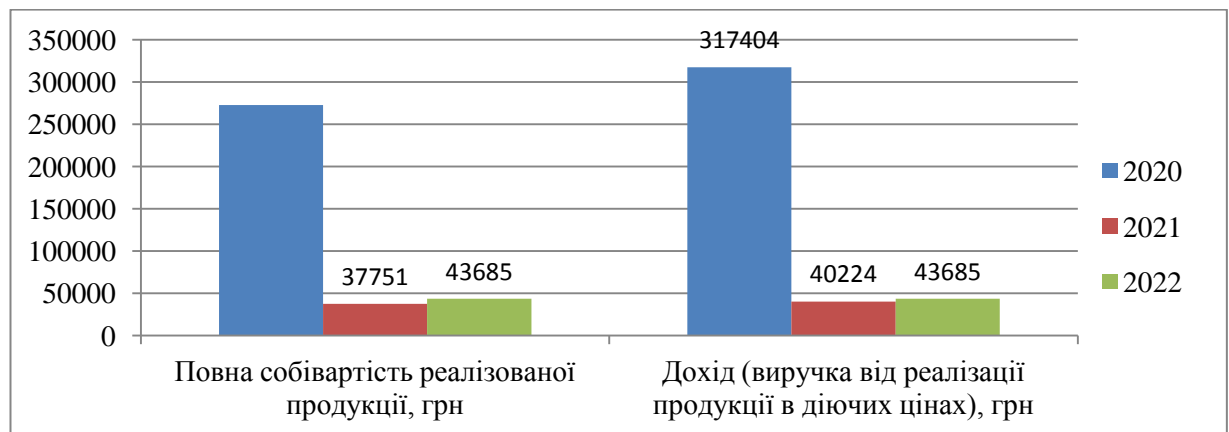


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни доходу від реалізації продукції ПП «Славутич-Поділля» та її собівартості за 2020-2022 рр.

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

За результатами розрахунків бачимо, що темп падіння доходів від реалізації продукції підприємства у 2021 році становив 87,33 %, що пов'язано із появою конкурентів на ринку та реорганізацією діяльності. У 2022 році ПП «Славутич-Поділля» отримало незначний приріс доходів (виручки) від реалізації продукції у розмірі 8,6 % порівняно із попереднім роком.

Щодо аналізу динаміки зміни повної собівартості реалізованої продукції підприємства, то бачимо її значний спад у 2021 році в розмірі 86,16 % порівняно із попереднім роком, що пов'язане із спадом доходів від реалізації продукції. Та зростання собівартості реалізованої продукції у 2022 році на 8,01 % порівняно із 2021 роком, що відповідно пов'язане із збільшенням обсягів продажів продукції підприємства.

На рисунку 2.5 представлено динаміку зміни продуктивності праці одного працівника та динаміку зміни чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства за 2020-2022 роки. Розрахунки продуктивності праці одного працівника представлено у додатку В.2.

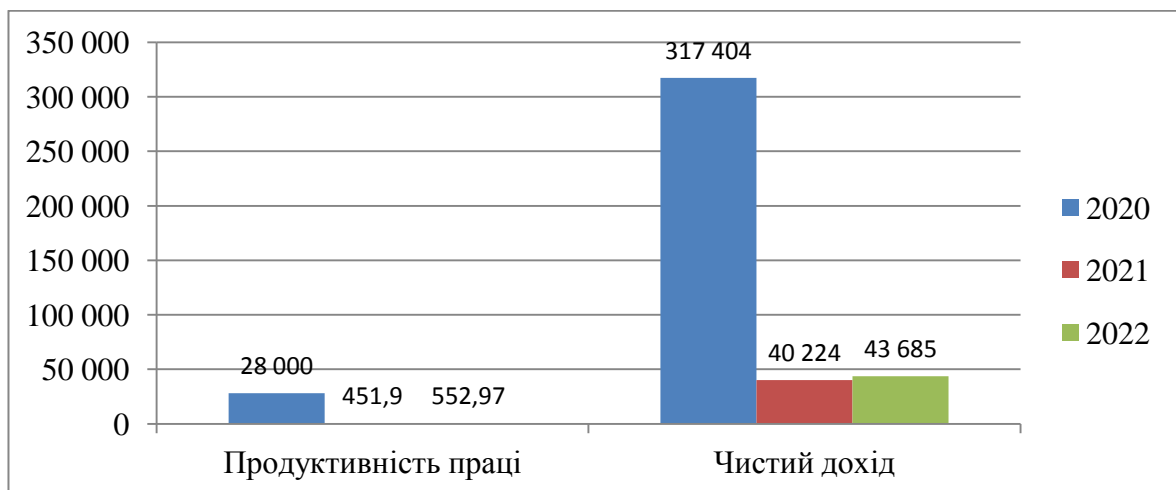


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни продуктивності праці та чистого доходу від реалізації продукції ПП «Славутич-Поділля» за 2020-2022 рр.

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

На продуктивність праці працівників впливають такі показники як кількість працюючих та чистий дохід (виручка) від реалізації продукції. Зважаючи на те, що чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році значно зменшився порівняно із 2020 роком, то і продуктивність праці одного працівника у 2021 році порівняно із попереднім роком значно зменшилася (на 84,2 %). У 2022 році продуктивність праці одного працівника ПП «Славутич-Поділля» збільшилася на 22,36 % і становила 552,97 тис. грн, що є хорошим показником,

який вказує на ефективну організацію діяльності підприємства та організацію діяльності працівників.

У таблиці 2.6 та на рисунку 2.6 представлено динаміку зміни рентабельності доходу ПП «Славутич-Поділля» за 2020-2022 рр. Розрахунки рентабельності доходу підприємства представлено у додатку В.2.

Таблиця 2.6 – Рентабельність доходу ПП «Славутич-Поділля» за 2020-2022 роки

Рік	Прибуток до оподаткування, тис. грн	Дохід (виручка) від реалізації продукції), грн	Рентабельність доходу, %
2020	4 120	317 404	1,298
2021	498	40 224	0,679
2022	277	43 685	0,634

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

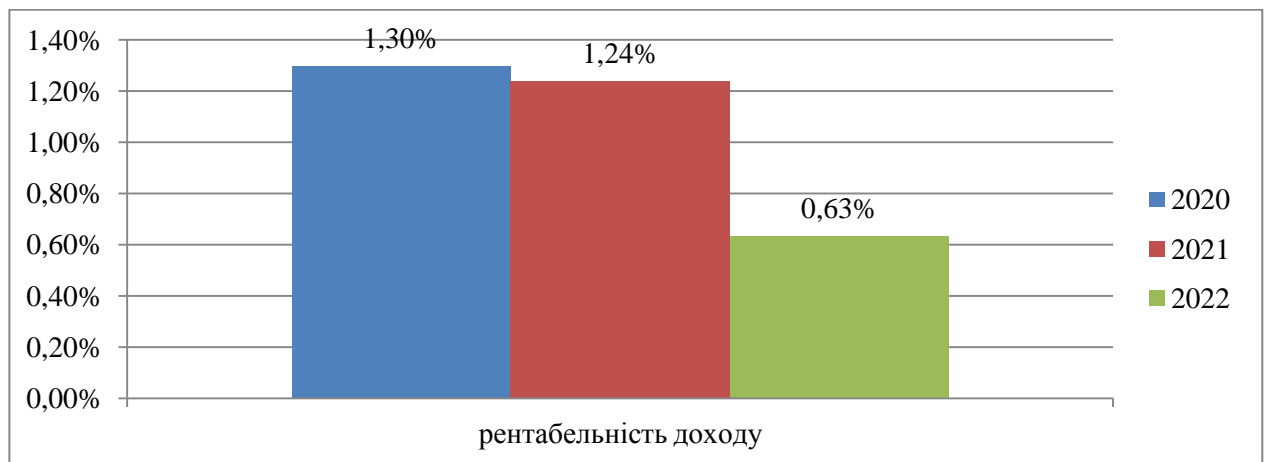


Рисунок 2.6 – Динаміка рентабельності доходу за 2020-2022 рр.

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

У таблиці 2.7 представлено рентабельність доходу та рентабельність витрат ПП «Славутич-Поділля» за 2020-2022 рр. Розрахунки рентабельності витрат підприємства представлено у додатку В.2.

Таблиця 2.7 – Рентабельність доходу та рентабельність витрат ПП «Славутич-Поділля» за 2020-2022 рр.

Рік	Рентабельність доходу, %	Рентабельність витрат, %
2020	1,298	1,510
2021	1,238	1,3191
2022	0,634	0,679

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Динаміка зміни рентабельності витрат ПП «Славутич-Поділля» представлена на рисунку 2.7.

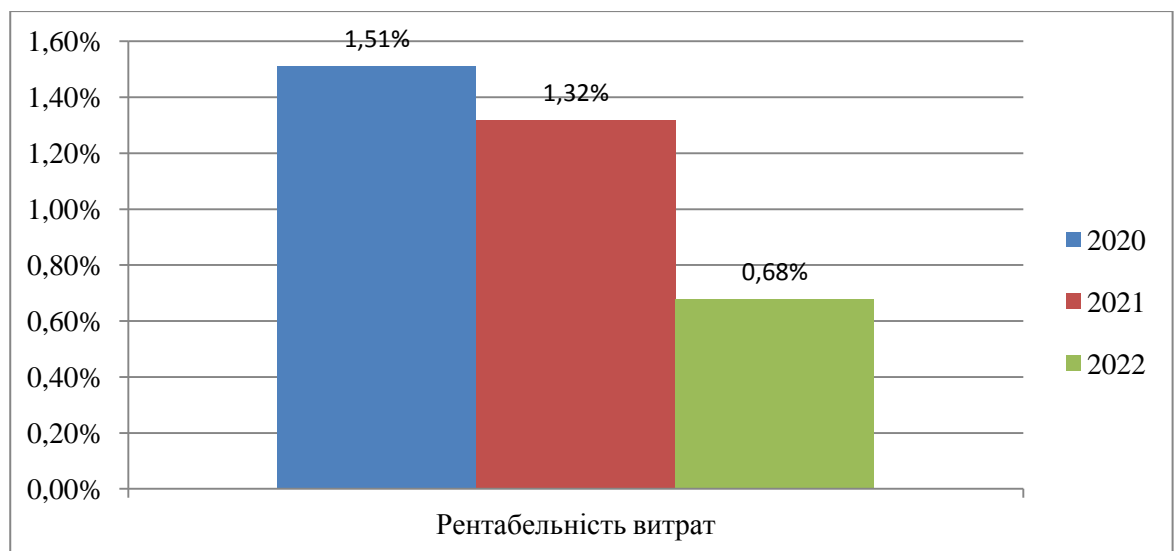


Рисунок 2.7 – Динаміка рентабельності витрат за 2020-2022 рр.

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

У таблиці 2.8 та на рисунку 2.8 представлено середньорічну вартість основних фондів ПП «Славутич-Поділля» за 2020-2022 рр. Розрахунки середньорічної вартості основних фондів підприємства представлено у додатку В.2.

Таблиця 2.8 – Середньорічна вартість основних фондів ПП «Славутич-Поділля» за 2020-2022 рр.

Рік	Вартість на початок періоду, тис. грн	Вартість на кінець періоду, тис. грн	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн
2020	120 000	71 658	95 829
2021	71 658	63 462	67 560
2022	63 462	69 436	66 449

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

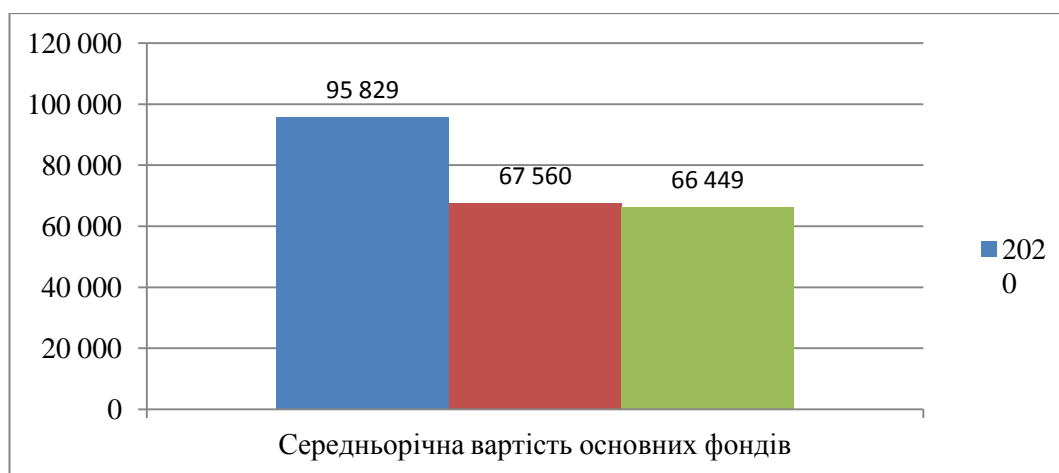


Рисунок 2.8 – Динаміка середньорічної вартості основних фондів ПП «Славутич-Поділля» за 2020-2022 рр.

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Середньорічна вартість основних фондів підприємства у 2020 році становила 95 829 тис. грн, у 2021 році їх вартість знизилася на 28 269 тис. грн, що пов'язано із реорганізацією діяльності. У 2022 році середньорічна вартість основних фондів підприємства порівняно із 2021 роком зменшилася на 1 111 тис. грн, тобто на розмір амортизації.

У таблиці 2.10 представлено динаміку стану та ефективності використання основних виробничих засобів ПП «Славутич-Поділля» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.10 – Динаміка стану та ефективності використання основних виробничих засобів ПП «Славутич-Поділля»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення (+, -)	
				2021 / 2020 рр.	2022 / 2021 рр.
Основні виробничі фонди на початок року, тис. грн	61 100	52 019	47 492	-9 081	-4 527
Надійшло основних виробничих фондів за рік, тис. грн	6 364	7 035	5 816	671	-1 219
Вибуло основних виробничих фондів за рік, тис. грн	2 717	2 019	1 080	-698	-939
Наявність основних виробничих фондів на кінець року, тис. грн	50 022	47 492	53 308	-2 530	5 816
Коефіцієнт реальної вартості основних виробничих фондів у майні підприємства	0,85	0,91	0,95	0,06	0,04
Коефіцієнт оновлення основних виробничих фондів	0,10	0,05	0,17	-0,05	0,12
Коефіцієнт вибуття основних виробничих фондів	0,04	0,03	-0,10	-0,01	-0,07
Коефіцієнт зносу основних виробничих фондів	0,12	0,05	0,17	-0,07	0,12
Коефіцієнт придатності основних виробничих фондів	0,87	0,94	0,82	0,07	-0,12
Коефіцієнт приросту основних виробничих фондів	-0,18	-0,08	0,28	0,26	0,36

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Проведемо аналіз структури витрат ПП «Славутич-Поділля» за елементами операційних витрат за 2020-2023 роки. Результати аналізу представимо у таблиці 2.11.

Частка матеріальних витрат ПП «Славутич-Поділля» відносно загальних витрат підприємства зазнала змін, зменшившись з 20,68 % у 2020 році до 5,83 % у 2021 році і до 5,38 % у 2022 році.

Таблиця 2.11 – Динаміка структури елементів операційних витрат  
ПП «Славутич-Поділля» за 2020-2022 роки

Елементи операційних витрат	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн.	%
Матеріальні затрати	13 658	20,68	1 301	5,83	1 266	5,38
Витрати на оплату праці	27 500	41,63	2 433	54,34	2 272	48,79
Відрахування на соціальні заходи	6 055	9,17	525	8,50	482	8,11
Амортизація	5 129	7,77	2 695	4,06	2 564	10,87
Інші операційні витрати	13 681	20,75	15 483	27,27	17 022	26,85
Разом	66 023	100,00	22 437	100,00	23 606	100,00

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Витрати на оплату праці зросли від 41,63 % у 2020 році до 54,34 % у 2021 році, але зменшилися до 48,79 % у 2022 році. Незважаючи на ці зміни, в структурі загальних витрат витрати на оплату праці залишаються основним елементом витрат підприємства. Відрахування на соціальні заходи зазнали скорочення, знизившись з 9,17 % у 2020 році до 8,11 % у 2022 році.

Витрати на амортизацію значно зросли у 2021 та 2022 роках. Інші операційні витрати також відзначилися значним зростанням у 2021 році, і не значним зменшенням у 2022 році. Ця категорія витрат складає значну частку загальних витрат і може включати різноманітні операційні витрати, які підприємство може оптимізувати.

Вивчення можливостей впровадження системи управління підприємством з орієнтацією на маркетинг є доцільним для підприємства, адже йому потрібно акцентувати увагу на потребах та вимогах своїх клієнтів. Запровадження маркетингової орієнтації може позитивно позначитися на конкурентоспроможності підприємства на ринку. Однак цей процес потребує внутрішніх змін в корпоративній культурі та операційних процесах підприємства [11, с. 400].

Протягом останніх трьох років загальна кількість співробітників у структурі управління зменшилася на понад третину від 111 працівників у 2020

році до 79 у 2022 році. Значний спад відзначено в окремих підрозділах, зокрема в мережі магазинів «Економ» (закриття яких призвело до скорочення загальної кількості працівників у структурі управління), цеху напівфабрикатів та відділі операторів.

Підприємство «Славутич-Поділля» є важливим гравцем у виробничо-господарському комплексі Хмельницької області та в цілому в Україні. Деякі ключові фактори, що визначають успішну роль підприємства у регіональному та національному економічному середовищі, а також його важливість у галузі оптової торгівлі та роздрібного сектору харчової продукції включають:

- ПП «Славутич-Поділля» активно займається оптовою торгівлею продуктами харчування, напоями та іншими товарами, що підкреслює його ключове значення на ринку споживчої продукції в Хмельницькій області та сусідніх регіонах;

- підприємство вирізняється широким асортиментом продукції, включаючи м'ясо, овочі, фрукти, напої, макаронні вироби, кондитерські вироби та інші товари. Це дозволяє привертати різні категорії покупців та розширювати свою аудиторію;

- підприємство підтримує стабільність свого бізнесу та продовжує активно розширювати діяльність. Незважаючи на виключення роздрібних магазинів із діяльності, підприємство розвиває оптову торгівлю продуктами харчування та збільшує обсяги надання приміщень в оренду;

- ПП «Славутич-Поділля» має партнерські відносини з великою кількістю постачальників (більше 50) і покупців (більше 60), що свідчить про значний обсяг бізнес-операцій та важливість підприємства для регіональної інфраструктури;

- підприємство продовжує свій план реконструкції складських приміщень з метою розширення площ для зберігання товарів та подальшої здачі їх в оренду.

Підсумовуючи, ПП «Славутич-Поділля» відіграє важливу роль у промислово-господарському комплексі Хмельницької області та має значний

вплив на економіку області. Компанія постачає широкий асортимент продуктів харчування та інших товарів і відіграє ключову роль в обслуговуванні різних сегментів споживчого ринку. Підприємство забезпечує постачання різноманітних продуктів харчування та інших товарів і відіграє ключову роль в обслуговуванні різних сфер споживчого ринку.

Сучасна підприємницька діяльність була б неможливою без мережі зв'язків з різними економічними агентами та іншими учасниками ринку.

ПП Славутич-Поділля активно взаємодіє з різними партнерами: постачальниками, споживачами, банками, біржами та ринками (рисунок 2.11).

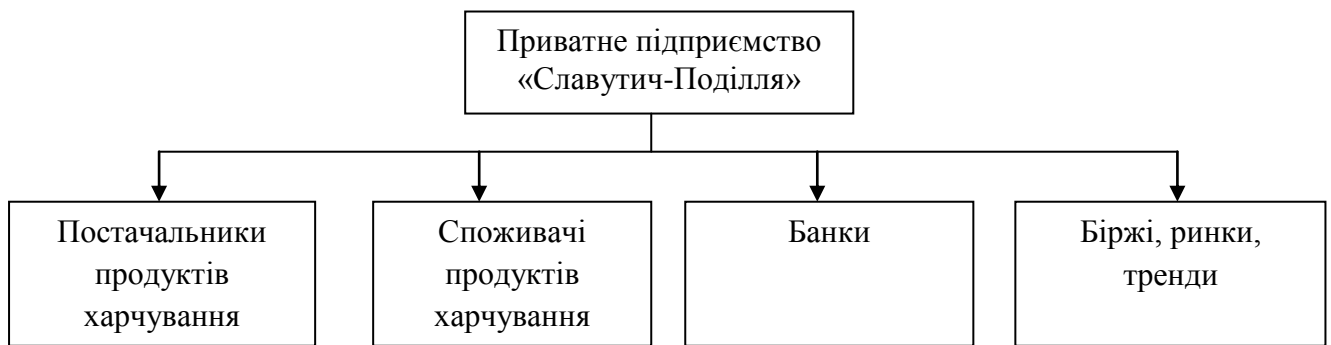


Рисунок 2.11 – Схема взаємозв'язків підприємства з іншими підприємствами, організаціями і установами, постачальниками матеріально-технічних ресурсів, споживачами, банками, біржами

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої документації підприємства

Постачальники продуктів харчування: постачальниками ПП «Славутич-Поділля» є різноманітні організації: товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, приватні підприємства, фізичні особи-підприємці, фермерські господарства, спільні виробничі товариства з обмеженою відповідальністю, спільноти співвласників, які пропонують різні види послуг харчування для підприємств.

Споживачі продуктів харчування: ПП «Славутич-Поділля» має споживачів, які купують його продукцію.

Товари закупають приватні підприємства, приватні підприємці, товариства з обмеженою відповідальністю, приватні акціонерні товариства, дитячі садки, коледжі, санаторно-курортні школи, сільські та державні акціонерні товариства.

Банки: підприємство співпрацює з банками у сфері надання фінансових послуг, кредитування та управління фінансами.

Банки надають кредити, ведуть рахунки та забезпечують операційні системи для розвитку бізнесу.

Біржі, ринки, тендери: ПП «Славутич-Поділля» може брати участь в аукціонах з купівлі-продажу продовольчих товарів на продовольчих біржах та ринках. Це може включати угоди про оптову торгівлю та закупівлю продукції.

Підприємство має стабільні відносини з існуючими постачальниками та покупцями, а також нарощує їх у воєнний час. Підприємство не займається продажем обмежених товарів, навпаки, попит на групи товарів (борошно, крупи, овочі) зростає.

Важливим аспектом стратегічного управління є аналіз конкурентного середовища та визначення позиції компанії по відношенню до основних конкурентів.

У кваліфікаційній роботі магістра розглядаються основні конкуренти ПП «Славутич-Поділля» (таблиця 2.13).

З таблиці 2.13 можна зробити висновок, що усі три фірми зареєстровані у м. Хмельницький і ведуть діяльність на оптовому продовольчому ринку. У всіх компаній більше тридцяти постачальників і більше п'ятидесяти покупців.

ПП «Славутич-Поділля» має можливість покращити свої позиції на ринку, використавши свої сильні сторони та можливості, усунувши слабкі сторони та мінімізувавши ризики. Для досягнення цієї мети компанія повинна розглянути низку стратегічних рішень, таких як створення та розвиток відділу комунікацій, використання онлайн-комунікацій та посилення конкурентної позиції.

Таблиця 2.13 – Основні конкуренти ПП «Славутич-Поділля»

Критерії порівняння	«Славутич-Поділля»	«Бакалія маркет груп»	«Поділля-маркет»
Сфера діяльності	Оптова торгівля харчовими продуктами, нерухоме майно в оренду	Оптова і роздрібна торгівля продуктами харчування та непродовольчими товарами	Оптова торгівля продуктами харчування, напоями і тютюновими виробами
Дата реєстрації	2008 р.	1998 р.	2000 р.
Юридична адреса	м.м. Хмельницький, вул. Шевченка, б. 70	м. Хмельницький, вул. Незалежності, б. 50	м. Хмельницький, вул. Володимирська
Постачальники	Більше п'ятидесяти постачальників	Більше тридцяти постачальників	Більше тридцяти постачальників
Покупці	Більше шестидесяти покупців	Більше п'ятидесяти покупців	Більше шестидесяти покупців
Тип діяльності	Оптова торгівля, нерухоме майно в оренду	Оптова і роздрібна торгівля	Оптова торгівля

Джерело: сформовано автором

### 2.3 Оцінювання маркетингової діяльності ПП «Славутич-Поділля»

Ефективність маркетингової діяльності підприємства визначається такими показниками:

– питома вага маркетингового персоналу відображає частку працівників, що виконують маркетингові функції, у загальній чисельності персоналу підприємства;

– під питомою вагою витрат на працівників сфери маркетингу розуміється питома вага заробітної плати, одержуваної працівниками відділу маркетингу, до загального фонду оплати праці підприємства;

– рентабельність витрат на просування та збут характеризує ефективність витрат на збут і розраховується як відношення суми прибутку від реалізації продукції до суми витрат на просування та збут;

– рентабельність маркетингових витрат означає відношення суми прибутку від реалізації продукції до загальної суми маркетингових витрат і показує ефективність реалізованих підприємством маркетингових заходів;

– коефіцієнт запасів розраховується як співвідношення зміни залишків готової продукції та обсягу реалізації продукції підприємства.

Коли значення цих показників зі знаком «+» продовжує зростати, то залишок готової нереалізованої продукції на підприємстві збільшується, і навпаки, коли цей показник зменшується або має від'ємне значення, залишок готової нереалізованої продукції збільшується.

Ефективність будь-якого підприємства часто визначається продуктивністю системи маркетингу [32]. Співробітники цієї системи безпосередньо не створюють продукцію, а здійснюють організаційно-комерційну діяльність з виробництва товарів, тобто підтримку якості, забезпечення товарної інфраструктури, все це входить у функції виробничого персоналу.

Аналіз PEST – це інструмент зовнішнього аналізу, який використовується в бізнес-плануванні та стратегічному плануванні для оцінки впливу різних макроекономічних факторів на результати діяльності організації.

У таблиці 2.14 наведено PEST-аналіз ПП «Славутич-Поділля», розроблений у форматі таблиці. У таблиці чотири квадрати, кожен квадрат відповідає за певну сферу: політичну (PEST-P), соціальну (PEST-S), економічну (PEST-E) і технологічну (PEST-T).

PEST-аналіз широко використовується в бізнес-практиці, критики стверджують, що він має обмеження. PEST-аналіз може бути корисним для пояснення минулих ринкових змін, він не завжди підходить для прогнозування чи передбачення майбутніх ринкових змін. Це пояснюється тим, що PEST-аналіз пропонує широкий спектр категорій, які можуть бути оманливо простими, оскільки їм бракує конкретних критеріїв для виявлення першопричин відхилень.

Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішньоекономічну ситуацію у сфері виробничо-комерційної діяльності. Як наслідок, фірми можуть бути засліплені неправильно визначеними даними в категоріях.

Аналітика допомагає організації приймати ефективніші рішення на основі аналізу різних зовнішніх факторів, які впливають на бізнес. PEST-аналіз забезпечує контекст для аналізу різних аспектів зовнішніх факторів бізнесу, що допомагає приймати рішення на основі ризику.

Подібно до внутрішнього та зовнішнього підходу, відомого як SWOT-аналіз, аналіз негативних сторін передбачає ретельний огляд кожної області відповідно до визначеного списку критеріїв, важливих для компанії. Дана методологія слугує інструментом довгострокового планування стратегії розвитку компанії.

Горизонт планування коливається від трьох до десяти років і щорічно коригується відповідно до реальності. Цей загальний аналіз виявляє суттєві фактори, які є маркерами змін у зовнішньому корпоративному середовищі. Потім вони аналізуються, оцінюється ступінь їх впливу і на основі отриманих даних розробляється стратегія. Цей метод покликаний максимально точно та комплексно відповісти на виклики часу та працювати над зробленими прогнозами.

Якщо компанія продає свою продукцію на різних ринках і працює в різних галузях, рекомендується провести аналіз PEST для кожної галузі та ринку. PEST-аналіз ПП «Славутич-Поділля» наведено в таблиці 2.14.

PEST-аналіз допомагає компанії зрозуміти зовнішнє середовище та визначити можливості та загрози, які можуть вплинути на її діяльність. Беручи до уваги ці фактори, компанія може розробляти стратегії, які дозволяють адаптуватися до змін і використовувати можливості, які надає зовнішнє середовище.

PEST-аналіз показує важливість аналізу зовнішнього середовища для стратегічного управління підприємством.

Враховуючи політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, підприємства можуть краще підготуватися до змін і реагувати на потенційні загрози та можливості.

Таблиця 2.14 – PEST-аналіз підприємства «Славутич-Поділля»

PEST-аналіз	
1	2
<p>PEST-P (Політичні фактори):</p> <p>оцінка стабільності політичного середовища, включаючи можливість політичних змін та їх вплив на бізнес;</p> <p>аналіз рівня бюрократії та корупції, які можуть вплинути на операційні процеси підприємства;</p> <p>оцінка податкових ставок і політики, які можуть вплинути на фінансову стійкість підприємства;</p> <p>аналіз екологічних норм і стандартів та їх впливу на виробництво;</p> <p>зміни законодавства, що регулює працю в галузі, можуть вплинути на умови діяльності підприємства;</p> <p>- потенційна загроза військового конфлікту може суттєво вплинути на безпеку бізнесу та працівників</p>	<p>PEST-E (Економічні фактори):</p> <p>- темпи економічного зростання: економічне зростання може створити можливості для зростання продажів і розширення бізнесу;</p> <p>- інфляція та процентні ставки: висока інфляція та процентні ставки можуть збільшити фінансовий тиск на підприємство;</p> <p>- рівень безробіття, розмір заробітної плати та умови: вплив цих факторів на наявність робочої сили та її вартість;</p> <p>- рівень розвитку підприємства та бізнес-середовища: умови розвитку бізнесу та конкурентоспроможності на ринку;</p> <p>- кредитно-грошова та податково-бюджетна політика країни: вплив на доступність кредитів і фінансових ресурсів;</p> <p>- рівень розвитку банківського сектору: значення фінансового сектору для бізнесу</p>
<p>PEST-S (Соціальні фактори):</p> <p>рівень охорони здоров'я та освіти: вплив рівня охорони здоров'я та освіти на здоров'я та кваліфікацію робочої сили;</p> <p>ставлення до праці, вільного часу, відпочинку та пенсії: вплив на трудові ресурси та споживчий ринок;</p> <p>вимоги до якості продукції та рівня обслуговування: важливість якості продукції та послуг для задоволення потреб;</p> <p>спосіб життя та звички споживання: вплив змін у способі життя та споживчих звичок на попит;</p> <p>ставлення до натуральної та екологічно чистої продукції: важливість екологічно чистої продукції та ставлення до неї споживачів;</p> <p>- темпи зростання населення: вплив на ринок праці та попит на продукцію</p>	<p>PEST-T (Технологічні фактори):</p> <p>рівень інноваційно-технологічного розвитку: оцінка ступеня впровадження нових технологій у харчову промисловість та їх вплив на закони технологічного оснащення галузі;</p> <p>розгляд законів, що регулюють використання технологічного обладнання у виробництві харчової промисловості;</p> <p>доступ до новітніх технологій: аналіз можливостей доступу до передових технологій</p> <p>технології оптимізації товарного забезпечення;</p> <p>- ступінь використання, впровадження та трансферу технологій: з урахуванням рівня використання інновацій та можливостей трансферу технологій</p>

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої документації підприємства

SWOT-аналіз – це потужний інструмент стратегічного планування, який допомагає оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на підприємство.

Методологія SWOT-аналізу базується на методі, який дозволяє проводити спільне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [26, с. 724].

За допомогою цієї методики можна побачити зв'язок сильних і слабких сторін підприємства із зовнішніми загрозами, можливостями і перспективами.

Спочатку визначаються сильні і слабкі сторони, а також загрози і можливості, а потім встановлюється зв'язок між ними, і саме цей результат може бути використаний для розробки стратегії компанії.

SWOT-аналіз дозволяє систематично оцінювати ситуацію та розробляти стратегію на основі сильних сторін, вирішувати проблеми слабких сторін, використовувати можливості та враховувати загрози.

Аналіз базується на визначенні чотирьох основних компонентів:

– сильні сторони: в цьому розділі показані всі сильні сторони та переваги компанії. Це унікальні ресурси, досвід, кваліфікація співробітників, технологічні переваги, сильний бренд тощо;

– слабкі сторони: у цьому розділі перераховані всі слабкі сторони та недоліки підприємства. Це обмеження, недоліки процесу, брак ресурсів, неефективне управління тощо;

– можливості: у цьому розділі перераховуються зовнішні фактори та можливості зовнішнього середовища, які можуть бути корисними для підприємства. Це можуть бути нові ринки, підвищення попиту на продукцію, зміни в законодавстві, технологічні інновації тощо;

– загрози: у цьому розділі перераховуються зовнішні чинники або потенційні загрози, які можуть мати негативний вплив на підприємство.

SWOT-аналіз допомагає визначити потенційні ризики для компанії. Це може бути конкуренція, економічна криза, зміни в законодавстві та інше.

Зважаючи на це, слід враховувати наступні особливості SWOT-аналізу:

– суб'єктивний характер факторів, що складають сильні і слабкі сторони підприємства та їх важливість, а також специфіка сприйняття керівниками впливу факторів зовнішнього середовища;

- вірогідність і ризик відношення факторів до цієї групи (минулі переваги можуть бути недоліками майбутнього стану і навпаки);

- середовище, що швидко змінюється, вимагає постійної уваги.

Здійснення SWOT-аналізу дуже важливе для планування розвитку та подальшої діяльності підприємства.

SWOT-аналіз – це аналіз відомої, але розрізненої та несистематизованої інформації про бізнес та конкурентне середовище компанії, що дозволяє створити логічно узгоджену схему взаємодії впливів, слабких сторін, можливостей та загроз у формі аналітики.

Традиційний метод SWOT-аналізу дозволяє детально вивчити зовнішнє і внутрішнє середовище. У результаті раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на створення узагальненого інформаційного потенціалу, мають бути прийняті ефективні рішення щодо відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкого, середнього та сильного) відповідно до сигналу (слабкий, середній чи сильний). зовнішнього середовища.

У таблиці 2.15 наведено SWOT-аналіз ПП «Славутич-Поділля».

За результатами SWOT-аналізу для ПП «Славутич-Поділля» можна зробити висновок, що на підприємстві, яке займається оптовою торгівлею продовольчими товарами, існує низка можливостей та загроз. Серед можливостей ПП «Славутич-Поділля»:

- розвиток відділу маркетингу та проведення рекламних кампаній для залучення нових клієнтів та збільшення обсягів продажів;

- використання досвіду компанії в оптовій торгівлі для розширення бізнесу на нові ринки або регіони;

- використання соціальних медіа та контент-маркетингу для створення онлайн-присутності.

Серед можливих ризиків для ПП «Славутич-Поділля»:

- висока конкуренція, що впливає на цінову політику у сфері оптової торгівлі продовольчими товарами та призводить до зниження рентабельності;

- залежність від обмеженої кількості постачальників може загрожувати надійності постачання та стабільності підприємства;
- сезонність галузі може призвести до сезонних змін попиту, що вимагає гнучкості планування та запасів.

Таблиця 2.15 – SWOT-аналіз підприємства «Славутич-Поділля»

Загрози та можливості	Сильні сторони (strength)	Слабкі сторони (weakness)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доступ до широкого асортименту товарів, здатних залучити різних клієнтів;</li> <li>- володіння нерухомістю для зниження орендної плати та забезпечення стабільності за статтями витрат;</li> <li>- багатий досвід у сфері оптової торгівлі та оренди нерухомості;</li> <li>- висококваліфікований персонал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність відділу маркетингу (відсутність реклами чи сайту);</li> <li>- сезонність: оптова торгівля продуктами харчування може бути схильна до сезонних змін попиту;</li> <li>- конкуренція: висока конкуренція, що впливає на цінову політику;</li> <li>- залежність від постачальників: залежність від обмеженої кількості постачальників продуктів харчування</li> </ul>
Можливості (opportunities)	SO – стратегічні рішення (використання сильних сторін для використання можливостей)	WO – стратегічні рішення (поліпшення слабких місць для використання можливостей)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток відділу маркетингу та проведення рекламних кампаній для залучення нових клієнтів;</li> <li>- використовувати великий досвід для розширення бізнесу на нові ринки чи території</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не використовуються онлайн-продажі для створення сайту компанії та залучення більшої кількості клієнтів;</li> <li>- соціальні медіа та контент-маркетинг: розробка контент-стратегії для створення не присутності в соціальних мережах</li> </ul>
Загрози (threats)	ST – стратегічні рішення (використання сильних сторін для запобігання загрозам)	WT – стратегічні рішення (зменшення кількості слабких місць для запобігання загрозам)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання висококваліфікованих кадрів для підвищення конкурентоспроможності в умовах високої конкуренції;</li> <li>- використання нерухомості для заощаджень під час оренди</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка плану заходів щодо зменшення залежності від обмеженої кількості постачальників;</li> <li>- розглянути можливість залучення зовнішнього маркетингового агентства для покращення впізнаваності компанії</li> </ul>

Джерело: сформовано автором

Хмельницька область має добре розвинену транспортну мережу. Важливе значення має її розміщення на транспортних магістралях, які зв'язують основні

промислові райони України, а також з західноукраїнськими областями і країнами Центральної і Східної Європи.

В лідерах – олія як продукт переробки, зернові культури – пшениця, кукурудза тощо, цукор, кондитерські вироби, овочі і фрукти, борошномельна продукція).

На сьогоднішній день харчова промисловість України забезпечує внутрішній споживчий ринок якісними продуктами харчування майже на 90 %. Крім того, галузь відіграє надзвичайно важливу роль у зовнішній торгівлі країни, формуючи більш 50 %.

#### Висновки до другого розділу

У другому розділі було проведено аналіз маркетингової діяльності та аналітична оцінка ринку, на якому функціонує підприємство, виділена загальноекономічна характеристика підприємства, а також оцінена діяльність маркетингу на підприємстві.

З проведеного аналізу видно що, підприємство формує свій розвиток та структуру не тільки промислового комплексу, але й усієї економіки міста та України.

Через російське вторгнення на територію України промисловість займає третє місце. Збитки які отримало підприємство складають 1 млрд доларів США.

Але харчова промисловість змогла представити високу стійкість у воєний час. Станом на сьогодні деякі підприємства змогли вже повернутися до довоєнного рівня виробництва, та намагаються далі підтримувати економіку України.

Приватне підприємство «Славутич-Поділля» розпочало свою діяльність в 2008 році, здійснюючи дистрибуцію кондитерських виробів, макаронних виробів та напівфабрикатів.

На сьогодні приватне підприємство Славутич-Поділля займається оптовою торгівлею продуктами харчування а також здає в оренду власне нерухоме майно.

ПП «Славутич-Поділля» може вдосконалювати свою позицію на ринку та використовувати свої сильні сторони та можливості які має, а також працювати над вирішенням проблем таких як слабкі сторони та спроби уникнути загрози які з'являються на підприємстві під час його функціонування.

### 3 Вдосконалення маркетингової концепції розвитку ПП«Славутич-Поділля»

#### 3.1 Визначення маркетингової стратегії управління базою клієнтів на засадах CRM-системи

CRM-система як ефективний елемент маркетингової стратегії відповідає не тільки за управління взаємовідносин з клієнтами, а й впливає на зростання підприємства. CRM-система повинна мати обґрунтовану рентабельність інвестицій, допомагати розраховувати вигоди і скорочувати ресурси.

Для проведення детального аналізу і вибору оптимальної CRM-системи доведеться витратити досить багато часу, але необхідно враховувати, що доходи підприємства будуть залежати від вибору системи, тому економити на цьому етапі не варто [28].

Окупність системи безпосередньо залежить від того, наскільки вона підходить під бізнес-модель і стратегію взаємодії з клієнтами, а також враховує напрями в області продажів.

Управління відносинами з клієнтами (CRM) – це поняття, яке охоплює концепції, які використовуються підприємствами для управління взаємовідносинами із споживачами і включають: збір, зберігання, аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів, інформацію про взаємовідносини з ними. Сучасна CRM-концепція спрямована на вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів. Існують три підходи, які відносяться до автоматизації управління взаємодіями з клієнтами, кожен з яких може бути реалізований окремо від інших:

- оперативний (автоматизація споживчих бізнес-процесів, що допомагає персоналу по роботі з клієнтами виконувати свої функції);
- аналітичний (аналіз інформації про споживачів з різними цілями);

– співробітницький (програма взаємодіє із споживачами без участі персоналу по роботі з клієнтами).

Ключовими елементами CRM-системи є: маркетинг, продаж і сервіс. Вміле їх поєднання робить можливим застосування цієї технології. Завдяки продажу є можливість здійснювати початковий контакт із споживачем. Шляхом обслуговування закріплюється позитивне враження споживача, що сприяє продовженню зв'язків з ним. В результаті застосування цих складових отримуємо зворотний зв'язок та управління, яке створює передумови для лояльності споживачів.

Сучасна CRM-система розглядає продаж не як окрему подію, що здійснюється конкретним продавцем з конкретним покупцем, а як безупинний процес, до якого причетний кожен співробітник підприємства, як мистецтво та науку використання інформації про клієнта для завоювання його лояльності і підвищення цінності для підприємства [28].

Останнім часом спостерігається збільшення попиту на інтеграційні рішення, які допомагають розширювати функції CRM-систем. До них відносять:

– інтеграція з телефонією, що дозволяє отримувати реальні дані про дзвінки, що відбулися;

– інтеграція з сервісом розсилок, що дає можливість маркетологам формувати вибірки, відправляти розсилки і отримувати в систему дані про статус доставки, відкриття, прочитання, відповідної реакції для кожного конкретного листа або клієнта;

– інтеграція з соцмережами (комунікації з клієнтами в соцмережах дають можливість здійснювати кореляцію користувача соцмережі та клієнта підприємства за допомогою історії його замовлень, історії звернень, історії скарг).

Основними завданнями сучасних CRM-систем є залучення нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих з метою максимізації одержуваного прибутку. Отже, за допомогою CRM-систем підприємство може збирати інформацію про своїх клієнтів на всіх стадіях його життєвого циклу та використовувати в інтересах свого бізнесу шляхом побудови взаємовигідних відносин.

Отже, CRM-система – це не просто програмний продукт, а бізнес стратегія побудови стійких ділових відносин підприємства, що обумовляє підвищені вимоги до її якості і перспектив її розвитку.

Глобальний ринок CRM-систем щорічно має тенденцію до зростання. Впроваджуючи електронні систем CRM, підприємства переходять на нову політику розвитку, яка орієнтована на клієнтів. Це вимагає коригування основної стратегії розвитку, бізнес-процесів і маркетингової політики. Інформація, отримана з електронних CRM-систем, повинна знаходити практичне застосування, що відобразиться на підвищенні прибутковості підприємства. Впровадження CRM-системи зможе допомогти підприємству в обліку замовлень продукції та якісної співпраці з клієнтами.

CRM-система (Customer Relationship Management або Управління відносинами з клієнтами) – це прикладне програмне забезпечення для підприємств, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з замовниками, а саме для: підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу, поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження історії взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процесів з подальшим аналізом результатів.

CRM-система забезпечує підприємству встановлення зв'язків з клієнтами та допомагає автоматизувати процеси роботи з клієнтами, зменшує витрати на пошук та аналіз інформації діяльності клієнтів.

Ця система має низку переваг для впровадження на підприємстві:

- облік інформації про клієнтів;
- оптимізація роботи відділу збуту і маркетингу;
- автоматизація процесу роботи з клієнтами;
- інформація про замовника, яка знаходиться в одному місці;
- ефективне планування роботи з клієнтами;
- швидке виявлення проблеми;
- ранжування і систематизація клієнтської бази підприємства.

Головною перевагою впровадження CRM-системи є покращення роботи співпраці з клієнтами.

CRM-система необхідна для того, щоб:

– контролювати потік клієнтів, вхідні та вихідні дзвінки, замовлення (в умовах конкуренції наявність постійних споживачів забезпечує підприємству стійку пропозицію на продукцію та необхідність бути лідером серед інших виробників;

– чітка організація роботи працівників (працівник зобов'язаний занести інформацію в систему; будь-який співробітник, який має доступ до цієї системи, може переглянути всю необхідну інформацію, яка його цікавить);

– створення єдиної клієнтської бази (оскільки вся інформація знаходиться в одній системі, працівник може цю інформацію стандартизувати, аналізувати, створювати звіти, складати статистику тощо, забезпечуючи оперативну роботу відділу і можливість удосконалення тактичних і стратегічних планів);

– CRM-система забезпечує відділ готовими рішеннями з певного питання (контроль будь-якої інформації, яка стосується клієнта, допоможе забезпечити ефективність роботи відділу збуту).

Наявність статистичної інформації з приводу клієнта допоможе йому проаналізувати ситуацію, розробити план роботи з клієнтом і вдосконалити взаємозв'язки. Оскільки постійний потік інформації щодо клієнта знаходиться в системі, зможе забезпечити працівнику аналітику щодо співпраці з цим клієнтом і визначитись на рахунок доцільності зв'язків з ним.

Через те впровадження на підприємстві CRM-системи забезпечить йому не тільки ефективну роботу відділу збуту й маркетингу, але й підприємства в цілому.

Процес впровадження CRM-системи включає такі етапи (рисунок 3.1).

На першому етапі відбувається встановлення мети і визначення стратегічних цілей. Це є головний етап під час рішення запровадити на підприємстві CRM-систему, оскільки керівництву необхідно вирішити потребу у даній системі, її можливості щодо впливу на ефективність роботи відділів збуту і маркетингу, забезпечення нею оперативності взаємовідносин з клієнтами.



Рисунок 3.1 – Процес впровадження етапів встановлення CRM-системи  
Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої документації

Другим етапом є аналіз наявних ресурсів, тобто підприємству необхідно оцінити свої ресурси, а саме: визначення наявних фінансових ресурсів для закупівлі і впровадженні системи на підприємстві; трудових ресурсів, які зможуть користуватися системою, можливість виділення додаткових коштів на навчання, або наймання нового співробітника.

Третім етапом є реорганізація системи комунікацій між підрозділами на підприємстві. Система може покращити взаємозв'язок між відділами шляхом комунікативних зв'язків між структурними підрозділами, зменшення обсягу паперової роботи, можливості скорочення працівників чи навпаки.

Четвертим етапом є внесення інформації, яка стосується клієнтської бази, в єдину систему. Після впровадження CRM-системи на підприємстві, працівникам

необхідно занести всю інформацію, яка стосується постійних клієнтів: кількість дзвінків, обсяги замовлень, терміни поставок тощо.

П'ятий етап – це встановлення критеріїв оцінювання роботи, як працівників, так і відділу в цілому. Підприємство повинне оцінювати роботу відділів після запровадження системи. Маються на увазі кількісні і якісні показники: продуктивності праці, відсоток збільшення підписаних угод, якість і час обслуговування клієнтів, збільшення обсягів замовлення, скорочення витрат на обслуговування, підвищення прибутковості за рахунок кількості підписаних угод.

Шостий етап – це контроль за діяльністю роботи, виявлення недоліків та їх усунення. При використанні CRM-системи підприємство зможе відслідковувати всі її переваги та недоліки.

При впровадженні CRM-системи на підприємстві можуть виникати певні проблеми, такі як: зникнення інформації щодо клієнтів; не повне використання усіх конфігурацій системи; використання не іцензійної системи тощо.

Разом з тим, ця система дає позитивні зміни на підприємстві.

CRM-система може забезпечити підприємству не тільки економію часу працівників відділів збуту та маркетингу для виконання роботи у напрямі покращення взаємовідносин з клієнтами, а й підвищить ефективність роботи підприємства.

Виробничий процес включає в себе створення попередньо замовлених товарів, а також їх реалізацію покупцям у мережі магазинів. Так, час на виконання замовлення складає близько 3,5 години у виробничому плані.

Виробничий план розраховується за формулою:

$$B_{nl} = K_p \Phi PC / N_i, \quad (3.1)$$

де  $K_p$  – кількість працівників, які виконують планові завдання, осіб;

$\Phi PC$  – фонд робочого часу одного працівника, год;

$N_i$  – норма часу на виконання одного завдання, год.

Розрахуємо виробничий план:

$$V_{\text{пл}} = (21 \cdot (12 \cdot 12)) / 3,5 = 864 \text{ (одиниць)}.$$

Виробнича потужність розраховується за формулою 3.2 і показує максимум, який можна отримати у разі залучення максимуму працівників з найвищими показниками виконання завдання за однаковий час:

$$ВП = K_p (\text{max}) \cdot \Phi PC (\text{max}) / N_i (\text{min}), \quad (3.2)$$

де  $K_p (\text{max})$  – максимальна кількість працівників, яка може бути зайнята у процесі виконання завдання, осіб;

$\Phi PC (\text{max})$  – максимальний фонд робочого часу на одного працівника, год;

$N_i (\text{min})$  – мінімальна норма часу на виконання завдання, год.

Розрахуємо виробничу потужність:

$$ВП = (21 * (12 * 12)) / 6 = 504 \text{ (одиниць)}.$$

Виробничий план передбачає залучення двох комплектувальників товарів, двох розфасовувачів м'ясопродуктів і створення ними 504-х одиниць товару. Фонд робочого часу є мінімальним.

Підприємство має наступні показники:

– кількість лідів – 10 000 – працівники знайомі з продуктом, які потенційно можуть стати клієнтами;

– кількість потенційних угод – 100 – угоди, які знаходяться у воронці продажів;

– % конверсії лідів в потенційні угоди – 6 %;

– кількість завершених угод – 20;

– % конверсії потенційних угод в завершені – 50 %;

– обсяг продажів компанії за місяць – 100 894,194 грн

– середня сума угоди – 700 грн.

Очікуваними ефектами від впровадження CRM-системи :

– зростання кількості лідів на 3 % (можна отримати шляхом усунення втрати клієнтів, створення єдиної бази клієнтів для холодних дзвінків і

підвищення їхньої якості шляхом прослуховування дзвінків, налаштування масових email – розсилок, їхньої оптимізації шляхом А/В тестування, налаштування додаткових тригерних маркетингових комунікацій.

$$1) 10\ 000 \cdot 1,06 = 10\ 600 \text{ лідів}$$

– зростання кількості потенційних угод на 3 % шляхом збільшення кількості лідів, і на 4 % шляхом підвищення відсотку конверсії, які можна досягти шляхом якісної сегментації клієнтів, автоматизації взаємодії з клієнтом, підвищення продуктивності роботи робітників в результаті автоматизації завдань, створення єдиної бази, документообіг та інших оптимізацій.

$$2) 100 \cdot 1,03 = 103 \text{ потенційних угод}$$

$$3) 103 \cdot 1,04 = 107,12 \text{ потенційних угод}$$

– зростання кількості укладених угод шляхом збільшення числа потенційних угод на 10 %, і на 5 % шляхом підвищення відстоку конверсії шляхом автоматизації воронки продажів і взаємодій з клієнтом, зниження кількості втрачених клієнтів.

$$4) 20 \cdot 1,1 = 22 \text{ завершених угод.}$$

$$5) 22 \cdot 1,05 = 23,1 \text{ завершених угод.}$$

Результат – 45,1 завершених угод або 50447,097 грн.

– підвищення суми середнього замовлення шляхом впровадження процесів на 4 %.

$$6) 50447,097 \cdot 1,04 = 52\ 464,9809 \text{ грн.}$$

При порівнянні показників обсягу продажів, видно, що якісні зміни, пов'язані із впровадженням CRM-системи, дозволяють підвищити обсяг продажів на 34 % за 1 місяць або 154 308,767 грн.

При правильному управлінні кожний елемент механізму повинен мати своє відображення. В додатку В.3 представлена анкета-опитування про діяльність підприємства. Управління маркетингом як частина системи управління підприємством спрямована на баланс внутрішніх можливостей і вимог маркетингового середовища. У таблиці 3.1 представлені рекомендації для маркетингового управління на підприємстві.

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо маркетингового управління на ПП «Славутич-Поділля»

Назва рекомендованого заходу	Мета, яка досягається	Методи досягнення цілей	Показники ефективності, що характеризують результат
Проведення маркетингових аналітичних досліджень	Виявлення сильних сторін, можливостей, слабких сторін, загроз	Здійснення SWOT-аналізу	Запропоновано стратегії: – за використання сильних сторін та можливостей (збільшувати кількість замовлень через налагоджену структуру споживачів продукції); – за використання слабких сторін та можливостей (використовувати наявну інфраструктуру, утримувати рівень якості продукції); – за використання сильних сторін і загроз (зменшувати використання енергоресурсів шляхом використання нового обладнання та кваліфікованого персоналу, утримувати кількість постачальників використовуючи налагоджені комерційні зв'язки з контрагентами); – за використання слабких сторін і загроз (підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства)
Впровадження в роботу підприємства системи моніторингу Protracking GPS: моніторинг транспорту; моніторинг палива	Контроль переміщення автотранспорту  Аналіз пробігів Protracking GPS	Встановлення системи моніторингу Protracking GPS	Відбувається економія, тобто впровадження окупиться за рік і два місяці
Впровадження в роботу підприємства програмного забезпечення управління складом WarehouseManagementSystem (WMS)	Автоматизація та оптимізація складських та логістичних процесів на підприємстві	Встановлення програмного забезпечення управління складом WarehouseManagementSystem (WMS)	Підвищення точності та швидкості виконання завдань на 20-30 %, тобто зниження часу на виконання завдань

Джерело: сформовано автором

Отже, запропоновані рекомендації у таблиці 3.1 дозволять ПП «Славутич-Поділля» отримати переваги в організації ефективного управління збутовою діяльністю підприємства, сприятимуть підвищенню його прибутковості.

### 3.2 Обґрунтування ефективності формування маркетингової концепції в діяльності підприємства

PRM (Partner Relationship Management) – це нова концепція, яка відповідає поточним ринковим тенденціям і пропонує streetwear & fashion класу люкс. Крім автоматизації бізнес-процесів, PRM контролюють доступ і забезпечують безпеку даних [29].

Перевагами від впровадження PRM систем є:

- ефективність: автоматизовані системи швидше і надійніше працюють, спрощують і оптимізують бізнес-процеси, що позитивно впливає на діяльність та прибуток підприємства;

- зменшення ризиків (контроль і прозорість доступу зменшують можливість втрати або витоку даних);

- взаємодія (PRM-система забезпечує зручний обмін інформацією між партнерами, що економить час і спрощує взаємодію).

Функціями PRM-системи є автоматизація аутентифікації та авторизації, тобто процес перевірки користувача. Система надає доступ до даних тільки авторизованим користувачам за умови правильності облікових записів.

Контроль доступу та ролей означає, що PRM-системи надають можливість встановлювати рівні доступу і ролі користувачів. Впровадження політики безпеки і регулювання передбачає те, що PRM-системи дозволяють впроваджувати і здійснювати політику безпеки в мережі.

CRM та PRM-системи мають багато спільного на практиці, але основна відмінність полягає у їх назві. CRM-системи використовують для запису всіх дій, пов'язаних із клієнтами, а PRM-системи використовують для запису всіх дій, пов'язаних із партнерами.

Клієнти і партнери є зовнішніми зацікавленими сторонами, тому необхідно записувати певні типи інформації для обох (імена, адреси та контактні дані). Програмне забезпечення PRM та CRM має розпізнавати ці відмінності.

Програмне забезпечення PRM повинно мати такі спільні функції:

- виділені партнерські портали (по одному для кожного партнера, які дозволяють створювати і управляти персоналізованим досвідом;
- управління потенційними клієнтами з метою залучення потенційних клієнтів для закриття угоди;
- маркетингові кампанії, навчання і продуктивність (централізований репозиторій для маркетингових активів, які можуть використовувати партнери);
- Admin Controls (інструменти управління робочими процесами між підприємствами і його партнерами);
- інформаційна панель вимірювання цілей (відстеження окупності партнерських програм з використанням показників, які вимірюють відповідні цілі);
- засоби зв'язку, повідомлень і попереджень (між підприємством та партнерами, що дозволяють обмінюватися знаннями, відгуками і досвідом).

Для кращого оцінювання ефективності маркетингового управління необхідні такі елементи оцінювання, як:

- суб'єкт оцінювання (маркетингова служба підприємства);
- об'єкт оцінювання (маркетингова діяльність підприємства);
- методика оцінювання ефективності маркетингу.

Сучасна система оцінювання ефективності маркетингової діяльності повинна враховувати можливості розповсюдження інформації через Інтернет.

Прибутковість як показник ефективності маркетингової діяльності характеризує ефективність маркетингових заходів як загалом за підприємством, так і за певними елементами чи параметрами. Цей критерій ефективності маркетингової діяльності досліджується за допомогою таких коефіцієнтів: прибуток на одиницю продукції і маржинальний прибуток [4, с. 328]. На основі цих показників можна виявити відхилення від плану або проаналізувати динаміку змін і визначити рівень ефективності маркетингової діяльності.

На рисунку 3.2 зображено алгоритм оцінювання ефективності маркетингової діяльності торговельного підприємства.

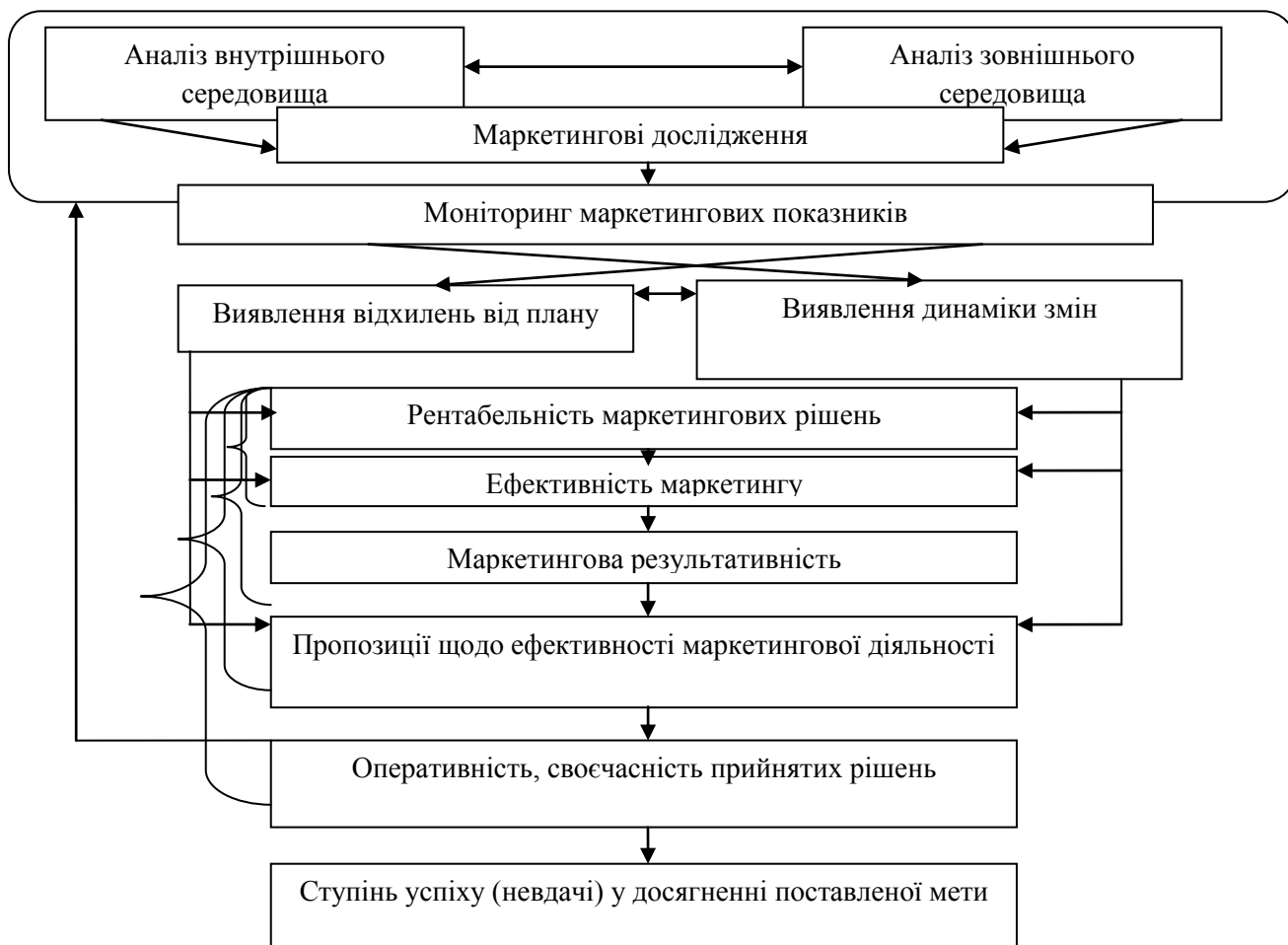


Рисунок 3.2 – Алгоритм оцінювання ефективності маркетингової діяльності торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі діяльності підприємства

Отже, маркетинг відіграє важливу роль у забезпеченні успішного ринкового функціонування, підвищенні рівня прибутковості підприємства. Для підвищення ефективності маркетингу необхідно враховувати реальні показники діяльності ринку, на якому функціонує підприємство, здійснити аналіз продукції конкурентів, спеціалізації сфери, галузі тощо [4, с. 328].

Для досягнення поставлених перед підприємством цілей і механізм маркетингу підприємства повинен бути клієнтоорієнтованим і володіти певним рівнем компетентності.

Підприємства, які прагнуть оптимізувати свої внутрішні процеси, отримують прибуток [9, с. 70]. Вибір й обґрунтування стратегічного управління

підприємством пропонується здійснювати на засадах комплексу маркетингу. Не дивлячись на стандартність продукту, пріоритетним напрямом в діяльності підприємства може бути стратегія диференціації. Вона передбачає створення підприємством переваг, які б вирізняли його серед конкурентів [6, с. 400].

Основним фактором товарної стратегії диференціації вважається якість продукту, яка вимірюється властивостями споживчих і витратних параметрів конкурентоспроможності продукції. Рекомендовані напрями диференціації торговельної продукції відображено на рисунку 3.3.

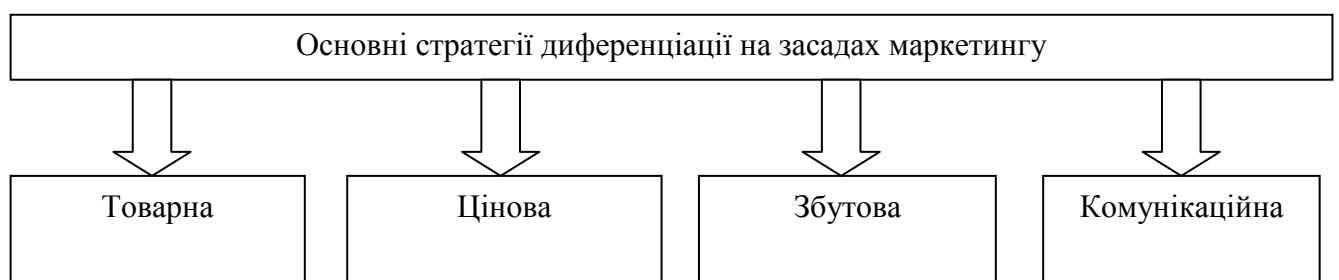


Рисунок 3.3 – Основні стратегії диференціації на засадах маркетингу

Джерело: сформовано автором на основі діяльності підприємства

Основні стратегії диференціації на засадах маркетингу відображають можливості вдосконалення товарної політики торговельних підприємств за рахунок стратегічної переорієнтації.

Диференціація продукції дозволить отримати игоди для підприємства у вигляді підвищення цін, доступу до нових сегментів ринку, захисту позицій на ринку, підвищення конкурентоспроможності продукції [17, с. 150-154].

На ринку торговельної продукції спостерігається зростання конкуренції. Це безпосередньо впливає на ціновий діапазон при реалізації торговельної продукції. Тому доцільно здійснити диференціацію цін під час стратегічного планування на основі взаємозв'язку «якість – ціна».

Матрицю диференціації цін та вибору стратегії відображено на рисунку 3.4.

Висока ціна	Стратегія пограбування	Стратегія «завищеної ціни»	Стратегія «якісна цінова відповідальність»
Середня ціна	Стратегія «показаного блиску»	Стратегія «золотої середини»	Стратегія «цінових переваг»
Низька ціна	Стратегія «неякісна цінова відповідальність»	Стратегія «цінове проникнення»	Стратегія «цінове завоювання споживача»
	Низька якість	Середня якість	Висока якість

Рисунок 3.4 – Матриця стратегічної диференціації цін для торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі діяльності підприємства

У ході дослідження цінової політики підприємства з'ясовано, що на формування остаточної ціни продукції визначальною мірою впливає сезонність, що необхідно враховувати при виборі цінових стратегій у торговельному бізнесі.

Врахування сезонності забезпечить стабільний прибуток підприємству (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Напрями диференціації товарів у торговельному підприємстві

Диференційовані товарні стратегії	Напрями диференціації	Характеристика
Продуктових інновацій	Створення нових видів продукції	Переробка власної продукції
	Використання нових видів продукції	Закупівля товарів та нових модифікацій
Інновацій у виробництві продукції	Покращення екологічно безпечної продукції	Пошук та вибір районів, екологічно безпечних для торговельної продукції
	Застосування новітнього устаткування та обладнання, яке дозволить виготовляти нові види продукції	Придбання сучасних основних засобів для більш кращого зберігання, перевезення проодукції
Товарного розширення	Розширення асортименту за рахунок включення нових видів продукції	Відведення площ зберігання товару для нових товарів та видів продукції

Джерело: сформовано автором на основі діяльності підприємства

Вибір цінових стратегій підприємства з урахуванням фактора сезонності дозволить отримувати максимально стабільний прибуток протягом року (рисунок 3.5).

З рисунка 3.5 видно, що найкращою фазою збуту є середина весни по початок літа. Для формування цінової політики доцільно обрати такі стратегії коригування цін.

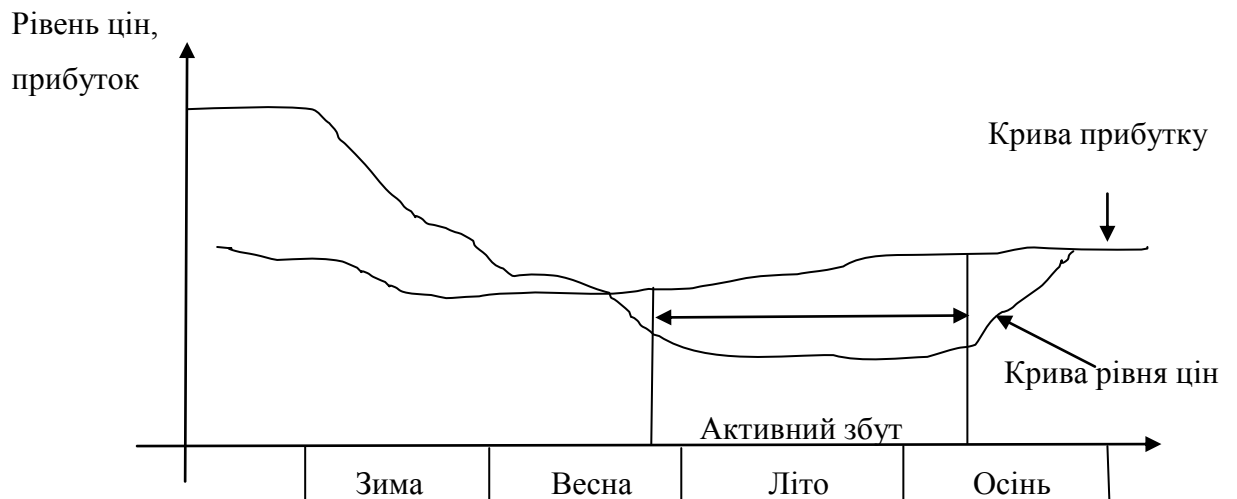


Рисунок 3.5 – Крива прибутку підприємства за рахунок вибору та впровадження цінових стратегій з урахуванням чинника сезонності  
Джерело: Сформовано автором на основі результатів прибутку підприємства

При формуванні цінової політики доцільно обирати стратегії коригування цін (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Вибір цінових стратегій підприємства з урахуванням фактора сезонності

Зима	Стратегія «показного блиску»	Стратегія «завищеної ціни»	Стратегія «якісна цінова відповідальність»
Осінь	Стратегія «показного блиску»	Стратегія «цінове проникнення»	Стратегія «цінових переваг»
Весна	Стратегія «показаного блиску»	Стратегія «золотої середини»	Стратегія «якісна цінова відповідальність»
Літо	Стратегія «неякісна цінова відповідальність»	Стратегія «цінове проникнення»	Стратегія «цінове завоювання споживача»
	Низька якість	Середня якість	Висока якість

Джерело: Сформовано автором на основі діяльності стратегій підприємства

Управління збутом торговельної продукції є найбільшою проблемою, тому значну частину виробленої продукції підприємство збуває за мінімальними цінами посередникам, які, у свою чергу, отримують високі прибутки за рахунок застосування ефективних стратегій розподілу [2, с. 108].

У таблиці 3.4 запропоновані рекомендовані цінові стратегії для торговельного підприємства.

Таблиця 3.4 – Рекомендовані цінові стратегії для торговельного підприємства

Стратегії коригування цін	Напрями коригування цін
Підвищення середньої ціни реалізації продукції	Реалізація торговельної продукції ранніх сортів
	Забезпечення якісного зберігання продукції з метою розширення сезону активного збуту продукції
	За рахунок сортування та передпродажної доробки торговельної продукції. Відсортування продукції дозволяє збільшити середню ціну реалізації на 20-30 %
Зниження середньої ціни реалізації продукції	Знижки (до 10 %) за велику партію реалізації товару
	Знижки на ціну (до 10 %) за самовивезення продукції у великих обсягах (шляхом зниження рівня транспортних витрат та амортизації транспортних засобів)
	Знижки за додатково куплену партію товару великого обсягу

Джерело: рекомендації запропоновані автором для діяльності підприємства

Планування товароруху і збуту значно впливає на маркетингову програму. Збут тісно пов'язаний з просуванням [9, с. 249].

Розрізняють такі стратегії просування:

- примушування (стратегія, пов'язана з орієнтацією на кінцевого споживача);
- проштовхування (стратегія, орієнтована на торговельного посередника, який просуває товар до кінцевого споживача) [12, с. 121].

Інструментами реалізації стратегії проштовхування є реклама, стимулювання збуту і особистий продаж. Оптимальними засобами комунікаційної політики є:

– реклама (створення власного сайту, візитки, брендмауери та білборди, сувенірна реклама, реклама в ЗМІ);

– стимулювання збуту (знижки за закупівлю продукції великими партіями; на закупівлю певного обсягу додаткової продукції до основної за знижкою до 10 %; знижки постійним споживачам);

– особистий продаж (спілкування по телефону з потенційними торговельними посередниками, спілкування зі споживачами щодо якості продукції та можливих переваг покупок).

Підприємству доцільно брати участь у виставках, ярмарках, що дозволить активізувати збут [4, с. 14].

Рекомендовані етапи процесу розроблення стратегії просування на підприємстві містяться на рисунку 3.6.

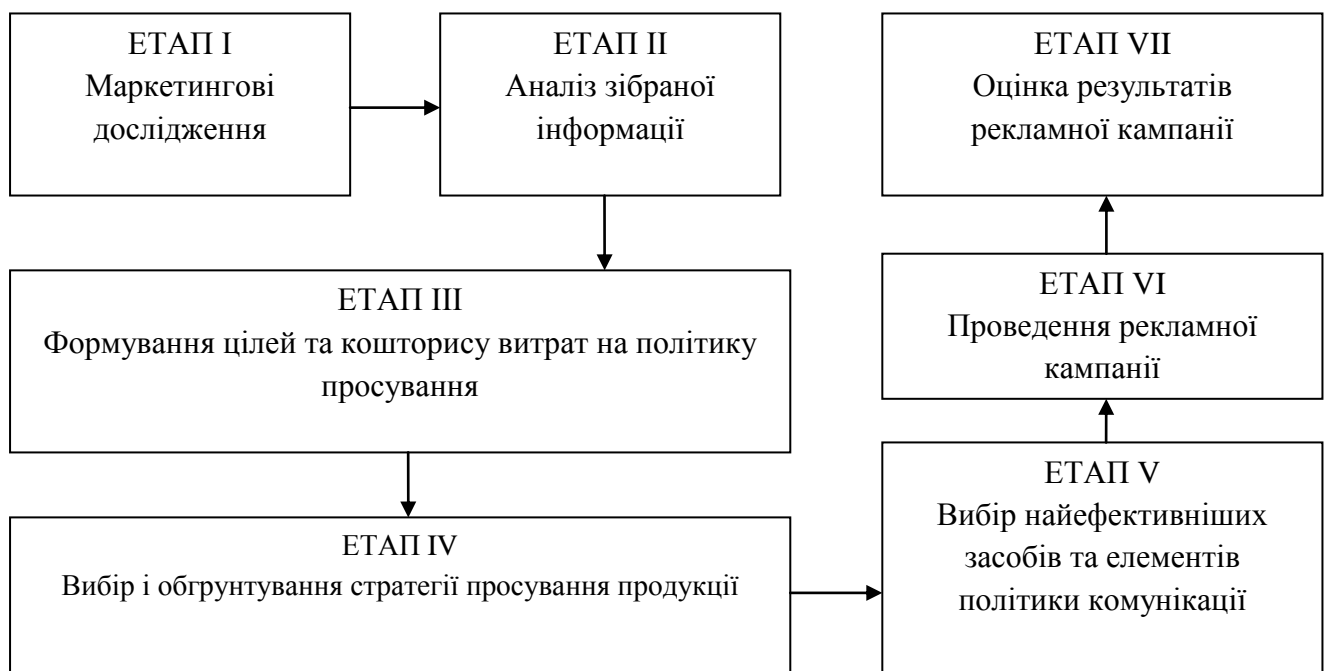


Рисунок 3.6 – Розроблення стратегії просування та її реалізація для торговельного підприємства

Джерело: сформовано у результаті проведеного дослідження на підприємстві та наданої інформації

За результатами досліджень рекомендовано обрати такі маркетингові стратегії: продуктових інновацій, підвищення середньої ціни реалізації, інтенсивного збуту та активного його стимулювання.

Для збільшення реалізації продукції доцільно придбати новітнє обладнання. Для формування ефективного механізму управління маркетингом необхідно здійснювати постійний моніторинг і контроль за усіма складниками маркетингової діяльності.

В роботі запропоновано використовувати методику визначення рівня впливу різних чинників на ефективність маркетингової діяльності підприємства за допомогою методу бальних оцінок (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Рівень впливу чинників на маркетингову діяльність

Показники	Бали					
	5	4	3	2	1	0
Ціна товару	+	**	**	**	**	**
Кадрова діяльність	**	+	**	**	**	**
Обсяги продажу	**	**	**	+	**	**
Маркетингові дослідження	+	**	**	**	**	**
Фінансове забезпечення	+	**	**	**	**	**
Рівень задоволення споживачів	**	**	+	**	**	**
Якість товару	**	+	**	**	**	**
Маркетингові комунікації	**	+	**	**	**	**

Джерело: результати досліджень з інформації підприємства

5 – максимальний рівень впливу,

0 – мінімальний рівень впливу;

\*\* – перелік можна доповнити чинниками, які впливають на маркетингову діяльність підприємства, наприклад, прямий продаж, реклама.

Для визначення ефективності маркетингу пропонується формула:

$$EM_j = \sum a_j = a_j + a_j + a_j + \dots + a_j, \quad (3.3)$$

де,  $EM_j$  – ефективність маркетингу;

$a$  – назва показника;

$j$  – ваговий коефіцієнт показника.

Цей підхід передбачає експертне оцінювання таких факторів, як: рівень використання маркетингових комунікацій підприємством, рівень задоволеності споживача товаром, активність маркетингових досліджень, зростання або зниження обсягів продажу, ціна, якість товару тощо. Рівень виконання цих функцій маркетингу оцінюють експерти, якими є фахівці служби збуту підприємства [11, с. 108].

### Висновки до третього розділу

В розділі було запропоновано методичні підходи до вдосконалення маркетингової концепції розвитку підприємства з метою кращого функціонування підприємства і збільшення доходу. Запропоновано маркетингові стратегії управління базою клієнтів на засадах CRM-системи.

Запропоновано систему, яка займається керуванням партнерськими відносинами (PRM), має переваги для впровадження на підприємстві. Рекомендовані цінові стратегії для підприємства, які мають задовольняти цілям підприємства та приносити вигоду.

Проведені дослідження щодо визначення маркетингової стратегії. Запропоновані рекомендації щодо маркетингового управління підприємством, які дозволять підвищити прибуток підприємства. Представлено алгоритм оцінювання ефективності маркетингової діяльності, запропоновані напрями диференціації, сформовано матрицю диференціації цін для підприємства, визначені напрями диференціації товарів на підприємстві.

## Висновки

Кваліфікаційна робота магістра присвяена актуальному завданню – теоретичному обґрунтування та розробці практичних рекомендацій щодо реалізації заходів, направлених на організацію маркетингового планування на підприємстві (за матеріалами приватного підприємства «Славутич-Поділля», м. Хмельницький).

В першому розділі розглянуті суть та роль маркетингу на підприємстві, теоретичних засад організації маркетингового планування на підприємстві.

У другому розділі проведено аналіз маркетингової діяльності підприємства, а саме: загальноекономічна характеристика підприємства, аналітичну оцінку ринку, у якому функціонує підприємство, оцінено маркетингову діяльність підприємства.

З аналізу видно, що підприємство має статус юридичної особи, самостійний баланс, а також свій предмет діяльності. Підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність з урахуванням того, що дотримується законодавства України та використовує національну валюту України.

У роботі також було основні техніко-економічні показники діяльності підприємства «Славутич-Поділля», м. Хмельницький.

В роботі представлено схему взаємозв'язків підприємства з іншими підприємствами, також досліджено основних конкурентів підприємства у Хмельницькому.

Здійснено PEST-аналіз, у якому визначені фактори, які допомагають виявити можливості та загрози зовнішнього середовища для підприємства. SWOT-аналіз допомагає підприємству вивчати середовище підприємства, визначити сильні та слабкі сторони підприємства.

В третьому розділі були запропоновані шляхи вдосконалення концепцій маркетингу та його розвитку на підприємстві, а саме: проведено дослідження щодо впровадження CRM-системи, обґрунтовано ефективну маркетингову

концепцію діяльності приватного підприємства «Славутич-Поділля», м. Хмельницький.

В роботі проведені дослідження щодо визначення маркетингової стратегії, також які головні завдання CRM-системи.

Сформовані цінові стратегії для підприємства, які допоможуть задовільняти потреби споживачів та приносити вигоду підприємству.

У результаті проведеного дослідження розроблені стратегії просування підприємства, запропоновані визначення рівня впливу ефективності підприємства за допомогою методу бальних оцінок.

## Перелік джерел посилання

- 1 Аблеєва І. Ю. SWOT-аналіз соціо-економічно-екологічного стану підприємств / І. Ю. Аблеєва. – Суми: Сумський державний університет, 2020. – 233 с.
- 2 Бойко Р. В. Управління стратегією розвитку підприємства на ринку / Р.В. Бойко // Економічні науки. – 2020. – № 5. – С. 128–133.
- 3 Біленький О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності / О.Ю. Біленький // Економічний аналіз – 2018 – Т. 21. – № 2. – С. 36–41.
- 4 Белявцев М. І. Маркетинг: навчальний посібник / М. І. Белявцев, Л. М. Іваненко // – К. : Центр навчальної літератури, 2016. – 328 с.
- 5 Белявцев М. І. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств / М. І. Белявцев, М. М. Беспята // Маркетинг в Україні. – 2017. – №115. – С. 24–26.
- 6 Близнюк С. В. Маркетинг в Україні : проблеми становлення та розвитку: монографія / С. В. Близнюк; Міжрегіональна академія управління персоналом; 2-ге видання. – К. : Політехніка, 2019. – 400 с.
- 7 Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: навч. посіб. / Балабанова Л.В., Риндіна О.А. – К.: ВД «Професіонал», 2016. – 336 с.
- 8 Багорка М. О. Маркетинговий менеджмент у системі управління аграрним підприємством та шляхи його удосконалення [Електронний ресурс] / М.О. Багорка, А. С. Пилипенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки, 2017. – С. 119–123.
- 9 Балабанова Л. В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю: монографія / Л. В. Балабанова, Ю. М. Логвіна. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2016. – 249 с.

10 Біловодська О.А. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія / О.А. Біловодська, Л.О. Сигида. – К. : Центр навчальної літератури, 2018. – 233 с.

11 Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / С. В. Близнюк. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2018. – 400 с.

12. Берман Б. Маркетинг / Б. Берман, Р. Джоел Еванс. – 12-е видання. Видавництво: Підручник Media Press, 2015. – 669 с.

13 Беляєвцев М.І. Маркетинг: навч. посіб. / М.І. Беляєвцев, Л.М. Іваненко. – К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 328 с.

14 Большенко С. Ф. Конспект лекцій з дисципліни «Бізнес-планування» (для студентів спеціальності 7.050107 «Економіка підприємства») // С.Ф. Большенко, Н.В. Швець. – Сєвєродонецьк, 2016. – 34 с.

15 Векслер Д. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві [Електронний ресурс] / Д. М. Векслер // Вісник ХНАУ. – Серія : Економічні науки. – 2018. – № 4. – С. 74–81.

16 Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління / О. Г. Гуменюк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 17. – С. 281–285.

17 Дяченко Т. А. Конкурентні стратегії промислових підприємств, що надають ремонтні послуги. / Т. А. Дяченко // Бізнес Інформація. – 2017. – № 6. С. 150–154.

18 Єгорова О.В. Економічний аналіз: навч. посіб. / О. В. Єгорова, Л. О. Дорогань-Писаренко, Ю. М. Тютюнник. – Полтава : РВВД ПДАА, 2018. – 290 с.

19 Зайцева Н. В. Глобальні тенденції та перспективи ринку CRM-систем / Н. В. Зайцева // Збірник наукових праць професорсько-викладацького складу ДонНУ імені Василя Стуса. – 2018. – С. 49–50.

20 Закон України Про режим іноземного інвестування (Відомості Верховної Ради України (ВВР), зміни до закону від 10.06.2022 р.). [Електронний

ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80#Text>

21 Закон України Про власність (ВВР), зміни до закону від 28.10.2021 № 1174-IX). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1174-20#Text>

22 Закон України Про підприємства в Україні (Відомість Верховної Ради України УСРС (ВВР), зміни до закону від 29.08.2020 р.). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12#Text>

23 Закон України Про підприємництво, зміни від 01.01.2014 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2356-14#Text>

24 Закон України Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні (ВВР), зміни від 10.08.2022 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

25 Мозгова Г. В. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи / Г. В. Мозгова, А. О. Морозов, О. Д. Фомін // Економіка та управління підприємствами. – 2017. – №2. – С. 89–93.

26 Осипов В. І. Економіка підприємства : підруч. для студ. вищих навч. закладів / В. І. Осипов. – Маяк, 2018. – 724 с.

27 Птащенко О. В. Побудова CRM-системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем / О. В. Птащенко, Є. Д. Мірошникова // Вісник східноукраїнського національного університету ім. В.Даля. – 2016. – №6. – С. 108–115.

28 CRM–стратегія та її місце в управлінні компанією [Електронний ресурс] // Фориншурер. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://forinsurer.com/public>.

29 Український союз промисловців і підприємців. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://uspp.ua/news/actual/2018/ohliad-vplyvu-viiny-na-promyslovist-ukrainy-ta-prohnoz-perspektyv-v-ekonomitsi> (дата звернення 25.11.2023).

30 Хмельницька обласна державна адміністрація. [Електронний ресурс].  
Режим доступу: [https://www.adm-km.gov.ua/?page\\_id=186](https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=186) (дата звернення  
25.11.2023).

31 Що таке CRM-системи і як їх правильно вибирати? [Електронний  
ресурс] // ІТ українською. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [http://it-  
ua.info/news/2015/02/03/schotake-crm-sistemi-yak-h-pravilno-vibirati.html](http://it-ua.info/news/2015/02/03/schotake-crm-sistemi-yak-h-pravilno-vibirati.html).

32 YouControl [Електронний ресурс]. – Режим доступу: (дата звернення  
17.10.2023).

Додатки

## Сертифікати та наукові публікації автора

Сертифікат IV International Scientific and Theoretical Conference  
 «Technologies and strategies for the implementation of scientific achievements»,  
 10.11.2023, Stockholm, Sweden



Сертифікат VI International Scientific and Practical Conference «Methodical and Practical Methods of Creating Inventions», 24 жовтня 2023, Sofia, Bulgaria



Сертифікат IV International Scientific and Practical Conference «The World of Modern Technologies and Inventions» 10 жовтня 2023, Vienna, Austria



Сертифікат VII International Scientific and Practical Conference «Global problems of improving scientific inventions» 31 жовтня 2023, Copenhagen, Denmark



Сертифікат IX International Scientific and Practical Conference «Scientists and Existing Problems of Human Development» 14 листопада 2023, Zagreb, Croatia



Сертифікат XVIII Міжнародна науково-практична конференція «Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів»



Таблиця Б 1 – Фінансові результати за 2020-2021-2022 роки

## I. Фінансові результати за 2020 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	317404	355054
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(272909)	(299328)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	44495	55726
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	46059	27178
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(3394)	(3647)
Витрати на збут	2150	(62 623)	(65 804)
Інші операційні витрати	2180	(14877)	(779)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	9660	12674

прибуток			
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(5469)	(7152)
Втрати від участі в капітал			
Інші витрати	2270	(71)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	4120	(5522)
прибуток			
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(767)	(242)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3353	5280
збиток	2355	(-)	(-)

Кінець таблиці (I. Фінансові результати за 2020 рік)

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3353	5280

### III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	13658	12698
Витрати на оплату праці	2505	27 500	29 173
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 055	6 495
Амортизація	2515	5 129	5 152
Інші операційні витрати	2520	13 681	16 008
Разом	2550	66 023	69 526

### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Таблиця Б 2 – Фінансові результати за 2020-2021-2022 роки

## I. Фінансові результати за 2021 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	40224	317404
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(37751)	(272909)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	2473	44495
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	24297	46059
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1202)	(3394)
Витрати на збут	2150	(21219)	(62623)
Інші операційні витрати	2180	(2915)	(14877)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1434	9660
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(936)	(5469)
Втрати від участі в капіталі	(-)	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(71)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	498	4120
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(93)	(767)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	405	3353
збиток	2355	(-)	(-)

Кінець таблиці (I. Фінансові результати за 2021 рік)

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	405	3353

Кінець таблиці (II. Сукупний дохід за 2021 рік)

### III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1301	13658
Витрати на оплату праці	2505	2433	27500
Відрахування на соціальні заходи	2510	525	6 055
Амортизація	2515	2695	5 129
Інші операційні витрати	2520	15483	13 681
Разом	2550	22437	66023

### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Кінець таблиці (IV. Розрахунок показників прибутковості акцій за 2021 рік)

Таблиця А 3 – Фінансові результати за 2020-2021-2022 роки

## I. Фінансові результати за 2022 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	43685	40224
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(40778)	(37751)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	2907	2473
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	21414	24297
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1731)	(1202)
Витрати на збут	2150	(21728)	(21219)
Інші операційні витрати	2180	(237)	(2915)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	625	1434

прибуток			
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(348)	(936)
Втрати від участі в капітал	(-)	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	277	498
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(75)	(93)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	202	405
збиток	2355	(-)	(-)

Кінець таблиці (I. Фінансові результати за 2022 рік)

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	202	405

Кінець таблиці (II. Сукупний дохід за 2022 рік)

### III. Елементи операційних витрат

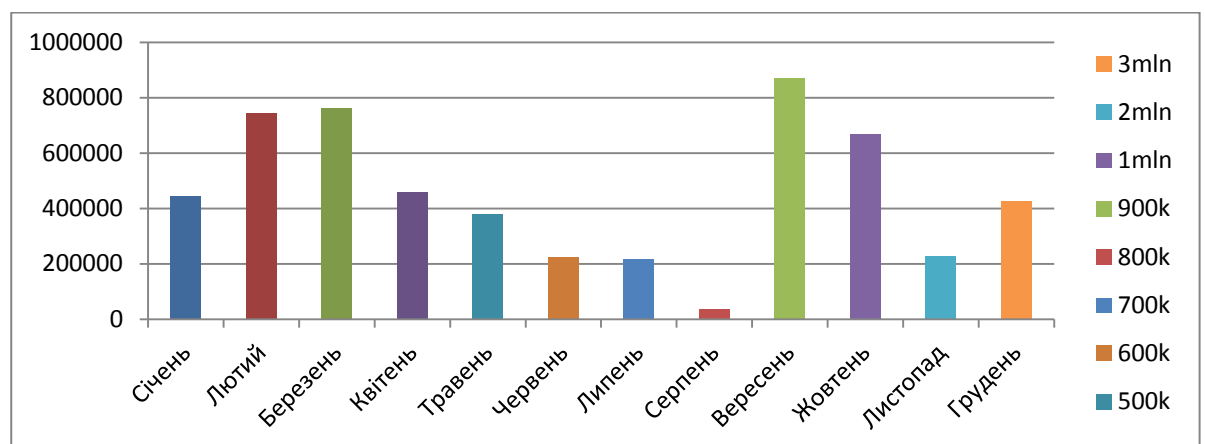
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1266	1301
Витрати на оплату праці	2505	2272	2433
Відрахування на соціальні заходи	2510	482	525
Амортизація	2515	2564	2695
Інші операційні витрати	2520	17022	15483
Разом	2550	23606	22437

### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

### Додаток В.1

#### Публічні фінанси підприємства за 2020 рік.



Кінець рисунку 2.1. Публічні фінанси підприємства за 2020 рік.

За даними таблиці можна зрозуміти скільки транзакцій було проведено і скільки коштів було отримано:

1. Січень – 445628,29 гривень, 281 транзакцій;
2. Лютий – 743409,02 гривень, 504 транзакцій;
3. Березень – 759694,10 гривень, 462 транзакцій;
4. Квітень – 459948,05 гривень, 57 транзакцій;
5. Травень – 379842,66 гривень, 42 транзакцій;
6. Червень – 224045,28 гривень, 48 транзакцій;
7. Липень – 216808,17 гривень, 48 транзакцій;
8. Серпень – 37334,26 гривень, 43 транзакцій;
9. Вересень – 871678,62 гривень, 757 транзакцій;
10. Жовтень – 666430,90 гривень, 586 транзакцій;
11. Листопад – 225872,33 гривень, 278 транзакцій;
12. Грудень – 425372,02 гривень, 377 транзакцій.

#### Додаток В.2

Розрахунки до таблиці 2.3 Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ПП «Славутич-Поділля» 2020 рік

Продуктивність праці одного працівника за 2020 рік становить:

$$\frac{317404}{111} = 28 \text{ тис. грн.};$$

Розрахунки середньорічної заробітної плати одного працівника за 2020 рік:

$$\text{Середньорічна заробітна плата одного працівника} = \frac{27500}{111};$$

$$\text{Середньорічна заробітна плата одного працівника} = 247,747 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Витрати на одну гривню реалізованої продукції за 2020 рік} = \frac{272909}{317404};$$

$$\text{Витрати на одну гривню реалізованої продукції за 2020 рік} = 0,859 \text{ грн.}$$

$$\text{Рентабельність доходу за 2020 рік} = \left( \frac{4120}{317404} \right) * 100 \%;$$

$$\text{Рентабельність доходу за 2020 рік} = (0,01298032271) * 100 \%;$$

$$\text{Рентабельність доходу за 2020 рік} = 1,298 \%;$$

$$\text{Рентабельність витрат за 2020 рік} = \left( \frac{4120}{27909} \right) * 100 \%;$$

$$\text{Рентабельність витрат за 2020 рік} = (0,01509661) * 100 \%;$$

$$\text{Рентабельність витрат за 2020 рік} = 1,510 \%.$$

Середньорічна вартість основних фондів за 2020 рік:

$$\text{Середньорічна вартість основних фондів} = \frac{120000+71658}{2};$$

$$\text{Середньорічна вартість основних фондів} = \frac{191658}{2};$$

Середньорічна вартість основних фондів = 95829 тис. грн.

Фондовіддача за 2020 рік становить:

$$\text{Фондовіддача} = \frac{71658}{120000};$$

Фондовіддача = 0,597 грн.

Розрахунки до таблиці 2.3 Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ПП «Славутич-Поділля» 2021 рік

Продуктивність праці одного працівника за 2021 рік становить:

$$\frac{40224}{89} = 451,9 \text{ тис. грн};$$

Середньорічна заробітна плата одного працівника за 2021 рік становить:

$$\text{Середньорічна заробітна плата одного працівника} = \frac{2433}{89};$$

Середньорічна заробітна плата одного працівника = 27,337 тис. грн.

$$\text{Витрати на одну гривню реалізованої продукції за 2021 рік} = \frac{37751}{40224};$$

Витрати на одну гривню реалізованої продукції за 2021 рік = 0,9385 грн.

$$\text{Рентабельність доходу за 2021 рік} = \left(\frac{498}{40224}\right) * 100 \%;$$

$$\text{Рентабельність доходу за 2021 рік} = (0,0123) * 100 \%;$$

Рентабельність доходу за 2021 рік = 1,238 %.

$$\text{Рентабельність витрат за 2021 рік} = \left(\frac{498}{37751}\right) * 100 \%;$$

$$\text{Рентабельність витрат за 2021 рік} = (0,0131) * 100 \%;$$

Рентабельність витрат за 2021 рік = 1,3191 %.

Середньорічна вартість основних фондів за 2021 рік:

$$\text{Середньорічна вартість основних фондів} = \frac{71658+63462}{2};$$

$$\text{Середньорічна вартість основних фондів} = \frac{135120}{2};$$

Середньорічна вартість основних фондів = 67560 тис. грн.

Фондовіддача за 2021 рік становить:

$$\text{Фондовіддача} = \frac{71658}{63462};$$

$$\text{Фондовіддача} = 1,129 \text{ грн.}$$

Розрахунки до таблиці 2.3 Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ПП «Славутич-Поділля» 2022 рік

Продуктивність праці одного працівника за 2022 рік становить:

$$\frac{43685}{79} = 552,97 \text{ тис. грн};$$

Середньорічна заробітна плата одного працівника за 2022 рік становить:

$$\text{Середньорічна заробітна плата одного працівника} = \frac{2272}{79};$$

Середньорічна заробітна плата одного працівника = 28,759 тис. грн.

$$\text{Витрати на одну гривню реалізованої продукції за 2022 рік} = \frac{40778}{43685};$$

Витрати на одну гривню реалізованої продукції за 2022 рік = 0,9334 грн.

$$\text{Рентабельність доходу за 2022 рік} = \left(\frac{277}{43685}\right) * 100 \%;$$

$$\text{Рентабельність доходу за 2022 рік} = (0,00634) * 100 \%;$$

$$\text{Рентабельність доходу за 2022 рік} = 0,634 \%.$$

$$\text{Рентабельність витрат за 2022 рік} = \left(\frac{277}{40778}\right) * 100 \%;$$

$$\text{Рентабельність витрат за 2022 рік} = (0,00679) * 100\%;$$

$$\text{Рентабельність витрат за 2022 рік} = 0,679 \%.$$

Середньорічна вартість основних фондів за 2022 рік:

$$\text{Середньорічна вартість основних фондів} = \frac{63462+69436}{2};$$

$$\text{Середньорічна вартість основних фондів} = \frac{132898}{2};$$

Середньорічна вартість основних фондів = 66449 тис. грн.

Фондовіддача за 2022 рік становить:

$$\text{Фондовіддача} = \frac{63462}{69436};$$

$$\text{Фондовіддача} = 0,913 \text{ грн.}$$

## Анкета опитування для підприємства

## Анкета опитування

1. Чи співпрацює підприємство з іншими підприємствами:

– так;

– ні.

2. Скільки є основних постачальників продуктів ПП «Славутич-Поділля»:

– 5;

– 9;

– 6;

– 7.

3. Хто є основним споживачем продуктів ПП «Славутич-Поділля»:

– ТОВ «Епіцентр К»;

– мережа «Сільпо»;

– компанія «Таврія В»;

– школи;

– ТОВ «Агрохолдинг 2012»;

– ДНЗ.

4. З якими банками співпрацює підприємство:

– Приват Банк;

– АБ «Південний»;

– Ощатбанк;

– АТ «Міжнародний інвестеційний банк»;

– ПУМБ;

– АТ«Укресімбанк».

5. Скільки ПП «Славутич-Поділля» має видів діяльності:

– 18;

– 20;

– 15;

– 35:

– 19.

6. Скільки ліцензій зареєстровано у ПП:

– 76;

– 50;

– 80;

– 35;

– 78.

7. Скільки підприємство мало штатних працівників у 2022 році:

– 75;

– 111;

– 89;

– 79;

– 120.

8. Який основний КВЕД у контрагента 35805578:

– 47.11;

– 14.3;

– 96.9;

– 14.12;

– 47.81.