МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Маркетингова діяльність торгівельного підприємства та напрями її розвитку»

здобувача Кужеля Юрія Вячеславовича _____

Науковий керівник: к.е.н. Архипова Т.В. _____

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Федорченко А.В. _____

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП **3**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА **6**

1.1. Сутність та роль маркетингової діяльності торгівельного підприємства 6

1.2. Особливості управління маркетинговою діяльністю торгівельного підприємства в сучасних умовах господарювання 14

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОЗЯТИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» ТА ПОТЕНЦІАЛУ ЇЇ РОЗВИТКУ **20**

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» 20

2.2. Аналіз ринку та впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат» 35

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛІЛЬНІСТЮ ТОВ «КОЗЯТИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» **49**

3.1. Обгрунтування стратегії реалізації розроблених проєктів розвитку маркетингової діялності ТОВ «Козятитнський м'ясокомбінат» 49

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів 59

ВИСНОВКИ **70**

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ **74**

ДОДАТКИ **80**

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасному світі, де конкуренція постійно зростає, для будь-якого підприємства, яке прагне до успіху, важливо мати ефективну маркетингову діяльність як запоруку власній ефективності загалом. Маркетинг - це не просто реклама та продаж, це комплексний процес, який охоплює всі аспекти взаємодії з клієнтами, від вивчення їхніх потреб до створення продуктів та послуг, які їм потрібні, та доведення їх до потенційних покупців.

Вдосконалення маркетингової діяльності є актуальним завданням з ряду причин, зокрема - зростання конкуренції, зміна поведінки споживачів, споживачі стають все більш вибагливими та мають доступ до широкого кола інформації про продукти та послуги; інновації та розвиток нових технологій - з'являються нові маркетингові інструменти та канали, які дозволяють компаніям більш ефективно досягати своїх цільових аудиторій, а також глобалізація, адже компанії все частіше виходять на міжнародні ринки, де їм доводиться стикатися з новими викликами та можливостями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ефективна маркетингова стратегія може допомогти компаніям збільшити частку ринку, підвищити впізнаваність бренду, підвищити лояльність клієнтів, завдяки якісному обслуговуванню та підтримці клієнтів компанії можуть змусити їх повертатися знову і знову, збільшити прибуток шляхом збільшення обсягу продажів. Саме ці питання у своїх статтях та наукових роботах розкривали Рзаєва Р.І., Корольчук І.І., О.В. Бобровський, А.Я. Ройзман, Войтенко О.О., Солодовщиков О.В., Бутенко О.В., Осінський О.В. та інші вітчизняні вчені, досліджуючи теоретико-методичні та практичні аспекти маркетингової діяльності підприємств.

Об'єктом дослідження дипломної роботи виступають трансформаційні процеси, спрямовані на підвищення ефективності маркетингової діяльності торгівельного підприємства.

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини, що виникають в процесі забезпечення розвитку торгівельного підприємства.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретико-методичних та прикладних засад здійснення трансформаційних процесів та обґрунтування комплексного проекту розвитку управління маркетинговою діяльністю торгівельного підприємства, спрямованого на забезпечення його довгострокової ефективності.

Для досягнення мети були поставлені та виконані в даній роботі наступні *завдання*:

- розглянути сутність та роль маркетингової діяльності торгівельного підприємства;
- розкрити особливості управління маркетинговою діяльністю торгівельного підприємства в сучасних умовах господарювання;
- здійснити загальну характеристика підприємства ТОВ «Козятинський м’ясокомбінат»;
- провести аналіз ринку та впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства ТОВ «Козятинський м’ясокомбінат»;
- навести обгрунтування стратегії реалізації розроблених проєктів – сформувати проєкт розвитку маркетингової діялності ТОВ «Козятитнський м’ясокомбінат»;
- зробити розрахунок бюджету запропонованих маркетингових заходів та оцінку їх ефективності.

Методи дослідження. У дипломній роботі використано ряд загальнонаукових та спеціальних методів дослідження процесів і явищ у їх взаємозв’язку і розвитку. Серед загальнонаукових методів пізнання застосовано історичний, діалектичний, абстрактно-теоретичний, аналізу й синтезу, індукції та дедукції, що були використанні при визначенні сутності та ролі маркетингової діяльності торгівельного підприємства та напрацювання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цього процесу у досліджуваному підприємстві. Експертний метод вибору показників,

порівняння і бенчмаркінг, як рівняння на лідера, методи екстраполяції, факторного аналізу відхилень, економіко-статистичного аналізу були використані при написанні другого і третього розділів роботи.

База дослідження. Робота виконана за матеріалами ТОВ «Козятитнський м’ясокомбінат», що є ефективним підприємством у сфері виробництва мяса та мясних продуктів в Украні, є партнером McDonalds, постачає мясні вироби в Німечиину та іншим партнерам. Дані результати можливі завдяки впрровадженим ситемам управління якістю та новим технологісним лініям, які використовуються на підприємстві.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. На основі проведеного дослідження актуалізовано сучасні управлінські інструменти управління маркетинговою діяльністю торгівельного підприємства, визначено ефективність та перспективи розвитку маркетингової діяльності торгівельного підприємства ТОВ «Козятинський м’ясокомбінат»; сформовано проєкт розвитку маркетингової діялності, запропоновані заходи підвищення иефективності маркетингової діяльності, розраховано їх вплив на результати діяльності підприємства.

Інформаційна база дипломного дослідження сформована формальними теоретичними, нормативними, прикладними та статистичними даними, опублікованими у наукових роботах вітчизняних та зарубіжних вчених та економістів, науково-практичних конференціях, неформальних періодичних виданнях, мережі Інтернет, Державного комітету статистики України, нормативних документах органів влади України, та у фінансово-господарській документації ТОВ «КМК».

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання та додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль маркетингової діяльності торгівельного підприємства

На сьогодні існує понад дві сотні визначень сутності маркетингової діяльності, але практичний зміст даного процесу продовжує трансформуватись з новими викликами діджиталізації, розвитком інновацій та викликами бізнесу, тому й визначення, як теоретичне оформлення змісту також продовжують трансформації. Основні трактування маркетингової діяльності наведено додатку А.

Маркетингова діяльність в загальному розумінні даного терміну - це комплекс заходів, спрямованих на пошук, передбачення та задоволення потреб споживачів з метою досягнення прибутку компанією, що включає наступі елементи діяльності [19]:

• аналіз ринку, зокрема - вивчення попиту, конкурентів і тенденцій розвитку ринку, на якому працює підприємство;

• розробка продукту від ідеї до впровадження серійне виробництво та вихід на ринок, створення продуктів або послуг, які відповідають потребам споживачів;

• використання інструментів ціноутворення, а саме встановлення конкурентоспроможної та вигідної ціни на продукт або послугу;

• просування товарів або послуг на ринку: використання реклами, зв’язків з громадськістю, міжмедійного маркетингу (SMM), пошукової оптимізації (SEO) та інших інструментів для надання споживачам інформації про продукти чи послуги.

• продажі як основний-бізнес-процес торгівельного підприємства, організація продажу товарів або послуг, підтримка та формування і забезпечення ефективності діяльності інших допоміжних бізнес-процесів;

• сервіс як складова бізнес-процесу продажу та необхідна умова забезпечення конкурентоспроможності, надання якісного після продажного обслуговування клієнтам.

Маркетингова діяльність торгівельного підприємства являє собою комплекс заходів, спрямованих на вивчення ринкового середовища, формування та задоволення потреб цільової аудиторії, а також на досягнення конкурентних переваг. Її головною метою є максимізація прибутку шляхом ефективного управління товарним асортиментом, ціновою політикою, каналами збуту та комунікаціями.

Основні функції маркетингової діяльності торгівельного підприємства[32]:

- Аналітична: дослідження ринку, конкурентів, поведінки споживачів, оцінка маркетингового середовища.
- Виробнича: формування товарного асортименту, розробка цінової стратегії, планування каналів збуту.
- Збутова: реалізація товарів та послуг, управління запасами, стимулювання збуту.
- Комунікаційна: формування іміджу підприємства, реклама, PR, стимулювання попиту.

Маркетингова діяльність торгівельного підприємства може бути спрямована на споживчі ринки, наприклад, продаж товарів і послуг кінцевим споживачам, а також ринок B2B: продаж товарів і послуг іншим підприємствам, некомерційний маркетинг, як-от просування ідеї, політичної партії чи благодійної організації, що також потребують кваліфікованого маркетингового супроводу [34].

Маркетингова діяльність є важливою, а часом – життєвонеобхідною, складовою успіху будь-якого бізнесу. Завдяки інноваційному та

інтелектуальному маркетингу бізнес може збільшити продажі та власну частку ринку, збільшити прибутковість торгівельного підприємства і рентабельність, підвищити конкурентоспроможність, а також побудувати та підтримувати довгострокові відносини зі своїми клієнтами, як запорука стратегічного успіху бізнесу. Сучасний маркетинг персоналізований, що вимагає більшого професіоналізму від фахівців, які працюють в даній сфері.

Успішні маркетингові зусилля для ефективної діяльності торгівельних підприємств залежать від глибокого розуміння ринку, потреб споживачів, конкурентного середовища та використання ефективних та влучних маркетингових інструментів і стратегій, що й наведено на рисунку 1.1 сутність маркетингової діяльності торгівельного підприємства

Рисунок 1.1 - Сутність маркетингової діяльності торгівельного підприємства

Джерело: Розроблено автором на основі [29,32]

Важливо відзначити, що маркетингова діяльність не стоїть на місці, а постійно розвивається, адаптуючись до мінливих потреб ринку, поведінки споживачів і технологічних інновацій. Успішні маркетингові зусилля залежать від глибокого розуміння ринку, потреб споживачів, конкурентного середовища та використання ефективних маркетингових інструментів і стратегій.

Загалом, маркетингова діяльність торговельних підприємств характеризується наступними особливостями практичної реалізації [21, 37]:

1. Торгівельні компанії мають, передусім, тримати фокус на кінцевому споживачі, адже торгівельний бізнес працює з кінцевими споживачами, тому маркетингові зусилля мають бути спрямовані на розуміння та задоволення їхніх потреб. Розробка ефективних маркетингових стратегій вимагає особливої уваги до вивчення споживчої поведінки, переваг і цінностей клієнтів.

2. Необхідно використовувати диверсифікований спектр маркетингових інструментів. Більшість торгівельних підприємств на тлі високої конкуренції змушені використовувати широкий спектр маркетингових інструментів, таких як реклама, зв’язки з громадськістю, мультимедійний маркетинг (SMM), пошукова оптимізація (SEO), візуальний мерчандайзинг, програми лояльності та рекламні акції. Для максимальної ефективності важливий правильний вибір і використання маркетингових інструментів та вдало їх поєднувати.

3. Фокусування на основному-бізнес-процесі, тому маркетингова діяльність торгівельного підприємства має бути зосереджена головним чином на просуванні та продажу продукції. Важливо використовувати ефективну комунікацію, щоб ознайомити споживачів із наявними у продажу продуктами і послугами та спонукати їх до покупки.

4. Динамічне управління товарним портфелем посідає важливе місце. Важливим аспектом маркетингової діяльності торгівельної бізнес-компанії є формування та управління його продуктовим портфелем, оскільки це вимагає

правильного вибору продуктів, які відповідають потребам цільових клієнтів, конкурентному середовищу та ціновій політиці, що залежить від особливостей продукту або послуги та ринку.

5. Логістика та розподіл як важливий елемент успіху торгівельного підприємства. Торгівельні підприємства повинні приділяти пильну увагу логістиці та розподілу товарів, особливо з метою організації ефективної системи постачання, зберігання та доставки товарів кінцевому споживачу, що забезпечує на сьогодні значну частину конкурентоспроможності бізнесу.

6. Конкурентоспроможне ціноутворення є одним із найважливіших маркетингових інструментів для торгівельних бізнес-компанії, оскільки важливо встановити конкурентоспроможну ціну відповідно до вартості продукту та ринкового попиту та пропозиції а також зважаючи на стратегічні пріоритети.

7. Зростаюча конкурентна боротьба та швидкі зміни і складність прогнозування ринку. Оскільки торгівельні компанії стикаються з гострою конкуренцією на вільному ринку, важливо розробити та впровадити ефективні маркетингові стратегії, які дозволять компаніям протистояти конкуренції та зберегти власні позиції на ринку.

8. Правові питання та дотримання законодавства для збереження вільної конкуренції. Торгівельні компанії повинні знати та дотримуватися законів, що регулюють маркетингову діяльність, пов’язану з рекламою, захистом споживачів, конкурентною політикою та іншими аспектами.

9. Перспективи використання інформаційних технологій: сучасні бізнес-організації активно використовують інформаційні технології в маркетингових цілях. Це дозволяє краще розуміти потреби клієнтів, персоналізувати маркетингові комунікації та покращувати маркетингові кампанії, завдяки інноваційним технологіям підвищити ефективність діяльності торгівельного підприємства загалом.

10. Аналіз і управління маркетинговою діяльністю: маркетингову діяльність торгівельного підприємства необхідно постійно аналізувати та

керувати нею, щоб оцінити її ефективність і вчасно внести необхідні корективи та адаптувати до змін.

Важливо відзначити, що зміст маркетингової діяльності торгівельної фірми може змінюватися в залежності від характеристик продукту, цільового ринку, конкурентного середовища тощо. Для цього використовуються різні маркетингові інструменти або їх комбінації. Основними інструментами маркетингової діяльності торгівельних бізнес-компаній є [5, 11]:

Продукти, зокрема, розробка та вдосконалення продукту, дослідження потреб і очікувань цільових ринків, розробка нових продуктів і покращення характеристик існуючих продуктів. А також управління асортиментом продукції, а саме: формування асортименту, який відповідає потребам цільового ринку, конкурентному середовищу та ціновій політиці. Важливою складовою є брендинг: створення та підтримка сильного бренду, який відрізнятиме продукт від його конкурентів. Конкурентоспроможна ціна: встановлення конкурентних цін, аналіз цін конкурентів, визначення цінності продукту, встановлення цін, які відповідають попиту та пропозиції на ринку; проведення акцій та знижок, стимулювання продажів за допомогою тимчасових знижок на ціни.

Розташування, або, що важливо для онлайн продажів - вибір каналу розподілу, що включає визначення найкращого каналу для доставки продукту кінцевому споживачу; управління логістикою, організацію ефективної системи постачання, зберігання та розподілу товарів. Разом з тим класичне питання дизайну магазину також актуальне, тому важливо створити комфортну та розслаблюючу атмосферу для клієнтів, приділяти увагу оформленню вітрини, що допоможуть привернути увагу потенційних клієнтів до офлайн магазину.

Вибір оптимальних каналів просування, а саме використання різних рекламних каналів (Інтернет, телебачення, радіо, друковані ЗМІ) для досягнення цільової аудиторії. RR шляхом створення сприятливого корпоративного іміджу та репутації. SMM продовжує набирати обертів, тому

використання соціальних медіа, щоб зв'язуватися з клієнтами та рекламувати продукти та бренд необхідно усім без винятку бізнесам. Пошукова оптимізація SEO ґрунтується на оптимізації веб-сайту торгівельної компанії для пошукових систем, щоб потенційні клієнти могли легко його знайти.

Візуальний мерчандайзинг, як і дизайн сайту і фірмовий стиль загалом є важливою складовою маркетингу торгівельних підприємств, від дизайну вітрин, торгових залів і точок продажу для стимулювання покупок до розміщення товарів. Постійні клієнти часто формується завдяки програмам лояльності, тому варто заохочувати повторні покупки за допомогою програм винагород, карток магазинів та інших програм лояльності. Класичні рекламні акції, як от проведення конкурсів, розіграшів, дегустацій та інших рекламних акцій з метою стимулювання продажів, також варто використовувати торгівельним підприємствам.

Ключовий ресурс будь-якого бізнесу – це інтелектуальний капітал. Саме тому - навчання персоналу, знання продуктів і правил обслуговування для роботи з клієнтами; мотивація співробітників на ефективну роботу та надання високоякісних послуг і сервісу клієнтам не можуть припинятися на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства [4].

Але все вищеперераховане ґрунтується на розробці маркетингової стратегії: визначення цілей маркетингової діяльності та розробці плану дій для їх досягнення. В основі лежить аналіз маркетингової інформації, збір і аналіз даних про ринки, конкурентів, споживачів і ефективність маркетингових ініціатив. Загалом, управління маркетинговою діяльністю, завершується оцінкою результатів маркетингової діяльності та внесення необхідних коректив для наступного кола або календарного або проєктного [6].

Роль маркетингової діяльності торгівельних компаній неможливо переоцінити. Завдяки ефективному маркетингу можливо досягти великих результатів у розвитку та процвітання бізнесу, який складається з наступних етапів [6]:

1. Необхідно безперервно досліджувати та розуміти потреби споживачів: маркетингова діяльність допомагає торгівельним компаніям досліджувати та розуміти потреби, цінності, поведінку та вподобання власної цільової аудиторії, що дозволяє компаніям розробляти продукти та послуги, які відповідають потребам і очікуванням споживачів.

2. Варто самотужки створювати і зберігати конкурентні переваги. За допомогою належного маркетингу торгівельні підприємства можуть використовувати такі фактори, як диференціація продуктів, стратегії ціноутворення, сильні бренди та лояльність клієнтів, щоб отримати та зберегти конкурентну перевагу на ринку.

3. Сприяння збільшенню продажів і частки ринку: маркетингова діяльність допомагає торгівельним компаніям збільшити продажі і частку ринку, чого можна досягти за допомогою ефективної реклами, просування, зв’язків з громадськістю, SMM, SEO та інших маркетингових інструментів.

4. Підвищення рентабельності та прибутковості: виважена і продумана маркетингова діяльність може допомогти підвищити рентабельність і прибутковість торгівельних фірм. Цього можна досягти шляхом підвищення цін, зниження маркетингових витрат і підвищення ефективності маркетингових кампаній.

5. Побудова та підтримка довгострокових відносин із клієнтами. Маркетингова діяльність допомагає торгівельним підприємствам будувати та підтримувати довгострокові відносини з клієнтами. Цього можна досягти за допомогою програм лояльності, високого рівня обслуговування клієнтів та персоналізованного маркетингу.

6. Робота над посиленням бренду, підвищення іміджу та репутації. Ефективна маркетингова діяльність допомагає торгівельним підприємствам підвищити діловий імідж та репутацію компанії на ринку. Цього можна досягти за допомогою відповідальних відносин з громадськістю, соціальної відповідальності, прозорості та етичної поведінки з клієнтами.

7. Динамічна адаптація до мінливих ринкових умов: ефективні маркетингові зусилля допомагають торгівельним компаніям адаптуватися до мінливих ринкових умов. Цього можна досягти шляхом постійного дослідження ринку, моніторингу ваших конкурентів і коригування маркетингової стратегії в максимально стислі терміні але у суворій відповідності з стратегічними цілями.

Отже, маркетингова діяльність є невід'ємною складовою успіху будь-якого бізнесу і є не лише засобом продажу продукції, а й складною системою, яка допомагає компаніям знаходити, розуміти, створювати та підтримувати власних клієнтів. Конкурентна перевага, досягнення поставлених цілей і забезпечення довгострокового успіху на ринку допомагають здобути хороших результатів діяльності торгівельної компанії загалом. Маркетингова діяльність за допомогою постійного дослідження ринку та моніторингу конкурентів допомагає адаптуватися до мінливих умов у зовнішньому середовищі, скоригувати маркетингові стратегії та підвищити ефективність компанії в стратегічній перспективі.

1.2. Особливості управління маркетинговою діяльністю торгівельного підприємства в сучасних умовах господарювання

Управління маркетинговою діяльністю торгівельного підприємства – це складний процес аналізу ринку, конкурентів, попиту та споживачів, постановки цілей, розробки стратегій і планів, а потім впровадження маркетингових заходів, моніторингу та зміни результатів.

Управління маркетинговою діяльністю має систематичний характер і складається з взаємопов'язаних елементів, таких як продукт, ціна, просування, канали продажу та координація маркетингової діяльності з іншими функціями управління торгівельного підприємства. Креативний підхід до розробки та впровадження маркетингових стратегій, уміння передбачати тенденції та

адаптуватися до змін, підносить цю науку до рівня мистецтва, а наука, в свою чергу, використання даних і аналізу для прийняття маркетингових рішень і обґрунтування маркетингових зусиль – рис. 1.2 - Управління маркетинговою діяльністю торгівельного підприємства.

Рисунок 1.2 - Управління маркетинговою діяльністю

Джерело: Розроблено автором на основі [27]

Деякі вчені відносять управління маркетинговою діяльністю до функцій менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль маркетингової діяльності, досягнення маркетингових цілей, що наведено на рис. 1.3 - процес управління маркетинговою діяльністю торгівельного підприємства.

Управління маркетингом є необхідною умовою успіху будь-якого бізнесу і є способом збільшення прибутку, підвищення впізнаваності бренду та підвищення загальної конкурентоспроможності компанії, адже саме ефективне управління маркетинговою діяльністю може забезпечити лояльність клієнтів і створити стійку конкурентну перевагу [29].

Щоб успішно керувати маркетинговими зусиллями, керівники маркетингових департаментів повинні чітко розуміти потреби та очікування

клієнтів, уміти аналізувати ринок і конкурентів, розробляти ефективні маркетингові стратегії та плани, використовувати новітні інструменти та технології, а також постійно навчатися та розвивати їх.

Управління маркетинговою діяльністю є складним процесом, як показано на рисунку 1.3, що включає [14]:

1. Аналіз: дослідження ринку, конкурентів, попиту та споживачів. Сильні та слабкі сторони: SWOT аналіз, аналіз конкурентних переваг. Можливості та загрози: аналіз PEST, аналіз п'яти сил Портера.

2. Планування: встановлення цілей: цілі SMART і KPI; розробка маркетингової стратегії: позиціонування, сегментація, 4P (продукт, ціна, просування, місце); складання безпосередньо маркетингового плану: бюджету, календарного плану, призначення відповідальних осіб.

3. Впровадження розробленого маркетингового плану в життя: розробка продукту/послуги та виведення його на ринок, ціноутворення нового продукту або корегування існуючого, просування: реклама, PR, SMM, SEO, event marketing; збутова діяльність: розподіл, канали збуту.

4. Контроль за реалізацією зазначених управлінських рішень та їх корегування. Визначення механізмів фіксації результатів моніторингу: KPI, аналіз даних. Подальше коригування: адаптація стратегій і планів на майбутнє.

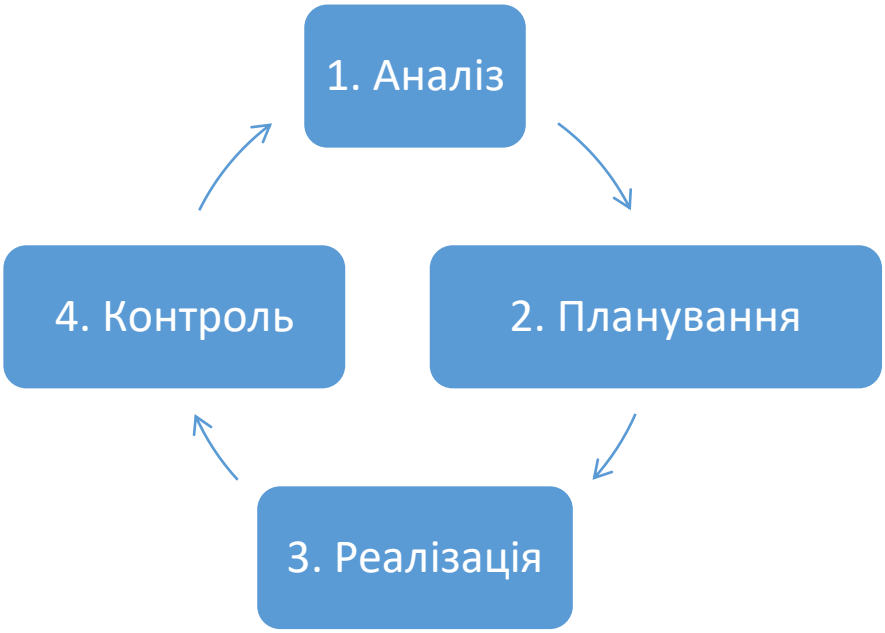


Рисунок 1.3 - Процес управління маркетинговою діяльністю [14]

Найбільш часто використовувані інструменти для управління маркетинговою діяльністю сучасних торгівельних підприємств включають системи CRM (для управління відносинами з клієнтами) і маркетингові дослідження (фокус-групи, опитування, опитування, аналітика, особливо Google Analytics).

Загалом, сучасні особливості зовнішнього середовища маркетингової діяльності торгівельних підприємств включають такі глобальні аспекти, як динамічність ринку (швидкі зміни потреб та очікувань споживачів, посилення конкуренції, швидка поява нових технологій і каналів комунікації), які необхідно враховувати в стратегічній і операційній діяльності торгівельного підприємства. Оцінка ефективності маркетингової діяльності загалом, наведена у додатку Б.

Діджиталізація та глобалізація, які набрали обертів завдяки інформаційним технологіям, також мають значний вплив на розвиток маркетингової діяльності торгівельних підприємств, які варто враховуючи формуючи плани маркетингової діяльності в майбутньому. Хоча це дозволяє швидше виходити на нові міжнародні ринки, це також створює потребу адаптувати маркетингові стратегії до нових ринків або цільових сегментів. Інтернет-маркетинг і використання даних і аналітики в маркетингових рішеннях також стають все більш важливими та потребують практичного застосування [32].

Оскільки клієнти все більше очікують персоналізованого досвіду, використання ШІ для персоналізації маркетингових комунікацій стало невід’ємною частиною сучасного маркетингу. Зростають не тільки особисті очікування клієнтів, але й очікування суспільства щодо етичної корпоративної поведінки, що вимагає врахування етичних аспектів у маркетинговій діяльності торгівельних підприємств.

Отже, враховуючи ці характеристики, управління маркетинговою діяльністю торгівельних підприємств в сучасних умовах має відповідати наступним параметрам:

- гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін ринку та використовувати сучасні методології;

- глобальність бачення, що враховує специфіку різних ринків при розробці маркетингових стратегій і використанні інструментів глобального маркетингу;

- діджиталізація, що як мінімум використовує онлайн-канали для просування продуктів і послуг, а також дані та аналітику для прийняття маркетингових рішень.

- персоналізований підхід, який використовуючи ШІ для персоналізації маркетингових комунікацій, дотримується етичних принципів маркетингової діяльності та враховує етичні аспекти під час прийняття маркетингових рішень.

Що стосується особливостей здійснення маркетингової діяльності торгівельним підприємствами в Україні, то варто зазначити, що у разі широкомасштабного вторгнення, окрім безпосередніх ризиків для життя, існує велика невизначеність, яка унеможливлює якісне тактичне та стратегічне планування.

Внутрішня та міжнародна міграція та зниження платоспроможності населення змусили вітчизняний бізнес переглянути цінову політику та зосередитися на основних товарах і послугах, що завдало серйозної шкоди торгівельним підприємствам.

Окупація та знищення значної території України призвела до руйнування багатьох логістичних ланцюгів, виключила повітряний і морський транспорт, перевантажило автомобільний і залізнодорожні канали, що призвело до необхідності пошуку нових постачальників і партнерів та переорієнтації на місцевий ринок більшості торгівельних підприємств в Україні.

Військові дії можуть вплинути лише на поведінку споживачів, включаючи збільшення заощаджень і зміну пріоритетів покупок. Хоча багато іноземних представництв покинули Україну з початком бойових дій, довіра до

певних брендів загалом знизилася, оскільки на перше місце вийшла потреба демонстрації соціальної відповідальності і забезпечення базових потреб.

З урахуванням цих характеристик управління маркетинговою діяльністю в умовах воєнного стану в Україні вимагає наступного [37]:

- бути гнучким і готовим негайно чи швидко реагувати на мінливі обставини та змінювати маркетингові стратегії та плани, працювати з горизонтом планування інколи в 3 дні;

- орієнтація на підтримку збройних сил та переселенців: проведення гуманітарної та соціальної діяльності, піклування про співробітників та їх родини, участь у соціальних та волонтерських проєктах, збереження можливості виплачувати заробітну плату і податки державі;

- бути регіонально орієнтованим і орієнтованим на український ринок, який підтримується переважно українськими виробниками;

- уникати створення ризикованих для співробітників і партнерів складних ситуацій, бути максимально прозорими та етичними.

Загалом, ефективне управління маркетинговою діяльністю може збільшити прибуток торгівельного підприємства, підвищити впізнаваність бренду, підвищити конкурентоспроможність компанії та забезпечити лояльність споживачів. Щоб успішно керувати наявними маркетинговими ресурсами торгівельного підприємства, необхідно чітко розуміти потреби та очікування клієнтів, аналізувати ринок і конкурентів, розробляти ефективні маркетингові стратегії та плани, використовувати сучасні інструменти та технології та розуміти зовнішнє середовище. Важливо бути гнучким і адаптуватися до змін, навіть таких непомірно складних і важких, якими на сьогодні є війна в Україні.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОЗЯТИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» ТА ПОТЕНЦІАЛУ ЇЇ РОЗВИТКУ

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Козятинський м'ясокомбінат»

Козятинський м'ясокомбінат має майже сторічну історію, чим може пишатися. Отже, підприємство засновано в 1927 році як господарство з функцією переробки м'яса птиці. Надалі це підприємство займалося забоєм худоби та виробництвом ковбасних та копчених виробів з різних видів м'яса. За часів України вже як незалежної держави, досліджуване підприємство діяло як дочірнє підприємство «Вінницької м'ясної компанії», а після зміни власника у 2009 році стало акціонерним товариством «Козятинський м'ясокомбінат». У серпні 2019 року компанія офіційно змінила нормативно-правовий статус на товариство з обмеженою відповідальністю (далі ТОВ «КМК»), який і зберегла донині. Основні параметри діяльності ТОВ «КМК» зведені в таблиці 2.1.

Компанія має сучасну виробничу базу, оснащену передовим обладнанням, яке дозволяє забезпечувати високу якість продукції та відповідати вимогам міжнародних стандартів якості. Козятинський м'ясокомбінат має сертифікати ISO 9001:2008, HACCP та FSSC 22000, які підтверджують його відповідність вимогам якості, безпеки харчових продуктів та системи менеджменту. Продукція підприємства під торговою маркою FOODWORKS реалізується в торгових мережах Fozzy, Metro, Auchan та GoodFood. Компанія безперервно постачає яловичину в ресторани McDonald's з 2003 року [23].

Козятинський м'ясокомбінат є важливим економічним гравцем у регіоні та забезпечує робочими місцями сотні людей. Компанія також бере

активну участь у соціальному житті регіону та підтримує різні соціальні проекти. Організаційна структура підприємства наведена у додатку В.

У 2021 році Козятинський м'ясокомбінат увійшов до складу міжнародної групи компаній OSI Group, одного з провідних виробників харчових продуктів у світі. Це дозволило компанії отримати доступ до передових технологій та інновацій у сфері виробництва харчових продуктів, а також розширити свою присутність на міжнародних ринках.

Таблиця 2.1 - Організаційно-економічні параметри діяльності ТОВ «КМК»

Елемент діагностики	**Характеристика діяльності**
Код ЄДРПОУ	00443111
Форма власності підприємства	Недержавна власність
Місце реєстрації підприємства	22102, Вінницька обл., місто Козятин, вул. Довженка, будинок 33
Основний вид діяльності підприємства	10.11 Виробництво м'яса
Інші види діяльності підприємства	Компанія спеціалізується на виробництві м'яса та м'ясних продуктів. Її основним видом діяльності є виробництво м'яса, а також виробництво м'ясних продуктів, оптова торгівля живими тваринами, оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами, неспеціалізована оптова торгівля, роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах, вантажний автомобільний транспорт.
Власники підприємства	Власником компанії є OSI International Holding GmbH, яка володіє 99,8588% статутного капіталу. Кінцевим бенефіціарним власником (контролером) є ШЕЛДОН ЛЕВІН, США ШТАТ ІЛЛІНОЙС АВРОРА КОРПОРАТИВНИЙ БУЛЬВАР 1225. Директором підприємства є Зікрань Михайло Михайлович. Статутний капітал компанії становить 138 750 000 гривень.

Джерело: [23]

За останні 5 років ТОВ «КМК» зберіг свою позицію одного з провідних виробників м'яса та м'ясних продуктів в Україні. Компанія продовжує виробляти широкий спектр м'ясних продуктів, зокрема ковбаси, сосиски, бекон, шинку, м'ясні напівфабрикати та іншу м'ясну продукцію.

За даними державної реєстрації юридичних осіб, обсяги виробництва ТОВ «КМК» за останні 5 років демонструють тенденцію до зростання. Структура готової продукції ТОВ «КМК» також залишилася майже незмінною за останні 5 років. Близько 80% виробленої продукції припадає на ковбаси та сосиски, а решта - на бекон, шинку, м'ясні напівфабрикати та іншу м'ясну продукцію.

Компанія продовжує інвестувати в свою інфраструктуру та технології, що дозволяє підвищувати ефективність виробництва та забезпечувати високу якість продукції. ТОВ «КМК» також активно розвиває свою маркетингову стратегію, зокрема завдяки участі у різних торговельних ярмарках, рекламним кампаніям та співпраці з провідними торговельними мережами в Україні та за кордоном.

Аналізуючи загальну структуру, не лише переробленого, а й односортного м’яса виробництва ТОВ «КМК», що наведено на рисунку 2.1, з 2019 по 2023 роки, варто відзначити, що основним продуктом виробництва підприємства є м’ясо яловичини односортної яка складає близько 70% усієї випущеної продукції. В розрізі сегменту переробленого м’яса, частка ковбасних виробів все ще дуже низька, і хоча спостерігається тенденція до зростання до 2021 року, але знову знизилася до 2% у 2022 році через складнощі з експортом, на що орієнтований даний вид продукції переважною мірою. Варто підкреслити, що з 2022 року, з початком війни в Україні, частка продукції з високою доданою вартістю в структурі продажів продукції ТОВ «КМК» знизилася, як реагування на запити ринку, що докорінно змінилися. Також тотальне призупинення діяльності в Україні мережі McDonalds призвело до зниження продажів у грошовому виразі.

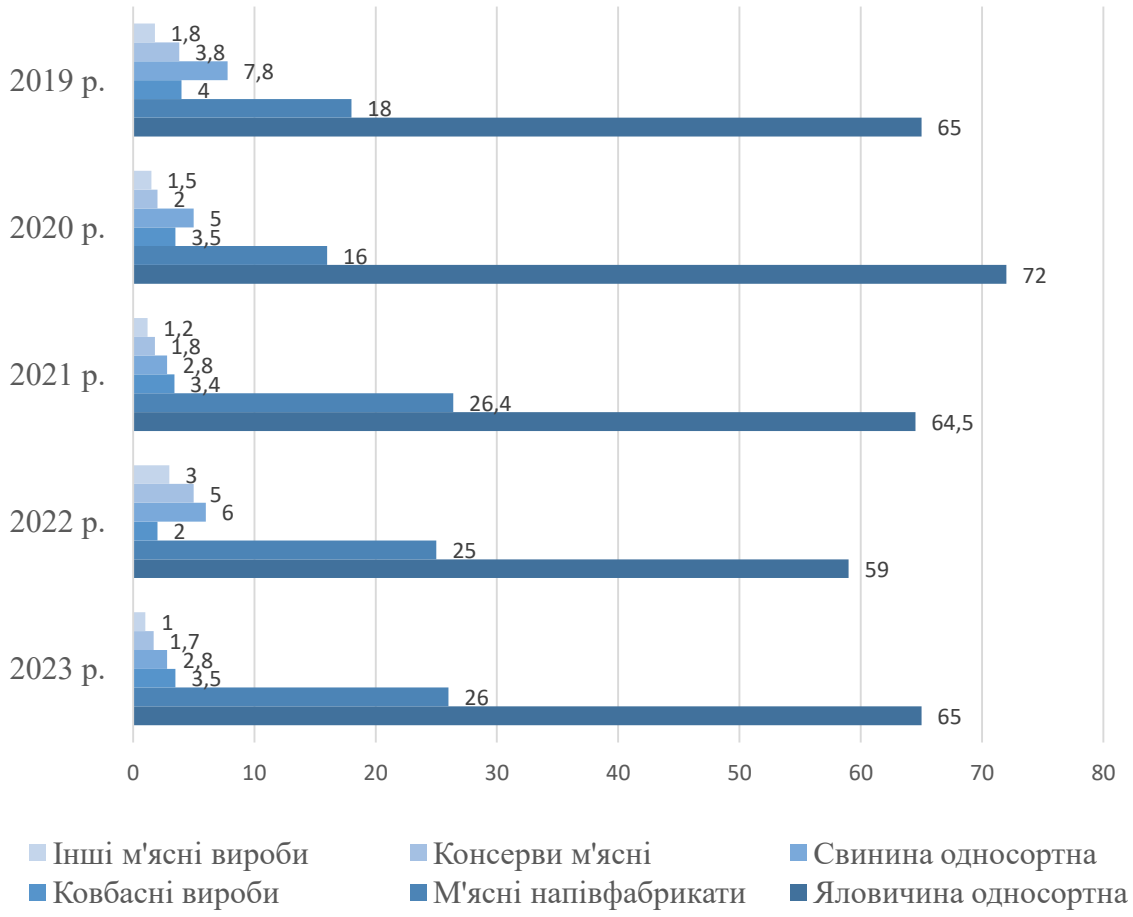


Рисунок 2.1 – Показники структури реалізації продукції підприємства ТОВ «КМК» за 2019 – 2023 рр, у %

Джерело: Розрахунок на основі звітів ТОВ «КМК»

Структурний аналіз джерел фінансування господарської діяльності підприємств показує, що фінансування здійснюється, що доречно для прибуткового бізнесу, переважно за рахунок капіталу. У компанії відсутня довгострокова заборгованість, про що свідчить її коефіцієнт довгострокової заборгованості. Також з 2016 по 2023 рік підприємство не користувалося банківськими кредитами. Тобто фінансування діяльності та оновлення виробничої бази здійснювалося лише за рахунок коштів власника бізнесу, що реінвестував прибуток.

Таблиця 2.2 - Показники структури капіталу та джерел коштів, що використовуються для оновлення виробничої бази ТОВ «КМК» за 2018-2023 роки

Показники	Роки					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1. Коефіцієнт абсолютної автономії - Autonomy Coefficient or Financial Independence Ratio	0,941	0,931	0,931	0,911	0,911	0,901
2. Коефіцієнт постійного капіталу - Permanent Capital Coefficient or Long-term Capital Ratio	0,950	0,931	0,931	0,911	0,911	0,901
3. Коефіцієнт залучення кредитних коштів - Long-term Debt Ratio or Long-term Borrowing Coefficient	0,158	0,020	0,030	0,000	0,000	0,000
4. Коефіцієнт структури капіталу - Capital Structure Coefficient or Financial Leverage Ratio	0,050	0,059	0,069	0,089	0,079	0,099
5. Чисті оборотні кошті - Net Working Capital, тис.грн	56149,830	53830,260	88276,320	149390,010	136728,900	146617,020
6. Коефіцієнт забезпечення запасів - Current Asset Coverage Ratio or Working Capital Coverage Coefficient	0,733	0,832	0,644	0,376	0,446	0,426

Джерело: Розрахунок на основі звітів ТОВ «КМК»

За останні 5 років, Козятинський м'ясокомбінат досяг значних фінансових успіхів. Зокрема, згідно з офіційними даними, обсяг продажів компанії збільшився на 20% протягом цього періоду, а валова виручка зросла на 25%. Крім того, операційна маржа компанії залишається стабільною на рівні 15%, що свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію виробничих процесів, що знаходить своє підтвердження у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники оборотності стійкості та незалежності виробничо-торгівельного підприємства ТОВ «КМК» за 2019-2023 роки

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
1. Власні оборотні кошти - Working capital expressed, тис.грн.	53675,8	87961,5	149390,0	136728,9	146617,0
2. Довгострокові позикові кошти - Total of current assets and long-term loans, тис.грн.	53830,3	88276,3	149390,0	136728,9	146617,0

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
3. Запаси у грошовому виразі - The total amount of funds available for inventory , тис.грн.	62988,8	100538,5	174472,7	160034,5	176618,0
4. Товарні запаси - The value of inventory, тис.грн.	44967,8	57356,6	56156,8	61594,8	62941,2
5. Стан власних оборотних коштів - The difference between current assets and current liabilities, тис.грн. (+або-)	8708,0	30604,9	93233,3	75134,1	83675,8
6. Стан власних і позикових коштів The difference between current assets long-term loans and current liabilities, тис.грн. (+або-)	8862,5	30919,7	93233,3	75134,1	83675,8
7. Стан джерел формування запасів у грошовому еквіваленті - The difference between the total funds available and the value of inventory, тис.грн. (+або-)	18021,0	43181,8	118315,9	98439,7	113676,8

Джерело: Розрахунок на основі звітів ТОВ «КМК»

Забезпечення платоспроможності та ліквідності бізнесу ТОВ «КМК», що проілюстровано на рисунку 2.3, демонструють його стабільність.

Рисунок 2.3 – Забезпечення платоспроможності та ліквідності бізнесу ТОВ «КМК» у 2019-2023 роках

Джерело: Розрахунок на основі звітів ТОВ «КМК»

З метою визначення можливостей фінансування в майбутньому проєктів розвитку маркетингової діяльності та визначення потенційних джерел фінансування визначимо показники ліквідності ТОВ «КМК», що дозволяють оцінити здатність підприємства сплатити свої короткострокові за власними рахунками в поточному часі та довгостроковій перспективі. Для цього використовуються наступні показники ліквідності: поточний коефіцієнт ліквідності, швидкий коефіцієнт ліквідності та так званий готівковий коефіцієнт ліквідності, взявши за основу поточну ситуацію, та створивши регресивну проєкцію для визначення перспектив.

Отже, навіть під час війни ТОВ «КМК» є платоспроможною компанією, яка потенційно може інвестувати навіть зараз у власний розвиток.

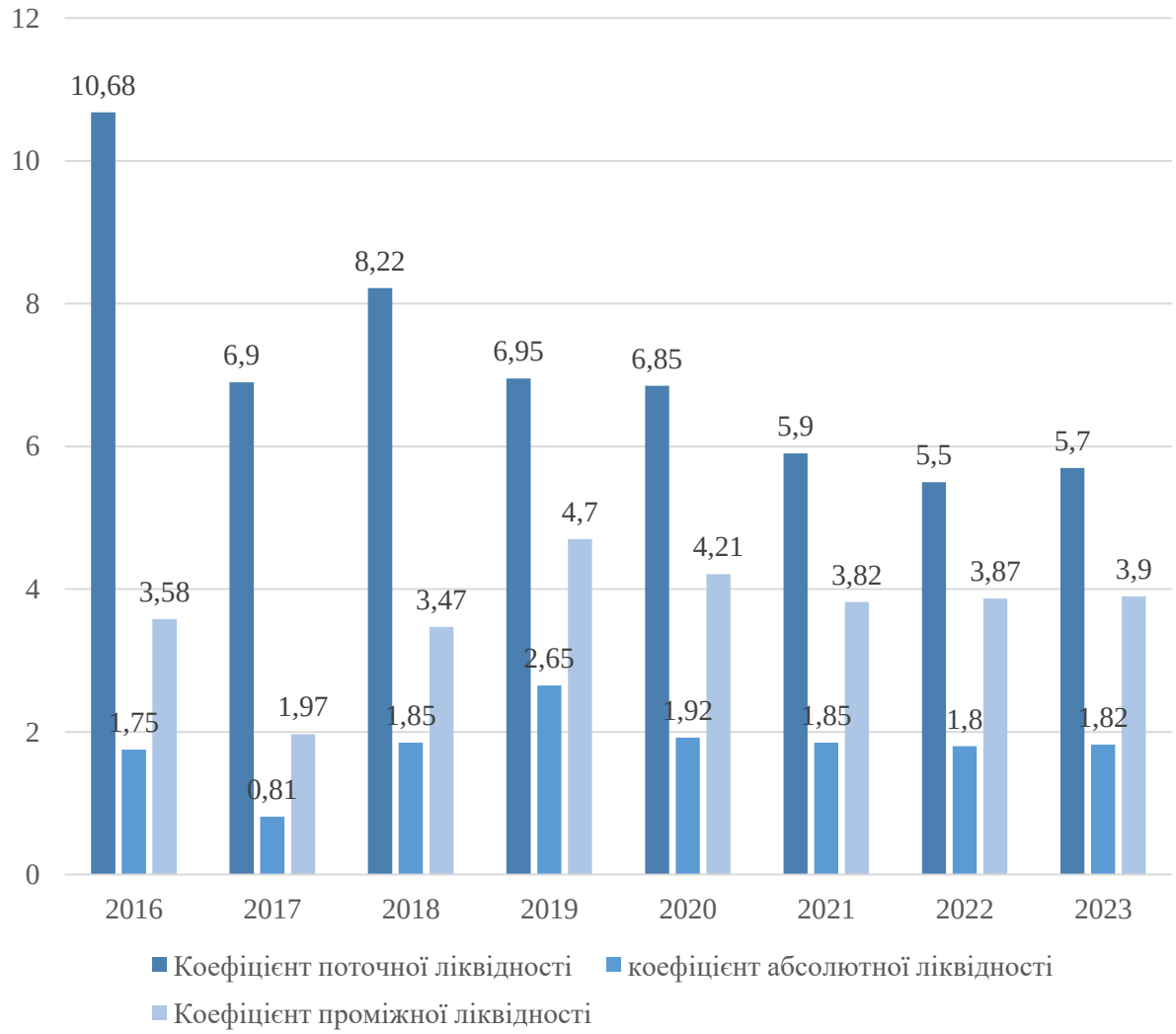


Рисунок 2.4 – Показники ліквідності і платоспроможності ТОВ «КМК»

Джерело: Розрахунок на основі звітів ТОВ «КМК»

Таблиця 2.4 – Стислий баланс ліквідності ТОВ «КМК» за 2021-2023 роки

Показники діяльності підприємства «КМК»	Роки		
	2021	2022	2023
1. Найбільш ліквідні активи - Most liquid assets, тис.грн	65970,6	44239,1	56305,3
2. Середньоліквідні активи - Semi-liquid assets, тис.грн	52345,3	53926,3	57072,5
3. Активи повільної реалізації - Slow-moving assets, тис.грн	56156,8	61869,1	63240,2
4. Активи, що важко реалізуються - Hard-to-sell assets, тис.грн	122949,1	138823,7	141072,0
5. Найбільш термінові зобов’язання - Most urgent liabilities, тис.грн	22874,9	22245,3	30001,0
6. Короткострокові пасиви - Short-term liabilities, тис.грн	2207,7	1060,3	0,0
7. Довгострокові кредити і позики - Long-term loans and borrowings, тис.грн	0,0	0,0	0,0
8. Постійні пасиви - Permanent liabilities, тис.грн	272339,1	275552,6	287689,1

Джерело: Розрахунок на основі звітів ТОВ «КМК»

Зростання прибутку і ліквідності ТОВ «КМК» вказує на те, що компанія ефективніше генерує прибутки та має сильнішу здатність погашати свої короткострокові борги. Даний факт, особливо під час війни є позитивним сигналом для провадження подальших проєктів розвитку, оскільки вказує на те, що компанія ефективно генерує прибутки та управляє своїми активами.

Збільшення прибутковості ТОВ «КМК» пов'язане з різними факторами, зокрема, з ефективними продажами, що ґрунтуються на довгострокових контрактах, на операційній ефективності загалом, зниженні витрат та їх оптимізації. Водночас покращена ліквідність означає, що компанія має кращу здатність виконувати свої негайні фінансові зобов'язання, що зменшує ризик дефолту та покращує її фінансову стабільність та дає ресурси для вдосконалення за рахунок впровадження нових проєктів.

Але загальна прибутковість компанії не дає основи для бездіяльності, варто розуміти, які категорії продукції є більш прибутковими, а які – вимагають певних змін або цінової політики, або позиціювання, а, можливо, мають проблеми о органолептичними характеристиками. Отже, розглянемо прибутковість окремо кожного виду продукції в тривалій динаміці, адже

останні два роки у війні можуть бути не показовими та стимулювати неефективні рішення.

Таблиця 2.5 – Динаміка зміни чистого прибутку за видами продукції ТОВ «КМК», тис. грн.

Показники	Роки функціонцвання							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
М'ясні напівфабрикати	24297,6	37946,7	74876,7	103640,1	217347,6	165763,6	158881,1	312930,1
Ковбаси та ковбасні вироби	6464,7	7512,1	13653,1	16041,0	38596,1	38217,0	34169,9	39857,4
Свинина односортна	24406,5	29640,6	38546,6	46723,1	71646,3	70591,0	53281,8	31435,5
Яловичина односортна	155810,2	155279,5	248927,6	306873,3	354075,5	601645,8	684847,4	765480,9
М'ясні консерви	3427,4	5634,1	11793,9	17239,9	33999,6	35991,5	21621,6	20878,1
Інші вироби з м'ясна	2538,4	4767,8	7954,7	9195,1	14008,5	15305,4	12355,2	15658,8
Загалом	216945,6	240780,9	395751,5	499712,4	729673,6	927513,2	965156,9	1186239,8

Джерело: Розрахунок на основі звітів ТОВ «КМК»

Впродовж останніх років і навіть під час повномасштабного вторгнення досліджуване підприємство зазнало значного зростання як у виробництві, так і в реалізації м'ясних напівфабрикатів та інших продуктів з помірною доданою вартістю. Чистий прибуток від цих категорій продукції значно збільшився порівняно з 2016 роком, що свідчить про успішну стратегію розвитку підприємства, зокрема про ефективну маркетингову діяльність.

Аналіз динаміки маржинального продукту показує, що прибуток з кожного товару має тенденцію до зростання, особливо в 2021 році. Це свідчить про ефективність стратегій виробництва та реалізації. Крім того, рентабельність продукції, особливо ковбасних виробів, м'ясних консервів та інших м'ясних продуктів, виявляється високою для подібного роду виробництв, що свідчить про ефективність управління виробництвом та

збутом цих продуктів, адже навіть продаж односортної яловичини і свинини є високоприбутковою категорією для ТОВ «КМК».

Щодо фінансової стійкості підприємства, важливо відзначити, що значення індексу, що визначається як відношення ефективного чистого прибутку до порогу прибутковості, залишається на високому рівні, що свідчить про стабільність фінансового стану компанії. Тому доречно пропонувати програми розвитку та можливо, розширення асортименту або проєктів щодо укріплення бренду, адже саме сила бренду дає змогу реалізовувати подібну продукцію за стабільно високими цінами по ринку – таблиця 2.6.

Таблиця 2.6 - Показники рівня прибутковості за видами готової продукції ТОВ «КМК», тис. грн.

Показники	Роки							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Маржинальний прибуток діяльності за видами продукції, тис. грн								
Загалом	26967,0	31520,2	63921,1	91364,3	127624,8	162483,7	116893,7	189712,6
М'ясні напівфабрикати	2325,1	2679,1	4987,7	6501,9	14109,6	15044,7	12267,6	16065,1
Ковбаси та ковбасні вироби	4552,2	7188,7	15424,9	24771,9	40748,7	31612,3	22951,2	51375,1
Свинина односортна	15956,5	16422,1	33561,0	45450,3	50376,0	88579,4	67303,5	107380,0
Яловичина односортна	2523,9	2667,5	4284,5	6618,3	8604,9	9146,1	4747,2	3550,2
М'ясні консерви	1091,3	1684,9	3715,1	5617,3	10179,2	13962,2	6922,9	7228,4
Інші вироби з м'ясна	517,0	876,9	1948,7	2404,6	3607,4	4139,0	2700,5	4114,7
2. Поріг рентабельності діяльності підприємства за видами продукції, тис. грн								
Загалом	122969,8	158840,4	231054,0	240085,7	435013,0	455298,6	656067,3	611175,7
М'ясні напівфабрикати	5030,4	6073,2	10010,4	10414,9	29285,3	25378,1	28359,9	27288,0
Ковбаси та ковбасні вироби	14766,3	27071,7	47414,6	59324,2	132342,0	85184,4	111942,9	161015,2
Свинина односортна	78762,1	92897,9	130396,1	119117,0	183876,1	273406,1	440533,3	366566,9

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Яловичина односортна	13995,2	18299,1	19275,8	18273,8	35221,7	26061,0	32602,7	14877,9
М'ясні консерви	2648,1	4619,1	9048,2	11836,9	25479,0	18922,8	14930,2	13098,9
Інші вироби з м'ясна	1731,5	3508,5	5397,1	5380,6	9903,7	9443,9	9731,0	10177,2
3. Коефіцієнт валової маржі підприємства «КМК» за видами продукції								
Загалом	0,1261	0,1261	0,1552	0,1843	0,1746	0,1746	0,1164	0,1552
М'ясні напівфабрикати	0,3589	0,3492	0,3589	0,3977	0,3589	0,3880	0,3589	0,3977
Ковбаси та ковбасні вироби	0,1843	0,1843	0,2037	0,2328	0,1843	0,1843	0,1455	0,1649
Свинина односортна	0,0970	0,1067	0,1358	0,1455	0,1455	0,1455	0,0970	0,1358
Яловичина односортна	0,1067	0,0873	0,1067	0,1358	0,1164	0,1261	0,0873	0,1164
М'ясні консерви	0,3104	0,3007	0,3104	0,3201	0,3007	0,3880	0,3201	0,3395
Інші вироби з м'ясна	0,2037	0,1843	0,2425	0,2619	0,2522	0,2716	0,2134	0,2619
4. Запас фінансової міцності за видами продукції, раз								
Загалом	1,6781	1,4453	1,6296	1,9788	1,5908	1,9400	1,3968	1,8430
М'ясні напівфабрикати	1,2222	1,1737	1,2998	1,4647	1,2513	1,4356	1,1446	1,3871
Ковбаси та ковбасні вироби	1,5617	1,3289	1,5035	1,6587	1,5617	1,8527	1,3483	1,8430
Свинина односортна	1,8818	1,5908	1,8139	2,4444	1,8333	2,0952	1,4744	1,9885
Яловичина односортна	1,6587	1,5423	1,9012	2,4347	1,9303	2,5705	1,5520	2,0079
М'ясні консерви	1,2319	1,1640	1,2416	1,3871	1,2707	1,8042	1,3774	1,5132
Інші вироби з м'ясна	1,3968	1,2901	1,3968	1,6199	1,3483	1,5423	1,2028	1,4647

Джерело: Розрахунок на основі звітів ТОВ «КМК»

Оскільки тема роботи стосується діяльності, передусім, торгівельного підприємства, проаналізуємо детально саме показники продажів, щоб визначити найприбутковіші типи продукту і визначити опосередковано ефективність каналів продажів. Отже, саме готові м’ясні вироби та ковбаси як свідчить таблиця 2.7, характеризуються найвищими показниками

рентабельності протягом досліджуваного періоду. Порівнюючи значення показників рентабельності за всіма видами продукції за період, що пройшов від останньої глобальної реновації обладнання, можна достовірно говорити про динаміку зростання.

Таблиця 2.7 – Динаміка прибутковості основних видів продукції ТОВ «КМК» у 2016 – 20123 роках

Показники	Роки							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1. Рентабельність продукції за операційним прибутком, %								
За всіма видами продукції	5,4805	4,4232	6,9258	10,1947	7,2847	9,5060	3,8121	8,1383
М'ясні напівфабрикати	7,9249	6,5960	10,0492	15,7334	8,9143	14,4239	5,7618	13,7255
Ковбаси та ковбасні вироби	7,5951	5,3835	7,7891	10,9513	7,5757	9,8940	4,1904	8,3808
Свинина односортна	5,1701	4,2583	6,6348	9,7388	7,1004	8,4972	3,4629	7,6630
Яловичина односортна	4,4426	3,4144	5,7036	9,2247	6,3050	8,7106	3,4338	6,1498
М'ясні консерви	7,1586	5,0828	7,2750	10,7185	7,5078	21,7959	10,3596	14,1232
Інші вироби з м'ясна	6,5281	4,7530	8,0801	11,6885	7,6630	11,0386	4,4426	9,6321
2. Рентабельність реалізації продукції за чистим операційним прибутком, %								
За всіма видами продукції	5,1895	4,2389	6,4602	9,2247	6,7803	8,6524	3,6763	7,5078
М'ясні напівфабрикати	7,3235	6,1789	9,0986	13,5315	8,1674	12,5615	5,4320	12,0183
Ковбаси та ковбасні вироби	7,0422	5,1022	7,2168	9,8358	7,0228	8,9822	4,0158	7,7212
Свинина односортна	4,9082	4,0740	6,2080	8,8561	6,6154	7,8182	3,3465	7,1004
Яловичина односортна	4,2486	3,2980	5,3835	8,4293	5,9267	7,9928	3,3077	5,7812
М'ясні консерви	6,6639	4,8306	6,7609	9,6515	6,9743	17,7995	9,3605	12,3287
Інші вироби з м'ясна	6,1207	4,5299	7,4593	10,4275	7,1004	9,9134	4,2486	8,7591

Джерело: Розрахунок на основі звітів ТОВ «КМК»

Завдяки інтерв’юванню експертів під час проходження практики на підприємстві було виявлено, які саме чинники призвели до зростання рентабельності цих продуктів, - це передусім новітнє обладнання, високий репутаційний капітал, який дає змогу співпрацювати на гігантами фуд ринку – великими мережами супермаркетів та McDonalds. А також – висока якість

продукції, що стала з одного боку наслідком інвестицій в обладнання та впровадження стандартів управління якістю, а з іншого – ґрунтом для споживчої прихильності. Даний аналіз дав змогу зрозуміти, які конкретні стратегії або зміни виробничого процесу були найбільш успішними і можуть бути використані в майбутньому для збільшення прибутковості інших продуктів або каналів продажу.

Отже, з аналізом чистого прибутку ТОВ "КМК" можна зробити такі висновки. Зменшення чистого прибутку відбулося лише у 2019 та 2022 роках. 2022 рік зміним світ назавжди через війну росії, а 2019 рік виділяється серед інших через загальну економічну ситуацію, спричинену глобальною пандемією. У 2021 році спостерігалося найвище зростання чистого прибутку за весь період аналізу, що було позитивним сигналом і дає надію на можливість відтворення успіхів. Щодо динаміки доходів і витрат, виявлено, що в досліджуваний період, переважно, доходи зростали швидше, ніж витрати, що проілюстровано на рисунку 2.6.

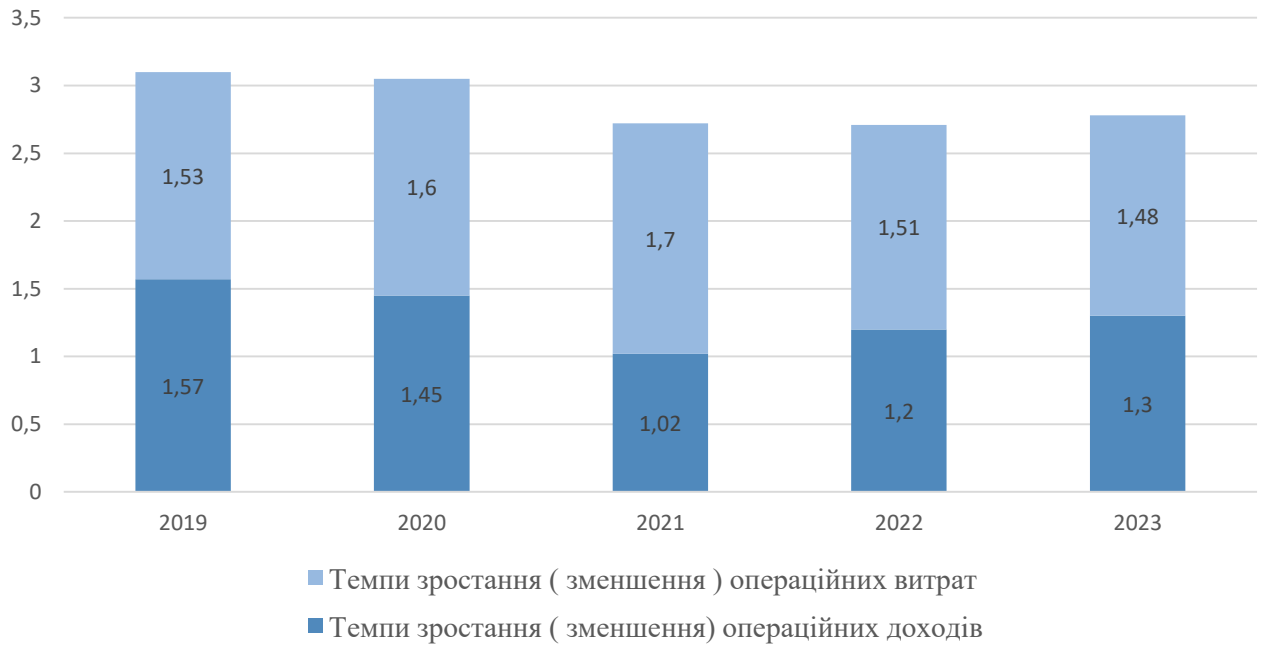


Рисунок 2.6 – Показники співвідношення динаміки операційних витрат і доходів ТОВ «КМК» у 2019-2023 роках

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «КМК»

Навіть якщо кінцевою метою є вдосконалення маркетингової діяльності підприємства, варто, зважаючи на складні для вітчизняного бізнесу часи, вагому увагу приділити вивченню фінансового потенціалу підприємства, адже будь-які проєкти мають ґрунтуватися на можливості подальшого фінансування та потенціалі бізнесу загалом. Отже, в результаті проведеного аналізу було виявлено високу фінансову стійкість досліджуваного підприємства та фінансову спроможність інвестувати в подальшому в проєкти розвитку. Також було виявлено методом опитування експертів, що успіхи ТОВ «КМК» ґрунтуються на значних інвестиціях в розвиток, зокрема виробничої бази, систем управління якістю та просування продукції.

Результати аналізу коливання собівартості ТОВ "КМК" відображають такі тенденції: найнижчий темп зростання спостерігався у собівартості реалізованої продукції, яка до 2021 року складала менше 20%. Незважаючи на високі темпи зростання після 2021 року, собівартість реалізованої продукції залишалася найнижчою порівняно з іншими видами витрат у досліджуваний період. Адміністративні витрати демонстрували найвищі темпи зростання із середньорічним значенням 1,3 протягом цього періоду. Порівнюючи середньорічні темпи зростання інших показників, можна відзначити, що для активів, чистого доходу та чистого прибутку вони були вищими, ніж для основних засобів та оборотних активів.

Аналізуючи зміни в рентабельності, можна висунути висновки про стабільне зростання. З 2017 року рентабельність активів, оборотних коштів, власного капіталу та оборотних активів стабільно зростала темпами вищими, ніж інфляція. У порівнянні з 2016 роком, до кінця поточного року рентабельність активів збільшилася майже у два з половиною рази, а рентабельність продажів, як ключового бізнес-процесу, продукції показувала нестабільність пов’язану з кризовими змінами зовнішнього середовища, ізоляцією, початком війни, падінням купівельної спроможності.

Таблиця 2.8 - Показники динаміки доходів від основної діяльності ТОВ «КМК» у 2016-2019 роках

Показники	Роки							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1. Показники рентабельності за чистим прибутком підприємства, %								
Активів	9,4478	8,7106	15,4327	25,8408	21,1169	24,1142	10,3402	24,1724
Операційних активів	14,5209	10,6312	18,1584	29,2649	28,1203	42,2823	16,6937	38,4605
Власного капіталу	9,7485	9,1956	16,2378	27,5092	22,5622	26,3258	11,2132	26,6944
Оборотних активів	23,0084	21,4855	34,9200	63,0015	41,2541	41,0989	19,3030	43,4754
Реалізації продукції	4,2874	3,7054	5,4708	7,9443	5,6842	7,7309	3,2010	6,4699
2. Темпи зростання рентабельності за чистим прибутком до попереднього року								
Активів		0,8924	1,7169	1,6199	0,7954	1,1058	0,4171	2,2698
Операційних активів		0,7081	1,6587	1,5617	0,9312	1,4550	0,3783	2,2310
Власного капіталу		0,9118	1,7169	1,6393	0,7954	1,1349	0,4171	2,3086
Оборотних активів		0,9021	1,5811	1,7460	0,6305	0,9700	0,4559	2,1825
Реалізації продукції		0,8342	1,4259	1,4065	0,6984	1,3192	0,3977	1,9594

Джерело: Розрахунок зроблено на основі фінансової звітності ТОВ «КМК»

На підставі методологічних засад концепції зростання вартості підприємства була проаналізована тенденція формування доданої вартості капіталу у ТОВ «КМК». Враховуючи, що компанія не користувалася борговим фінансуванням з 2014 по 2021 роки, середньозважена вартість капіталу була розрахована як комбінація вартості власного капіталу та його відсоткової частки у загальній сумі. Значення цього показника перевищує середнє значення по галузі, що пояснюється високою часткою власного капіталу у структурі та великою вартістю саме власного капіталу порівняно з відсотковим співвідношенням позик. Отже, це свідчить про те, що компанія активно використовує власні ресурси для фінансування своєї діяльності, що сприяє збільшенню її вартості.

2.2. Аналіз ринку та впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства ТОВ «Козятинський м’ясокомбінат»

Ринок м’яса та ковбасних виробів достатньо розвинутий в Україні, адже має тривалу історію і відрізняється запеклою конкурентною боротьбою як великих, так і дрібних гравців [2, 17]. На ринку ковбасних виробів ключові гравці включають м'ясну фабрику "Фаворит плюс" з майже 1/5 часткою, ПрАТ "Український бекон", що займає майже 13% ринку, ТОВ "Глобинський м’ясокомбінат" з часткою 11%, ТДВ "М’ясокомбінат Ятрань" у близько 5%, як і ТОВ "М’ясокомбінат «Ювілейний», ТОВ "Салтівський м’ясокомбінат, ПрАТ "АПК-Інвест" та ТОВ "Алан" та великою кількістю інших виробників, до яких належить і ТОВ «КМК», до числа яких належить і досліджуване нами підприємство, кругова діаграма яка ілюструює зазначеній розподіл наведена на рисунку 2.7. Важливо зауважити, що для цих компаній виробництво ковбас є основною галуззю діяльності, навпаки від ТОВ "Козятинський м’ясокомбінат", яке спеціалізується на охолоджених м’ясних напівфабрикатах. Незважаючи на це, якість ковбасних виробів, які представляє досліджуване підприємство, перевершує навіть лідерів ринку з погляду лабораторної оцінки.

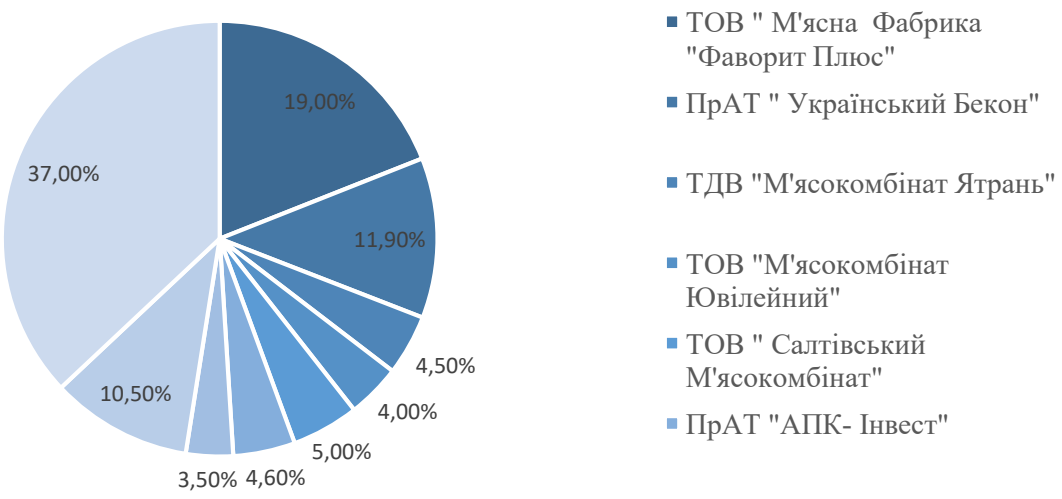


Рисунок 2.7 – Показники розподілу ринку ковбасних виробів в Україні у 2022 р.

Джерело: за даними державної служби статистики України, оцінка Pro- Cnsalting [1,36]

Рисунок 2.8 – Співвідношення закритих підприємств ковбасної продукції у 2022 році

Джерело: за даними державної служби статистики України, оцінка Pro- Cnsalting [1]

Аналіз ринку українських ковбасних виробів за період від початку війни, проведений аналітиками Pro Consulting, виявив основні тенденції розвитку цього сегмента в Україні [1]. Під час дослідження було виявлено, що ринок українських ковбасних виробів стикається з ситуацією повного вторгнення на український ринок з боку російської федерації та несе невимовні втрати усіх видів ресурсів – інтелектуальних, матеріальних, фінансових, часу. Були проаналізовані обсяги виробництва та стан виробничих потужностей основних учасників ринку. На основі цього аналізу була сформульована подальша перспектива розвитку ринку українських ковбасних виробів в умовах війни та після нашої перемоги.

Бойові дії на території України призвели до гострого дефіциту сировини, проблем зі збійним забезпеченням ресурсами, енергетичними ресурсами, робочою силою, пошкодженням інфраструктури та проблем з матеріально-технічним забезпеченням. Ця ситуація впливає на виробників ковбаси,

оскільки вони безпосередньо залежать від ринку м'яса як сировинної бази. Отже, виробництво ковбасних виробів тісно пов'язане з виробництвом м'яса, а воно в свою чергу знизилося майже на чверть після початку війни. Україна закуповує сировину в країнах Європи, але вартість її значно вища, що спричиняє удорожчання кінцевого продукту [42].

Рисунок 2.9 - Структура ковбасних виробів за видами готової продукції в Україні у 2022році

Джерело: за даними державної служби статистики України, оцінка Pro- Cnsalting [1,36]

Щодо загального стану ринку ковбасних виробів, на ринку спостерігаються позитивні тенденції. З початком пандемії також відбулося невелике зниження продажів забійної худоби, головним чином через економічний спад у цей період. Незважаючи на карантинні обмеження, споживання ковбасних виробів залишалося стійким, оскільки попит на цей продукт не відступав. Навпаки, зниження купівельної спроможності населення стимулювало перехід до споживання ковбасних виробів як альтернативи дорогому м’ясу. Зважаючи на нестабільну епідеміологічну

ситуацію та можливість форс-мажорних подій, фахівці ринку припускали, що згодом можемо спостерігати невелике накопичення запасів. Однак ймовірність такого сценарію є не справдилася. Адже війна, що триває вже третій рік зруйнувала не лише мільйони людських доль, а також багато бізнесів і господарств, що працювали для потреби виробників м’ясної продукції, що видно на рисунку 2.10.

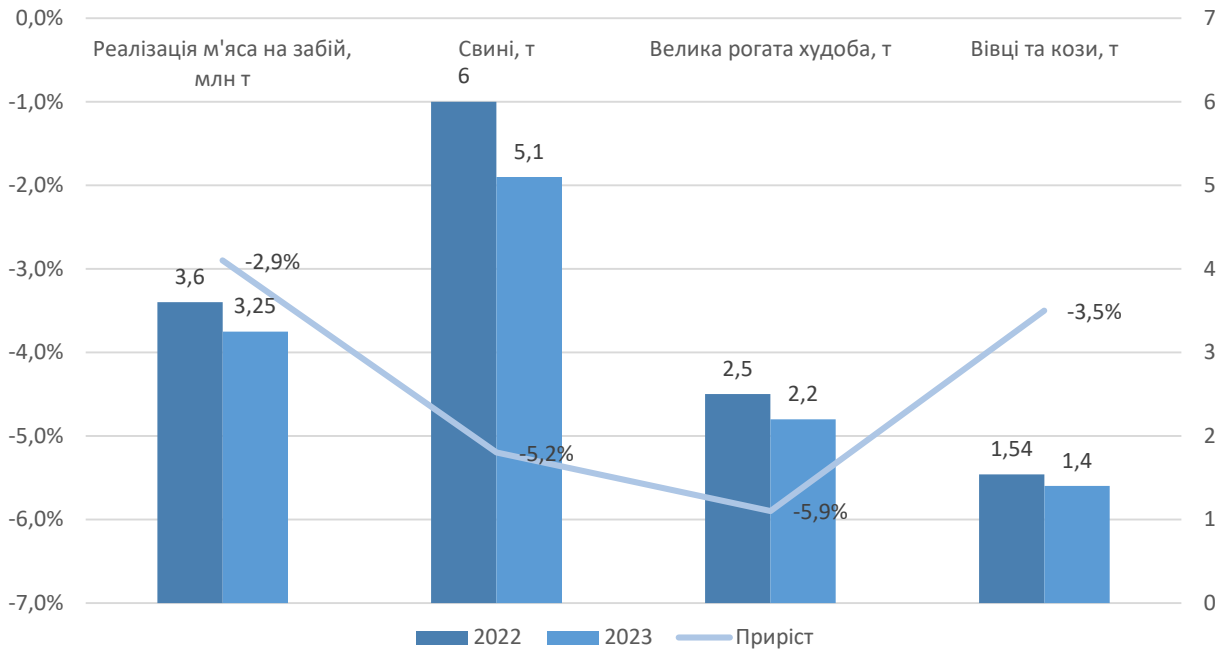


Рисунок 2.10 - Реалізація м’яса на забій в Україні під час війни у 2022-23 рр.

Джерело: за даними державної служби статистики України, оцінка Pro- Cnsalting [1,36]

Російське воєнне вторгнення в Україні призвели до знищення багатьох підприємств, заводів та складів, а також створили серйозні проблеми у логістиці через блокаду портів і руйнування залізниць. Однак, не зважаючи на цю складну ситуацію, мешканці та підприємства адаптуються до нових умов. Ринок ковбасних виробів продовжує свою роботу, більшість підприємств відновили свою діяльність і постачання товарів. З покращенням ситуації з'являється все більше нових компаній, а також відновлюються та розширюються існуючі. Укладення угоди з Євросоюзом відкриває нові перспективи для виробників ковбас на європейському ринку. Можливо, вперше за довгий час експорт ковбасних виробів зрівняється або навіть

перевищить імпорт [42]. Наприклад, продукція ТОВ "Козятинський м'ясокомбінат" отримала високу оцінку за якість від організаторів міжнародної виставки "Ukrainian Food Expo". За відгуками споживачів, ковбасні вироби цієї компанії є першокласними, перевершуючи аналогічні продукти конкурентів. Подібні оцінки також підтверджуються дегустаціями на Українському продовольчому ярмарку та від керівників великих торгових мереж, таких як "Сільпо", "Ашан" і "Добре вино".

Таблиця 2.9 – Показники лабораторної оцінки якості ковбасних виробів українських виробників

Категорія ковбасних виробів	Основні конкуренти на ринку м’яса і м’ясних виробів								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ковбаси сирокопчені, напівсухі, сиров’ялені	88,04	76,67	67,9	61	69	82,61	76,11	68,25	63,42
Ковбаси варені, сосиски, сардельки	90,42	72,50	75,63	61,18	64,11	73,9	94	82,15	80,18
М’ясні делікатеси	91,34	85,28	85,83	78,94	70,73	72,5	87	85,28	85,86
Варено-копчені, напівкопчені ковбаси	88,86	78,66	81,88	70,11	63,61	55,8	78	80,96	82,89
Ковбаси ліверні	-	-	83,07	-	-	-	-	83,07	81,88

Примітка:
1 – ТОВ «Козятинський м’ясокомбінат»; 2 – ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат»; 3 – ПрАТ «Український бекон»; 4 – М’ясна фабрика «Фаворит плюс»; 5 – ТДВ «М’ясокомбінат Ятрань»; 6 - ТОВ «Салтівський м’ясокомбінат»; 7 –ТОВ «М’ясокобмінат «Ювілейний»; 8 – ТОВ «Алан»; 9 – ПрАТ «АПК-Інвест».

Джерело: Розраховано на основі даних управлінських звітів ТОВ «КМК»

За аналізом конкурентоспроможності виробників ковбасних виробів, які взяли участь у Країні Фуд Експо, ТОВ "КМК" виділяється своєю високою якістю продукції, за відгуками споживачів та інститутів, однак отримало найнижчий загальний індекс, згідно з таблицею 2.10. Цю ситуацію обумовлено відсутністю достатньої інформації про бренд FOODWORKS, під яким продається продукція компанії. Також експерти відзначили низький рівень організації збутової діяльності компанії, що негативно позначилося на її

загальному рейтингу. Навіть якщо ковбасні вироби не є основним напрямком діяльності компанії, ТОВ "КМК" мала б великий потенціал для виробництва та реалізації ковбасних виробів під торговою маркою FOODWORKS. Компанія має мережу фірмових магазинів і точок продажу, переважно у Вінницькій області. Однак, ковбаси та м'ясні страви компанії відзначаються відносно високою для даного регіону і сегменту ціною, тому було б розумно розглянути можливість їх адресної цільової пропозиції там, де існує підвищений попит на продукти преміум цінового сегменту.

Таблиця 2.10 – Показники конкурентоспроможності основних виробників ковбасних виробів та м’ясних продуктів в Україні

Підприємство	Ковбаси та м’ясні вироби традиційні		Ковбаси та м’ясні вироби преміум класу		Рівень впізнання торгової марки серед споживачів	Рівень організації збутової діяльності	Узаг. показн.
	Оцінка якості продукції споживач.	Оцінка лабораторної якості продукції	Оцінка якості продукції споживач.	Оцінка лабораторної якості продукції			
	Коефіцієнт вагомості						
	0,2	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2	
1	8,9	9,8	9,4	9,8	0	4,1	6,4
2	8,8	8,2	8,4	8,6	6,1	7,2	7, 8
3	8,9	8,1	9	8,1	5,7	6,3	7,6
4	8,4	7,9	9,1	7,8	8,2	8,1	8,3
5	9,2	7,9	8,1	8,2	8,6	8,3	8, 5
6	7,9	8,1	8,2	8	8,5	7,9	8,1
7	9,1	8,4	9,3	7,9	8,1	8,3	8,6
8	8,2	7,8	8,3	7,9	7,2	7,4	7,8
9	7,7	7,9	8,2	8	8,6	7,9	8,1
Середнє значення	8,6	8,2	8,7	8,3	6,8	7,3	7,9

Примітка:
1 – ТОВ «Козятинський м’ясокомбінат»; 2 – М’ясна фабрика «Фаворит плюс»; 3 – ПрАТ «Український бекон»; 4 – ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат»; 5 – ТДВ «М’ясокомбінат Ятрань»; 6 – ТОВ «М’ясокомбінат «Ювілейний»; 7 – ТОВ «Салтівський м’ясокомбінат»; 8 – ПрАТ «АПК-Інвест»; 9 – ТОВ «Алан».

Джерело: Розраховано на основі даних управлінських звітів ТОВ «КМК»

Керівництво підприємства вживало окремі заходи у цьому напрямку, але вони не були частиною системного підходу, тому не вдалося значно збільшити обсяг реалізації ковбасних виробів протягом досліджуваного періоду за звичайними міркуваннями. Також варто відзначити, що ковбасні

вироби та м'ясні страви «FOODWORKS» відсутні на сьогодні на прилавках великих торгових мереж, де продають, наприклад, охолоджені напівфабрикати. Дуже обмежений асортимент м'ясних страв і ковбасних виробів можна знайти лише в магазинах "Метро" або "Добре вино". Щодо ринку охолоджених напівфабрикатів, то на етапі масштабної реструктуризації технологій виробництва з 2009 по 2012 роки керівництво планувало зосередитися на виробництві саме цього виду продукції. З 2014 по 2022 рік обсяг продажів цієї продукції на ринку України зріс, проте він не став основним з точки зору структури виробництва для ТОВ «КМК». У торгових мережах охолоджені напівфабрикати переважно представлені в преміальному сегменті, а в останні два роки такі мережі, як "Метро" і "Океан", прикрашають окремі полиці брендованної продукції ТОВ «КМК».

Протягом останніх двох років ресторанні мережі стали активніше використовувати охолоджені вироби FOODWORKS, які відомі своєю уважністю до якості та смаковими якостями продуктів. Проте, ця практика ще не є загальновживаною, тому очікувати збільшення обсягів у цьому напрямку без реалізації конкретних заходів не доцільно.

Згідно інформацією аналітичного департаменту ДП "Прем'єр Експо", який провів аналіз ефективності маркетингового потенціалу м’ясопереробних підприємств у період з 2020 по 2022 роки, ТОВ "КМК" має найнижчий рівень ефективності що наведено у таблиці 2.11. Ці дані підтверджуються результатами якісного аналізу та SWOT-аналізу, проведеними з оцінки ефективності маркетингового потенціалу розглянутих компаній.

Отже, на відміну від хороших показників економічної діяльності, ступінь розкриття потенціалу маркетингового в порівнянні з лідерами ринку розкриває горизонти для зростання ТОВ «КМК». Але підприємство, безумовно має потенціалу для подальшого розвитку. Крім того, розвиток стратегій співпраці з ключовими клієнтами, такими як ресторанні мережі, може стати важливим напрямком для збільшення обсягів продажу охолоджених напівфабрикатів. Це може включати індивідуальний підхід до

потреб клієнтів, розробку спеціальних пропозицій та акцій, а також постійну моніторинг і аналіз ринкових тенденцій. Отже, необхідно враховувати широкий спектр факторів і стратегічно планувати подальші кроки з метою покращення конкурентоспроможності та ефективності підприємства.

Таблиця 2.11 – Показники результатів використання потенціалу маркетингової діяльності ТОВ «КМК» та лідерів ринку

Показники результатів використання потенціалу	К-т вагомості.	Досліджувані підприємства							
		1		2		3		4	
		Оцінка	Заг. сума	Оцінка	Заг. сума	Оцінка	Заг. сума	Оцінка	Заг. сума
Маркетингові дослідження власним відділом маркетингу	0,126	4,24	0,53	4,93	0,62	5,96	0,75	7,35	0,93
Актуалізація товарного портфоліо	0,029	3,65	0,11	3,96	0,11	4,45	0,13	7,01	0,20
Широта вибору товарів	0,065	6,88	0,45	5,12	0,33	6,01	0,39	6,23	0,40
Система знижок	0,113	2,95	0,33	6,01	0,68	5,97	0,67	6,78	0,77
Промоційні заходи	0,14	3,12	0,44	4,23	0,59	7,04	0,99	7,12	1,00
Двостороння комунікація з клієнтами	0,12	2,15	0,26	3,45	0,41	5,02	0,60	4,95	0,59
Брендовий імідж	0,215	1,99	0,43	7,21	1,55	5,95	1,28	6,52	1,40
Промоакції для клієнтів	0,076	3,36	0,26	6,55	0,50	6,12	0,47	5,45	0,41
Активність на виставках та ярмарках	0,073	7,79	0,57	7,32	0,53	7,03	0,51	6,84	0,50
Результативність діяльності власних магазинів та роздрібних точок	0,043	7,03	0,30	2,56	0,11	4,93	0,21	8,01	0,34
Загалом	1	3,68		5,43		6, 00		6,54	

1 - ТОВ «КМК»,. 2 - «Ятрань», 3 - «Глобіно», 4 - «Фаворит»

Джерело: Розраховано на основі даних експертного опитування

Додатковий аналіз може розкрити можливості для вдосконалення стратегій маркетингу та реклами, оптимізації виробничих процесів, а також встановлення більш ефективних систем управління та контролю якості. Наприклад, компанія може розглянути можливості розширення свого ринкового присутності через введення нових товарів або послуг, покращення відносин з клієнтами, а також застосування інноваційних підходів до виробництва. Саме з цією метою в роботі виконано також VRIO-аналіз, результати якого наведено в додатку Г.

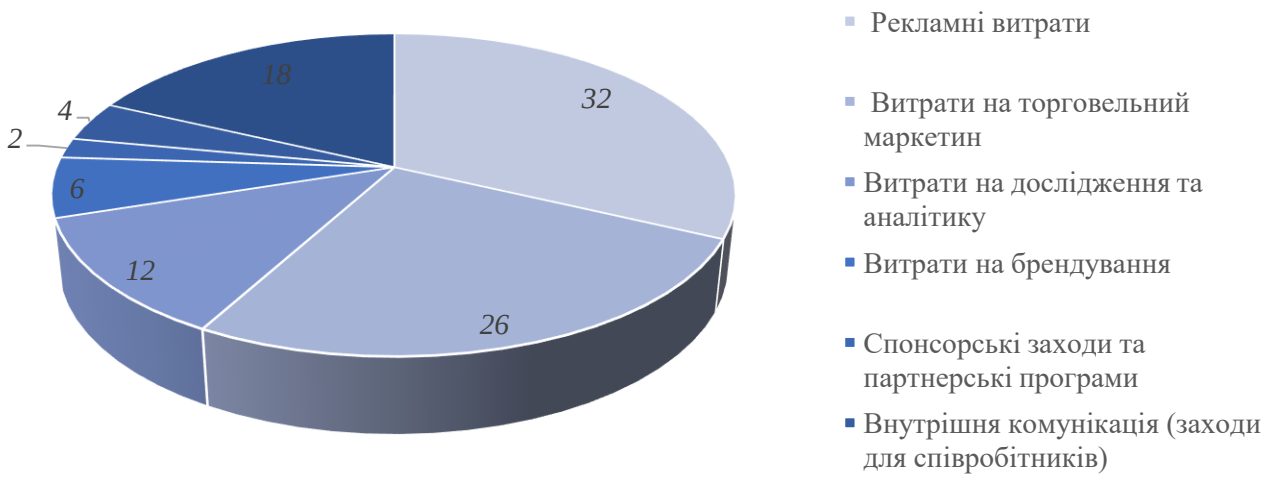


Рисунок 2.11 – Основні статті витрат за проєктами у 2023 році відділу маркетингу ТОВ «КМК»,%

Джерело: Розраховано на основі даних ТОВ «КМК»

В роботі було проаналізовано статті витрат бюджету маркетингу підприємства за останній рік, що наведено на рисунку 2.11. Отже, підприємство приділяє значну увагу рекламі і торгівельному маркетингу, адже працює з великими мережами і мусить платити за полиці та промо, а також орендуванню. Під час аналізу стратегій просування продукції бренду FOODWORKS, що використовувались опитаними компаніями, можна зазначити, що проведення акцій в місцях продажу було типовим методом організації дегустацій. Однак, хоча інформацію про продукцію FOODWORKS

можна знайти в Інтернеті, вона переважно доступна лише на офіційному веб-сайті компанії або на сторінках торгових мереж, де цей продукт реалізується. Іншими словами, сучасні засоби комунікації використовуються не для збільшення обізнаності споживачів про продукцію компанії, а для підкреслення очевидних переваг її якості, що потребує змін.

Оскільки ефективна маркетингова діяльність неможлива без здійснення результативної комунікаційної політики, варто проаналізувати даний аспект в рамках функціонування ТОВ «КМК». Отже, на рис. 2.12 наведемо дані трафіку основного сайту компанії.

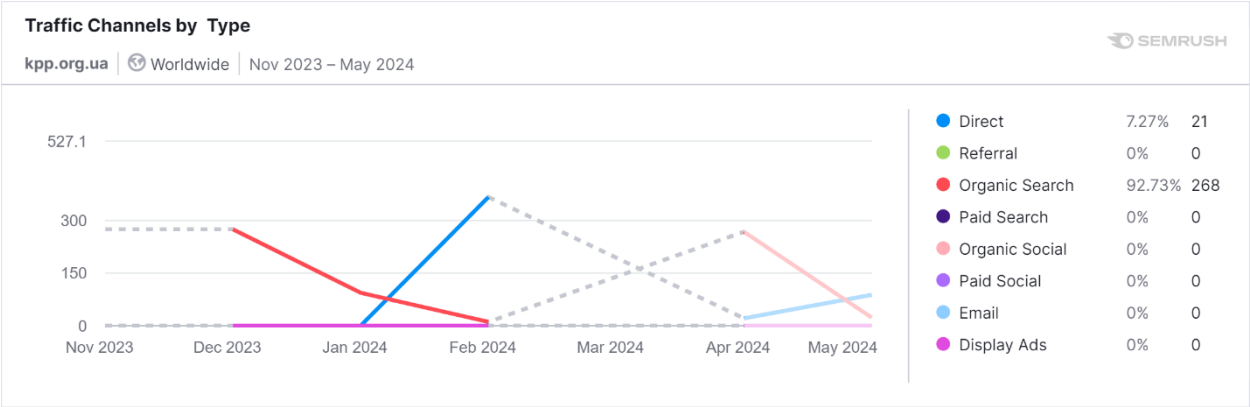


Рисунок 2. 12 – Дані трафіку сайту компанії з листопада 2023 по травень 2024 року

Джерело: складено за матеріалами https://www.semrush.com/[50]

Наступним кроком є аналіз запитів пошукових систем, що також демонструють невтішні результати, наведені на рисунку 2.13.

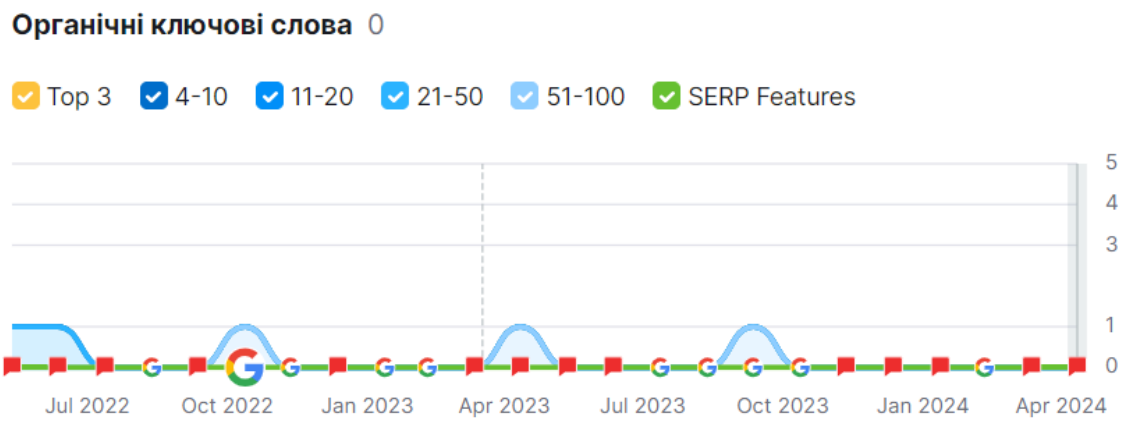


Рисунок 2. 13 – Кількість ключових слів в пошуці ТОВ «КМК»

Джерело: складено за матеріалами https://www.semrush.com/[50]

Не зважаючи на те, що ТОВ «КМК» реалізує продукцію частково в німеччині, завновник бізнесу – іноземець, який має плани розширятися далі і повноцінно виходити в перспективі на європейський ринок, сайт має ряд недоліків, а нединимічний переклад і відсудність таргетованої реклами робить його відвідування незадовільним, як зображено на рисунку 2.14.

Перехідні домени Експорт

Кореневий домен	Країна/IP	Зворотні посилання
ucab.ua	104.21.32.175	301,568
favor.com.ua	185.156.43.187	92
allrestaurants.eu	143.198.249.29	36
sch.in.ua	5.9.127.244	12
kazatin.biz	78.46.151.211	6

Докладніше

Рисунок 2. 14 – Сайти, які використовувалися для переходу на сайт компанії

Джерело: складено за матеріалами https://www.semrush.com/[50]

Додаткова інформація щодо роботи сайти наведена у додатку Д. Варто відзначити, що активність у соціальних мережах компанії, нажаль нульова, що свідчить про консервативність та неефективність роботи департаменту маркетингу.

Саме тому варто в подальшому актуалізувати даний напрям роботи з метою підвищення пізнаваності бренду, зростання репутаційного капіталу компанії та потенційного збільшення продажів.

Проєкти, орієнтовані на соціальні медіа дозволяють ефективно, тобто за умови використання невеликих бюджетів та людських і часових ресурсів – досягти осяжних результатів зростання обізнаності торгівельної марки,

розкриття потенціалу компанії-виробника на медійному просторі, залучати нових партнерів і клієнтів.

Оскільки одним з варіантом нових партнерів для бізнесу, цільовим сегментом, виступають власники ресторанів, що спеціалізуються на якісних стравах високого цінового сегменту, то пошук і комунікація даною цільовою аудиторією також можлива завдяки активності в соціальних мережах.

Підсумовуючи результати потенційного маркетингового розвитку ТОВ "КМК", які представлені далі у формі SWOT-матриці, можна зробити такі висновки: компанія має значні ресурси, але їхні можливості не використовуються належним чином. Наприклад, протягом останніх 10 років бренд FOODWORKS не був повністю перебудований, підприємство виробляє високого рівня преміум продукцію, але його впізнаваність низька, так само незначною залишається частка переробленого м’яса в структурі продажів ТОВ «КМК». Основну частку в продажах складає яловичина одного сорту, яка переважно постачається в мережу ресторанів "Макдональдс". Тому діяльність підприємства значною мірою залежить від цього партнера. У 2022 році компанія призупинила свою діяльність через зупинку діяльності McDonald's. Згодом, відкрилися ресторани, повною мірою запрацювало досліджуване підриємство, але ризики залежності від великих клієнтів стали осяжними.

З урахуванням культурних та кулінарних особливостей споживання м’ясопродуктів в Україні можна сказати, що цей м'ясопереробний бізнес має потенціал для розвитку. Незважаючи на високу конкуренцію, компанія має все більше постійних клієнтів, які цінують якість продукції та партнерські відносини з нею.

Втім, потребує подальшого вдосконалення маркетингова діяльність, а саме – розвиток власного бренду, збільшення частки переробленого м’яса в структурі продажів, для цього має бути створений окремий відділ по персоналізованій роботі з клієнтами, та використано виключно індивідуальний підхід, що запропоновано в аналізі на рисунку 2.12.

	Можливості (*Opportunities*) Інтенсифікація рекламних та збутових стратегій. Стабільний попит у преміум сегментах м'ясопродуктів. Привертання нових клієнтів, що споживають продукцію преміум класу. Посилення інтерактивної присутності.	**Загрози (*Threats*)** Фізична небезпека втрати виробничих потужностей. Призупинення функціонування мережі ресторанів Mc'Donalds. Погіршення економічної ситуації в Україні, що призведе до зниження платоспроможності попиту на продукцію. Збільшення витрат на енергію для виробництва продукції. Посилення фіскального тягаря на підприємства.
Сильні сторони (*Strengths*) Маємо власне джерело високоякісної сировини. Розпоряджаємося розвиненою технічною базою. Підтримуємо стабільних клієнтів з довгостроковим досвідом співпраці. Отримуємо високі оцінки якості від споживачів і лабораторій. Маємо широкий асортимент м'ясопереробної продукції.	***Стратегічна альтернатива S-O*** Розвиток бренду FOODWORKS. Послідовне розширення бази клієнтів за допомогою ресторанів як потенційних покупців преміальної продукції FOODWORKS. Розширення асортименту продукції FOODWORKS у торгових мережах. Розширення мережі продажу у преміальних торгових закладах.	***Стратегічна альтернатива S-T*** Представлення асортименту продукції FOODWORKS у різних цінових категоріях у торгових мережах.
Слабкі сторони (*Weaknesses*) Низька узнаваемость бренда FOODWORKS. Обмежена присутність продукції FOODWORKS на полицях магазинів. Збитковість магазинів з фірмовою продукцією. Відсутність досвіду використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Низька ефективність маркетингової стратегії.	***Стратегічна альтернатива W-O*** Розгортання та популяризація бренду FOODWORKS. Припинення діяльності невибуткових магазинів. Відкриття фірмових торгових точок на ярмарках та ринках великих міст. Активне використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.	***Стратегічна альтернатива W-T*** Перехід від фінансової самостійності до стратегії активного зростання.

Рисунок 2.15 - Стратегічний аналіз SWOT-стратегій для ТОВ «КМК»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, в рамках SWOT-аналізу було проведено оцінку якості ресурсної бази ТОВ "КМК" з такими результатами: за технічними та технологічними ресурсами він володіє найвищим рівнем якості та відповідає сучасним західним стандартам у виробництві м’ясної продукції. Компанія своєчасно виконує всі роботи з поточного ремонту та заміни необхідних вузлів технічних систем. Оцінюючи цей вид ресурсу з погляду стратегічного положення, незважаючи на його важливість, він характеризується високим рівнем конкурентоспроможності й потенціалом, який варто використовувати, не зважаючи на складність обставин зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛІЛЬНІСТЮ ТОВ «КОЗЯТИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

3.1. Обгрунтування стратегії реалізації розроблених проєктів розвитку маркетингової діялності ТОВ «Козятитнський м'ясокомбінат»

Отже, з метою подальшої розробки пропозицій щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «КМК» в роботі було виконано фінансово-економічений аналіз а також аналіз маккетингової ефективності на тлі ринкової проявленності підприємства. За результатами аналізу можна стверджувати, що розвиток ТОВ "КМК" потребує стратегічного підходу. Це пояснюється тим, що компанія протягом понад десяти років сконцентрувалася на постачанні яловичини одному споживачеві, володіючи значними ресурсами. Наприклад, у 2022 році діяльність компанії була частково згорнута за одним із стратегічних напрямів через зупинку основного споживача яловичини. Відновлення роботи відбулося в серпні 2022 року, після оголошення McDonald's про планове відновлення роботи. Така ситуація є неприпустимою та загрожує виконанню основних функцій компанії. Тому важливіше зробити компанію менш залежною від діяльності основних клієнтів, ніж досягти високих економічних показників.

Щодо вибору стратегії розвитку маркетингової діяльності ТОВ "КМК", пріоритетом буде органічне зростання. Органічне зростання означає позитивну динаміку результатів за рахунок якісних змін, що базуються на внутрішніх процесах розвитку та ефективному використанні ресурсів. Наукова спільнота та практики підкреслюють, що стратегії органічного зростання передбачають дії у різних напрямках, таких як оптимізація процесів, перерозподіл ресурсів та введення нових продуктів на ринок. Важливо також зазначити, що термін "стратегія" не є однозначним. Щодо її змісту, дослідження показатимуть, що дана стратегія є бізнес-планом, спрямованим на стабільне покращення економічних показників діяльності ТОВ "КМК". Подальші дослідження

дозволять уточнити формальний зміст характеристики стратегії економічного зростання ТОВ "КМК", що наведений на рисунку 3.1.

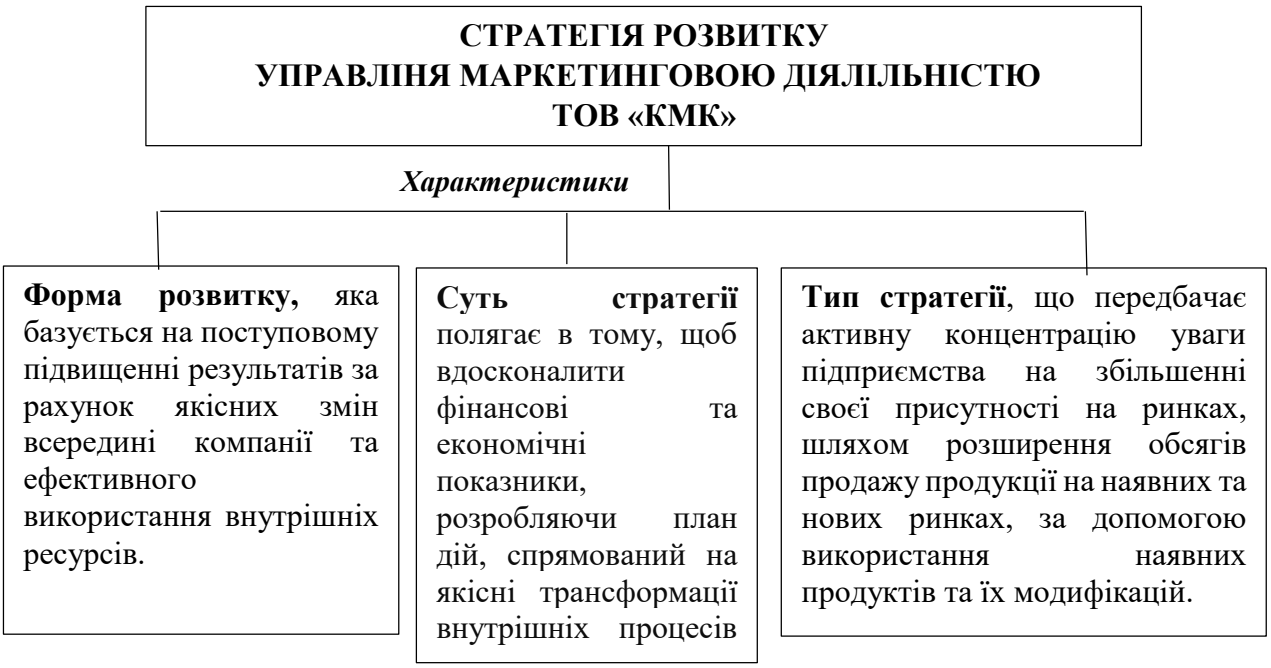


Рисунок 3.1 – Стратегія розвитку маркетингової діяльності ТОВ «КМК»

Джерело: сформовано на основі [4; 41]

Іншими словами, основна мета впровадження проєктів розвитку в умовах кризи та глобальної невизначеності полягає в тому, щоб забезпечити підприємству можливість досягнення конкурентної переваги шляхом використання найбільш ефективних методів. Для того, щоб ТОВ "КМК" могло розвиватися довгостроково, воно повинно зростати швидше, ніж його конкуренти, але при цьому використовувати їх досвід. Тому ми вважаємо, що важливо систематично впроваджувати принципи бенчмаркінгу в діяльність відділу маркетингу ТОВ "КМК". Наша думка полягає в тому, що при виборі партнера з бенчмаркінгу серед вітчизняних підприємств, варто звернути увагу на ТДВ "Ятрань" на досліджуваному ринку.

Наступним етапом є спостереження та збір інформації. Це включає відвідування бенчмаркінговою командою організації-партнера для вивчення об'єкта порівняння. Цей етап є найскладнішим через відсутність досвіду вітчизняних підприємств у такій практиці та існуючу недовіру.

У разі співпраці з іноземними підприємствами важливо дотримуватися принципів конфіденційності та взаємної довіри. Зазвичай у таких випадках партнерам надають результати аналізу та досягають згоди на використання цих даних. Крім того, існує практика обміну досвідом, коли якщо один з партнерів досягає значних результатів, його досвід переходить до іншого партнера, що сприяє постійному навчанню.

Цей етап вимагає високого рівня креативності та аналітичних навичок учасників бенчмаркінгового процесу. Аналіз не обмежується лише виявленням подібностей та відмінностей, але й розумінням взаємозв'язків між ними. Також потрібно виявити можливі впливи, які можуть ускладнити порівняння та спотворити результати. Після обробки та інтерпретації даних, бенчмаркінгова команда повинна встановити та проаналізувати "дельту" між критичними процесами та аналогічними процесами компанії-партнера, щоб зробити прогноз "поведінки дельти". Далі необхідно встановити нові цілі результативності процесів (індикатори). Для прискорення "дельти" бенчмаркінгу потрібно прийняти стратегічні рішення, додатково до операційних вдосконалень.

П'ятий етап: адаптація. Оскільки бенчмаркінг, як засіб вдосконалення процесу, потребує такої ж структури управління змінами, як і будь-яке інше вдосконалення, бенчмаркінгова команда повинна вжити наступних заходів. По-перше, результати бенчмаркінгу мають бути розкриті всім працівникам, які, на різних рівнях, приймають участь у проекті. По-друге, необхідно розробити програму впровадження вдосконалень, чітко визначити ролі та призначити відповідальних за впровадження цієї програми.

Згідно з досвідом, найкращі результати від впровадження бенчмаркінгу були отримані в організаціях, які екстраполювали та узагальнювали результати тестування до кількох основних принципів. Це дозволяє створити зв'язаний та безперервний процес адаптації до зовнішнього середовища підприємства, що постійно змінюється.

Наприклад, у випадку ТОВ "КМК" результати дослідження можна зведені до кількох основних принципів, які сформульовані наступним чином:

Створення середовища високої якості з фокусом на задоволення потреб споживачів у довгостроковій перспективі.

- Постійне вдосконалення процесів компанії за допомогою сучасних інструментів управління.
- Постійне підвищення кваліфікації та компетентності персоналу.
- Підвищення репутаційного капіталу і пошук нових клієнтів.
- Реалізація системи індикаторів ефективності за процесами на всіх рівнях згідно з критичними факторами успіху в цільових сегментах.

Також за результатами проведеного аналізу було виявдено, що в рамках концепції збалансованої системи показників ТОВ «КМК» має відмінні результати за векторами Фінагси, Бізнес-процеси, а також Персонал, що під час практики наголошував, що ТОВ «КМК» - найкращий роботодавець в регіоні. Але вектор – Ринок має певні прогалини, і потребує доопрацювання – рисунок 3.2.

Усі цілі діяльності взаємопов’язані і складають єдине ціле, перетворюючись у загальну стратегію підприємства. Досягнення однієї з них обов'язково вплине на результат досягнення будь-якої іншої. Наприклад, мета підвищення конкурентоспроможності досягається за допомогою поліпшення якості послуг та заміни обладнання на більш сучасне. Це також сприятиме досягненню мети зменшення собівартості наданих послуг. Це, в свою чергу, підвищить впевненість і довіру клієнтів, що зможуть співпрацювати за принципом виконання конкретних замовлень, а також збільшить дохід підприємства. Це, в свою чергу, знову ж таки вплине на досягнення інших цілей.

Адаптація результатів бенчмаркінгу може виявитися складним кроком. Жодні дві організації не є абсолютно однаковими, тому ідеї, запозичені у партнера з бенчмаркінгу, які виявилися ефективними для компанії-партнера, можуть призвести до різних результатів.

Для запобігання цьому рекомендується обирати стратегії, які передбачають зворотний зв'язок, щоб переконатися, що рекомендації дійсно працюють і для іншої компанії. Обрані стратегії повинні бути перевірені й на операційному рівні.

Також важливо зауважити, що метою не є копіювання досягнень кращих підприємств. Навпаки, вони повинні стати стимулом для подальшого інноваційного розвитку власної компанії. Виявлений потенціал для покращення повинен бути реалізований за допомогою конкретних заходів.

Шостий етап: покращення. Головною метою цього етапу є вибір тих елементів процесів, методів та інструментів, які включають елемент безперервного вдосконалення. Один з основних елементів проекту для ТОВ "КМК" може бути розробка системи індикаторів для оцінки всіх процесів компанії, що дозволить їй оцінити свої досягнення та керувати ними.

Другою метою впровадження є розширення бенчмаркінгу поза межі спеціалізованих груп, щоб охопити всі процеси та всіх співробітників компанії. Рішення про розширення бенчмаркінгу на всю компанію обумовлене розумінням того, що будь-які методи та процеси постійно змінюються. Те, що ще недавно вважалося найкращим, може стати стандартом або навіть застаріти. Тому необхідно постійно перевіряти актуальність знайдених найкращих практик.

Останнім кроком бенчмаркінгового проекту для компанії повинно бути планування наступного проекту бенчмаркінгу. Це сприяє створенню організації, яка постійно навчається. Такий напрямок інноваційного впровадження означає:

- Оцінку наслідків аналізу бенчмаркінгу.
- Подання звіту про результати зацікавленим особам.
- Виявлення можливостей покращення.
- Вплетення звичайного планування робіт компанії.
- Розробку плану впровадження необхідних змін.
- Реалізацію плану.
- Розуміння аналізу як постійного процесу.
- Використання результатів для подальшого інноваційного розвитку.

Як бачимо, бенчмаркінг здатний пов’язати кожний процес в організації зі стратегією удосконалення і організаційними цілями, які, в свою чергу, пов’язані з потребами клієнта. Це редагування посилює зобов’язання між клієнтом та компанією.

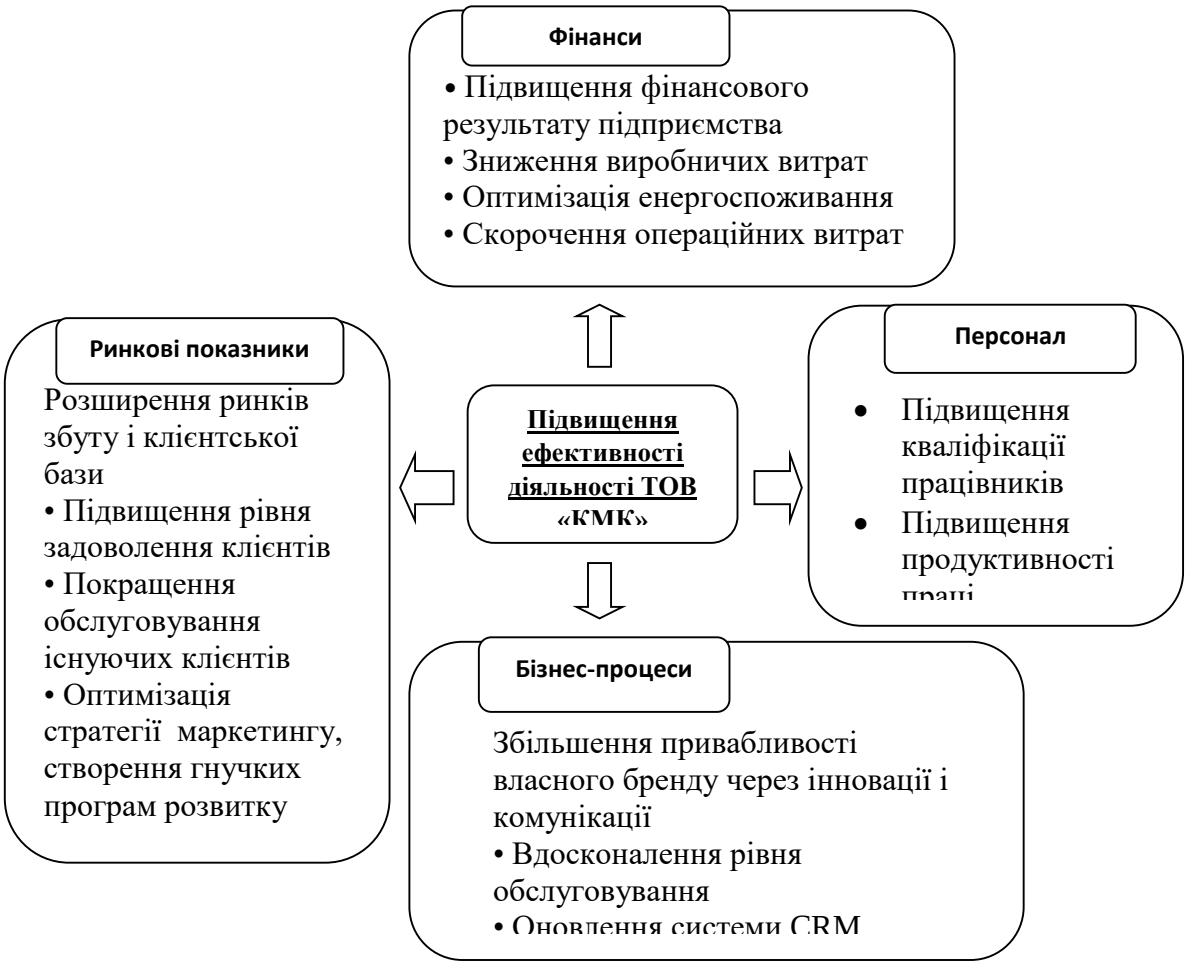


Рисунок 3.2 - Збалансована система показників для ТОВ «КМК» і роль маркетингової діяльності в підвищенні ефективності підприємства

Джерело: розроблено автором

Отже, з метою стратегічного рівня варто впроваджувати різновекторні проєкти вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «КМК». Але проєкти управління мають бути інтегровані в загальні управлінські системи підприємства а також повинні бути представлені крізь призму взаємопов’язаних показників, адже ми можемо управляти виключно тим, що можемо виміряти – до вашої уваги таблиця 3.1.деталізована збалансована система показників ТОВ «КМК», де наведено показники діяльності з плановим рівнем результативності досліджуваного підприємства. Звичайно рівень ризику, пов'язаний з війною може критично зруйнувати дані плани, але попередні два роки вселяють надію, тай очікуємо стабільності й перемоги.

Таблиця 3.1 - Збалансована система показників ТОВ «КМК»

Стратегічний вектор		Показники системи		Основні дії
Аспект	**Стратегічні цілі**	**Показники результативності**	**Цільове значення**	**Ініціативи**
Фінанси	Підвищення фінансової ефективності підприємства	Чистий прибуток від операцій, в тисячах гривень	До 10 %	Зменшення витрат, збільшення кількості проданої продукції
	Оптимізація виробничих витрат	Витрати на виконання одного процесу, в тисячах гривень	-5%	
	Зменшення споживання електроенергії	Електроживлення на один пристрій, в тисячах гривень	-7%	
	Скорочення операційних витрат	Загальні витрати, в тисячах гривень	-3%	
Клієнти	Розширення бази клієнтів	Частка ринку, %	До 3%	Заміна обладнання, за рахунок чого покращитеся якість Створити нові відділи по роботі із клієнтами, Створити проєкт адресної, персоналізованої роботи з клієнтами в рамках концепції Економіки вражень. Підвищити PR активність. Розвивати власний бренд.
	Підвищення рівня задоволення покупців	Показник задоволеності, %	До80 %	
	Підвищення впізнаванності власного бренду	% впізнаваності бренду, % ринку	+10%	
	Підвищення PR активності	Вартість репутаційного капіталу компанії	Зростання	
	Створення відділу по роботі з клієнтами	% виконанання завдань відділу	95%	
	Організація адресної роботи з клієнтами	Збільшення кількості і диверсифікація клієнтів	Збільшення	
Бізнес-процеси	Підвищення інвестиційної привабливості підприємства	Позиціювання підприємства на ринку,	Підвищення	Залучення нових інвесторів та клієнтів
	Покращення якості послуг	Підвищення рівня сервісу	+12%	Збільшення кількості нових клієнтів
Персонал	Підвищення кваліфікації працівників	Кількість сертифікованих працівників, чол.	+15%	Проведення сертифікованих тренінгів та семінарів
	Підвищення продуктивності праці	Операційний прибуток на одного працівника, %	+7%	Покращення системи стимулювання в персоналу

Джерело: розроблено автором

Втім, запропоновані проєкти, зокрема, створення відділу по роботі з клієнтами – з одного боку відповідає функціоналу відділу маркетингу і має впливати на показники категорії Ринок, але вони будуть змінювати бізнес-процес продажу, тому наведемо на рисунку 3.3 схему причинно-наслідкових зв'язків цілей.

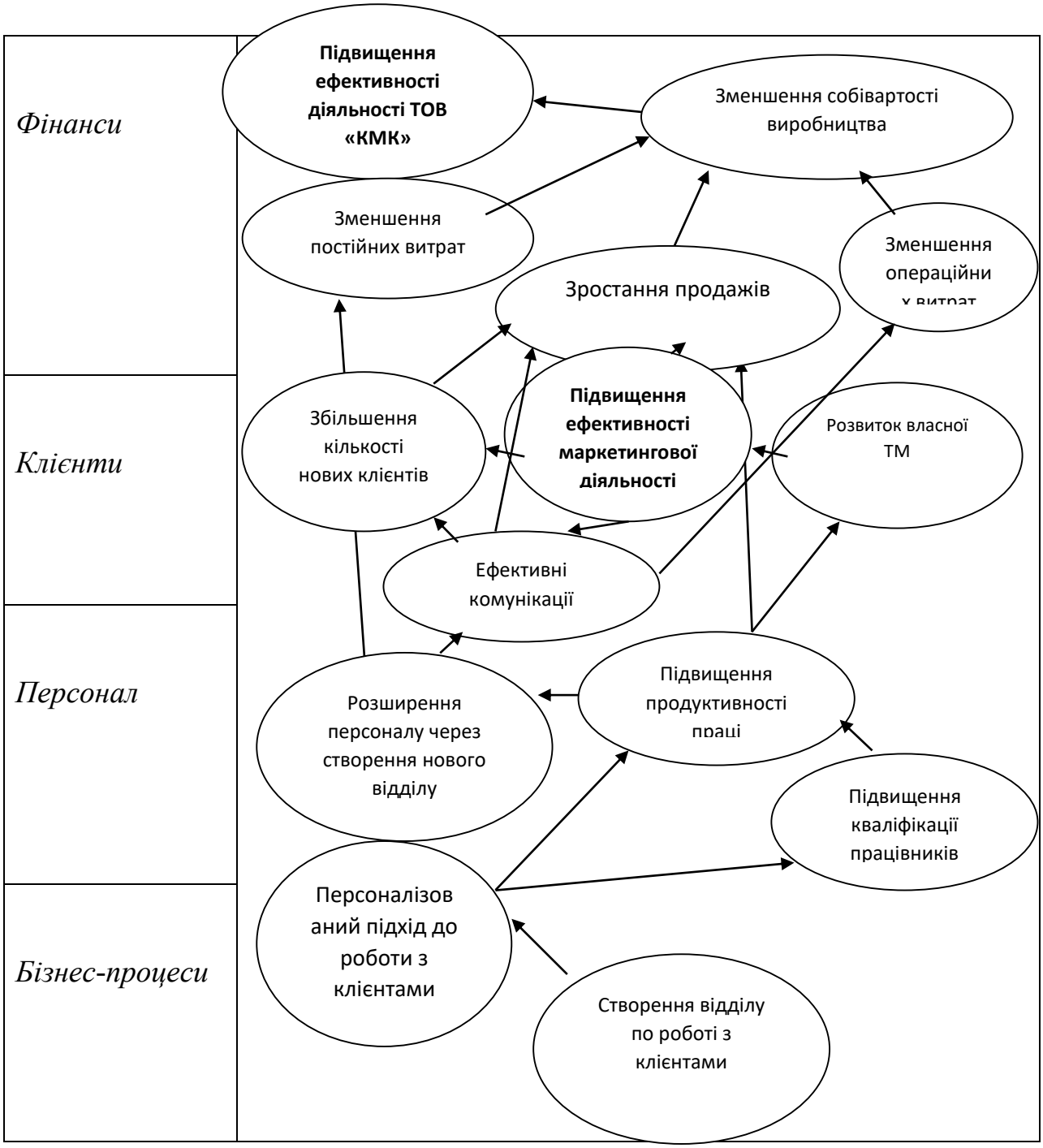


Рисунок 3.3 - Схема причинно-наслідкових зв'язків цілей, запропонованих в рамках вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ КМК

Джерело: розроблено автором

Оскільки стратегія є одним з ключових інструментів управління , зокрема маркетинговою діяльністю, усі управлінські процеси в системі забезпечення ефективності виконуються за допомогою процесного підходу. Нижче подана таблиця 3.2 нового розподілу відповідальності між вищим керівництвом підприємства у плануванні, організації, мотивації працівників та контролі за стратегічним підходом щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «КМК».

Таблиця 3.2 - Розподіл відповідальності ТОВ «КМК» в рамках впровадження проєктів вдосконалення управління маркетинговою діяльністю

№	Посада	Основні посадові обов’язки, що унеможливлюють дублювання і підвищують ефективність діяльності ТОВ «КМК»
1	2	3
1	Директор ТОВ «КМК»	Формує візію та місію підприємства, бере участь у виборі стратегій діяльності., планує рівень конкурентоспроможності підприємства та шляхи досягнення. Керівництво та координація діяльності для реалізації стратегічних цілей підприємства.
2	Заступник директора з технічних питань	Займається розробкою та впровадженням стратегічних планів діяльності підприємства, керуванням виробництвом та витратами, ініціюванням нових продуктів та вдосконаленням процесів для досягнення стратегічних цілей.
3	Заст. директора з комерційних питань	Виконує аналіз ефективності діяльності підприємства та участь у стратегічному плануванні. Основні обов'язки включають управління фінансовим станом підприємства, контроль над витратами, залучення та управління кредитними ресурсами з метою досягнення стратегічних цілей, зокрема підвищення конкурентоспроможності підприємства.
4	Керівник відділу персоналу	Розробка та впровадження кадрової стратегії: Визначення потреб у персоналі, розробка програм набору та утримання персоналу, стратегій навчання та розвитку, а також системи оцінки та мотивації працівників. Пошук та набір персоналу: Планування та виконання процесу підбору персоналу, ведення співбесід, оцінка кандидатів, проведення тестувань та перевірка референцій. Управління трудовими відносинами. Розвиток персоналу: Організація навчальних програм, тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації працівників, виявлення та підтримка талантів.
5	Керівник відділу маркетингу	Розробка маркетингових стратегій: Визначення цілей маркетингової діяльності, аналіз ринку та конкурентів, розробка стратегій продукту, ціноутворення, розподілу та просування. Планування та виконання маркетингових кампаній: Організація рекламних заходів, PR-кампаній, участь у виставках та конференціях, ділових заходах тощо. Аналіз результатів: Моніторинг ефективності маркетингових заходів, аналіз реакції ринку на рекламні акції та просування, внесення коректив у стратегії на основі отриманих даних. Управління відділом: Планування роботи відділу, розподіл завдань та обов'язків серед членів команди, моніторинг виконання завдань та надання необхідної підтримки та мотивації.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
6	Керівник відділу продажу	Розробка стратегій продажу: Визначення цілей та завдань відділу продажу, розробка стратегій продажу, включаючи розвиток каналів збуту, ціноутворення та просування продукції. Планування та виконання продажних кампаній: Організація та проведення рекламних та маркетингових заходів, просування продукції на ринку, взаємодія з клієнтами, укладання угод та контрактів. Аналіз результатів: Моніторинг ефективності продажів, аналіз ринку та конкурентів, виявлення та аналіз причин успіхів та невдач для подальшого вдосконалення стратегій.
7	Фінансовий директор	Фінансове планування та аналіз: Розробка стратегічних фінансових планів, бюджетування, аналіз фінансової звітності, виявлення фінансових та ризиків та прийняття відповідних заходів. Управління ліквідністю та оборотними коштами: Оптимізація грошових потоків, забезпечення достатнього рівня ліквідності, управління робочим капіталом. Фінансовий аналіз та звітність: Забезпечення точності та достовірності фінансової звітності, підготовка фінансової звітності для внутрішнього та зовнішнього використання.
8	Заст. директора з виробництва	Планування та координація виробничих процесів: Розробка стратегій та планів виробництва, визначення потреб у ресурсах, планування виробничих потужностей та виробничого графіку. Управління виробничим персоналом: Організація роботи виробничого відділу, навчання та розвиток персоналу, розподіл завдань та контроль виконання. Забезпечення якості продукції: Контроль за дотриманням стандартів якості, впровадження систем управління якістю, виявлення та виправлення неузгоджень. Оптимізація виробничих процесів: Пошук можливостей для підвищення продуктивності, зниження витрат та вдосконалення процесів виробництва.

Джерело: розроблено автором

Отже, вище було зозглянуто основні управлінські аспекти, які орієнтовані на розвиток і вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «КМК». Звичайно, розрахувати економічну ефективність впровадження управлінських змін набагато складніше, ніж просто розрахувати вартість і результати від класичного інвестиційнрого проєкту, адже він дає результати, які складно автоматично трансформувати у грошові надходження, а збільшення продажів може мати відтермінований або опосередкований характер. Втім, в наступному пункті роботі спробуємо деталізувати зазначені вище ідеї і конкретизувати особливості їх реалізації.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Уточнення стратегії збільшення виробництва ТОВ «КМК» включає в себе розширення асортименту продукції, зокрема ковбасних виробів, м'ясних делікатесів, охолоджених напівфабрикатів та консервів. Незважаючи на те, що методи досягнення цілей можуть відрізнятися, їх органічне поєднання сприятиме зростанню обсягів продажу конкретних продуктів і потребуватиме підвищення продуктивності та ефективності підприємства.

Основною областю акценту у втіленні нашої стратегії проникнення на ринок є підвищення відомості про ТМ FOODWORKS і його розпізнаваність. Хоча бренд добре відомий у Вінницькій області, де є велика кількість магазинів та торгових центрів, його вплив обмежений місцевим рівнем. Головна мета полягає в перетворенні його в національний бренд, для чого потрібні конкретні заходи.

Це можна досягти шляхом співпраці зі спеціалізованою компанією, яка має необхідний досвід та експертизу, оскільки самостійно це завдання не виконати через відсутність власних фахівців такого рівня. Після досягнення цієї мети буде потрібна підтримка бренду, яка також може бути здійснена власними зусиллями компанії.

Рекламні консультанти стверджують, що рівень фінансування, призначений для проведення подібних ініціатив серед м’ясопереробників, може варіюватися, принаймні в залежності від очікуваних результатів для клієнтів. Маркетингові агенції пропонуєть проєкти, орієнтовані на коштовні рекламні заходи, що мають окупитися зростаючити продажами. Гонорари агкнств мягають 500-900 тис. грн, втім ресурс, який вони надають, виконуючи професійно свою роботу – це час, що можк бут ціннішим.

Додатково передбачається реалізація комплексу заходів, спрямованих на посилення PR-активності ТОВ «КМК». Цей проект націлений на покращення показників SEO, впровадження контент-реклами та просування компанії у соціальних мережах, ведення корпоративного блогу та налагодження відносин з

громадськістю. Ефективність від реалізації цього проекту складно передбачити і представити у вигляді конкретних фінансових показників. Однак реалізація обох проектів одночасно (розвиток бренду та активізація PR-активності) може мати синергетичний ефект.

Один із головних шляхів впровадження стратегії зростання полягає в установленні ефективних зв’язків з бізнес-мережами. Так, при описі великих торгових мереж, таких як Ашан чи Метро, які мають обмежений асортимент продуктів ТМ FOODWORKS, має сенс говорити про розширення асортименту. Наприклад, в цих магазинах немає ковбасних виробів та м’ясних страв, які є популярними серед споживачів. Також можна розглянути розширення асортименту фірмового стенду за рахунок додавання деяких видів делікатесів.

Слід зазначити, що на продукцію ТМ FOODWORKS у великих торгових мережах зазвичай не діють знижки та акції. Це вимагає управлінських рішень та співпраці з торговельною мережею, особливо якщо пропонується продукція ТОВ «КМК» через масштабну рекламну кампанію.

Особливу увагу слід приділити магазинам товарів преміум-класу, де продукція ТМ FOODWORKS представлена виключно у мережі «Good Wine & Good Food». Ці товари за якістю та ціною відносяться до преміум сегменту, тому щоб залучити цю мережу до співпраці, можна запропонувати функціонал, недоступний в інших магазинах. Наприклад, асортимент м'ясних делікатесів.

Крім того, варто відзначити зростання попиту на м'ясні консерви, особливо в умовах нинішньої ситуації. Консерви з м'ясом від Food Works можуть бути варіантом продукції, яка матиме широкий поптт споживачів, тому що компанія може пропонувати продукцію в різних цінових діапазонах для різних клієнтів.

Ще одним важливим аспектом є фінансові втрати фірмових магазинів за останні три роки. З урахуванням зниження купівельної спроможності населення варто розглянути можливість відкриття обмінних пунктів на ринках та ярмарках, що працюють постійно, та одночасно закриття цих магазинів. Також є сенс пропонувати свій продукт підприємцям, які торгують ковбасними виробами різних марок. У таких точках з великим обсягом торгівлі повинні бути

представлені продукти низької та середньої цінової категорії. Ці торгові точки проявляють більший інтерес до м'ясних консервів, ніж торгові мережі.

Привертання уваги до цільової роботи з клієнтами вимагає наявності ресурсів, організованих у відповідальні відділи. Наразі неможливо отримати достовірні дані про кількість закупок клієнтами у компанії. Аналіз цих даних здійснюється без системи, неорганізовано і не враховується при формуванні збутової політики підприємства. Отже, в обов'язки цього відділу повинно входити не лише спрямована на клієнтів робота, але й збір та аналіз даних щодо обсягів та асортименту продукції. Співробітники цього відділу мають підтримувати постійний зв'язок з роздрібними мережами та корпоративними торговими точками щодо результатів продажів продукції ТМ FOODWORKS. Проведення такого аналізу допоможе прийняти правильне рішення щодо подальшої співпраці з клієнтом.

Загалом, щодо стратегії інтенсивного розвитку ТОВ "КМК", ми розглядаємо кілька проектів:

- Розвиток ТМ FOODWORKS: Передбачається співпраця зі спеціалізованою компанією, оскільки ресурсів для цього у самого ТОВ "КМК" недостатньо.
- Посилення піар-діяльності: Планується привернення уваги до компанії через мінімальний бюджет, враховуючи її розмір та складність привернення уваги.
- Створення відділу по роботі з клієнтами: Вимагає ресурсів для організації відділу, який не лише працюватиме з клієнтами, але й аналізуватиме дані про продажі.
- Цільова робота з клієнтами: Включає в себе організацію роботи з великими торговими точками та ринками.

У випадку проекту розвитку ТМ FOODWORKS, буде розглянутий бюджет у розмірі майже півмільона гривень, щоб максимально збільшити продажі м'ясних продуктів. Щодо піар-діяльності, передбачається значний бюджет, враховуючи обмежені ресурси компанії та складність привернення

уваги. У разі старту рекламної кампанії з жовтня 2024 року, очікується зростання продажів на 15-18% у 2024 році та на 22-24% у 2025 році.

Щодо створення відділу по роботі з клієнтами варто відзначити трьох працівників, виходячи з переліку завдань. Крім роботи з клієнтами, відділ повинен складати відповідні внутрішні звіти про роботу з клієнтами. У першій половині цього року працюватиме лише двоє людей, але починаючи з 2025 року, коли очікується зростання клієнтської бази, можуть знадобитися ще три члени команди для роботи на регіональній основі або в певних типах команд, що працюватимуть віддалено, вибудовуючи роздрібну мережу. Для цілеспрямованої роботи з клієнтами варто працювати, не віддаючи ці процеси на аутсорсинг, концепцію самої роботи важливо затверджувати безпосередньо з керівництвом і власником компанії.

У контексті реалізації стратегії розвитку маркетингової діяльності ТОВ "КМК", ми розглядаємо кілька проектів, що є не взаємовиключними, а паралельними:

- розвиток ТМ FOODWORKS: Планується витратити 26736800 гривень в поточному році та 617500 гривень щорічно впродовж ще трьох років для максимального збільшення продажів м'ясних продуктів.
- піар-діяльність: попередньо розраховується бюджет у 475000 гривень на рік, враховуючи складність привернення уваги через обмежені ресурси компанії.
- створення відділу по роботі з клієнтами: Передбачається найм трьох працівників, включаючи ведення звітності та аналіз даних про клієнтів.
- цільова робота з клієнтами: Розглядається витрата майже 2,5 мільйонів гривень загалом у перший рік та 1,5 мільйона гривень на рік у подальших періодах за усіма напрямами діяльності. Консультації з агентствами дозволяють очікувати зростання продажів на 17-29% у перший рік після вкладень, а з додатковою підтримкою можна очікувати зростання на принаймні на чверть щорічно.

Основні елементи піаркомпанії наведено в таблиці 3.3, де зазначено основні цільові сегменти, заходи комунікації і розподіл запланованого бюджету.

Таблиця 3.3 – Піар активність ТОВ «КМК» з метою актуалізації обізнаності про підприємство

№	Цільова аудиторія	Контент-план
1	Власники ресторанного бізнесу преміум сегменту	Коллаборація на ґрунті «Якісні страви – з якісної сировини». Інформація про технологію виробництва, пакування, охолодження. Розповіді про сертифікати якості, експертні оцінювання тощо.
2	Родини з доходом вище середнього, які закуповують продукти харчування онлайн	Залучення блогерів, які демонструють, що охолоджене м'ясо можна купувати безпечно, перевірено, світового стандарту. Його можливо купити онлайн, свіжим, герметично упакованим, з відповідним маркуванням і вагою.
3	Люди, що ведуть здоровий спосіб життя, спортсмени	Раціон спортсменів складається з білку, як усім відомо. Тому високоякісна яловичина є важливо. Частиною їх раціону. Варто залучити тренерів і спортсменів, як експертів щодо інформування про місця продажів та онлайн купівлю.
4	Жінки, що контролюють вагу власного тіла	На відміну від свинини, яловичина не містить велику кількість жирів, краще засвоюється, тому сприяє зниженню ваги. Варто за допомогою відомих інста-блогерок пропагувати виняткову якість і доцільність споживання м’яса саме цього бренду.

Джерело: розроблено автором

На основі цих даних буде розроблено економічне обґрунтування доцільності реалізації запланованих заходів для забезпечення розвитку. Згідно з встановленими критеріями стратегічного розвитку ТОВ "КМК", необхідно обґрунтувати економічну доцільність запропонованої пропозиції. Оцінка економічної ефективності полягає у порівнянні отриманих результатів та витрат, тому ми визначили вартісні результати і витрати, що будуть отримані при втіленні пропозиції.

Запропонований план дій охоплює лише продукцію з високим ступенем переробки, тому всі розрахунки проводилися саме для цього сегмента. Також в процесі економічних обґрунтувань будуть використані дані управлінського звіту ТОВ "КМК" щодо планових показників виробництва продукції підприємства до 2026 року. Результати розрахунків наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Очікувані показники чистого підвищення ефективності діяльності ТОВ «КМК» завдяки впровадженню проєктів розвитку маркетингу на підприємстві

Показники діяльності	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.
1. Чистий дохід від реалізації основної продукції, тис.грн	359700,32	412122,94	532352,47	662842,95	823312,90
вакуумовані ковбаси	38367,78	42588,62	51957,56	62350,03	74819,08
м’ясні напівфабрикаим	301234,72	343407,83	446429,99	558037,73	697546,44
консерви м’ясом	20097,82	26126,50	33964,92	42456,15	50947,38
2. Темпи зростання до попереднього року	-	1,10	1,23	1,19	1,18
вакуумовані ковбаси	-	1,06	1,16	1,14	1,14
м’ясні напівфабрикаим	-	1,09	1,24	1,19	1,19
консерви м’ясом	-	1,24	1,24	1,19	1,14

Джерело: Розраховано на основі даних управлінських звітів ТОВ «КМК»

Отже, з врахуванням наданих обчислень можна зазначити, що темпи збільшення обсягів переробленої м’ясної продукції можуть в середньому перевищувати 15-17% щорічно. Враховуючи особливості ринку м'ясопереробних продуктів в Україні та узагальнені дані рекламно-збутових компаній, з якими проводилися переговори щодо реалізації заходів, очікується, що зміна натурального обсягу продажу товару визначатиме чистий прибуток.Порівнювати ці результати складно через те, що попит на ринку м’ясопереробної продукції трохи відрізняється від попередніх періодів. Проте, при порівнянні з запланованими показниками, це означає зростання на чверть. Також, якщо порівняти чистий потенційний дохід за 2027 та базовий 2023 роки, то можна відзначити потенціал збільшення майже у двічі.

Щодо складу витрат, змінні витрати збільшуються у відповідності зі зростанням обсягів реалізації продукції. Щодо постійних витрат, очікувані витрати зростуть в рамках впровадження процедур, описаних у підготовлених пропозиціях, як наведено в твблиці 3.5. Отже, приріст постійних витрат у поточному 2024 році за умови старту проєктів розвитку у липні становитиме 26736800 гривень, а з 2025 по 2027 рік відповідно 4288300 гривень щорично.

Таблиця 3.5 – Обсяги зміни витрат пов’язаних з реалізацією запонованих проєктів розвитку маркетингової діяльності ТОВ «КМК», грн

Показники діяльності підприємства	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.
1. Підтримка власного бренду	2660000	617500	617500	617500
2. Посилення PR-компанії	0	475000	475000	475000
3. Створення та функціонування підрозділу по роботі з клієнтами	136800	820800	820800	820800
4. Витрати на персоналізовану співпрацю з клієнтами	0	2375000	2375000	2375000
5. Загалом – вартість запропонованих проєктів розвитку	26736800	4288300	4288300	4288300

Джерело: Розраховано на основі даних управлінських звітів ТОВ «КМК»

На підставі проведених розрахунків можна зробити наступні висновки: протягом прогнозного періоду очікується збільшення прибутку у всіх напрямках. Таким чином, максимальна вигода зросла на 24,32% у 2024 році, на 22,14% у 2026 році та на 21,34% у 2027 році. Чистий прибуток також збільшився на 37,56%, 33,28% і 25,67% відповідно.

З урахуванням реалізації комплексу заходів, спрямованих на розвиток підприємств у галузі м’ясопереробки з високою доданою вартістю (в’ялені і копчені ковбасні вироби, охолоджені напівфабрикати, м’ясні консерви), передбачається зростання фінансових результатів та основних витрат компанії ТОВ "КМК". Отже, на основі поточної структури, чистого доходу, поточних витрат та абсолютних показників цих параметрів, проведена прогнозна оцінка діяльності протягом періоду з 2025 по 2027 рік, а також до кінця поточного року. Результати представлені в таблиці 3.6.

Що стосується прогнозних показників ефективності та продуктивності, то цілком логічно говорити про збільшення пропорційно зростанню чистого прибутку та доходів від продажів. Крім наведених показників зростання фінансово-економічних результатів, реалізація встановлених рекомендацій матиме такі цінні наслідки:

- Підвищення обізнаності споживачів про ТМ FOODWORKS.

- Забезпечення більшої кількості торговельних закладів та ресторанів високоякісною м'ясною продукцією.

Таблиця 3.6 - Прогноз фінансово-економічних показників розвитку ТОВ «КМК» в результаті впровадження запропонованих показників розвитку управління маркетинговою діяльністю, тис. грн.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027р.
Чистий дохід від виробництва і продажу	1117941,13	1169263,59	1286969,94	1414721,90	1571825,10
переробленого м’яса і виробів з нього	352151,52	403473,98	521180,33	648932,29	806034,56
м’яса односортного непереробленого	765789,61	765789,61	765789,61	765789,61	765789,61
Поточні витрати підприємства	1031419,37	1083748,54	1188500,18	1300240,00	1441276,94
переробленого м’яса і виробів з нього	317780,73	370109,90	474860,61	586600,43	727637,37
м’яса односортного непереробленого	713638,64	713638,64	713638,64	713638,64	713638,64
Валовий дохід від продажу	86521,76	85515,05	98470,69	114481,90	130548,16
переробленого м’яса і виробів з нього	34370,79	33364,08	46319,72	62331,86	78397,19
м’яса односортного непереробленого	52150,97	52150,97	52150,97	52150,97	52150,97
Чистий прибуток від основної діяльності	70948,12	70122,41	80745,55	93875,66	107049,62
переробленого м’яса і виробів з нього	28184,06	27358,36	37982,43	51111,61	64285,57
м’яса односортного непереробленого	42763,12	42763,12	42763,12	42763,12	42763,12

Джерело: Розраховано на основі даних управлінських звітів ТОВ «КМК»

Підводячи підсумок за отриманими результатами, можна визначити, що запропоновані рекомендації є економічно обґрунтованими, оскільки збільшення обсягів продажів є важливим фактором для економічного зростання підприємств у даній галузі. Крім того, впровадження цих заходів призведе до значних чистих прибутків для підприємства та в цілому позитивно вплине на його фінансовий стан та можливості подальшого розвитку – не лише маркетингового, а й загалом підприємства.

Оскільки дана торгова марка реалізує продукцію преміум сегменту, варто сконцентруватися адресно на обізнаності аудиторії, що може стати

безпосередніми споживачами. А саме – родини з доходом вище середнього та ті, які мають нерухомість, проживають у великих містах, купують онлайн продукти харчування з доставкою.

Таблиця 3.7 – Орієнтовні заходи підвищення обізнаності споживачів з власною торговою маркою ТОВ «КМК» - FOODWORKS у 2024 році

№	Захід підвищення обізнаності ТМ	Вартість	Терміни проведення
1	Реклама FOODWORKS для користувачів соціальних мереж, які відповідають цільовій аудиторії бренду	250000	Вересень-грудень
2	Створення проєктних сторінок в Instagram та FB з метою інформування про нові позиції асортименту або акції	237500	Липень-грудень
3	Брендування термоізоляційного пакування охолодженої м’ясної продукції	307500	Липень-грудень
4	Оснащення фуд-мереж Метро і Сільпо брендованими холодильними камерами	1950000	Липень - грудень
5	Наповнення власного сайту інформацію про бренд, якість продукції, технології виробництва, сертифікати і оцінки експертів	165000	Листопад-грудень
	Загальна вартість, грн.	2660000	

Джерело: розроблено автором

Незважаючи на складні умови праці, керівництво підприємства ніколи не прагнуло до зниження витрат за рахунок якості кінцевого продукту, пропагуючи культуру споживання лише якісних і корисних продуктів.

Примітно, що керівництво компанії вже вісім років обговорює доцільність зміни структури продажів своєї продукції на продукцію з відносно високою доданою вартістю. Однак ситуація «замовник слідує за виробником» сьогодні є дещо незвичною, але важливою для досліджуваних компаній. Стабільна прибуткова діяльність і високий ступінь фінансової незалежності зумовили інертність менеджменту. Крім того, продукція ТМ FOODWORKS не була визначена щодо частки ринку за потенційним обсягом продажів ковбасних виробів та охолоджених напівфабрикатів. Це пояснюється тим, що його виробничі потужності значно менші, ніж у продукції основних гравців ринку. Однак сьогодні на ринку вже є багато невеликих компаній, які випускають конкурентоспроможну та якісну продукцію. Якщо підприємство ТОВ «КМК» і

надалі буде мати досить млявий стиль поведінки, то через досить короткий проміжок часу воно почне втрачати знайомих покупців на свою продукцію, і втратить їх незабаром. Дуже негативним дзвіночком є той факт, що відвантаження м'ясопереробленних продуктів до міста Києва в першому кварталі минулого року скоротилися на 59,87% порівняно з аналогічним періодом довоєнного року. Київ – це саме те місто, де ми маємо забезпечити максимальні продажі, адже найбільше скупчення платоспроможних покупців саме у великих містах.

Отже, підсумовуючи представлені результати, для розвитку маркетингової діяльності ТОВ «КМК» у найближчі роки необхідно забезпечити зростання обсягів реалізації продукції м'ясопереробної промисловості з відносно високою доданою вартістю. Необхідно диверсифікувати клієнтів, а для цього створити відділ по роботі клієнтами, а також впровадити принципи адресної роботи з ними.

Завдання відділу по роботі з клієнтами «КМК» передусім будуть орієнтовані на:

- безпосереднє спілкування з клієнтами, адже все клієнти компанії – великі мережі, отже можливо організувати адресний підхвд та роботу менеджерів, що будуть оперативно відповідати на запитання, вирішувати проблеми, а також надавати нелбхідну інформацію та підтримку;
- аккумуляція зворотнього хвяхку, для подальшого використання з метою покращення продуктів, послуг та загального досвіду клієнтів;
- співпраця з відділом маркетингу а також відділом продажів з метою розробки та реалізації маркетингових кампаній.

До запланований ключових показників ефективності варто віднести наступні:

- рівень задоволеності клієнтів, що планується вимірювати за допомогою опитувань або анкетувань;
- час, витрачений на вирішення завдань або проблеми клієнта;

- рівень утримання клієнтів, як частка клієнтів, які продовжуватимутьспівпрацювати з КМК протягом певного періоду часу.

Відділ по роботі з клієнтами відіграє важливу роль у забезпеченні позитивного досвіду для клієнтів, що може призвести до підвищення лояльності, задоволеності та зростання ефкктивності «КМК». Втім, щоб досягти цього, нам спочатку потрібно вжити проактивних комунікаційних і рекламних дій, щоб забезпечити поінформованість про ТМ FOODWORKS, націлити наших клієнтів і покращити портфоліо нашої продукції. Важлива лише активна ринкова позиція компанії, що може забезпечити процес якісних змін, які призведуть до зростання фінансово-економічних результатів діяльності підприємства на ринку м’ясної продукції України.

ВИСНОВКИ

Отже, в результаті проведеної роботи було проаналізовано теоретичні засади маркетингової діяльності а також визначено сутність та роль маркетингової діяльності торгівельного підприємства, наведено особливості управління маркетинговою діяльністю торгівельного підприємства.

Також було виконано аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «КМК», зокрема розраховано показники структури реалізації продукції підприємства та показники фінансової стійкості ТОВ «КМК», які свідчать про стабільну прибутковість підприємства навіть під час війни. Понад два мільярди гривень прибутку було отримано підриємство минулого року. На щастя і завдяки ЗСУ підприємство не постраждало, хоча, звичайно має безліч викликів як сировинних, так і логістичних.

Нажаль, на час війни дуже складно знайти актуальну та достовірну інформацію щодо аналізу ринку, адже багато підприємств релоковано, або зруйновано або працює виключно за спеціальним призначенням на час війни. Втім, в роботі наведено показники розподілу ринку ковбасних виробів в Україні та співвідношення закритих підприємств ковбасної продукції, що дають надію на збереження галузі та швидке відновлення її після перемоги.

М’ясні вироби – традиція і любов українців, структура ковбасних виробів за видами готової продукції в Україні не змінюється вже багато років. Також в роботі наведено динаміку реалізація м’яса на забій в Україні під час війни, адже сировина стала основною проблемою для виробників в останні роки.

В роботі було виконано якісний аналіз ринку і його основних гравців, також визначено показники конкурентоспроможності виробників ковбасних виробів та м’ясних продуктів методом експертних оцінок, шляхом опитування топ-менеджерів компанії.

Показники результатів використання потенціалу маркетингової діяльності ТОВ «КМК» та лідерів ринку також допомагають в порівнянні з лідерами ринку оцінити ефективність маркетингової діяльності даного підприємства. Оскільки

фінансові показники знаходяться на високому рівні, бізнес-процеси – також, адже, як було зазначено в роботі всі виробничі потужності оновлено, обладнання сучасне, впроваджені системи контролю якості. Персонал проходить регулярно навчання, а компенсаційні пакети – одні з найвищих в регіоні.

Саме тому особливу увагу варто приділити саме маркетинговим проєктам, а саме:

- стимулювання та розвиток продажів продукції з високою доданою вартістю: що може включати розширення асортименту, випуск нових продуктів або вихід на нові ринки;
- підвищення впізнаваності бренду FOODWORKS, досягти цього можна за допомогою маркетингових кампаній, реклами та участі в галузевих заходах, що планується реалізувати;
- підтримка зв'язків з ключовими клієнтами: це може бути досягнуто шляхом надання кращого обслуговування клієнтів, розробки нових продуктів, що відповідають їхнім потребам, та пропонування конкурентних цін.
- підвищення ефективності роботи відділу маркетингу: це може включати впровадження нових технологій, оптимізацію процесів та скорочення витрат.

Наприклад, аналіз рентабельності показав, що м'ясопродукти та ковбасні консерви є найбільш прибутковими. Це свідчить про те, що компанії слід зосередитися на виробництві та продажу цих продуктів, адже перероблене м'ясо має більшу маржинальну надбавку, ніж сире, яке поки домінує у структурі продажу «КМК».

Аналіз темпів зростання показав, що темпи зростання чистого доходу сповільнилися в останні роки. Це свідчить про те, що компанії необхідно вжити заходів для підвищення ефективності та збільшення продажів.

SWOT-аналіз показав, що ТОВ "КМК" має сильні техніко-технологічні ресурси та стратегічно вигідне розташування. Проте ці ресурси не є унікальними і легко імітуються, тому не дають стійкої конкурентної переваги.

Для стійкої конкурентної переваги ТОВ "КМК" має зосередитися на розробці унікальних продуктів і послуг, які не можуть запропонувати конкуренти.

Для того, щоб маркетингові проєкті, які запропоновані до реалізації в роботі були інтегровані в управлінську діяльність загалом, в роботі було розроблено збалансовану систему показників для ТОВ «КМК» і визначено роль маркетингової діяльності в підвищенні ефективності підприємства.

Очікувані показники чистого підвищення ефективності діяльності ТОВ «КМК» завдяки впровадженню проєктів розвитку маркетингу на підприємстві свідчать про перспективність запропонованих ідей і доцільність їх впровадження.

Прогноз фінансово-економічних показників розвитку ТОВ «КМК» в результаті провадження запропонованих показників розвитку управління маркетинговою діяльністю свідчить, що розробка нової лінійки продуктів з високою доданою вартістю, наприклад, органічних або безглютенових м'ясних продуктів; запуск маркетингової кампанії для підвищення впізнаваності бренду FOODWORKS; створення програми лояльності для клієнтів, щоб стимулювати повторні покупки; інвестування в нові технології для підвищення ефективності роботи; проведення досліджень ринку для виявлення нових можливостей для росту – забезпечать ефективну діяльність не лише відділу маркетингу, а й підприємства загалом.

Безпосередньо маркетингову діяльність підприємства виведуть на новий рівень проекти розвитку бренду FOODWORKS, посилення PR-діяльності, створення відділу по роботі з клієнтами та організації цілеспрямованої роботи з клієнтами.

В роботі було виконано економічне обґрунтування доцільності проектів розвитку, визначивши розмір маржинального, операційного та чистого прибутку номенклатури продукції м'ясопереробної промисловості до 2027 року.

Важливо зазначити, що для реалізації цих проектів не потрібні капіталовкладення, але вони призведуть до збільшення постійних витрат

підприємства. Змінні витрати будуть збільшуватися пропорційно зростанню обсягу виробництва та реалізації продукції.

Темпи зростання продажів прогнозуються на основі аналізу відкритих даних, розміщених компаніями до початку війни, з урахуванням бюджету. Враховуючи негативні тенденції в економіці України, темпи зростання прогнозуються нижчими, ніж очікувані мінімальні довоєнні темпи, проте дані пропозиції є економічно ефективними та гідними до провадження.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аналіз ринку ковбасних виробів в Україні. URL: https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-kovbasnih-virobiv-v-ukrayini (дата звернення: 16.04.2024).

2. Аналіз стану роздрібної торгівлі України та напрямки її розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. В. 21. Ч. 2. С. 180–183. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/ Nvkhdu_en_2016_21(2)__46.pdf (дата звернення: 12.05.2024).

3. Бечко П., Непочатенко О, Гузар Б. Фінансовий менеджмент. К.: Видавництво навчальної літератури, 2019. 496 с.

4. Верба В.А., Гребешкова О.М. Управління розвитком компанії: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2011. 482 с.

5. Вовк О. М., Дудік А. О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*. 2020. №162. С. 53-56.

6. Вовк О. М., Ковальчук А. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2021. №1. С. 20-32.

7. Грищенко О. Ф. Використання матричних методів портфельного аналізу для виявлення напрямів розвитку промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. №3 (2). С. 229-237.

8. Грінченко Ю. Л. Оцінка стратегій галузевого розвитку методом матричного аналізу. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. № 19. С. 188-209.

9. Данилків М. Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Матеріали X Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі».* 2019. С. 193-194.

10. Дима О.О., Кужель Ю.В. Перспективи використання продуктового підходу в управлінні. *Зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. конференції*

«Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку»: 29–30 березня 2021 р. Київ. КНЕУ, 2021. С.147-149.

11. Дима О.О., Кужель Ю.В. Перспективи відновлення підприємницької діяльності в Україні в повоєнний період. *Зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. конференції «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку»:* 30 травня 2022 р. Київ. КНЕУ, 2022. С.317-320.

12. Дима О.О., Кужель Ю.В. Формування конкурентної бізнес-моделі розвитку медичного закладу в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Зб. матеріалів VIII Всеукр. наук.-практ. конференції «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку»*: 31 березня 2023 р. Київ. КНЕУ, 2023. С.402-405.

13. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 2: Навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.

14. Ємельянов О., Петрушка Т., Симак Т. Інноваційність економічного розвитку підприємств: сутність, види та особливості оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 37. С. 12-16.

15. Збитки рітейлерів України внаслідок воєнних дій склали щонайменше 50 млрд. грн. URL: https://rau.ua/novyni/zbitki-ritejleriv-ukraini/ (дата звернення: 12.05.2024).

16. Карнаушенко А. С. (2019). Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку роздрібного товарообороту в Україні. Ефективна економіка. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/53.pdf (дата звернення: 12.05.2024).

17. Кашперська А. І. (2021). Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. Бізнес Інформ. № 4. С. 120–127. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-120-127(дата звернення: 12.05.2024).

18. Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Оцінка резервів зростання конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. №1. С. 68-78.

19. Кифенко Н.В. Маркетинг інновацій: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури. 2021. 200с.

20. Клименко С.М., Кужель Ю.В. Діджиталізація бізнес-процесів як інструмент підвищення конкурентоспроможності в умовах пандемії. *Матеріали X міжнародної науково-практичної конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики»*. Одесса, 10-11 вересня 2021 р. С.22-23.

21. Клименко С.М., Кужель Ю.В., Формування конкурентоспроможної стратегії управління підприємством в умовах невизначеності. *Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка підприємства: теорія та практика»* . Київ, 12-13 жовтня 2020р.

22. Клименко С.М., Кужель Ю.В., Чміль О.О. Формування бюджетів проектів підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи. Зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених *«Фінансові економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичні та практичні аспекти»*. Дніпро, 25–26 листопада 2021 р. С.135-138.

23. Козятинський м’ясокомбінат. Офіційний сайт. URL: http://kpp.org.ua/ (дата звернення: 16.04.2024).

24. Корпорація захисників: як найбільший фуд-ритейлер став символом стійкості українського бізнесу. URL: https://delo.ua/retail/korporaciya-zaxisnikiv-yak-naibilsii-fud-riteiler-stav-simvolom-stiikosti-ukrayinskogobiznesu-410765/ (дата звернення: 12.05.2024).

25. Кривов'язюк І.В., Бурбан О.В. Економічна сутність поняття" вартість підприємства" та детермінанти її зростання. *Економіка та держава*. 2020. №10. С. 99-104.

26. Кужель Ю.В. Чміль О.О. Особливості функціонування українських підприємств під час війни. Тези студентської наукової конференції «Наукові барви – 2022». URL: https://drive.google.com/drive/folders/1spz3-RKDzNWIyKdxj8HqiMUfH5BglbRq

27. Кушнерук А.С. Моделі, інструменти та стратегії корпоративного зростання в економіці України. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9. С. 122-131.

28. Лазоренко Т., Шолом І. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2022. С. 50-51.

29. Лазоренко Т.В. Сталий розвиток як основа економічного зростання підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*, 2021. С. 90-91.

30. Магдалюк О.В. Управлінські аспекти фінансових моделей формування та зростання вартості капіталу підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т.12, Вип. 2. С. 76-81.

31. Мельник О. В. Капіталізація підприємств: теорія та практика: монографія. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А. С., 2020. 428 с

32. Музика І.М. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник. Київ. Центр навчальної літератури. 2022. 486 с.

33. Окландер М., Замлинська О. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи. *Економіст*. 2013. № 3. С. 20-24.

34. Олексюк О. І. Економіка результативності підприємства: Монографія. К.: КНЕУ, 2008. 262 с.

35. Остапенко В., Щербак В.Г. Франчайзинг як метод корпоративного зростання в сфері сервісу. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості*. Київський національний університет технологій та дизайну, 2021. С. 154-159.

36. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua (12.05.2024).

37. Павлов К. В., Павлова О. М., Шостак Л. В., Романюк Д. А. Стратегічні напрями нарощення економічного потенціалу підприємства. *Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. №14. С. 90-95.

38. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка.* 2020. № 5. С. 11-15.

39. Панін А. С., Бояринова К. О. Економічна диверсифікація як основа розвитку підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С. 100-101.

40. Пономаренко Т.В. Оцінка та формування економічної стійкості підприємства. Монографія. Кривий Ріг: ДВНЗ «КНУ», 2016. 345 с.

41. Рєпіна І. М. Активи підприємства: таксономія, діагностика та управління: монографія. К.: КНЕУ, 2012. 274 с.

42. Ринок м'яса та м'ясопродуктів в Україні за 2017-2019 роки. URL: https://agropolit.com/infographics/view/94 (дата звернення: 16.04.2024).

43. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: кол. монографія / Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко. Київ : КНЕУ, 2015. 231с.

44. Томчук О. Ф., Градомська І. О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку: електрон. наук.-практ. журнал.* 2020. Вип. 41. С. 307-312.

45. Тютюнник Ю. М., Сайно О. О., Іванко А. В. Моделювання факторів зміни стійкості економічного зростання підприємства. 2019. 345 с.

46. You Control. Офіційний сатй. URL: https://youcontrol.com.ua (дата звернення: 16.04.2024)

47. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. Бізнес-діагностика підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 448 с.

48. Шевчук Н.В. Аналітичне моделювання вартісного зростання компанії. *Стратегія економічного розвитку України*. 2016. № 38. с. 200 – 208.

49. Aghion P., Howitt P. A Model of Growth Through Creative Destruction. *Econometrica*. 1992. Vol. 60. № 2. P. 323 – 351.

50. Analitac.URL:https://www.semrush.com/analytics/traffic/overview/?q=kpp.org.ua&searchType=domain

51. Connolly P. Navigating the organizational lifecycle: a capacity-building guide for nonprofit leaders. N.Y., 2006. 321 p.

52. Morin, R. Driving Shareholder Value: Value-Building Techniques for Creating Shareholder Wealth. N.Y.: McGraw-Hill, 2021. 295 p.

53. Normann R. Management for Growth. New York: John Wiley & Sons, 1997. 321 p.

54. Polinkevych O. Інклюзивний розвиток підприємств як вимір економічного зростання. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University," Economics" Series*. 2019. № 15 (43). С. 48-52.

55. Ross S. A. Westerfield R. W., Jordan B. D. (2000). Fundamentals of Corporate Finance, 5 ed. McGrow-Hill, 102 p.

56. Thompson A.A., Strickland J. Strategic Management. 11th Edition. McGraw-Hill Companies, 1999. 1088 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

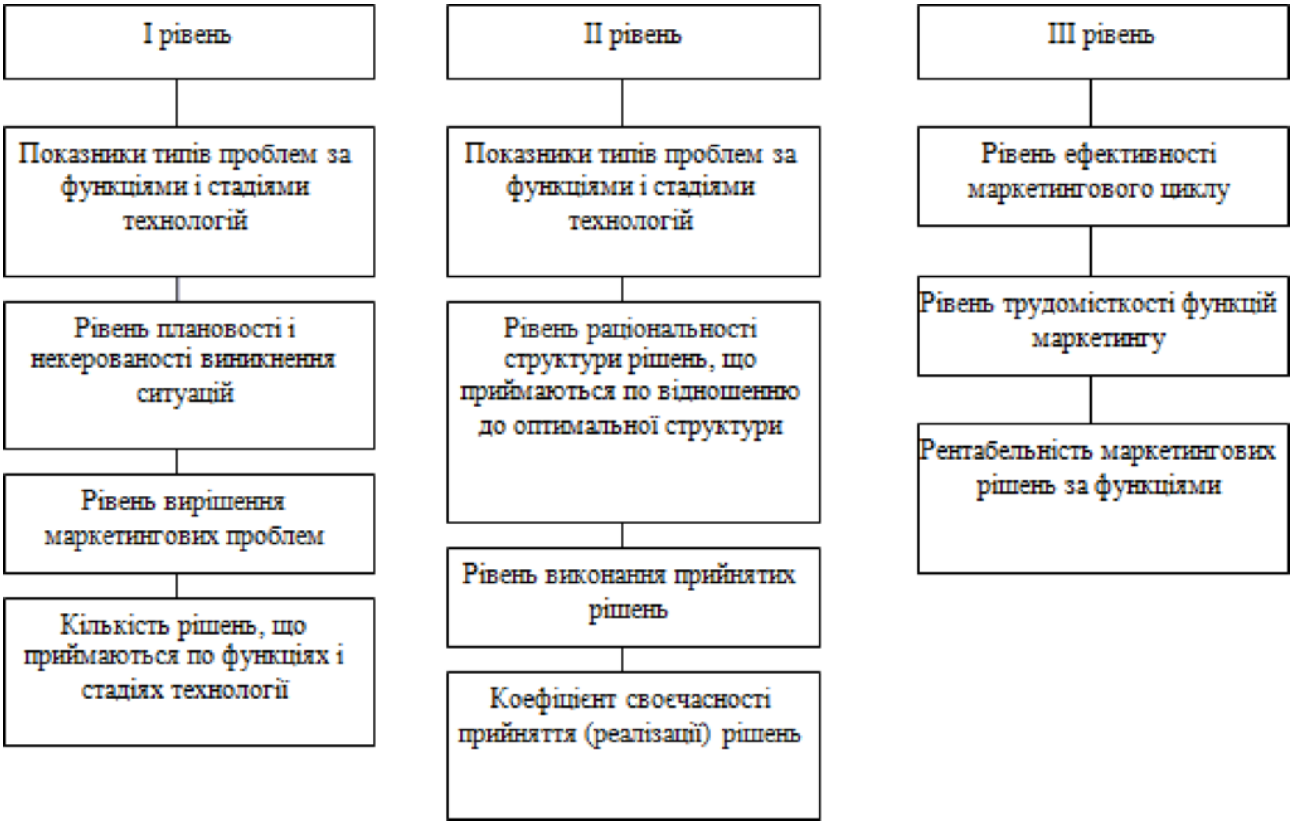
Сутність і зміст маркетингової діяльності підприємства

Автор	Визначення
1	2
Ф. Котлер та Г. Армстронг Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання.: Пер. з англ.: навч. пос. М.: Видавничий дім «Вільямс», 2001. 608 с.	Важливий внесок в узагальнення напрацьованих світовою наукою підходів до визначення терміну «маркетинг» зробив американський вчений українського походження Ф. Котлер, який здійснив найбільший вплив на розвиток теорії вітчизняного маркетингу. Ф. Котлер та Г. Армстронг запропонували розрізняти наступні підходи щодо визначення поняття «маркетинг»: «1) як філософія бізнесової діяльності; 2) як система управління ринковою діяльністю; 3) як методологія дослідження ринку»
С.С. Гаркавенко Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник. Київ: Лібра, 2004. 712 с.	С.С. Гаркавенко, вважає, «що підходів щодо визначення маркетингу є три: 1) маркетинг як самостійний вид підприємницької діяльності; 2) маркетинг як функція управління; 3) маркетинг як сучасне бачення філософії бізнесу» [12, с. 14]. При цьому автор робить акцент на третьому підході, вважаючи «основною метою маркетингу орієнтацію усієї діяльності фірми від проектування до збуту товарів на задоволення потреб споживача»
О.М. Азарян Азарян О.М., Локтєв Е.М., Оносова І.А. Маркетингова діяльність підприємств на ринку м'ясопродуктів: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 229 с.	Переважна більшість науковців поділяють думку про те, що «маркетинг задовольняє потреби споживача, проте не завжди маркетинг є гарантом захисту та задоволення суспільних потреб, а в першу чергу спрямований на забезпечення отримання прибутку підприємством в умовах жорсткої 7 конкуренції», в свою чергу, систематизував напрацьовані наукою визначення поняття «маркетинг», акцентуючи увагу на недоліках цих підходів: «1) маркетинг як філософське поняття; 2) маркетинг як діяльність на ринку, спрямована на задоволення потреб; 3) маркетинг як комплексна наука, яка визначається як управлінська концепція, що забезпечує ринкову орієнтацію виробничо-збутової діяльності фірми»
В.В. Липчук, Р.П. Дудяк та С.Я. Бугіль Липчук В.В., Дудяк Р.П., Бугіль С.Я. Маркетинг: основи теорії та практики: навчальний посібник за ред. В. В. Липчука. 3-тє видання випр. і доп. Львів: «Магнолія 2006», 2010. 288 с.	Зазначають маркетингова діяльність це: «1) загально концептуальний, який передбачає спрямування ділового мислення і ділової активності на задоволення потреб споживачів в умовах конкуренції, врахування специфіки вимог, реагування на управлінські особливості у процесі побудови ефективної системи управління виробництвом і збутом; 2) функціонально-товарний, який є конкретним у сферах використання основних ресурсів фірми, її ринкових можливостей у виробничо-збутовій діяльності, у вивченні умов товарного продажу через торговельну мережу та просування на ринку; зацікавленість до товару, його ціни, витрат і прибутків; 3) системно-комплексний, який є узагальнюючим способом виявлення можливостей збутової діяльності»
1	2

І.О. Соловйов Соловйов І. О. Агромаркетинг: системна методологія, реалізація концепції: монографія. Херсон: Олди-плюс, 2008. 344 с.	згрупував множину напрацьованих науковцями визначень поняття «маркетинг» у 5 підходів: «1) маркетинг як діяльність; 2) маркетинг як процес; 3) маркетинг як метод, концепція, система управління; 4) маркетинг як комплексне поняття (підхід, організація); 5) маркетинг як філософія бізнесу та управління» [34, с. 16-17]. Проте сам автор виділив три підходи, за якими доцільно було б трактувати маркетинг: «1) вид професійної діяльності; 2) філософія господарювання; 3) базис процесу прийняття управлінських 8 рішень» [34, с. 18-19]. Запропоновані І.О. Соловйовим підходи до трактування поняття «маркетинг» перегукується із класифікацією, розробленою С. С. Гаркавенко [12, с. 14]
О.О. Шубін Маркетингова діяльність металургійного підприємства: управління та аспекти конкурентоспроможності: монографія під ред. О. О. Шубіна. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 194 с.	Поняття «маркетинг» широко використовується як у вітчизняній, та і в зарубіжній літературі. Натомість термін «маркетингова діяльність» практично не зустрічається у зарубіжних наукових джерелах, а у вітчизняних використовується досить часто. О.О. Шубін ототожнює поняття «маркетинг» та «маркетингова діяльність», але «розрізняє їх за об'єктом вживання та функціями» [24, с. 10]. На думку автора, «якщо структурними елементами маркетингу є товар, ціна, розподіл, просування, то в маркетинговій діяльності цими елементами є планування, організація, дослідження, комунікації та контроль»
В.В. Аронова та Г.І. Дібніс Аронова В.В., Дібніс Г.І. Ситуаційно-процесна діагностика стану маркетингової діяльності на підприємстві: монографія. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 224 с	визначають маркетингову діяльність як «прояв відповідності рівня розвитку маркетингової служби, інструментарію й методів, що склалися при вирішенні завдань по просуванню продукції на ринок. При цьому, головним предметом аналізу виступає безпосереднє оточення підприємства.
Страпчук С.І. Основні підходи до визначення поняття маркетингу та маркетингової діяльності. Молодий вчений. 2015. № 2(17). С. 1398-1401	вважає що «маркетингова діяльність повинна забезпечити управлінців надійною інформацією про ринок, його структуру і динаміку, смаки і потреби споживачів»
С.І. Страпчук Страпчук С.І. Основні підходи до визначення поняття маркетингу та маркетингової діяльності. Молодий вчений. 2015. № 2(17). С. 1398-1401.	визначає маркетингову діяльність як «систему організаційно-управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності господарської діяльності підприємств, орієнтованої на потреби споживачів, що поєднує в собі стратегічні та тактичні підходи у визначенні ринкових позицій конкретного суб'єкта господарювання з урахуванням структури виробництва та ринкових ризиків».

Додаток Б

Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства



Додаток В

Організаційна структура ТОВ «КМК»

Додаток Г

Результати VRIO-аналізу потенціалу розвитку ТОВ «КМК»

Ресурси і здатності, які формують потенціал	Елемент потенціалу	«V» цінність	«R» рідкість	«I» імітація	«O» Організо-ваність	Конку-рентоспро-можність	Рівень адаптації
Сучасна техніко-технологічна база	Виробнич. потенціал	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Активна адаптація
Здатність підтримувати бездоганний рівень якості продукції	Виробнич. потенціал	Так	Так	Ні	Так	Конкурентна перевага	Проактивна адаптація
Фінансові ресурси	Фінансов. потенціал	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Активна адаптація
Кваліфікований персонал	Людський потенціал	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Активна адаптація
Здатність розширювати клієнтську базу	Потенціал взаємовідно син	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Активна адаптація
Здатність залучати іноземних контрагентів	Потенціал взаємовідно син	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Активна адаптація
Наявність розвиненої торгової марки	Ринковий потенціал	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет	Пасивна адаптація
Здатність використовувати сучасні ІКТ	Інформ.-комунікац. потенціал	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет	Пасивна адаптація

Додаток Д

Аналіз відвідування сайту компанії за кількісними і якісними показниками

Оцінка Авторитету
8
Рейтинг домену Semrush 0

Органічний Пошуковий Трафік
The domain may be new or not ranking right now. To get data on organic traffic, create a Position Tracking campaign.
Go to Position Tracking

Платний Пошуковий Трафік
0
Ключові слова 0

Зворотні Посилання
301.5K
Перехідні домени 20

Відвідування	Унікальні відвідувачі	Покупка Конверсія	Сторінки / відвідуваі	Середнє Тривалість	Показник відмов
289 n/a	286 n/a		5.83 n/a	03:38 n/a	0,00% n/a
100,00% 0,00%					

Ринкові показники Відсоток ринку 0,31% Ринковий трафік 92,1 тис ↑ Дослідіть свій ринок

Зворотні посилання Експорт

Назва сторінки переходу/URL сторінки переходу	Якірний текст / URL-адреса посилання	Тип
УКАБ http://ucab.ua/ua	Козятинський м'ясокомбінат http://kpp.org.ua/	слідув...
UCAB https://ucab.ua/en/	- http://kpp.org.ua/	слідув...
404 / УКАБ http://ucab.ua/ua/404	Козятинський м'ясокомбінат http://kpp.org.ua/	слідув...
УКАБ https://www.ucab.ua/ua	Козятинський м'ясокомбінат http://kpp.org.ua/	слідув...
УКАБ https://ucab.ua/ua	Козятинський м'ясокомбінат http://kpp.org.ua/	слідув...

Докладніше

Слідувати проти Nofollow

Переходьте за посиланнями 301,38 тис
Посилання Nofollow 115
Докладніше

Типи зворотних посилань

текст	< 1%	105
Зобра...	Image 99.97%	00% 301,6 тис
Форма	0%	0
рамка	0%	0

Переглянути повний звіт

Traffic Journey SEMRUSH

kpp.org.ua | All devices | Worldwide | Apr 2024

Top Sources
Out of 2

Google organic • google.com
↑100% 92.73%

kpp.org.ua

Direct
↑100% 7.27%

View all sources

Top Destinations
Out of 0

We have no data to show
Try selecting a different date or changing your filter settings.

View all destinations

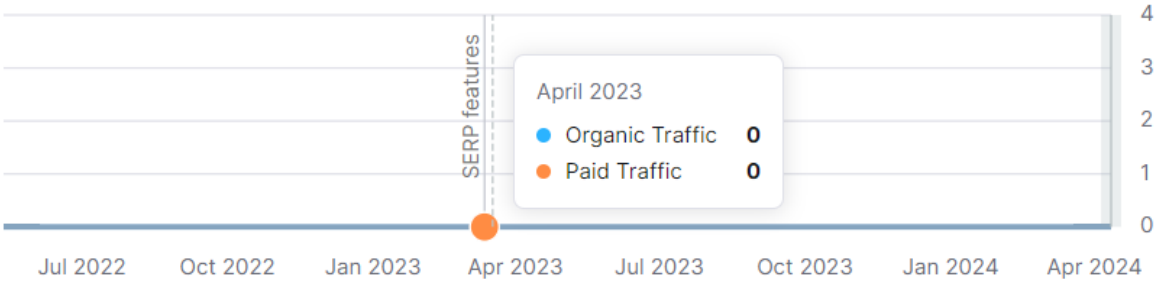
Продовження додатку Д

1M 6M 1 рік 2Y Весь час

Експорт

Органічний трафік

Органічний трафік | Платний трафік | Notes



Органічний | Платний

Розподіл за країнами

Countries	Traffic Share	Traffic	Keywords
Worldwide	100%	221	20
UA	100%	221	18
PL	<0.1%	0	1
CZ	<0.1%	0	1

Compare

Traffic Channels

SEMRUSH

kpp.org.ua | All devices | Worldwide | Apr 2024

Direct	Referral	Organic Search	Paid Search	Organic Social	Paid Social	Email	Display Ads
7.27% ↑	0%	92.73% ↑	0%	0%	0%	0%	0%
21	0	268	0	0	0	0	0

ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА

ДЕКАДИ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКИ

"НАУКОВІ БАРВИ - 2022"

у межах роботи 89-ї щорічної студентської наукової конференції

«ІННОВАЦІЙНІ ІДЕЇ ТА ПРОЄКТИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ»

Секція 3. ПІДПРИЄМНИЦТВО: МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕС-ІДЕЙ ТА ЇХ КАПІТАЛІЗАЦІЯ

Кужель Юрій, Чміль Олександра

Курс 2 Спеціальність Маркетинг

Тема доповіді: Особливості функціонування українських підприємств під час війни

Науковий керівник секції
д.е.н, професорка І.М.Рєпіна

НАУКОВЕ ТОВАРИСТВО та РАДА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ, КАФЕДРА ФІНАНСІВ імені В. Федосова

У КООПЕРАЦІЇ З ФАКУЛЬТЕТОМ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС ДОСЛІДЖЕНЬ УНІВЕРСИТЕТУ МІСТА БРЕМЕН (НІМЕЧЧИНА)

University of Bremen

СЕРТИФІКАТ УЧАСТІ

Ю. Кужель

у Міжнародній науково-практичній конференції молодих дослідників

«СУЧАСНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ФІНАНСІВ: ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА ТРЕНДИ»

"CURRENT ISSUES IN ECONOMICS AND FINANCE: DEVELOPMENTS AND TRENDS"

Листопад 10, 2022 | КИЇВ-БРЕМЕН

Голова Наукового товариства Марина СТЕПУРА

Голова Ради молодих вчених Ганна КОТІНА

За участь сертифікат надає 1 кредит ECTS

13.10.2022

"КНЕУ ІМ. В.ГЕТЬМАНА"
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
1906

СЕРТИФІКАТ № 122

Цей сертифікат засвідчує, що

Кужель Юрій

брав/ла участь
У IX Міжнародній науково-практичній конференції
«Економіка підприємства: теорія і практика»,
яка відбулася **12-13 жовтня 2022 року у м. Київ**
У ДВНЗ «Київський національний економічний університет
ім. В. Гетьмана»

Голова
організаційного комітету **Рєпіна Інна М.**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ДИПЛОМОМ III СТУПЕНЯ

НАГОРОДЖУЄТЬСЯ

Кужель Юрій Вячеславович

студент Рурського Університету у Бохумі, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

*за зайняте **III місце** у **Міжнародному конкурсі студентських наукових робіт «Управлінські, соціальні та поведінкові науки у реалізації засад сталого розвитку»** у 2022/2023 н.р*

Проректор з НР **Ігор ЧУДИК**

Наказ №102 від 10.05.2023