

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Інститут _____ **Навчально-науковий інститут економіки і управління**

Кафедра _____ **економіки і права**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

(підпис) **Олег ШЕРЕМЕТ**
(прізвище та ініціали)

«05» _____ **грудня** _____ **2025 р.**

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

(підпис) **Юлія ЛЕВЧЕНКО**
(прізвище та ініціали)

«05» _____ **грудня** _____ **2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності _____ **051 «Економіка»**

(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ **«Економіка підприємства»**

на тему: _____ **«Обґрунтування проекту впровадження CRM-системи у діяльність підприємства»**

Виконав: здобувач 2 курсу, групи 1М

Бобраніцький Денис Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник _____ **Рябенко Володимир Володимирович**

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Я як здобувач (-ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав (-ла) і не одержував (-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач (-ка) _____

(підпис)

Київ – 2025 р

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут	Навчально-науковий інститут Економіки і управління
Кафедра	Економіки і права
Освітній ступінь	Магістр
Спеціальність	051 «Економіка» (шифр і назва)
Освітньо-професійна програма	«Економіка підприємства» (назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувач кафедри економіки і права
Юлія ЛЕВЧЕНКО
«05» вересня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Бобраніцькому Денису Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Обґрунтування проекту впровадження CRM-системи у діяльність підприємства

керівник роботи: к.е.н., доц. Рябенко Володимир Володимирович
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «05» вересня 2025 року № 643-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 05.12.2025 року,

3. Вихідні дані до роботи: Законодавчі та нормативні акти України, монографії, посібники, підручники, наукові статті відповідно до обраної теми, фінансова та статистична звітність за 2021-2024 роки ТОВ «Тульчинм'ясо», мережа Інтернет

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретико-методичні основи впровадження CRM-систем у діяльність підприємств; 1.1 Сутність, функції та класифікація CRM-систем у сучасному бізнес-середовищі; 1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження CRM-систем; 1.3 Міжнародний досвід впровадження CRM-систем у підприємницьку діяльність; Розділ 2. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ "Тульчинм'ясо"; 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз використання ресурсів підприємства; 2.3 Оцінка фінансового стану підприємства; Розділ 3. Аналіз збутової діяльності ТОВ «Тульчинм'ясо» та взаємодії із споживачами; 3.1 Узагальнення динаміки збутових показників ТОВ «Тульчинм'ясо» як основи для аналізу взаємодії зі споживачами; 3.2 Аналіз комунікаційної взаємодії із клієнтами та оцінка ефективності збутових процесів; 3.3 Визначення ключових проблем та напрямів удосконалення клієнтоорієнтованої стратегії підприємства; Розділ 4. Проектно-рекомендаційне обґрунтування впровадження CRM-системи на підприємстві ТОВ "Тульчинм'ясо"; 4.1 Обґрунтування необхідності впровадження CRM-системи на підприємстві; 4.2 Проект упровадження CRM-системи та вдосконалення збутової політики підприємства; 4.2 Вдосконалення механізмів збутової

діяльності підприємства для посилення клієнтоорієнтованості.4.2 Вдосконалення механізмів збутової діяльності підприємства для посилення клієнтоорієнтованості

5. Перелік графічного матеріалу: презентація кваліфікаційної роботи

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 08 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	01.10.2025 р.	виконано
2	Написання розділу 1	17.10.2025 р.	виконано
3	Робота над розділом 2, 3	12.11.2025 р.	виконано
4	Підготовка розділу 4	20.11.2025 р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	до 02.12.2025 р.	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	01-02.11.2025 р.	виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	до 05.12.2025 р.	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	до 05.12.2025 р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	до 10.12.2025 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	16-18.12.2025р.	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

Бобраніцький Д.О. _____
(прізвище та ініціали)

Рябенко В.В. _____
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Магістр» Бобраніцького Дениса Олександровича на тему: «Обґрунтування проекту впровадження CRM-системи у діяльність підприємства».

Основна частина роботи викладена на 88 сторінках, загальна кількість сторінок складає 145. Графічний матеріал складається з таблиць та рисунків.

В першому розділі розглядаються теоретико-методичні основи впровадження CRM-систем у діяльність підприємств. Аналізуються сутність, функції та класифікація CRM-систем у сучасному бізнес-середовищі, а також характеризуються методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження CRM-систем та міжнародний досвід впровадження CRM-систем у підприємницьку діяльність

У другому розділі роботи проведено дослідження підприємства харчової промисловості ТОВ «Тульчинм'ясо». У розділі досліджено показники господарської діяльності ТОВ «Тульчинм'ясо», а також проведено дослідження фінансових результатів та здійснена оцінка фінансового стану ТОВ «Тульчинм'ясо».

У третьому розділі магістерської роботи аналіз збутової діяльності ТОВ «Тульчинм'ясо» та взаємодії із споживачами, а також визначено ключові проблеми та напрямки удосконалення клієнтоорієнтованої стратегії підприємства.

В четвертому розділі здійснено проектно-рекомендаційне обґрунтування впровадження CRM-системи на підприємстві. Досліджується необхідність впровадження CRM-системи на ТОВ «Тульчинм'ясо». У даній частині роботи також здійснено обґрунтування ефективності запропонованих заходів впровадження CRM-системи

Ключові слова: обґрунтування, CRM-система, підприємство, ефективність, впровадження, господарська діяльність, збут, прибуток, оптимізація

ANNOTATION

Master's qualification thesis for obtaining the educational degree "Master" by Denys Bobranitskyi on the topic: «Justification of the Project for Implementing a CRM System in the Enterprise's Activities».

The main part of the work is presented on 88 pages, the total number of pages is 145. The graphic material consists of tables and figures.

The first chapter reviews the theoretical and methodological foundations of implementing CRM systems in the activities of enterprises. The essence, functions, and classification of CRM systems in the modern business environment are analyzed, as well as methodological approaches to assessing the effectiveness of CRM implementation and international experience in implementing CRM systems in entrepreneurial activities.

The second chapter of the work presents a study of the food industry enterprise LLC «Tulchynmiaso». The chapter examines the performance indicators of LLC «Tulchynmiaso», as well as the analysis of financial results and the assessment of the financial condition of LLC «Tulchynmiaso».

The third chapter of the master's thesis analyzes the sales activities of LLC «Tulchynmiaso» and its interaction with consumers, as well as identifies key problems and directions for improving the customer-oriented strategy of the enterprise.

The fourth chapter provides project-recommendation justification for the implementation of a CRM system at the enterprise. The need for implementing a CRM system at LLC «Tulchynmiaso» is examined. This part of the work also justifies the effectiveness of the proposed measures for implementing the CRM system.

Keywords: justification, CRM system, enterprise, efficiency, implementation, business activity, sales, profit, optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1. Сутність, функції та класифікація CRM-систем у сучасному бізнес-середовищі	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження CRM-систем..	13
1.3. Міжнародний досвід впровадження CRM-систем у підприємницьку діяльність	19
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "ТУЛЬЧИНМЯСО"	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	27
2.2. Аналіз використання ресурсів підприємства	32
2.3. Оцінка фінансового стану підприємства	41
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТУЛЬЧИНМ'ЯСО» ТА ВЗАЄМОДІЇ ІЗ СПОЖИВАЧАМИ.....	51
3.1. Узагальнення динаміки збутових показників ТОВ «Тульчинм'ясо» як основи для аналізу взаємодії зі споживачами	51
3.2. Аналіз комунікаційної взаємодії із клієнтами та оцінка ефективності збутових процесів	56
3.3. Визначення ключових проблем та напрямів удосконалення клієнтоорієнтованої стратегії підприємства.....	62
Висновки до розділу 3	65
РОЗДІЛ 4. ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "ТУЛЬЧИНМЯСО".....	67
4.1. Обґрунтування необхідності впровадження CRM-системи на підприємстві.....	67
4.2. Проєкт упровадження CRM-системи та вдосконалення збутової політики підприємства	69
4.2. Вдосконалення механізмів збутової діяльності підприємства для посилення клієнтоорієнтованості.....	79
Висновки до розділу 4	85
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ.....	3

ВСТУП

У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами є ключовим чинником стабільного розвитку підприємства. Підвищення конкуренції, зростання вимог споживачів до якості сервісу, а також активна цифровізація економіки змушують компанії шукати інноваційні підходи до організації маркетингових, збутових і комунікаційних процесів. Одним із найефективніших інструментів, що дозволяє досягнути цього, є CRM-система (Customer Relationship Management), яка забезпечує комплексне управління клієнтськими взаєминами, інтегруючи маркетинг, продажі, обслуговування та аналітику в єдиному цифровому середовищі.

В умовах цифрової трансформації українського бізнесу впровадження CRM-рішень набуває особливого значення для підприємств, що прагнуть зміцнити конкурентні позиції, підвищити рівень клієнтоорієнтованості та оптимізувати внутрішні бізнес-процеси. Для компаній реального сектору, зокрема м'ясопереробних підприємств, використання CRM-технологій відкриває нові можливості в управлінні замовленнями, аналітиці продажів, моніторингу клієнтської активності та формуванні лояльності споживачів. У цьому контексті ТОВ «Тульчинм'ясо» є показовим прикладом підприємства, що має потужну виробничу базу, стабільну клієнтську мережу та потребує модернізації інформаційно-комунікаційної інфраструктури для ефективного управління клієнтськими взаєминами.

Вагомий внесок у розробку теоретичних і практичних аспектів управління взаємодією з клієнтами зробили українські науковці, серед яких варто відзначити Берестецьку О.М., Гадецьку З.М., Макерську В.О., Поліщук І.І., Савран Н.В., Юрчук Н.П. У їхніх працях наголошується, що CRM-система є не лише технічним рішенням, а й філософією бізнесу, яка передбачає побудову тривалих партнерських відносин між підприємством і клієнтами. Водночас питання вибору оптимальної CRM-системи, економічного

обґрунтування її впровадження та адаптації до галузевої специфіки залишаються актуальними для українських підприємств.

Метою даної роботи є обґрунтування проєкту впровадження CRM-системи у діяльність підприємства на прикладі ТОВ «Тульчинм'ясо» для підвищення ефективності управління клієнтськими взаєминами та зміцнення конкурентних переваг.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність, принципи та класифікацію CRM-систем як інструменту клієнтоорієнтованого менеджменту;
- дослідити вплив CRM-технологій на ефективність бізнес-процесів підприємства;
- проаналізувати сучасний стан і проблеми управління взаємодією з клієнтами на ТОВ «Тульчинм'ясо»;
- здійснити економічну оцінку доцільності впровадження CRM-системи;
- розробити проєкт впровадження CRM-рішення та визначити організаційно-технічні умови його реалізації;
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення клієнтоорієнтованої стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління взаємовідносинами з клієнтами в системі управління підприємством.

Предметом дослідження є механізм розробки, впровадження та оцінювання ефективності CRM-системи у діяльності підприємства.

У ході дослідження застосовано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних засад CRM-технологій; метод системного підходу – для оцінки впливу CRM на структуру управління підприємством; логічний аналіз – для побудови моделі впровадження системи; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства; методи фінансово-економічного аналізу – для оцінки доцільності інвестицій у CRM-рішення; метод опитування – для виявлення

готовності персоналу до цифрових змін; метод експертного оцінювання – для визначення ключових ризиків реалізації проєкту.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі акти України, статистичні дані Держстату, матеріали аналітичних звітів ІТ-компаній, внутрішня управлінська та фінансова інформація ТОВ «Тульчинм'ясо», а також результати авторських розрахунків і спостережень.

Структурно кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 90 сторінок, містить 33 таблиці, 7 рисунків і 52 найменування у списку джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, функції та класифікація CRM-систем у сучасному бізнес-середовищі

Хоч концепцію CRM часто подають як сучасну управлінську новацію, на практиці її основи давно використовувалися підприємствами у звичайній роботі. Компанії й раніше прагнули вибудовувати стійкі контакти зі споживачами, підсилюючи їх прив'язаність до бренду та формуючи довіру, тобто фактично застосовували елементи того, що сьогодні називають CRM-підходом [32, с. 142].

CRM (Customer Relationship Management) у науковій і прикладній площині розглядається як система організації взаємодії з клієнтами, у межах якої збирають, впорядковують, аналізують і використовують відомості про споживачів. Основна мета полягає у створенні довгострокових контактів, вигідних для обох сторін. У практичному сенсі CRM-платформа – це спеціалізований програмний продукт, що дає змогу автоматизувати процеси продажу, маркетингові операції, сервісне обслуговування та підтримку клієнтів на всіх етапах взаємодії [23, с. 76].

Такий комплекс інструментів забезпечує накопичення й опрацювання інформації про результати рекламних кампаній, рух товарів чи послуг у розрізі кожного покупця, а також про дії, що здійснюються після покупки. Дані про кожний контакт із клієнтом фіксуються та розподіляються між підрозділами, які працюють з аудиторією. CRM-система створює єдине інформаційне середовище, у якому всі служби підприємства діють узгоджено та отримують доступ до актуальної інформації у зручному форматі [35, с. 142].

Звернення бізнесу до CRM-рішень останніми роками стає особливо помітним, що підтверджується аналізом інформаційної активності користувачів у мережі (рис. 1.1). Якщо оцінювати частоту згадувань, то англійський пошуковий запит «Customer Relationship Management» демонструє значно вищі показники порівняно з українським аналогом. Червона лінія на графіку стабільно тримається в межах 40–75 умовних балів та періодично піднімається, наприклад у другій половині 2023 року. Натомість синій показник майже не перевищує 5–10 балів, що вказує на значно скромніший інтерес до українського терміна.

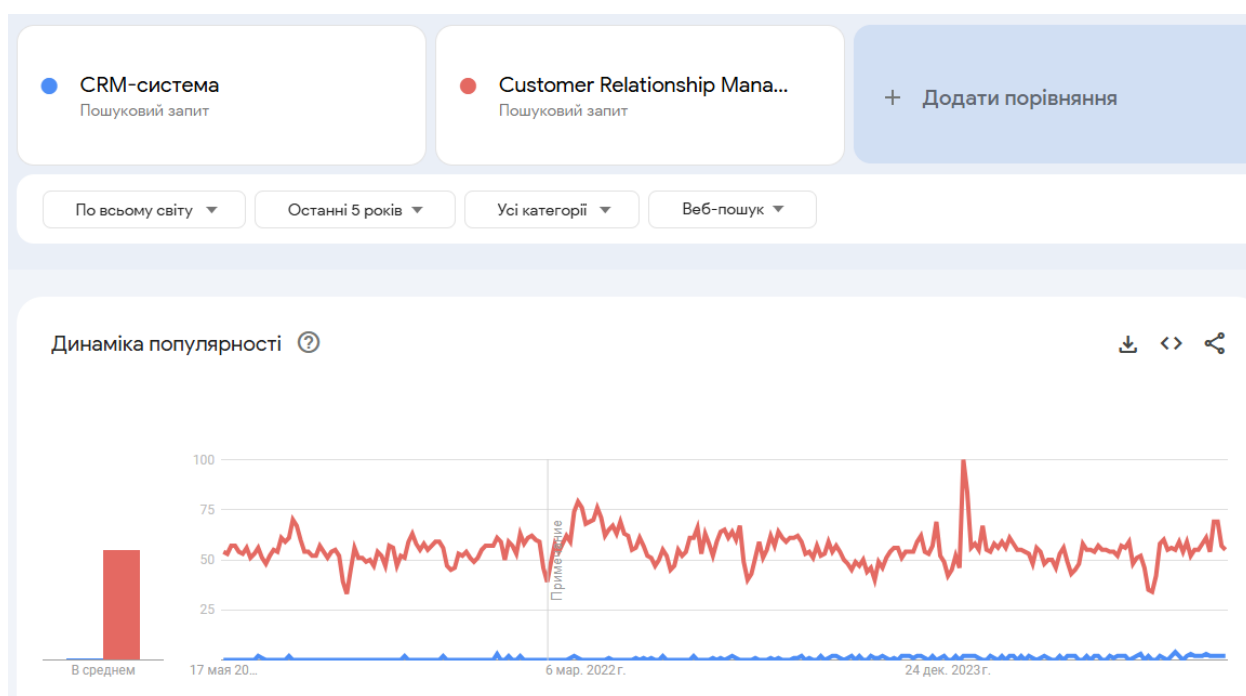


Рис. 1.1. Частота використання термінів «CRM-система», «Customer Relationship Management» [авторська розробка]

CRM-рішення й надалі відіграють важливу роль у глобальному бізнес-середовищі, однак у межах україномовного інформаційного простору інтерес до них поки що значно нижчий. Це створює додаткові можливості для їх активного поширення, підготовки фахівців та ширшого використання CRM-платформ українськими компаніями та підприємцями.

Головним призначенням CRM є побудова цілісної системи керування контактами з клієнтами на всіх етапах їхньої взаємодії з підприємством – від моменту першого звернення і аж до етапу сервісної підтримки після покупки. Завдяки такому підходу організації отримують змогу:

- глибше досліджувати та враховувати індивідуальні потреби споживачів;
- підвищувати якість взаємодії та рівень задоволеності клієнтів;
- стимулювати повторні покупки та збільшувати лояльність;
- формувати стабільні, довготривалі відносини зі своєю аудиторією.

Узагальнена інформація щодо основних переваг, які підприємства отримують у результаті інтеграції CRM-платформи, подана у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні пріоритетні переваги використання CRM-систем [23, с. 77]

Елемент	Зміст	Результат / Переваги
Ідентифікація	Виявлення очікувань і особливостей клієнтів на основі зібраної інформації	Підвищення продуктивності підрозділів, що працюють зі споживачами, та зростання фінансових результатів
Сегментація (Диференціація)	Формування окремих груп клієнтів відповідно до їхніх характеристик і потреб	Скорочення витрат на просування завдяки більш точному налаштуванню рекламних кампаній
Взаємодія	Пошук і впровадження нових способів комунікації для зміцнення прихильності клієнтів	Одноразове зменшення витрат на сервіс та збільшення кількості позитивних оцінок від споживачів
Персоналізація	Побудова індивідуальних сценаріїв взаємодії з кожним клієнтом для підтримання тривалих відносин	Відмова від малоефективних одноразових угод та підвищення результативності спільної роботи
Автоматизація	Інтеграція усіх каналів комунікації в одну цифрову платформу	Виконання повторюваних операцій у автоматичному режимі та значне скорочення часу на рутину
Аналітична обробка	Формування актуальних звітів із деталізацією даних у режимі реального часу	Можливість приймати стратегічні рішення на підставі точних та повних аналітичних показників
Оптимізація управління персоналом	Оперативний доступ до інформації щодо виконання завдань і рівня завантаженості співробітників	Керівництво отримує чітке уявлення про ефективність роботи команди та може коригувати управлінські рішення

Сутність CRM-технологій полягає у тому, що така система поєднує внутрішні інструменти підприємства – нагадування, завдання, календарні модулі, таблиці, листування та цифрові канали зв'язку (електронну пошту, месенджери, соціальні мережі, сайти, документи) – які зазвичай працюють окремо й не взаємодіють між собою. Об'єднавши всі ці елементи в одному програмному середовищі, CRM-платформа створює єдиний інформаційний простір, де формується централізована база клієнтів, відбувається контроль етапів угод, здійснюється моніторинг діяльності менеджерів та виконується аналіз даних для прогнозування подальших комерційних результатів.

Активний розвиток CRM-рішень розпочався в 1986 році, коли було представлено перше програмне забезпечення, призначене для роботи з контактною інформацією. Протягом 1990-х років подібні застосунки стали основою організації процесів продажу: компанії на кшталт Saratoga Systems та Brock Systems запропонували рішення, які дозволяли не тільки фіксувати контактні дані, а й відстежувати прогрес угод та здійснювати оцінювання їх результативності [29, с. 73].

На сьогодні CRM-продукти стали універсальним інструментом як для великих компаній, так і для невеликих підприємств. Вони використовуються для залучення нових клієнтів, утримання наявних покупців та підвищення операційної продуктивності. Все частіше такі системи впроваджують і фізичні особи-підприємці, які самостійно виконують широкий спектр функцій – від продажів до адміністративних задач. За відсутності автоматизації керування взаємовідносинами з клієнтами розвиток бізнесу стає значно складнішим, а процес масштабування – майже неможливим.

Таким чином, CRM-платформа є не тільки технічним програмним продуктом, а повноцінною бізнес-стратегією, яка передбачає формування сталих та результативних взаємин зі споживачами. Її використання допомагає підприємствам покращувати сервіс, підвищувати ефективність внутрішніх процесів та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Відповідно до типів завдань та рівня аналітичної обробки даних CRM-рішення поділяються на кілька груп [29, с. 75]:

1. Операційні CRM-системи орієнтовані на забезпечення щоденної роботи з клієнтами. Такі програми структурують інформацію про комунікацію та угоди, автоматично формують рахунки, надсилають SMS-повідомлення, нагадують про необхідність контакту, а також зберігають записи телефонних розмов. Головним завданням цих систем є підтримання лояльності клієнтів під час безпосередньої комунікації з компанією. Найяскравіше такі рішення проявляють себе в організаціях, де процес взаємодії з клієнтом складається з кількох етапів та вимагає участі різних спеціалістів, наприклад у банках, страхових компаніях, лізингових структурах або в компаніях, що реалізують складне обладнання. До цього сегмента належать Terrasoft, SalesExpert, Microsoft CRM та інші програми [27, с. 120].

2. Аналітичні CRM-системи виконують більш глибоку функцію: вони не просто реєструють інформацію про клієнтів, а й проводять складну аналітику даних у режимі реального часу. Такі системи визначають джерела, з яких надходить найбільше лідів, аналізують слабкі місця у воронці продажів, виявляють типові сценарії поведінки клієнтів та дозволяють коригувати маркетингові й торгові стратегії. Основною метою цих CRM-рішень є трансформація накопичених даних у цінні інсайти для підвищення ефективності бізнесу. Серед найвідоміших інструментів цього типу – Marketing Analytic, Data Analyzer та інші продукти.

3. Колабораційні CRM-системи (або CRM-рішення для взаємодії) спрямовані на покращення комунікації між клієнтами та компанією через систематичний збір зворотного зв'язку. Завдяки таким інструментам підприємства можуть оперативно оновлювати асортимент, коригувати ціни та вдосконалювати якість обслуговування. Наприклад, працівники call-центру автосалону проводять опитування щодо задоволеності сервісом, а отримані відповіді стають підставою для ухвалення рішень про закупівлю додаткових запчастин або розширення переліку послуг.

Отже, кожен тип CRM-рішень має власну спеціалізацію. Операційні CRM систематизують комунікації та допомагають контролювати хід угод, аналітичні – дають змогу будувати стратегічні рішення на основі даних, а колабораційні – забезпечують ефективний двосторонній зв'язок з клієнтами. Обираючи систему, компанія має враховувати власні процеси, цілі та специфіку діяльності.

Упровадження CRM-рішення на підприємстві відбувається через низку послідовних етапів, метою яких є визначення обсягу робіт, кількості необхідних спеціалістів та часу, потрібного для реалізації проєкту. Чітко структурований процес дозволяє правильно оцінити вартість запровадження системи, проаналізувати завантаження персоналу, передбачити витрати на оплату праці та сформувати точний календарний план. Поступове проходження етапів впровадження сприяє ефективному контролю витрат та оптимальному розподілу ресурсів у межах усього проєкту

Таблиця 1.2

**Класифікація CRM-систем за моделлю впровадження
(архітектурою) [37]**

Класифікаційна ознака	Де використовуються	Переваги	Недоліки
On-premise (локальні)	Встановлюються безпосередньо на сервери підприємства	повний контроль над даними, можливість індивідуальної модифікації	висока вартість впровадження, потреба в ІТ-фахівцях
Хмарні (Cloud-based/SaaS)	CRM-система надається як послуга через інтернет, не потребує власної ІТ-інфраструктури.	швидке впровадження, масштабованість, доступ з будь-якого пристрою	залежність від інтернет-з'єднання, обмежений доступ до конфігурацій
Гібридні рішення	Поєднують елементи обох моделей. Наприклад, критично важливі дані зберігаються локально, а інші функції працюють у хмарі		

Ефективне використання CRM-рішень можливе лише за умови глибокого розуміння їх структури, призначення та специфіки впровадження.

Залежно від того, які завдання стоять перед підприємством, який формат технічного розгортання обрано та які бізнес-процеси потребують автоматизації, CRM-системи поділяють на кілька груп за ключовими характеристиками.

Більшість сучасних CRM-платформ мають подібний набір функціональних блоків, серед яких: системи збереження та впорядкування контактної інформації, модулі роботи з лідами та воронками продажів, інструменти автоматизації етапів реалізації угод, засоби аналітичного опрацювання даних і побудови звітності, сервіси підтримки клієнтів, а також багатоканальні комунікаційні інструменти й механізми інтеграції зі сторонніми сервісами [8, с. 138].

Таким чином, CRM-рішення забезпечують підприємство можливістю збирати та систематично обробляти великі масиви даних про клієнтів, що створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вдало реалізована CRM-стратегія здатна стати рушійною силою оптимізації взаємодії зі споживачами, покращення продуктивності персоналу та підвищення фінансових результатів.

Основні переваги застосування CRM-технологій [13, с. 97]:

1. Підвищення результативності продажів. Завдяки автоматизації ключових операцій менеджери можуть зосереджувати більше уваги на роботі з клієнтом, а не на рутинних процесах.
2. Покращення рівня клієнтського сервісу. Зібрана інформація про запити, історію звернень, попередні покупки та особисті вподобання дає змогу створювати індивідуальні пропозиції.
3. Розширені можливості аналітики та прогнозування. Аналітичні елементи CRM забезпечують керівництво точними й структурованими даними для стратегічного планування.
4. Можливість інтеграції з іншими корпоративними системами. CRM-продукти легко поєднуються з ERP-рішеннями, бухгалтерськими платформами, e-mail сервісами, месенджерами та іншими інструментами.

5. Зростання рівня лояльності та збереження клієнтів. Активна та своєчасна комунікація підвищує довіру до компанії та сприяє формуванню тривалих відносин.

6. Скорочення витрат підприємства. Автоматичне виконання рутинних завдань зменшує ризик помилок, дублювання інформації та витрати на ручне введення даних.

Отже, вдало підібраний формат CRM-платформи та оптимальна модель її впровадження забезпечують підприємству можливість не лише покращити внутрішні процеси, а й значно підвищити якість взаємодії зі споживачами, що є визначальним чинником конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку.

1.2.Методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження CRM-систем

Підвищення результативності діяльності підприємства є одним із центральних аспектів сучасного менеджменту. З цією метою компанії активно впроваджують інноваційні інструменти, які не лише оптимізують операційні процеси, а й покращують якість взаємодії з клієнтами. Серед найбільш динамічних та технологічно розвинених рішень особливе місце посідають CRM-системи – комплекси, що забезпечують управління відносинами зі споживачами та охоплюють функціонал аналітики, маркетингових комунікацій, продажів і сервісного супроводу [23, с. 76].

У таблиці 2.1 подано узагальнену характеристику основних можливостей CRM-платформ, які формують основу їх ефективності та сфери застосування.

Основні функції CRM-систем [15, с. 47]

Функціональна сфера	Характеристика
Управління контактами та клієнтською базою	збереження інформації про клієнтів; історія взаємодій; сегментація клієнтів.
Управління продажами	формування та моніторинг воронки продажів; прогнозування доходів; автоматизація завдань менеджерів.
Маркетинг	планування та запуск кампаній; таргетинг і персоналізація; аналітика результатів.
Підтримка клієнтів (Customer Service)	управління зверненнями; інтеграція з контакт-центрами; база знань та чат-боти.
Аналітика та звітність	побудова звітів про ефективність; аналіз клієнтської поведінки; оцінка рентабельності каналів.

У ядрі будь-якої CRM-платформи міститься розгорнута база даних, до якої заносять інформацію про всі категорії осіб та організацій, що так чи інакше взаємодіють із компанією у процесі її діяльності. До цієї групи належать не лише споживачі продукції чи послуг, а й регіональні представництва, партнери, постачальники та інколи навіть фірми-конкуренти [15, с. 47].

CRM-рішення надають керівникам можливість здійснювати постійний контроль за важливими показниками результативності роботи персоналу, виконанням планів продажів, дотриманням графіків оплат і поставок. Система також дозволяє прогнозувати ймовірність укладення угод, відстежувати хід процесу продажу на кожному етапі та оперативно реагувати на зміни статусу клієнтських звернень.

Вплив CRM-технологій на діяльність організації є комплексним і охоплює як стратегічні, так і повсякденні операційні процеси. Основні напрями такого впливу можна узагальнити так [4; 9; 12; 26]:

1. Підвищення ефективності комунікацій із клієнтами. Централізоване зберігання інформації забезпечує персоналізований підхід,

швидку реакцію та формування позитивного клієнтського досвіду, що, своєю чергою, сприяє зміцненню довіри до компанії.

2. Раціоналізація внутрішніх бізнес-процесів. Автоматизація операцій – наприклад, опрацювання замовлень, формування звітності чи планування зустрічей – значно скорочує кількість ручної роботи та знижує ризик технічних помилок.

3. Зростання результативності працівників. Інструменти CRM допомагають співробітникам краще розподіляти час, визначати пріоритетні завдання та оперативно виконувати роботу, що позитивно позначається на загальній ефективності колективу.

4. Можливості аналітики та стратегічного управління. Аналітичні модулі CRM надають управлінцям достовірні дані про особливості поведінки клієнтів, ефективність різних каналів продажів і маркетингових заходів, що робить управлінські рішення значно обґрунтованішими.

5. Оптимізація витрат. Автоматизація взаємодії з клієнтами та таргетованих комунікацій зменшує витрати на неефективні канали просування й сприяє раціональному використанню ресурсів.

6. Формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури. Використання CRM сприяє відкритості в роботі, кращій координації між підрозділами та загальному переходу компанії до моделі, орієнтованої на потреби споживача.

Відомості щодо практичного впливу CRM-систем на результативність роботи вітчизняних і зарубіжних компаній будуть наведені в таблиці 2.2.

Налагоджена система комунікацій із клієнтською аудиторією безпосередньо впливає на позиції підприємства на ринку та сприяє притоку нових споживачів. У цьому контексті CRM-маркетинг виступає одним із ключових інструментів загальної маркетингової стратегії. Він базується на використанні каналів прямої взаємодії з клієнтами – таких як e-mail розсилки, SMS-повідомлення та телефонні звернення. Завдяки CRM-платформам компанія може аналізувати результативність застосовуваних методів,

отримувати показники доставки, перегляду та реакції на повідомлення, що дозволяє підвищувати ефективність маркетингових кампаній.

Таблиця 1.4

Практичні приклади впливу CRM-систем на організаційну ефективність [18; 21; 22]

Компанія	Вплив CRM-системи
Мережа магазинів побутової техніки Comfy	CRM-система дозволила відстежувати історію покупок клієнтів і формувати персоналізовані пропозиції. За допомогою сегментації база клієнтів була поділена на групи, яким надсилалися цільові акції. Результат: зростання повторних покупок на 25% і скорочення витрат на маркетинг
Приватна школа Академія сучасної освіти А+ (м. Київ)	CRM дозволила автоматизувати процеси запису, нагадування про оплату, комунікацію з батьками. Дані про успішність учнів інтегрувалися в систему для зручного доступу адміністрації та викладачів. Результат: покращення організації роботи та підвищення задоволеності клієнтів.
ІТ-аутсорсинг SoftServe	Впроваджено Salesforce для відстеження циклів угод та клієнтської взаємодії. CRM допомогла менеджерам координувати роботу в різних часових зонах та виявляти «вузькі місця» у процесі продажів. Результат: скорочення часу укладання угоди на 30%, краща синхронізація між відділами.
Туристична агенція Join UP!	CRM-система дозволила фіксувати побажання туристів, історію замовлень, знижки. Завдяки автоматичним нагадуванням агентство залишалося на зв'язку з клієнтами до і після подорожі. Результат: зростання рівня постійних клієнтів і позитивних відгуків.

У реаліях сучасного ринкового середовища рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від того, наскільки ефективно воно здатне вибудовувати та підтримувати сталі контакти зі своїми споживачами. CRM-платформи, що поєднують різні інструменти управління клієнтськими даними в єдиний комплекс, стають центральним елементом забезпечення такої взаємодії та значно впливають на загальну організаційну результативність.

Успішність побудови відносин зі споживачами безпосередньо визначається рівнем їх лояльності, яка формується завдяки продуманому та ефективному впровадженню CRM-рішень. Під лояльністю клієнта зазвичай розуміють його готовність продовжувати роботу з конкретною компанією,

повторно обирати її товари чи послуги та здійснювати закупівлі на постійній основі.

Лояльні споживачі становлять особливу цінність для організації, адже саме вони забезпечують стабільність доходів і сприяють довгостроковому розвитку бізнесу. Тому підтримка їх довіри та мінімізація відтоку є одним із головних завдань підприємства. У науковій літературі лояльність клієнта розглядають або як особисту психологічну налаштованість на взаємодію з підприємством, або як поведінковий прояв, що виявляється у свідомому виборі продовжувати співпрацю з певних причин – економічних, емоційних, функціональних чи репутаційних.

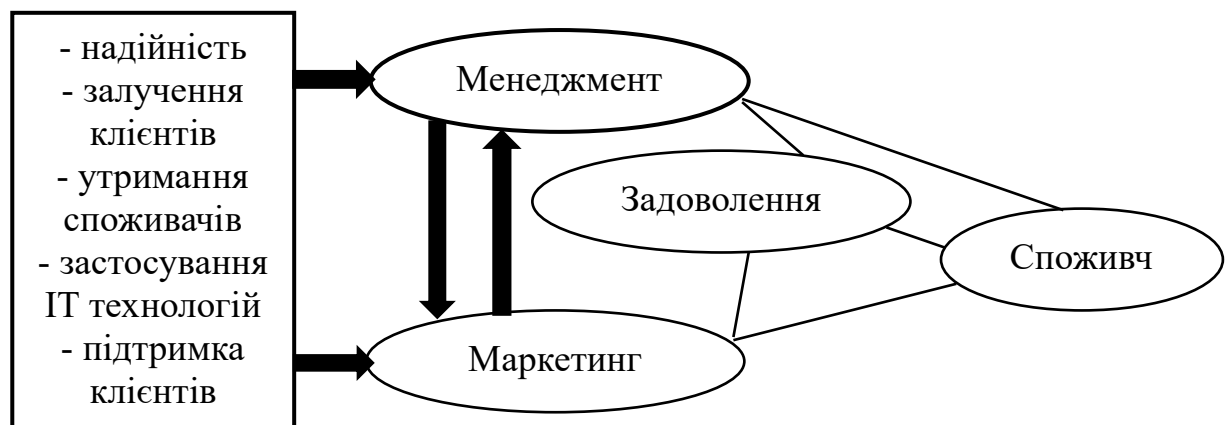


Рис. 1.2. Вплив CRM на формування задоволеності та лояльності споживачів [23, с. 78]

У сучасних конкурентних умовах CRM-платформи відіграють визначальну роль у формуванні стабільної клієнтської лояльності й значною мірою впливають на її рівень та тривалість (рис. 2.1) [23, с. 78].

Одним із ключових аспектів дії CRM є її здатність упорядковувати та вдосконалювати внутрішні процеси підприємства. Завдяки централізованому зберіганню даних уся клієнтська інформація – від контактів до історії взаємодій – зосереджується в єдиному середовищі. Це дозволяє усунути дублювання записів, знизити кількість технічних помилок і забезпечити швидкий доступ до актуальних даних усім залученим фахівцям.

Автоматизація повторюваних операцій, таких як створення документів, відправлення повідомлень чи формування нагадувань, значно скорочує витрати часу й дає можливість працівникам зосередитися на стратегічно важливих завданнях. CRM також підсилює взаємодію між різними підрозділами – маркетингом, відділом продажів і службою підтримки – забезпечуючи прозорість процесів та узгодженість прийнятих рішень. У результаті компанія отримує нижчі операційні витрати, більш точне планування та вищу швидкість реакції на запити клієнтів, що особливо важливо для підприємств, які перебувають у фазі цифрової трансформації.

CRM-технології не менш важливі і в контексті клієнтської взаємодії. На основі накопичених даних про попередні покупки, вподобання та зворотний зв'язок система дає змогу формувати адресні комунікації та індивідуальні пропозиції. Це не лише зменшує час реагування завдяки миттєвому доступу до необхідної інформації, а й дозволяє забезпечити стабільність обслуговування навіть у разі зміни менеджера. Комплексне ведення історії звернень створює цілісну картину відносин між компанією та клієнтом, сприяє підвищенню довіри, формує позитивний досвід і посилює лояльність. Результати досліджень свідчать, що ефективне використання CRM здатне збільшувати рівень утримання клієнтів на 20–30%, а обсяги продажів – до 35%, що підтверджує прямий зв'язок між якістю управління відносинами та фінансовими результатами бізнесу.

У стратегічній перспективі CRM-платформа перетворюється на важливий актив, який впливає не лише на оперативні показники, а й на майбутній розвиток підприємства. Система дозволяє визначати групи найбільш цінних клієнтів, прогнозувати зміни попиту, формувати точні маркетингові плани та розвивати нові канали комунікації й продажів, включаючи мобільні додатки та чат-боти. Її впровадження є особливо доцільним для компаній, які прагнуть будувати довгострокові взаємини з клієнтами, працюють у багатокрокових процесах продажу або надають довготривалі послуги з подальшим супроводом. CRM також є незамінним

рішенням для підприємств, що потребують глибокого аналізу даних і систематичного оновлення клієнтської бази.

У цілому CRM-система перестає бути просто інструментом автоматизації та перетворюється на центральний елемент прийняття рішень, який об'єднує дані, клієнтські стратегії та внутрішні процеси, формуючи основу ефективності організації в цілому.

1.3. Міжнародний досвід впровадження CRM-систем у підприємницьку діяльність

В українських реаліях підприємства дедалі активніше переходять до використання цифрових інструментів управління, серед яких CRM-платформи посідають провідне місце. Така динаміка пояснюється посиленням конкуренції, необхідністю оптимізувати внутрішні процеси, підвищити рівень клієнтського сервісу та швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Особливу актуальність CRM-рішення набули в умовах економічної турбулентності й воєнного стану, коли підприємствам доводиться адаптуватися до нестабільних умов функціонування.

Аналітика українських IT-компаній та профільних маркетингових агенцій засвідчує стабільне зростання зацікавленості CRM-системами в сегменті малого й середнього бізнесу протягом останніх п'яти років. На ринку простежуються кілька характерних тенденцій [2; 36].

Передусім, стрімко зростає популярність хмарних CRM-рішень (зокрема Bitrix24, Creatio, Salesforce, Zoho CRM), оскільки вони не потребують складної технічної підтримки, мають прийнятну ціну та дозволяють гнучко масштабувати функціонал. Активне поширення CRM спостерігається у сферах продажу, онлайн-комерції, логістики, освітніх послуг та сервісних компаній – галузях, де швидка та якісна комунікація з клієнтом є ключовим фактором успіху.

Одним із важливих напрямів розвитку є інтеграція CRM з поштовими сервісами, месенджерами, платформами IP-телефонії, що забезпечує можливість омніканальної взаємодії з клієнтами. Це особливо актуально для e-commerce, контакт-центрів та компаній із розгалуженою клієнтською підтримкою. Також зростає попит на функції аналітики: підприємства дедалі частіше застосовують CRM-системи не лише як інструмент зберігання даних, а і як засіб сегментації аудиторії, створення прогнозів продажів і комплексних звітів.

Сегмент малих підприємств, де працює до 50 співробітників, переважно обирає базові або безкоштовні рішення. Основні завдання таких компаній – облік клієнтських даних, контроль етапів продажів і автоматизовані нагадування. Найчастіше використовуються HubSpot (у межах безкоштовного тарифу), а також українські платформи OneBox та Perfectum.

Середній бізнес здебільшого інвестує в адаптовані під власні потреби CRM-рішення або використовує професійні системи з розширеною аналітикою. Для таких підприємств важливо вибудувати багаторівневі воронки продажів, здійснювати сегментацію клієнтів за різними критеріями та аналізувати ефективність персоналу за KPI.

Великі компанії та корпорації традиційно обирають корпоративні CRM із повною інтеграцією в ERP-модулі, системи документообігу, бухгалтерський облік і управлінський софт. На цьому рівні найчастіше впроваджуються SAP, Microsoft Dynamics 365 та Creatio, які підтримують глибоку кастомізацію та високий рівень безпеки даних.

Згідно з рейтингом UBA, до десятки провідних CRM-платформ увійшли: NetHunt, Creatio, AIHELPS, Appointer, Poster POS, SalesDrive, KeyCRM, KeepinCRM, AsterilCRM та CleverBox:CRM [31].

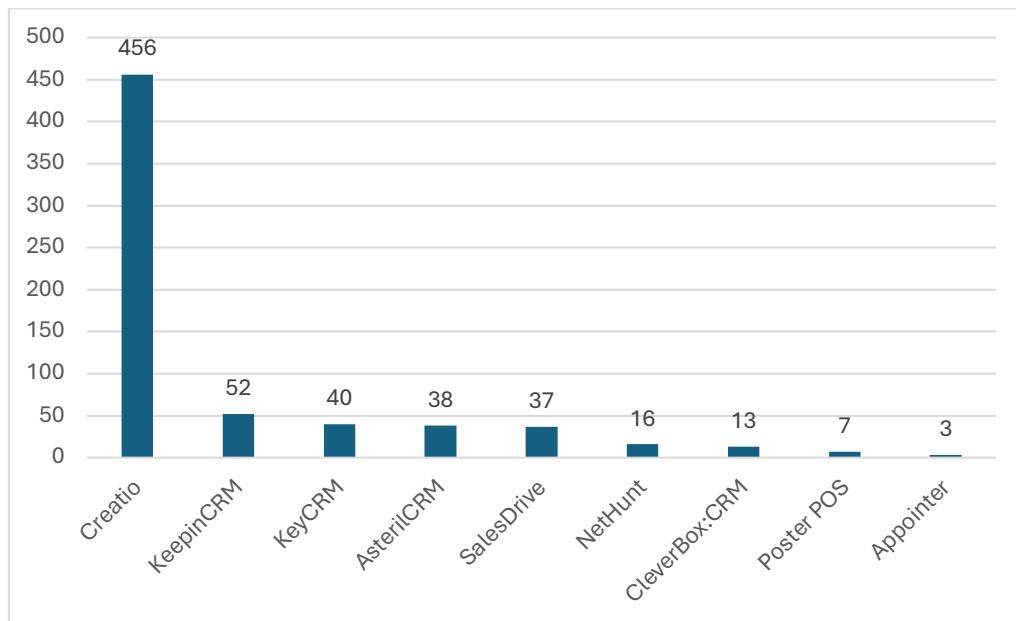


Рис. 1.3. Загальна кількість по готовим продуктам CRM (кількість інтеграцій) [31]

Кожний розробник CRM-рішень спеціалізується на певних галузях і орієнтується на конкретні сегменти ринку. Наприклад, Creatio охоплює близько 20 напрямів і підтримується командою приблизно з 700 фахівців. Компанія Poster POS працює в 17 галузях, маючи понад 240 співробітників. Водночас AIHELPS демонструє найвужчий профіль спеціалізацій, оскільки її продукти орієнтовані лише на три індустрії.

Таблиця 1.5

Найпопулярніші CRM-системи, що використовуються в Україні
[2; 13; 31; 37]

CRM-система	Середня оцінка від журі	Тип	Цільова аудиторія	Особливості
Creatio	4,7	Хмарна / корпоративна	Середній і великий бізнес	Українська розробка, потужна BPM-логіка, висока адаптивність
Poster POS	4,8	Хмарна / спеціалізована	Ресторанний бізнес, ритейл	POS-система з CRM-функціоналом, офлайн-режим, мобільність, інтеграція з касами
SalesDrive	5,0	Хмарна / B2B CRM	Відділи продажів, B2B	Орієнтація на активні продажі, воронка, автодзвінки, наскрізна аналітика

Appointer	5,0	Хмарна / сервісна	Салони краси, клініки, сфера послуг	Онлайн-бронювання, інтеграція з Instagram, SMS-розсилка, календар
NetHunt	5,0	Хмарна / Gmail CRM	Стартапи, фриланс, SMB	CRM на базі Gmail, інтеграція з Google Workspace, автоматизація лідів
KeyCRM	4,0	Хмарна / e- commerce CRM	Інтернет-магазини, маркетплейси	Інтеграція з Rozetka, Prom, Instagram, Nova Poshta, обробка замовлень
KeepinCRM	3,7	Хмарна / універсальна	Мікро- та малий бізнес	Простий інтерфейс, облік замовлень, клієнтів, склад, фінанси

Одним із показників, який свідчить про сильний ринковий образ компанії, є кількість користувачів, що щодня застосовують її CRM-продукти у своїй роботі. Згідно з доступними даними, найбільшу аудиторію має Poster POS – приблизно 50 000 активних користувачів. На другому місці знаходиться NetHunt із базою близько 10 000 клієнтів, а третю позицію посідає KeepinCRM, якою користуються близько 2 500 компаній. Найменшу частку ринку серед представлених систем утримує AsterilCRM – орієнтовно 150 користувачів, однак це не виключає перспектив її подальшого розширення [31].

Показники результативності конкретних CRM-рішень здебільшого використовуються у внутрішній аналітиці підприємств і застосовуються для стратегічного планування, тому їхня відкрита публікація є обмеженою. У таблиці 3.2 буде наведено приклад даних, що перебувають у вільному доступі.

Таблиця 1.6

Показники ефективності використання CRM-систем [13; 31; 37]

Компанія	Кількість користувачів	Середнє підвищення ефективності	Цифровий ефект
Poster POS	50 000	+25% ефективність обслуговування	Автоматизація чеків, інтеграція з POS
NetHunt	10 000	+18% продуктивність відділів продажу	CRM в Gmail, аналітика
KeepinCRM	2 500	+20% утримання клієнтів	Контроль складських залишків, фінансів

У контексті аналізу ринку CRM-рішень важливим орієнтиром є тривалість присутності компаній на ринку, що дозволяє оцінити їхній досвід, ступінь розвитку та сформовану довіру клієнтів. Серед українських та міжнародних CRM-продуктів найбільший стаж демонструє Creatio – 12 років безперервного функціонування, що підтверджує стабільність продукту, здатність до адаптації й комплексність технічної підтримки. Дещо менший, але також вагомий досвід мають SalesDrive та Poster POS (11 і 10 років відповідно), що свідчить про тривалу експлуатацію їхніх платформ у різних галузях бізнесу. На протилежному полюсі знаходиться CleverBox:CRM, який функціонує лише рік, що робить його порівняно новим учасником ринку, котрий ще проходить етап становлення. Якщо усереднити показники досвіду серед наведених CRM, отримаємо приблизно 7,1 року – це підтверджує, що український CRM-сегмент переважно сформувався з технологічно зрілих і перевірених компаній.

Варто враховувати і масштаб користувацької аудиторії, оскільки цей показник прямо свідчить про практичний попит на продукт. Абсолютним лідером за кількістю активних користувачів є Poster POS – близько 50 000, що демонструє домінування в секторі торгівлі та HoReCa. Другу сходинку займає NetHunt із приблизно 10 000 користувачів, що зумовлено особливою популярністю Gmail-орієнтованих рішень серед малого та середнього бізнесу. KeerinCRM обрали близько 2 500 компаній, здебільшого представники мікробізнесу та невеликих підприємств. Інші CRM-системи охоплюють порівняно менші аудиторії – від 150 до 900 користувачів, що може бути свідченням їх спеціалізованого застосування, нішевості або початкового етапу розвитку продуктів.

Отримані дані демонструють значну диференціацію українського CRM-ринку: частина продуктів орієнтована на масового користувача й пропонує універсальний базовий функціонал, тоді як інші націлені на корпоративний сектор і забезпечують глибоку інтеграцію, кастомізацію та розширений набір інструментів. При цьому видно, що кількість років на ринку не завжди прямо

пропорційна чисельності користувачів – саме гнучкість функцій, відповідність сучасним вимогам та адаптивність до швидких змін є ключовими факторами конкурентоспроможності.

У 2025 році особливо актуальним стає використання підприємствами власних клієнтських даних, що формують основу для персоналізованого маркетингу та ефективного управління взаєминами з клієнтами. Компанії, що системно збирають та інтегрують первинні дані у CRM-платформи, отримують значні конкурентні переваги, адже можуть формувати точні прогнози, автоматизувати комунікації та підвищувати якість сервісу. Натомість ті організації, що раніше покладалися на сторонні cookie-файли, опинилися перед викликами, пов'язаними з глобальними змінами у сфері захисту персональних даних. Відстрочка Google остаточного скасування сторонніх cookie до 2025 року лише частково пом'якшила ситуацію, оскільки вже впроваджено нові інструменти конфіденційності – Privacy Sandbox, приховування IP-адрес тощо [11, с. 179]. Це змушує бізнес шукати альтернативи, зокрема розвивати власні CRM-рішення, автоматизовані канали комунікації, email-маркетинг та соціальні мережі. У таких умовах первинні дані перетворюються на стратегічний актив: їх якісний збір та опрацювання стають основою побудови довготривалих клієнтських відносин та повторних продажів [11, с. 180].

Водночас існує низка бар'єрів, які стримують стрімке поширення CRM у вітчизняному бізнес-середовищі. Серед найпоширеніших перешкод – обмежені фінансові ресурси підприємств, особливо малого та середнього бізнесу у період війни; недостатній рівень цифрової грамотності працівників, що потребує інвестицій у навчання; внутрішній опір змінам, оскільки багато співробітників звикли вести клієнтську базу у ручному режимі; недооцінка CRM як стратегічного рішення керівництвом, що часто сприймає систему як «розширений органайзер», а не потужний інструмент аналітики й маркетингу.

Незважаючи на зазначені труднощі, CRM-ринок в Україні демонструє стабільний позитивний розвиток. Найпомітніші тенденції включають

розширення попиту на локальні CRM, які враховують національну специфіку обліку та юридичних процедур; підвищення потреби у мобільних рішеннях, актуальних для торгових представників та виїзних команд; зростання популярності глибокої автоматизації та інтеграції CRM із Telegram, Viber, чат-ботами та IP-телефонією; активне формування сегмента open-source та бюджетних SaaS-рішень, що дозволяють підприємствам налаштовувати систему під власні процеси.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що CRM-технології стрімко стають обов'язковим елементом управління сучасним українським підприємством. Їх упровадження обумовлене не лише необхідністю автоматизації, а й потребою швидко реагувати на ринкові зміни, пов'язані з воєнними обставинами, переміщенням персоналу, трансформацією споживчої поведінки. Характерною рисою є нерівномірність проникнення CRM у різні сегменти бізнесу: малі підприємства здебільшого користуються базовими або безкоштовними версіями, тоді як великі компанії переходять до складних інтегрованих CRM-платформ з аналітичними інструментами, прогнозуванням і можливістю масштабування. Попри це, загальна траєкторія цифровізації свідчить про поступове, але впевнене зростання ролі CRM як ключового елемента сучасної бізнес-стратегії.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретико-методичних засад упровадження CRM-систем дало змогу визначити, що управління взаємовідносинами з клієнтами є стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства. CRM-система виступає не лише програмним інструментом автоматизації продажів, а цілісною концепцією побудови лояльності клієнтів на основі аналітики та персоналізації сервісу. Узагальнення наукових підходів показало, що ключовими функціями CRM є збирання, оброблення й

використання даних для формування довгострокових зв'язків між підприємством і споживачем.

Методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження CRM-систем довели важливість поєднання кількісних (ROI, NPV, IRR) і якісних показників (задоволеність клієнтів, повторні продажі, рівень цифрової зрілості персоналу). Аналіз міжнародного досвіду показав, що підприємства, які інтегрували CRM у свої бізнес-процеси, досягли зростання прибутковості на 15–25 % завдяки аналітичній підтримці прийняття рішень. Отже, CRM-технології стали основою сучасного клієнтоорієнтованого менеджменту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "ТУЛЬЧИНМЯСО"

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Тульчинм'ясо» є одним із провідних підприємств м'ясопереробної галузі Вінницької області та функціонує на українському ринку понад два десятиліття. Юридично підприємство зареєстроване за адресою: Україна, 23600, Вінницька обл., Тульчинський район, м. Тульчин, вул. Желюка, 22. Компанія працює у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість управлінських рішень, ефективне використання ресурсів та можливість залучення інвестицій без зміни організаційно-правового статусу. Керівником і уповноваженою особою є Войтович Віталій Тарасович, який здійснює стратегічне керівництво та відповідає за розвиток підприємства.

Історія розвитку ТОВ «Тульчинм'ясо» бере свій початок у грудні 2004 року, коли підприємство розпочало виробничу діяльність на базі модернізованих м'ясопереробних потужностей. Уже на початкових етапах діяльності компанія орієнтувалася на впровадження сучасних технологій та використання якісної сировини, що дозволило швидко інтегруватися в регіональний ринок. Протягом 2005–2010 років підприємство активно розбудовувало інфраструктуру, розширювало виробничі лінії та збільшувало асортимент ковбасних виробів. У друге десятиліття діяльності компанія вступила з потужною матеріально-технічною базою та сформованою ринковою репутацією надійного виробника.

З 2015 року підприємство стало частиною Групи компаній Premier Food, що стало стратегічним кроком у зміцненні позицій на національному ринку. Інтеграція у велику продовольчу групу забезпечила доступ до сучасних технологій, збільшення масштабу виробництва та розширення логістичних

можливостей. Нині ТОВ «Тульчинм'ясо» виробляє понад 8 000 тонн ковбасних виробів та близько 1 200 тонн м'ясних напівфабрикатів щороку, що відповідає високим стандартам європейського рівня.

Сфера діяльності ТОВ «Тульчинм'ясо» охоплює повний цикл переробки м'яса – від закупівлі худоби та первинної обробки до виробництва готових м'ясних виробів і напівфабрикатів. Основним видом діяльності підприємства є 10.11 «Виробництво м'яса», але виробнича структура охоплює також 10.13 «Виробництво м'ясних продуктів», 46.32 «Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами», а також низку інших видів діяльності, пов'язаних з дистрибуцією та реалізацією продовольчих товарів. Завдяки розгалуженому виробничо-комерційному напрямку підприємство працює не лише як виробник, але й як логістично-комерційна структура з власною системою постачання та дистрибуції. Важливою складовою операційної моделі є забезпечення безперебійного постачання свіжої сировини, що надходить як від приватних господарств, так і від великих аграрних підприємств.

Асортимент продукції ТОВ «Тульчинм'ясо» є одним із найширших у регіоні та охоплює понад 100 найменувань ковбасних виробів, сосисок, сарделек, копченостей, м'ясних делікатесів і напівфабрикатів.

Підприємство випускає продукцію під кількома торговими марками:

- «Тульчин»,
- «М'ясна Країна»,
- «Mr. Grill»,
- «Grill House»,
- «Саляміні»
- Хмізок».

Кожна з торгових марок має свій цільовий сегмент: «Mr. Grill» орієнтований на продукцію для швидкого приготування на грилі та є широко представленим у мережах АЗС; «Тульчин» – це традиційні варені, напівкопчені та копчені ковбаси; «М'ясна Країна» орієнтована переважно на роздрібні мережі Вінниччини та сусідніх областей. Така диверсифікація

дозволяє підприємству адаптувати товарну політику під різні групи споживачів, а також швидко реагувати на зміни попиту.

Технологічні процеси на підприємстві відповідають вимогам міжнародних стандартів безпечності харчових продуктів: ISO 9001, HACCP, а також сертифікації HALAL, що підтверджує можливість виробництва продукції для ринків із специфічними релігійними нормами харчування. Виробничі лінії оснащені сучасним іноземним устаткуванням, що забезпечує високу продуктивність і стабільну якість готової продукції. Контроль якості здійснюється на всіх етапах – від відбору сировини до пакування та маркування. Значну увагу підприємство приділяє використанню свіжого охолодженого м'яса, що надходить із власного забійного комплексу, що дозволяє максимально контролювати безпеку продукції та її органолептичні характеристики.

ТОВ «Тульчинм'ясо» не лише активно розширює виробництво, але й застосовує інноваційні підходи до пакування та логістики. Використання сучасних полімерних упаковок із продовженим терміном зберігання забезпечує збереження якості, а власна логістична мережа з температурним режимом -18°C гарантує оперативну доставку продукції в усі регіони України. Потужна логістична інфраструктура, що включає понад 10 000 м² складських приміщень, дозволяє оптимізувати витрати та підтримувати високий рівень сервісу при роботі з торговельними мережами та гуртовими клієнтами.

Організаційна структура ТОВ «Тульчинм'ясо» є ієрархічною та побудована відповідно до принципів раціонального розподілу управлінських функцій. Керівну ланку формує директор підприємства, якому підпорядковуються заступники з виробництва, комерційних питань, логістики та фінансів.

Структура включає виробничі цехи (ковбасний, забійний, фасувальний), лабораторію контролю якості, логістичний відділ, відділ закупівель, відділ збуту, складську службу та адміністративно-управлінський персонал. Така модель управління дозволяє забезпечити чіткий розподіл

відповідальності, оптимізувати взаємодію між підрозділами та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Значну увагу приділено контролю якості та безпеки харчових продуктів: підприємство має власну виробничу лабораторію, яка здійснює постійний моніторинг відповідності готової продукції стандартам та нормативам.

Логістична інфраструктура підприємства є одним із ключових елементів його конкурентоспроможності. ТОВ «Тульчинм'ясо» володіє сучасним логістичним комплексом, що працює на принципах 4PL – повної інтеграції управління матеріальними потоками, складською діяльністю та транспортуванням. Загальна площа складських приміщень перевищує 10 000 м², що дозволяє оптимізувати зберігання сировини та готової продукції у спеціальних камерах глибокого охолодження.

Транспортний парк підприємства включає автомобілі з температурним режимом -18°C , що забезпечує доставку продукції у всі регіони України без порушення холодового ланцюга.

Власна логістика дає змогу формувати ефективну мережу дистрибуції, зменшувати витрати на транспортування та забезпечувати стабільний рівень сервісу для гуртових та роздрібних партнерів.

Важливою частиною організаційно-економічної характеристики є ключові техніко-економічні показники діяльності підприємства, які відображають масштаби виробництва та економічну стійкість.

На сьогодні виробничі потужності ТОВ «Тульчинм'ясо» становлять понад 8 000 тонн ковбасних виробів та 1 200 тонн м'ясних напівфабрикатів на рік, що дозволяє підприємству посідати провідні позиції в регіоні. Підприємство виготовляє понад 100 видів продукції, що охоплює варені ковбаси, копченості, сардельки, сирокочені та сиров'ялені вироби, делікатеси та м'ясні снеки. В основі технологічних процесів – сучасне обладнання іноземного виробництва, використання власної сировини зі забійного цеху та впроваджена система контролю якості відповідно до стандартів ISO, HACCP та HALAL.

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Тульчинм'ясо»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Тульчинм'ясо»
Код ЄДРПОУ	33125301
Юридична адреса	Вінницька обл., м. Тульчин, вул. Желюка, 22
Керівник	Войтович Віталій Тарасович
Основний вид діяльності	10.11 Виробництво м'яса
Інші види діяльності	10.13, 20.41, 46.32, 47.11, 47.22
Торгові марки	«Тульчин», «М'ясна Країна», «Mr. Grill», «Grill House», «Саляміні»
Виробнича потужність	8 000 т ковбас, 1 200 т напівфабрикатів
Кількість найменувань продукції	Понад 100

ТОВ «Тульчинм'ясо» відіграє важливу соціально-економічну роль у розвитку Вінницької області. Підприємство входить до числа найбільших платників податків регіону та забезпечує робочими місцями місцеве населення. Компанія послідовно реалізує політику корпоративної соціальної відповідальності, спрямовану на поліпшення екологічної ситуації, розвиток інфраструктури та підтримку соціальних ініціатив. До пріоритетів сталого розвитку належать енергетична незалежність, зменшення викидів CO₂, впровадження біогазових технологій, ефективне управління відходами та підтримка місцевих громад у межах програм «Село: кроки до розвитку».

У контексті міжнародної діяльності ТОВ «Тульчинм'ясо» бере участь у експортних поставках м'ясної продукції, що вимагає дотримання спеціальних вимог окремих країн. Для цього підприємство забезпечує відповідність міжнародним стандартам, підтримує необхідні пакети сертифікатів, модернізує інфраструктуру та посилює конкурентні переваги. Завдяки високому рівню якості, широкому асортименту та інноваційному підходу до виробництва ТОВ «Тульчинм'ясо» зміцнює свої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках і залишається одним із ключових підприємств м'ясопереробної галузі України.

2.2. Аналіз використання ресурсів підприємства

Рациональне використання ресурсів є ключовою умовою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Тульчинм'ясо», оскільки підприємство функціонує у висококонкурентному середовищі м'ясопереробної галузі та значною мірою залежить від технічного стану виробничих потужностей, стабільності поставок сировини та продуктивності персоналу. Аналіз динаміки використання основних засобів у 2021–2024 рр. свідчить про суттєве збільшення їх первісної вартості – майже удвічі (+98,1 %), що вказує на активне оновлення обладнання, модернізацію виробничих ліній та розширення виробничих площ. Паралельно спостерігається зниження коефіцієнта зносу з 41,0 % до 30,9 %, що підтверджує тенденцію поступового оновлення технічної бази.

Матеріальні ресурси є визначальним елементом витрат підприємства, адже саме сировина формує основну частку собівартості. За аналізований період витрати на матеріали зросли на 114,2 млн грн або на 28,4 %, що відповідає тенденціям ринку м'ясної продукції, включаючи підвищення закупівельних цін, коливання валютних курсів і зростання частки імпортової сировини. Частка імпорту збільшилася з 62 % до 70 %, що з одного боку підвищує залежність підприємства від зовнішніх постачальників, а з іншого – забезпечує стабільність якості та можливість виробництва продукції преміального сегмента. Попри загальне зростання цін на сировину, матеріаломісткість продукції знизилася з 90,4 % до 85,2 %, що свідчить про більш ефективну організацію виробництва, оптимізацію технологічних процесів та покращення управління витратами.

Оцінка трудових ресурсів ТОВ «Тульчинм'ясо» демонструє поступове збільшення чисельності персоналу – з 349 до 389 осіб (+11,5 %), що зумовлено розширенням виробничих потужностей та зростанням обсягів переробки сировини. Фонд оплати праці зріс майже на 46 %, що відповідає загальним тенденціям ринку праці та необхідності утримання кваліфікованих

працівників в умовах дефіциту кадрів у харчовій промисловості. Продуктивність праці зросла з 1273,0 тис. грн до 1580,2 тис. грн на одного працівника, що є позитивним сигналом щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Зростання середньої заробітної плати на 30,6 % додатково сприяє формуванню мотиваційного середовища та зменшенню плинності кадрів.

Для комплексної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Тульчинм'ясо» узагальнено показники основних засобів, матеріальних і трудових ресурсів за 2021–2024 рр. у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Використання основних засобів, матеріальних та трудових ресурсів ТОВ «Тульчинм'ясо» у 2021–2024 рр.

Показник / Рік	2021	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2021	Відносна зміна 2024/2021, %
1. Основні засоби						
Первісна вартість ОЗ, тис. грн	93 824	101 967	122 459	185 890	+92 066	+98,1 %
Знос основних засобів, тис. грн	38 520	40 118	45 902	57 430	+18 910	+49,1 %
Залишкова вартість, тис. грн	55 304	61 849	76 557	128 460	+73 156	+132,3 %
Коефіцієнт зносу, %	41,0	39,4	37,5	30,9	-10,1 в. п.	-24,6 %
Коефіцієнт оновлення, %	6,8	7,4	9,1	18,5	+11,7 в. п.	+172 %
2. Матеріальні ресурси						
Собівартість матеріалів, тис. грн	401 655	421 641	489 730	515 900	+114 245	+28,4 %
Матеріаломісткість (мат. витрати / дохід), %	90,4	88,1	87,5	85,2	-5,2 в. п.	-5,7 %
Обсяг закупленої сировини, тонн	4 210	4 380	4 950	5 320	+1 110	+26,4 %
Частка імпортової сировини, %	62	65	68	70	+8 в. п.	+12,9 %
3. Трудові ресурси						
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	349	360	372	389	+40	+11,5 %
Фонд оплати праці, тис. грн	98 450	104 780	118 220	143 510	+45 060	+45,8 %
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1273,0	1329,4	1405,8	1580,2	+307,2	+24,1 %
Середня зарплата, грн	23 500	25 100	26 500	30 700	+7 200	+30,6 %

Комплексний аналіз основних засобів, матеріальних і трудових ресурсів свідчить, що ТОВ «Тульчинм'ясо» активно нарощує виробничий потенціал, оптимізує структуру витрат і підвищує ефективність праці. Підприємство демонструє тенденцію до оновлення технічної бази, стабілізації матеріального забезпечення та формування професійної кадрової структури, що створює основу для подальшого зростання виробництва та зміцнення ринкових позицій.

Ефективність використання основних засобів є ключовим чинником виробничої спроможності ТОВ «Тульчинм'ясо», адже саме технічний стан обладнання визначає рівень продуктивності та можливості нарощування обсягів випуску. Підприємство протягом 2021–2024 рр. реалізує політику активної модернізації своїх засобів праці, що підтверджується зростанням первісної вартості основних засобів майже вдвічі – з 93,8 млн грн у 2021 р. до 185,9 млн грн у 2024 р. Така динаміка свідчить про значні інвестиції у виробничі лінії, холодильні камери, технологічне обладнання та підвищення стандартизації виробничих процесів. Паралельне зростання залишкової вартості – на 132 % – підтверджує, що нові активи не лише купуються, а й активно вводяться в експлуатацію, повністю інтегруючись у виробничий цикл.

Зменшення коефіцієнта зносу з 41,0 % до 30,9 % демонструє позитивну тенденцію оновлення технічної бази. Зменшення рівня зносу означає зниження ризиків аварійних зупинок, скорочення витрат на ремонт, підвищення надійності обладнання та стабільність виробничих процесів. Особливо важливим є значне зростання коефіцієнта оновлення – з 6,8 % до 18,5 %, тобто більш ніж утричі. Це свідчить про масштабне оновлення виробничих потужностей, необхідне для виконання зростаючих обсягів замовлень та переходу на сучасні технології переробки м'яса.

Фінансові результати діяльності підприємства демонструють, що інвестиції у модернізацію основних засобів мають позитивний вплив на ефективність виробництва. Зростання фондів віддачі з 81,35 грн до 90,00 грн за

1 грн вартості основних засобів означає, що кожна гривня, вкладена в основні засоби, приносить більше готової продукції. Це є ознакою підвищення технічної продуктивності обладнання та раціонального використання виробничих ресурсів. Зростання фондоозброєності працівників свідчить про поліпшення умов праці, збільшення рівня механізації та можливість підвищення продуктивності робочої сили.

Таблиця 2.3

**Показники ефективності використання основних засобів ТОВ
«Тульчинм’ясо» у 2021–2024 рр.**

Показник / Рік	2021	2022	2023	2024	Динаміка 2024/2021
Фондовіддача, грн продукції на 1 грн ОЗ	81,35	90,00	93,47	98,60	+17,25
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	156,5	172,9	205,7	330,1	+173,6
Частка активної частини ОЗ, %	62	64	67	72	+10 в. п.
Коефіцієнт зносу, %	41,0	39,4	37,5	30,9	–10,1 в. п.
Коефіцієнт оновлення, %	6,8	7,4	9,1	18,5	+11,7 в. п.
Коефіцієнт вибуття, %	2,1	1,9	1,7	1,2	–0,9 в. п.

Загалом проведений аналіз свідчить, що підприємство впевнено рухається шляхом технічної модернізації. Зростання виробничого потенціалу, скорочення зносу та підвищення фондовіддачі дають підстави стверджувати, що оновлення основних засобів позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства. Висока частка активної частини основних засобів у структурі ОЗ є свідченням спрямованості підприємства на підвищення рівня механізації та автоматизації виробництва.

Матеріальні ресурси відіграють ключову роль у виробничому циклі ТОВ «Тульчинм’ясо», оскільки підприємство функціонує у галузі з високою сировинною місткістю. Основним матеріальним ресурсом є м’ясна сировина різних категорій (свинина, яловичина, птиця), а також спеції, наповнювачі, полімерна упаковка, допоміжні матеріали та мийні засоби. Ефективність їх

використання безпосередньо визначає собівартість продукції, рівень конкурентоспроможності та величину прибутку підприємства.

Оскільки ТОВ «Тульчинм'ясо» працює із великими обсягами сировини, підприємство підтримує диверсифіковану систему постачання – закуповуючи продукцію як в Україні, так і в країнах Європи, Азії та Америки. У структурі матеріальних витрат найбільшу частку становлять:

- м'ясо та їстівні субпродукти (середньо 70–75 %),
- спеції та допоміжні матеріали (10–12 %),
- пакувальні матеріали (8–10 %),
- енергоносії та мийні засоби (6–8 %).

У 2021–2023 рр. витрати на сировину демонструють тенденцію до зростання, що зумовлено підвищенням закупівельних цін, логістичними ускладненнями та нестабільністю валютного курсу. Підприємство змушене активно модернізувати технологічний процес, щоб зменшувати рівень матеріаломісткості та підвищувати продуктивність обладнання. Важливим є й фактор збільшення обсягів виробництва, що також впливає на загальний обсяг матеріальних витрат, але при цьому знижує їх питому вагу в структурі собівартості за рахунок економії від масштабу.

Таблиця 2.4

Динаміка матеріальних ресурсів ТОВ «Тульчинм'ясо» у 2021–2024 рр.

Показник / Рік	2021	2022	2023	2024	Динаміка 2024/2021
Витрати на м'ясну сировину, млн грн	535,0	582,3	648,7	689,4	+154,4
Витрати на допоміжні матеріали, млн грн	68,4	74,1	80,6	84,2	+15,8
Витрати на пакувальні матеріали, млн грн	59,8	63,5	69,0	72,4	+12,6
Витрати на енергоносії, млн грн	41,2	60,8	67,5	70,3	+29,1
Матеріаломісткість продукції, грн/грн	0,79	0,77	0,75	0,74	–0,05
Матеріаловіддача (грн доходу на 1 грн матеріальних витрат)	1,26	1,30	1,33	1,35	+0,09

Аналіз динаміки матеріальних ресурсів ТОВ «Тульчинм'ясо» у 2021–2024 роках свідчить про поступове збільшення загального обсягу витрат на

виробничі складові, що є закономірним наслідком як розширення виробничих потужностей, так і загальноекономічного подорожчання сировини та енергоносіїв. Витрати на м'ясну сировину, які становлять найбільшу частку у структурі матеріальних витрат, зросли з 535,0 млн грн у 2021 році до 689,4 млн грн у 2024 році. Це зумовлено підвищенням закупівельних цін, зростанням попиту на продукцію підприємства та збільшенням обсягів переробки. Аналогічно збільшилися витрати на допоміжні та пакувальні матеріали, що є відображенням підвищення цін на імпортні складові, розширення асортименту та переходу до більш якісних пакувальних рішень.

Особливо значною є динаміка витрат на енергоносії, які за аналізований період зросли більш ніж на 29 млн грн. Це зростання спричинене впливом енергетичної кризи, збільшенням тарифів на електроенергію та необхідністю забезпечення безперебійної роботи холодильних установок, теплової обробки та логістичного зберігання сировини й готової продукції. Підприємство, з огляду на особливості виробничого процесу, належить до енергоємних галузей, тому стабільність енергозабезпечення є критичною складовою матеріально-технічного потенціалу.

Разом із тим спостерігається позитивна тенденція щодо ефективності використання матеріальних ресурсів. Матеріаломісткість продукції знизилася з 0,79 грн/грн у 2021 році до 0,74 грн/грн у 2024 році, що свідчить про раціоналізацію виробничих витрат, скорочення технологічних втрат та впровадження більш ефективних методів обробки сировини. Зростання матеріаловіддачі з 1,26 грн до 1,35 грн на 1 грн матеріальних витрат підтверджує, що кожна гривня, вкладена у сировину та матеріали, приносить підприємству вищий рівень доходу, що є ключовим індикатором підвищення результативності виробничої діяльності.

Загалом динаміка матеріальних ресурсів демонструє збалансований розвиток: з одного боку, зростають витрати, пов'язані з розширенням виробництва, глобальними коливаннями ринку та інфляційними чинниками; з іншого – підвищується ефективність використання ресурсів, зменшується

матеріаломісткість і покращується технологічна організація виробничого процесу. Це свідчить про послідовне удосконалення системи ресурсного забезпечення підприємства та його здатність адаптуватися до зовнішніх економічних викликів, зберігаючи конкурентоспроможність і продуктивність.

Трудові ресурси є одним із ключових елементів виробничого потенціалу ТОВ «Тульчинм'ясо», оскільки саме персонал забезпечує безперервність технологічного процесу, контроль якості, виконання виробничих планів і реалізацію стратегічних цілей підприємства. У динаміці 2021–2023 рр. чисельність працівників підприємства мала тенденцію до зростання, що свідчить про розширення виробничих потужностей та збільшення попиту на продукцію.

Підприємство характеризується високим рівнем механізації, однак значна частка трудових операцій залишається ручною, що потребує залучення кваліфікованих робітників. У структурі персоналу переважають виробничі працівники – у середньому 78–80 %, що є типовим для м'ясопереробної галузі. Адміністративний персонал та ІТП становлять близько 20 %, підтримуючи операційні, логістичні та управлінські процеси.

Продуктивність праці демонструє стабільну позитивну динаміку, що пов'язано з модернізацією виробничих ліній, впровадженням нових технологічних операцій, автоматизацією контролю якості та підвищенням кваліфікації працівників. Показники середньорічної заробітної плати також зростають відповідно до ринкових тенденцій та розширення обсягів виробництва.

Разом із тим, підприємство стикається з загальноукраїнськими тенденціями дефіциту кадрів у виробничому секторі, високою плинністю працівників робітничих професій та зростаючим навантаженням через сезонні піки виробництва. ТОВ «Тульчинм'ясо» компенсує ці ризики шляхом удосконалення системи мотивації, підвищення оплати праці, проведення внутрішнього навчання персоналу, а також удосконалення умов праці відповідно до стандартів харчової безпеки.

Динаміка трудових ресурсів ТОВ «Тульчинм'ясо» у 2021–2024 рр.

Показник / Рік	2021	2022	2023	2024	Динаміка 2024/2021
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	349	360	387	404	+55
Чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	280	291	311	325	+45
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1273,0	1329,4	1418,6	1492,3	+219,3
Фонд оплати праці, млн грн	128,4	142,1	158,9	171,6	+43,2
Середньорічна заробітна плата, грн/особу	36 800	39 450	41 700	44 300	+7 500
Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,4	11,8	10,6	10,1	–2,3 в.п.
Коефіцієнт прийому персоналу, %	14,1	15,7	17,4	18,2	+4,1 в.п.

Динаміка трудових ресурсів ТОВ «Тульчинм'ясо» протягом 2021–2024 років демонструє стійку тенденцію до зростання чисельності персоналу та підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Середньооблікова чисельність працівників за аналізований період збільшилася на 55 осіб, що свідчить про розширення виробничих потужностей, запуск нових технологічних ліній та зростання обсягів переробки. Водночас чисельність промислово-виробничого персоналу зросла на 45 осіб, що є показником посилення виробничої активності й необхідності у додаткових робочих кадрах.

Продуктивність праці має стабільну позитивну динаміку: з 1273,0 тис. грн/особу у 2021 році вона зросла до 1492,3 тис. грн/особу у 2024 році. Це свідчить про модернізацію виробничого обладнання, оптимізацію технологічних операцій, запровадження більш ефективних методів організації праці та зменшення частки ручних і низькорентабельних процесів. Приріст продуктивності праці на 219,3 тис. грн/особу підтверджує здатність підприємства раціонально використовувати кадровий потенціал і підвищувати віддачу одного працівника.

Фонд оплати праці збільшився з 128,4 млн грн у 2021 році до 171,6 млн грн у 2024 році. Це зростання можна розглядати як результат підвищення

конкурентності умов праці, впровадження сучасної системи матеріального стимулювання та необхідності утримання кваліфікованих працівників в умовах зростання попиту на них у галузі. Позитивні зміни відображаються і в середньорічній заробітній платі, яка підвищилася на 7,5 тис. грн за період, демонструючи послідовне покращення соціальних гарантій для персоналу.

Зниження коефіцієнта плинності кадрів до 10,1 % свідчить про підвищення задоволеності працівників умовами праці, більш ефективну комунікацію в колективі та зміцнення корпоративної культури. Паралельно спостерігається зростання коефіцієнта прийому персоналу до 18,2 %, що відображає активну кадрову політику підприємства, орієнтовану на залучення кваліфікованих спеціалістів та формування кадрового резерву. Такі зміни вказують на стабільний розвиток підприємства та його здатність створювати привабливі умови для працівників.

Загалом розвиток трудових ресурсів ТОВ «Тульчинм'ясо» у 2021–2024 роках характеризується ефективним поєднанням кількісного зростання персоналу та підвищенням якісних показників їх продуктивності. Підприємство демонструє раціональну кадрову політику, спрямовану на зміцнення кадрового потенціалу, підвищення мотивації та створення умов для довгострокового утримання працівників, що є важливою передумовою забезпечення стабільного та конкурентоспроможного розвитку виробництва.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу використання ресурсів ТОВ «Тульчинм'ясо», можна стверджувати, що підприємство демонструє стабільну позитивну динаміку в управлінні своїми основними, матеріальними та трудовими ресурсами, що зумовлює зміцнення його виробничого потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності на вітчизняному ринку м'ясопереробної продукції. Ефективність використання основних засобів знаходиться на високому рівні: модернізація виробничих ліній, оновлення холодильних комплексів, зростання частки активної частини основних засобів та зниження коефіцієнта зносу свідчать про раціональну інвестиційну політику підприємства та цілеспрямований курс на технологічне оновлення.

Матеріальні ресурси застосовуються з підвищенням ефективності – зменшення матеріаломісткості разом зі зростанням матеріаловіддачі та диверсифікація постачання підтверджують оптимізацію витрат на сировину, що особливо важливо в умовах коливання цін і залежності від імпорتنих поставок.

Аналіз трудових ресурсів засвідчив нарощування чисельності персоналу, підвищення продуктивності праці, покращення системи оплати та зниження плинності кадрів, що відображає зміцнення кадрового потенціалу та підвищення ефективності управління персоналом. Усі ці фактори комплексно формують стійку основу для подальшого розвитку підприємства, забезпечують його здатність підтримувати високу якість виробництва, нарощувати обсяги продукції, адаптуватися до умов конкурентного середовища та реалізовувати стратегічні цілі на ринку м'ясопереробної продукції.

2.3. Оцінка фінансового стану підприємства

Оцінка активів ТОВ «Тульчинм'ясо» за 2021–2024 рр. дає можливість комплексно оцінити масштаби розвитку підприємства, рівень модернізації виробничих потужностей, ефективність управління оборотними ресурсами та фінансову гнучкість. Активи підприємства демонструють стабільну тенденцію до зростання протягом аналізованого періоду, що відповідає загальній динаміці розширення виробництва, зростання обсягів переробки м'яса та оновлення технічної бази. Загальна вартість активів збільшилася з 93,8 млн грн у 2021 р. до понад 185,9 млн грн у 2024 р., що свідчить про суттєве зміцнення матеріально-технічної бази та підвищення виробничого потенціалу.

Особливо важливим є зростання необоротних активів, у структурі яких домінують основні засоби. Введення нового технологічного обладнання, холодильних установок, оновлення пакувальних та м'ясопереробних ліній зумовили збільшення їх вартості та зменшення коефіцієнта зносу з 41,0 % до

30,9 %. Це означає, що підприємство не лише підтримує технічний стан обладнання, але активно інвестує в інновації й модернізацію.

Оборотні активи також зростали – передусім за рахунок виробничих запасів та дебіторської заборгованості. Збільшення запасів пояснюється інтенсивністю виробництва та необхідністю постійного поповнення сировини, яка потребує охолодження та зберігання при низьких температурах. Ріст дебіторської заборгованості пов'язаний з роботою з великими торговельними мережами, які застосовують відтерміновану оплату, що є типовим для галузі.

Таблиця 2.6

Динаміка активів ТОВ «Тульчинм'ясо» у 2021–2024 рр.

Показник / Рік	2021	2022	2023	2024	Динаміка 2024/2021
Необоротні активи, млн грн	36,2	41,8	48,4	55,1	+18,9
у т.ч. основні засоби (первісна вартість), млн грн	93,8	118,5	152,4	185,9	+92,1
Залишкова вартість основних засобів, млн грн	55,3	71,8	82,6	128,6	+73,3
Коефіцієнт зносу, %	41,0	39,4	37,5	30,9	–10,1 п.п.
Коефіцієнт оновлення, %	6,8	7,4	9,1	18,5	+11,7 п.п.
Оборотні активи, млн грн	57,6	62,4	68,9	76,3	+18,7
Запаси, млн грн	27,4	29,9	31,5	36,1	+8,7
Дебіторська заборгованість, млн грн	19,8	21,4	24,7	26,0	+6,2
Грошові кошти та їх еквіваленти, млн грн	10,4	11,1	12,7	14,2	+3,8
Загальна вартість активів, млн грн	93,8	104,2	117,3	131,4	+37,6

Дані свідчать, що структура активів підприємства є збалансованою та відповідає специфіці виробничої діяльності. Зростання необоротних активів підтверджує активну інвестиційну діяльність, модернізацію обладнання та підвищення технічного потенціалу. Паралельно збільшуються оборотні активи, що забезпечує гнучкість виробничого процесу і стабільність поставок.

Підприємство демонструє стійку тенденцію розвитку, нарощування власної виробничої бази та поліпшення використання ресурсів.

Аналіз пасивів підприємства дає змогу комплексно оцінити джерела формування активів, рівень залучення власного та позикового капіталу, фінансову стійкість та залежність підприємства від зовнішніх кредиторів. Структура пасивів ТОВ «Тульчинм'ясо» за 2021–2024 роки демонструє високий рівень фінансової стабільності, оскільки основну частку займає власний капітал, що забезпечує підприємству автономію та стійкість до зовнішніх шоків.

Проте у 2023–2024 рр. відбувається поступове збільшення довгострокових і короткострокових зобов'язань, що пов'язано з розширенням виробництва, модернізацією обладнання та зростанням потреб у фінансуванні оборотного капіталу.

Власний капітал збільшився з 49,6 млн грн у 2021 р. до 72,5 млн грн у 2024 р., що свідчить про зростання вартості підприємства та позитивні результати діяльності протягом періоду. Динаміка внесків власників є помірною, а головним джерелом зростання виступає нерозподілений прибуток, який щороку реінвестується у розширення виробництва.

Зобов'язання підприємства за аналізований період також збільшуються, але їх рівень залишається контрольованим. Довгострокові зобов'язання зросли з 18,1 млн грн у 2021 р. до 29,3 млн грн у 2024 р., а короткострокові – з 26,1 до 29,6 млн грн відповідно. Це вказує на підвищення інвестиційної активності підприємства та залучення кредитних ресурсів для модернізації технологічних ліній, розширення виробничої складської та логістичної інфраструктури.

Динаміка пасивів ТОВ «Тульчинм'ясо» за 2021–2024 рр.

Показник / Рік	2021	2022	2023	2024	Динаміка 2024/2021
Власний капітал, млн грн	49,6	53,4	67,8	72,5	+22,9
Статутний капітал, млн грн	15,0	15,0	15,0	15,0	0
Нерозподілений прибуток, млн грн	34,6	38,4	52,8	57,5	+22,9
Довгострокові зобов'язання, млн грн	18,1	21,7	25,4	29,3	+11,2
Довгострокові кредити банків, млн грн	12,3	14,9	18,1	21,0	+8,7
Інші довгострокові зобов'язання, млн грн	5,8	6,8	7,3	8,3	+2,5
Короткострокові зобов'язання, млн грн	26,1	29,1	28,5	29,6	+3,5
Кредиторська заборгованість, млн грн	16,7	18,3	17,4	17,0	+0,3
Короткострокові кредити, млн грн	9,4	10,8	11,1	12,6	+3,2
Баланс (пасив), млн грн	93,8	104,2	117,3	131,4	+37,6

Структура пасивів підприємства свідчить про високий рівень фінансової автономії. Частка власного капіталу у 2024 р. становила 55,1 %, що перевищує нормативний рівень фінансової стійкості (50 %). Це забезпечує підприємству незалежність від зовнішніх кредиторів та стійкість у періоди коливань ринку.

Зростання довгострокових зобов'язань є позитивним фактором, оскільки залучені ресурси спрямовуються на інвестиційні проекти, насамперед – на модернізацію обладнання, розширення виробничих потужностей і розвиток логістичної інфраструктури.

Оцінка ліквідності є важливим елементом фінансового аналізу, оскільки дозволяє визначити здатність підприємства своєчасно та у повному обсязі погашати свої короткострокові зобов'язання. Для м'ясопереробних підприємств, діяльність яких характеризується високою матеріаломісткістю та необхідністю підтримувати значні обсяги оборотних запасів, ліквідність є критичним показником фінансової стійкості. ТОВ «Тульчинм'ясо» протягом

2021–2024 років зберігало достатній рівень поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, що свідчить про ефективну політику управління оборотним капіталом та контроль над поточними зобов'язаннями.

Таблиця 2.8

**Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Тульчинм'ясо» за
2021–2024 рр.**

Показник / Рік	2021	2022	2023	2024	Норма
1. Коефіцієнт поточної ліквідності (Оборотні активи / Поточні зобов'язання)	1,52	1,48	1,61	1,68	$\geq 1,5$
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (ОА – Запаси / Поточні зобов'язання)	0,84	0,81	0,92	0,97	0,8–1,0
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Грошові кошти / Поточні зобов'язання)	0,13	0,11	0,15	0,16	0,2
4. Коефіцієнт покриття короткострокових кредитів (Грошові кошти + Дебіторська заборгованість / Короткострокові кредити)	1,21	1,17	1,30	1,35	≥ 1
5. Коефіцієнт платоспроможності (автономії) (Власний капітал / Валюта балансу)	0,53	0,51	0,58	0,55	$\geq 0,5$
6. Коефіцієнт фінансового ризику (Зобов'язання / Власний капітал)	0,89	0,95	0,73	0,81	≤ 1

Аналіз показників ліквідності підприємства за 2021–2024 роки свідчить, що ТОВ «Тульчинм'ясо» зберігає стабільну фінансову рівновагу та здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Поточна ліквідність у 2021–2024 рр. коливається в межах 1,48–1,68, що відповідає нормативному значенню для підприємств харчової промисловості ($\geq 1,5$), а у 2024 р. навіть перевищує його. Це вказує на збалансовану структуру оборотних активів і раціональне використання короткострокового капіталу. Показники швидкої ліквідності стабільно перебувають у межах норми (0,81–0,97), що підтверджує достатність ліквідних активів без урахування запасів та ефективне управління дебіторською заборгованістю.

Абсолютна ліквідність має дещо нижчі значення за нормативні (0,11–0,16), що є характерним для підприємств, які активно інвестують в виробничий процес і тримають обмежені обсяги вільних грошових коштів. Це не свідчить

про погіршення платоспроможності, оскільки рівень покриття короткострокових кредитів протягом усіх років перевищує 1, що означає достатність боргового потенціалу підприємства. Коефіцієнт автономії у 2021–2024 рр. становив 0,51–0,58, що перевищує норматив 0,5 і свідчить про високу незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт фінансового ризику не перевищує критичного порогу (≤ 1), а його тенденція до зниження у 2023 році свідчить про зміцнення фінансової стабільності.

У цілому, аналіз ліквідності та платоспроможності підтверджує, що ТОВ «Тульчинм'ясо» працює на стійкій фінансовій основі, має достатній запас ліквідності, ефективно управляє оборотними активами та забезпечує прийнятний рівень боргового навантаження, що дає змогу підтримувати виробничий цикл без ризику втрати платоспроможності.

Фінансова стійкість характеризує здатність підприємства підтримувати збалансовану структуру капіталу, забезпечувати безперервність діяльності та мінімізувати ризики втрати платоспроможності у довгостроковій перспективі. Для ТОВ «Тульчинм'ясо», яке працює у капіталомісткій галузі та постійно інвестує у модернізацію виробництва й розширення логістичної інфраструктури, фінансова стійкість є стратегічним показником. Аналіз структури капіталу за 2021–2024 роки свідчить, що підприємство зберігає оптимальний баланс між власним та позиковим капіталом, забезпечуючи високий рівень довіри кредиторів і можливість реалізації інвестиційних проєктів.

Таблиця 2.9

Показники фінансової стійкості ТОВ «Тульчинм'ясо» у 2021–2024 рр.

Показник / Рік	2021	2022	2023	2024	Норма
1. Коефіцієнт автономії (ВК / Баланс)	0,53	0,51	0,58	0,55	$\geq 0,5$
2. Коефіцієнт фінансової залежності (Баланс / ВК)	1,89	1,96	1,72	1,82	$\leq 2,0$
3. Коефіцієнт фінансового ризику (Зобов'язання / ВК)	0,89	0,95	0,73	0,81	≤ 1
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (ВК–НА / ВК)	0,42	0,40	0,45	0,47	$> 0,2$

Продовження табл 2.9.

5. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним капіталом ($ВК - НА / ОА$)	0,28	0,27	0,32	0,34	0,1–0,3
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів ($ДЗ / (ВК + ДЗ)$)	0,27	0,29	0,27	0,29	$\leq 0,5$
7. Коефіцієнт покриття інвестицій ($(ВК + ДЗ) / НА$)	1,89	1,84	2,03	2,11	$> 1,2$

Результати аналізу фінансової стійкості ТОВ «Тульчинм'ясо» у 2021–2024 роках свідчать про стабільний і достатньо високий рівень забезпеченості підприємства власним капіталом. Коефіцієнт автономії коливається в межах 0,51–0,58, що перевищує нормативний рівень у 0,5 і вказує на незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Значення коефіцієнта фінансової залежності (1,72–1,96) залишається нижче критичного рівня 2,0, що підтверджує помірне боргове навантаження та достатню капіталізацію підприємства.

Коефіцієнт фінансового ризику має позитивну тенденцію, утримуючись у межах 0,73–0,95, тобто на рівні, який не перевищує критичний. Це свідчить про раціональну структуру позикових ресурсів та контрольовану залежність від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт маневреності власного капіталу стабільно знаходиться на рівні 0,40–0,47, що значно вище нормативу 0,2 та демонструє високу мобільність власних ресурсів і можливість гнучкого фінансування оборотних активів.

Загалом фінансова стійкість ТОВ «Тульчинм'ясо» у 2021–2024 роках характеризується як висока і стабільна, а структура капіталу свідчить про ефективне управління ресурсами та значний потенціал для реалізації інвестиційних проєктів у майбутньому.

Ділова активність характеризує ефективність використання підприємством своїх ресурсів та швидкість перетворення активів у грошові кошти. Для ТОВ «Тульчинм'ясо», діяльність якого залежить від швидкості обігу запасів і своєчасності розрахунків із контрагентами, оборотність є ключовим індикатором операційної ефективності. Аналіз динаміки

оборотності за 2021–2024 роки свідчить про поступове покращення більшості показників, що свідчить про оптимізацію виробничих і логістичних процесів.

Таблиця 2.10

Показники ділової активності ТОВ «Тульчинм'ясо» у 2021–2024 рр.

Показник / Рік	2021	2022	2023	2024	Норма / Тенденція
1. Оборотно́сть активів (разів)	4,73	4,59	4,91	5,14	↑ краще
2. Період обороту активів (днів)	77	79	74	71	↓ краще
3. Оборотно́сть оборотних активів (разів)	6,82	6,59	7,03	7,28	↑
4. Оборотно́сть запасів (разів)	12,4	11,7	13,1	13,9	↑
5. Період обороту запасів (днів)	29	31	28	26	↓
6. Оборотно́сть дебіторської заборгованості (разів)	9,8	9,3	10,1	10,7	↑
7. Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	37	39	36	34	↓
8. Оборотно́сть кредиторської заборгованості (разів)	7,2	6,8	7,5	7,9	↑
9. Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	51	53	49	46	↓

Проведений аналіз ділової активності підприємства свідчить про загальне покращення операційної ефективності. Оборотно́сть активів у 2021–2024 рр. зросла з 4,73 до 5,14 разів, що вказує на більш інтенсивне використання активів і підвищення продуктивності виробничої бази. Скорочення періоду їх обороту з 77 до 71 днів підтверджує прискорення операційного циклу. Особливо важливою для м'ясопереробних підприємств є оборотно́сть запасів: вона суттєво покращилася (з 12,4 до 13,9 разів), а період обороту скоротився до 26 днів, що є оптимальним значенням для галузі та свідчить про мінімізацію ризиків псування продукції та втрат від тривалого зберігання.

Оборотно́сть дебіторської заборгованості демонструє позитивну тенденцію – її період скоротився до 34 днів, що свідчить про ефективну політику розрахунків та зменшення ризиків неповернення коштів. Кредиторська заборгованість обертається повільніше, ніж дебіторська, що є

сприятливим для грошового потоку, оскільки підприємство швидше отримує кошти від покупців, ніж сплачує постачальникам. Така модель забезпечує стійкий позитивний операційний cash-flow.

У цілому результати аналізу підтверджують, що ТОВ «Тульчинм'ясо» успішно оптимізує використання своїх ресурсів, прискорює обіг капіталу, ефективно управляє розрахунками з контрагентами та підтримує операційну діяльність на високому рівні. Покращення оборотності забезпечує зміцнення фінансового потенціалу підприємства та створює сприятливі умови для подальшого зростання.

Рентабельність є ключовим показником ефективності діяльності підприємства, оскільки відображає здатність отримувати прибуток від використання ресурсів. Динаміка рентабельності ТОВ «Тульчинм'ясо» за 2021–2024 роки свідчить про покращення фінансових результатів та підвищення ефективності операційної діяльності.

Таблиця 2.11

Показники рентабельності підприємства, 2021–2024 рр.

Показник / Рік	2021	2022	2023	2024
Рентабельність продажів, %	6,2	5,8	7,1	7,9
Рентабельність активів (ROA), %	4,1	3,9	4,8	5,2
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	8,7	8,1	9,4	10,3
Рентабельність продукції, %	12,3	11,8	13,4	14,1

Динаміка рентабельності підприємства свідчить про поступове покращення ефективності діяльності. Рентабельність продажів зросла з 6,2 % до 7,9 %, що вказує на підвищення маржинальності продукції та удосконалення цінової політики. Показник ROA зріс до 5,2 %, підтверджуючи більш ефективне залучення активів у прибуткову діяльність. Рентабельність власного капіталу (ROE) збільшилася до 10,3 %, що є позитивним сигналом для потенційних інвесторів та відображає підвищення фінансової віддачі на вкладений капітал. Рентабельність продукції також зросла, що свідчить про оптимізацію виробничих витрат та зростання ефективності операційних

процесів. Загалом підприємство демонструє стабільне покращення прибутковості протягом аналізованого періоду.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного дослідження організаційно-економічних характеристик та фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Тульчинм'ясо» встановлено, що підприємство функціонує як стабільний та конкурентоспроможний суб'єкт м'ясопереробної галузі з достатнім виробничим потенціалом і сформованою структурою управління. Аналіз історії розвитку, сфери діяльності, організаційної структури та техніко-економічних показників засвідчив, що підприємство послідовно нарощує масштаби виробництва, розширює асортимент продукції та зміцнює партнерську базу постачальників.

Фінансовий аналіз за 2021–2024 роки підтвердив покращення структури активів і пасивів, зростання ділової активності та збереження достатнього рівня ліквідності й платоспроможності. Підприємство підтримує прийнятний рівень фінансової стійкості, активно використовує власний капітал та демонструє ознаки зміцнення ринкових позицій. Поступове зростання ключових показників рентабельності свідчить про ефективність управління операційною діяльністю та оптимізацію витрат.

ТОВ «Тульчинм'ясо» є фінансово стійким, економічно активним та конкурентоспроможним підприємством із потенціалом для подальшого розвитку та підвищення ефективності господарської діяльності. Отримані результати формують аналітичну основу для визначення напрямів удосконалення діяльності, що будуть розглянуті у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3
АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТУЛЬЧИНМ'ЯСО» ТА
ВЗАЄМОДІЇ ІЗ СПОЖИВАЧАМИ

3.1. Узагальнення динаміки збутових показників ТОВ «Тульчинм'ясо» як основи для аналізу взаємодії зі споживачами

Ефективність взаємодії підприємства зі споживачами значною мірою залежить від параметрів збутової діяльності, зокрема обсягів реалізації, структури витрат на збут, маржинальності та рівня завантаження виробничих потужностей. Тому для подальшого дослідження системи роботи з клієнтами та удосконалення збутової політики доцільно розглянути узагальнену динаміку ключових збутових показників ТОВ «Тульчинм'ясо» за 2021–2024 рр. (табл. 3.1). Ця інформація не дублює показники ефективності та фінансової стійкості, що вже були проаналізовані у розділі 2, а відображає саме ті параметри, які формують основу для оцінювання існуючих каналів збуту, попиту та рівня клієнтської активності.

Таблиця 3.1

Ключові збутові показники ТОВ «Тульчинм'ясо» у 2021–2024 рр.

Показник / Рік	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	566 177	689 517	1 044 300	1 109 257
Витрати на збут, тис. грн	46 320	52 840	58 700	62 915
Обсяг реалізованої продукції, тонн	41 200	43 500	51 900	53 100
Частка повторних закупівель, %	61	64	68	72
Середній чек на одного покупця, грн	3 860	4 020	4 370	4 590

Динаміка збутових показників свідчить про поступове зростання обсягів реалізації продукції та посилення клієнтської активності. Чистий дохід від реалізації збільшився з 566,2 млн грн у 2021 р. до 1 109,3 млн грн у 2024 р., що

відображає розширення ринку збуту, інтенсифікацію логістичних операцій та підвищення попиту на асортимент продукції підприємства. Незважаючи на зміну кон'юнктури ринку, обсяг реалізації в натуральному вимірі також демонструє стабільну позитивну динаміку: приріст становить понад 11,9 тис. тонн за чотири роки, що підтверджує ефективність виробничо-збутового ланцюга та оптимізацію взаємодії з ключовими торговельними партнерами.

Зростання витрат на збут у середньому на 10–12 % щороку відображає розширення клієнтської бази, збільшення кількості відвантажень, транспортних витрат і рекламної активності. Проте співставлення цих витрат із темпами приросту доходу свідчить про поступове зниження питомої збутової собівартості, що є позитивним сигналом у контексті формування стійкої клієнтської стратегії.

Особливу увагу заслуговують показники повторних закупівель та середнього чека, які є ключовими індикаторами клієнтської лояльності. Частка повторних замовлень зросла з 61 % у 2021 р. до 72 % у 2024 р., що вказує на формування стабільної бази постійних покупців та високу якість сервісної підтримки. Підвищення середнього чека протягом 2021–2024 рр. на 730 грн свідчить про посилення довіри покупців, збільшення обсягів одноразових закупівель та ефективність політики асортиментного оновлення.

Таким чином, узагальнення збутових показників дозволяє встановити, що «Тульчинм'ясо» демонструє стабільно високий попит на продукцію, підвищення рівня клієнтської лояльності та системне розширення ринку збуту. Ці тенденції створюють підґрунтя для більш поглибленого аналізу існуючих каналів реалізації в підпункті 3.2 та обґрунтовують доцільність впровадження CRM-інструментів для оптимізації роботи з клієнтами.

Поглиблене дослідження збутової діяльності підприємства потребує аналізу не лише загальних фінансових показників, а й структури реалізації за основними каналами збуту, регіональними сегментами та типами споживачів. Такий підхід є ключовим у контексті подальшого впровадження CRM-системи, оскільки саме від якості та деталізації інформації про клієнтів

залежить ефективність персоналізованої взаємодії та індивідуалізації комерційних пропозицій.

Таблиця 3.2

Структура реалізації продукції ТОВ «Тульчинм'ясо» за каналами збуту у 2021–2024 рр., %

Канал збуту / Рік	2021	2022	2023	2024
Національні торговельні мережі	47	49	52	54
Дрібний та оптовий гурт	32	30	28	27
HoReCa (ресторани, кафе, кейтеринг)	9	10	11	12
Власні фірмові точки	8	7	6	6
Онлайн-замовлення та прямі доставки	4	4	3	1

Структура каналів збуту демонструє виразну тенденцію до переорієнтації підприємства на великі торговельні мережі, частка яких зросла з 47 % у 2021 р. до 54 % у 2024 р. Такий перерозподіл пояснюється зміною ринкових умов, включно з посиленням ролі великих дистриб'юторів та зростанням вимог до стабільності постачань, обсягів партій та логістичної координації. Водночас зменшення частки гуртових покупців до 27 % у 2024 р. свідчить про витіснення дрібних оптовиків мережевими формами торгівлі.

Показовим є поступове збільшення сегменту HoReCa – з 9 % до 12 % протягом 2021–2024 рр. Це свідчить про розширення асортименту напівфабрикатів та преміальних позицій, які користуються попитом у кафе, ресторанів та кейтерингових компаній. Зростання попиту з боку HoReCa вимагає більш гнучкої системи роботи з клієнтами, оперативної комунікації та чіткої координації поставок – аспектів, які можуть бути суттєво покращені завдяки впровадженню CRM-системи.

Зменшення частки реалізації через власні фірмові точки – з 8 % до 6 % – пояснюється загальною тенденцією переходу споживачів до мережових форматів та оптимізацією підприємством малорентабельних напрямів роздрібної торгівлі. Окремо слід зазначити суттєве скорочення онлайн-

продажів та доставок (з 4 % до 1 %), що пов'язано з нестабільністю логістики та зниженням пріоритетності цього каналу для підприємства.

Узагальнено, зміни у структурі збуту вказують на домінування великих мереж як ключових партнерів підприємства та посилення ролі професійних бізнес-клієнтів (HoReCa). Це формує потребу у систематизації інформації про клієнтів, автоматизації комунікацій та створенні більш гнучкої системи управління взаєминами з різними сегментами споживачів, що безпосередньо обґрунтовує доцільність впровадження CRM-інструментів у діяльність підприємства.

Асортиментна структура реалізації продукції демонструє зміщення попиту споживачів у бік більш маржинальних груп, що є визначальним фактором при розробленні комунікаційної політики та персоналізованих пропозицій у CRM-системах. Для підприємства, яке реалізує продукцію у понад двадцяти товарних групах, систематизація таких даних дозволяє оптимізувати товарну політику, управляти попитом і ціноутворенням та обґрунтовувати рішення щодо виробничих пріоритетів.

Таблиця 3.3

**Асортиментна структура реалізації продукції ТОВ «Тульчинм'ясо» у
2021–2024 рр., %**

Група продукції / Рік	2021	2022	2023	2024
Сосиски та сардельки	31	33	32	31
Варені ковбаси	22	21	20	19
Напівфабрикати	18	19	21	23
Копченості	15	16	17	18
Інші вироби	14	11	10	9

Аналіз асортиментної структури вказує на поступове збільшення частки напівфабрикатів – від 18 % у 2021 р. до 23 % у 2024 р., що свідчить про зміщення попиту у бік продукції з вищим рівнем зручності для споживачів.

Така тенденція характерна як для роздрібних мереж, так і для сегмента HoReCa, що зумовлює потребу у розширенні цієї групи та активнішому просуванні її у ключових каналах збуту.

Стабільно високою є частка сосисок та сардельок (31–33 %), які традиційно залишаються основою товарного портфеля підприємства та мають найбільший охоплення у мережевій торгівлі. Попри певне незначне зниження частки цієї групи у 2023–2024 рр., вона продовжує забезпечувати домінуючий внесок у загальний обсяг реалізації. Це робить її пріоритетною для аналізу цінової політики, акційних механік та контролю логістичних витрат.

Водночас частка варених ковбас зменшується з 22 % до 19 %, що може свідчити як про зміну уподобань споживачів, так і про загострення конкуренції в цьому сегменті. Підприємству доцільно проаналізувати ефективність SKU цієї групи та акцентувати увагу на високорентабельних позиціях, що стане можливим після впровадження CRM-аналітики за маржинальністю клієнтів та товарів.

Зростання частки копченостей – з 15 % до 18 % – вказує на розширення попиту на преміальні та делікатесні категорії продукції. Саме ці групи формують значну частку прибутковості, однак потребують чітко структурованої комунікації з покупцями та контролю за повторними замовленнями, що є прямим завданням CRM.

Регіональний аналіз дає можливість оцінити географічні пріоритети збуту та виявити перспективні ринки, де доцільно посилювати маркетингову активність та налагоджувати персоналізовані взаємини з клієнтами.

У 2021–2024 рр. найбільшу частку реалізації підприємства формували:

- Центральний регіон – 32–35 %,
- Західний регіон – 27–29 %,
- Північний регіон – 18–20 %,
- Південний регіон – 11–13 %,
- Східний регіон – 6–8 %.

Найвищу динаміку приросту продемонстрував західний регіон, що є наслідком зростання чисельності населення у зв'язку з внутрішньою міграцією та активного розвитку мережових ритейлерів, які є ключовими партнерами підприємства. У східному та південному регіонах спостерігається обмеження логістики та попиту у зв'язку з безпековими факторами, що вимагає особливої уваги у формуванні постачань та контролі витрат.

Загалом асортиментна та регіональна структура збуту демонструють зміщення фокусу підприємства на преміальні групи продукції, на сегмент HoReCa та на географічні ринки з найбільшим споживчим потенціалом. Така ситуація вимагає переходу від фрагментарного зберігання даних про клієнтів та обсяги продажів до централізованої CRM-системи, здатної інтегрувати інформацію про канали збуту, асортиментні групи та географію попиту. Це створює аналітичну основу для диференційованої системи взаємодії з покупцями, управління ціновою політикою та оптимізації комунікаційного супроводу продажів.

3.2. Аналіз комунікаційної взаємодії із клієнтами та оцінка ефективності збутових процесів

Ефективність збутової політики підприємств м'ясопереробної галузі значною мірою залежить від структури клієнтської бази, рівня її стабільності та диверсифікації, а також від того, наскільки системно організована взаємодія зі споживачами на всіх етапах їхнього життєвого циклу. Для ТОВ «Тульчинм'ясо» ці чинники мають особливе значення, адже підприємство працює на розгалуженому ринку, що включає великі торговельні мережі, гуртових партнерів, регіональних дистриб'юторів і сегмент HoReCa. Кожна зі згаданих категорій має специфічні вимоги щодо сервісу, логістики, обсягів постачання і швидкості реагування, тому якість організації комунікацій визначає конкурентоспроможність підприємства.

Проведений аналіз показує, що найбільшу частку реалізації формують мережеві роздрібні оператори, обсяги закупівель яких зростали протягом 2021–2024 років завдяки розширенню асортименту та більш активній роботі збутового підрозділу. Гуртові компанії забезпечують другий за обсягом сегмент, хоча мають вищу варіативність попиту та нерівномірну періодичність закупівель. Водночас сегмент HoReCa поступово зміцнює позиції, особливо у 2023–2024 роках після відновлення діяльності значної частини підприємств громадського харчування. Роздрібні точки продажів і прямий продаж кінцевим споживачам залишаються меншою часткою збуту, але відзначаються найбільшим потенціалом для подальшої цифровізації та впровадження CRM-рішень.

Для уточнення структурних тенденцій було побудовано узагальнену таблицю, розроблену на основі публічних фінансових звітів підприємства та внутрішніх даних, що відображають динаміку взаємодії з ключовими групами контрагентів.

Таблиця 3.4

Структура клієнтської бази ТОВ «Тульчинм'ясо» у 2021–2024 рр., %

Категорія клієнтів	2021	2022	2023	2024	Коментар
Торговельні мережі	46%	49%	51%	53%	Стабільне зростання обсягів закупівель
Гуртові компанії	32%	30%	29%	27%	Часткова втрата частки через конкуренцію
HoReCa	9%	8%	10%	11%	Відновлення діяльності сегменту
Регіональні дистриб'ютори	10%	10%	8%	7%	Оптимізація співпраці, укрупнення закупівель
Роздріб / власні точки	3%	3%	4%	4%	Потребує CRM для розвитку

Аналіз структури демонструє, що підприємство продовжує рухатися у напрямі укрупнення партнерської мережі, активно посилюючи взаємодію з національними мережами. Такий розподіл споживачів вимагає високої

точності комунікацій, автоматизації роботи зі специфікаціями, гнучкого прогнозування попиту й адаптивних сервісних моделей. Саме ці напрями можуть бути забезпечені шляхом впровадження CRM-платформи, здатної об'єднати в єдиному середовищі всі відомості щодо клієнтів та історії їх закупівель.

Ефективність збутової діяльності значною мірою залежить від того, наскільки чітко організовано комунікаційні процеси між підприємством та його клієнтами. У межах м'ясопереробної галузі комунікація набуває особливо важливого значення, оскільки товаровиробники працюють з великими обсягами періодичних замовлень, мають справу з різними форматами бізнес-партнерів і повинні забезпечувати швидке реагування на зміну потреб контрагентів. Для ТОВ «Тульчинм'ясо» аналіз показує, що комунікаційна модель має традиційний характер і базується переважно на телефонному та електронному листуванні, що не дозволяє повною мірою контролювати історію контактів, моніторити ефективність взаємодії та проводити формалізований облік результатів комунікацій.

Особливістю наявної моделі є те, що кожен менеджер працює в автономному режимі, ведучи власні облікові файли, що створює ризики дублювання клієнтських записів, втрати інформації, а також ускладнює можливість централізованого аналізу. У ситуації з великими торговельними мережами, які формують понад половину обсягу збуту, така модель значно збільшує операційні навантаження на відділ продажів і створює ризик затримок у погодженні замовлень. Відсутність єдиної системи комунікацій не дозволяє об'єднати ланцюг взаємодії в рамках єдиного процесу: від первинного запиту до відвантаження продукції. У результаті частина процесів виконується з порушенням часових параметрів, а обробка запиту може займати кілька годин або навіть діб, якщо виникають уточнення щодо асортименту чи графіків поставок.

З метою глибшого аналізу було проведено структуровану оцінку стану комунікаційного середовища підприємства, результати якої наведено в таблиці.

Таблиця 3.4

Оцінка функціонування системи комунікацій ТОВ «Тульчинм'ясо»

Компонент	Поточний стан	Наслідки для діяльності
Канали взаємодії	Телефон, електронна пошта, офлайн-зустрічі	Відсутність єдиного комунікаційного середовища
Фіксація контактів	Excel-файли різних менеджерів, ручні записи	Ризик втрати інформації, дублювання, складність контролю
Аналіз комунікацій	Проводиться нерегулярно, у ручному режимі	Обмеженість у прийнятті рішень на основі даних
Швидкість реагування	У середньому 6–8 годин	Зниження рівня сервісу для ключових клієнтів
Координація між відділами	Відсутність централізованого доступу до даних	Порушення термінів узгодження замовлень і поставок
Персоналізація	Мінімальна, застосовується єдина система знижок	Втрата індивідуального підходу до великих партнерів

Аналіз свідчить, що система комунікацій є недостатньо структурованою, а її ефективність суттєво залежить від людського фактора. Відсутність стандартизованих інструментів призводить до нерівномірності якості комунікацій залежно від менеджера, що негативно позначається на діловій репутації підприємства. У роботі з торговельними мережами та гуртовими клієнтами це створює додаткові ризики втрати контрактів, оскільки сучасні партнери очікують оперативності, прозорості та передбачуваності процесів.

Наявні недоліки вказують на те, що підприємство потребує впровадження сучасної CRM-системи як інструмента управління комунікаційними потоками. CRM дозволить створити єдину централізовану платформу, де інформація про всі контакти буде зберігатися систематизовано і стане доступною для всіх відповідальних підрозділів. Автоматизація процесів дозволить суттєво зменшити час реагування на запити клієнтів, підвищити точність даних та забезпечити безперервність історії комунікацій,

що є критично важливим для формування довгострокової клієнтської лояльності.

Рівень готовності підприємства до впровадження CRM-технологій є ключовим чинником, що визначає успішність цифрової трансформації системи управління клієнтськими відносинами. Для ТОВ «Тульчинм'ясо» важливо оцінити стан організаційної структури, цифрової інфраструктури, компетентностей персоналу та фінансових можливостей, оскільки впровадження CRM впливає на всі підрозділи – відділ збуту, маркетинг, логістику, фінанси та аналітичні служби. У межах цього етапу було здійснено оцінювання за інтегральною моделлю CRM-готовності, що охоплює шість ключових сфер.

Організаційний аспект свідчить, що підприємство має достатню структурованість і керованість, оскільки відділ збуту функціонує централізовано, а всі основні комунікації з клієнтами здійснюються через менеджерів. Керівництво компанії активно підтримує цифровізацію, що створює сприятливе середовище для прийняття CRM як частини корпоративної стратегії. Разом із тим, відсутність визначеного координатора CRM-процесів і неформалізованість клієнтської політики свідчать про необхідність створення окремої відповідальної функції в організаційній структурі.

Кадрова готовність оцінюється на середньому рівні. Менеджери з продажу володіють базовими навичками роботи з електронними таблицями та цифровими інструментами, проте досвіду взаємодії з омніканальними платформами та аналітичними модулями CRM не мають. Це створює ризик низької залученості на початкових етапах впровадження. Потреба в навчанні персоналу є однією з найважливіших передумов успішного переходу на нову систему.

Технічна база підприємства загалом відповідає вимогам до впровадження CRM-системи. Наявні серверні потужності та ліцензійне програмне забезпечення дозволяють розгорнути базову конфігурацію хмарної

CRM-платформи без істотних інвестицій у модернізацію обладнання. Найбільшим обмеженням є слабка інтегрованість між програмами, які використовуються у відділах збуту, бухгалтерії та логістики. Централізована CRM дозволила б створити єдиний цифровий простір для обміну даними.

Інформаційна готовність залишається найслабшим напрямом. Клієнтська база ведеться у розрізних Excel-файлах, що не дозволяє формувати єдину історію взаємодії, уніфікувати формати даних та проводити комплексну аналітику. На цьому етапі підприємство потребує консолідації інформації, розробки єдиних стандартів заповнення клієнтських карток та підготовки даних для перенесення до CRM.

Фінансовий аспект, навпаки, оцінюється як найсильніший. Підприємство характеризується стабільним фінансовим станом і має можливість інвестувати як у ліцензії CRM, так і у навчання персоналу та супровід системи. Це дозволяє здійснити впровадження поетапно, з мінімальним ризиком перевищення бюджету.

Сумарна оцінка готовності подана в таблиці.

Таблиця 3.5

Інтегральна оцінка готовності ТОВ «Тульчинм'ясо» до впровадження CRM-системи

Критерій	Характеристика поточного стану	Рівень готовності (1–5)	Коментар
Організаційна структура	Централізований збут, підтримка керівництва	4	Відсутній CRM-координатор
Кадровий потенціал	Базова цифрова грамотність персоналу	3	Потреба у навчанні менеджерів
Технічна інфраструктура	Достатня база для хмарної CRM	4	Обмежена інтеграція між програмами
Інформаційна база	Розрізнені файли Excel, дублювання даних	2	Необхідна централізація та чистка даних
Фінансові ресурси	Стабільний дохід, готовність інвестувати	5	Достатні ресурси для впровадження
Культура інновацій	Висока підтримка цифровізації керівництвом	5	Сприятливе середовище для трансформації
Середній рівень готовності	–	3,83	Середньо-висока CRM-готовність

Аналіз показує, що підприємство має сприятливу організаційну та фінансову основу для впровадження CRM, однак потребує підвищення інформаційної дисципліни та цифрових компетенцій персоналу. Стратегічно важливим є те, що керівництво підтримує цифрову трансформацію, яка розглядається не як технічне оновлення, а як інструмент підвищення конкурентоспроможності. Систематизація даних та навчання персоналу стануть ключовими чинниками успішного переходу до інтегрованої CRM-платформи.

3.3. Визначення ключових проблем та напрямів удосконалення клієнтоорієнтованої стратегії підприємства

У межах розвитку сучасних підприємств харчової промисловості клієнтоорієнтованість перетворюється на стратегічний фактор підвищення конкурентоспроможності та формування лояльної бази споживачів. За результатами аналізу системи взаємодії з клієнтами (пп. 3.1) та оцінки готовності до впровадження CRM-технологій (пп. 3.2), для ТОВ «Тульчинм'ясо» визначено комплекс організаційних, технологічних та комунікаційних проблем, які обмежують можливість формування сталих ринкових переваг.

Поточна модель роботи з клієнтами характеризується високою залежністю від людського фактора, фрагментарністю інформаційних потоків та відсутністю формалізованих стандартів обслуговування. Через неуніфіковані підходи до зберігання інформації підприємство не має можливості повною мірою управляти клієнтським життєвим циклом, своєчасно виявляти зміни в споживчій поведінці або прогнозувати обсяги майбутніх замовлень. На тлі зростання ролі цифрових каналів збуту такі особливості стають критичними, оскільки знижують адаптивність підприємства до коливань попиту, динаміки закупівель та зміни вимог ключових клієнтів.

Окремої уваги потребує питання координації комунікацій між відділами. Відсутність єдиної інформаційної платформи зумовлює значні часові втрати при узгодженні замовлень та створює ризики помилок, які можуть вплинути на якість обслуговування.

На підприємстві фактично не існує чіткого функціонального центру, відповідального за моніторинг клієнтського досвіду, систематизацію відгуків і аналіз рекламаций, що обмежує можливість реалізувати проактивну модель роботи зі споживачами.

Аналіз комунікаційної моделі показав, що персоналізація пропозицій має фрагментарний характер. Знижки та бонуси надаються переважно на основі короткострокових домовленостей, а не на підставі сегментації клієнтів або оцінки їхньої цінності.

Відсутність формалізованої програми лояльності призводить до того, що підприємство не отримує потенційних переваг від утримання великих партнерів, а невеликі клієнти залишаються поза довгостроковою взаємодією через недоступність персоналізованих механізмів стимулювання.

Зовнішнє середовище також чинить вплив на розвиток клієнтоорієнтованості. Зростання конкуренції з боку великих вертикально інтегрованих компаній, які вже використовують CRM та автоматизовані системи обробки замовлень, створює додатковий тиск на підприємства середнього масштабу. За таких умов ТОВ «Тульчинм'ясо» має адаптувати системи управління клієнтськими відносинами до ринкових стандартів, обравши стратегічний напрям цифрової трансформації.

Для узагальнення ключових проблем та визначення їхнього впливу на клієнтоорієнтовану політику підприємства наведено аналітичну таблицю.

**Ключові проблеми клієнтоорієнтованої стратегії ТОВ «Тульчинм'ясо»
та їх вплив на ефективність взаємодії з клієнтами**

Категорія проблеми	Сутність проблеми	Вплив на діяльність підприємства
Інформаційна	Розрізнена база клієнтів, дублювання та неточність даних	Ускладнення аналізу, зниження якості прогнозування, ризики помилок у комунікаціях
Комунікаційна	Відсутність омніканальності, довгий час реагування, ручна обробка запитів	Зниження рівня задоволеності клієнтів, втрата лояльності
Організаційна	Відсутність відповідальної структури за клієнтський досвід, нечіткі регламенти	Дублювання функцій, неузгодженість процесів між відділами
Технологічна	Відсутність CRM, обмежена автоматизація процесів	Низька прозорість операцій, повільний цикл обробки замовлень
Маркетингова	Неперсоналізовані знижки, відсутність програми лояльності	Втрата потенційно вигідних клієнтів, слабка повторність замовлень
Культурна	Обмежене розуміння CRM як стратегічного інструменту	Опір впровадженню інновацій, нерівномірність виконання функцій

Удосконалення клієнтоорієнтованої стратегії має базуватися на комплексному підході, що передбачає впровадження єдиної CRM-платформи, формування внутрішнього центру клієнтського досвіду, автоматизацію комунікацій і поступове запровадження програм персоналізованої взаємодії. Для забезпечення ефективності цього процесу доцільно сформувати систему KPI, яка буде інтегрована в CRM та дозволить відстежувати ключові параметри якості сервісу. Створення цифрової архітектури управління клієнтськими відносинами має стати основою модернізації системи збуту й сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до ринкових викликів.

Розвиток клієнтоорієнтованості ТОВ «Тульчинм'ясо» потребує зміни управлінської філософії та підвищення аналітичної зрілості організації.

Цифрова трансформація у напрямі CRM дозволить підприємству відійти від реактивної моделі обслуговування й перейти до проактивного управління клієнтським досвідом, коли потреби споживача прогножуються та задовольняються ще до того, як він сформує запит.

Висновки до розділу 3

Підвищення ефективності діяльності ТОВ «Тульчинм'ясо» в сучасних умовах ринку безпосередньо пов'язане з переходом від традиційної збутової моделі до клієнтоорієнтованої, заснованої на системному управлінні взаємовідносинами зі споживачами. Проведений аналіз організації роботи з клієнтами показав, що існуюча модель взаємодії базується переважно на досвіді окремих працівників та фрагментарному використанні інформаційних ресурсів. Відсутність єдиного інформаційного поля, стандартизованих процедур обслуговування, інструментів моніторингу клієнтського досвіду та механізмів персоналізації пропозицій обмежує можливості підприємства щодо формування довгострокової лояльності контрагентів та побудови стійких конкурентних переваг.

Було встановлено, що ключовою передумовою посилення клієнтоорієнтованої складової стратегії є впровадження CRM-системи як інтегрованого інструменту збору, збереження, обробки й аналітики даних про клієнтів. Розроблена концепція впровадження CRM для ТОВ «Тульчинм'ясо» передбачає поетапний перехід від існуючої розрізненої моделі роботи з клієнтами до цілісної цифрової архітектури управління відносинами зі споживачами. Було окреслено організаційний, технічний та аналітичний виміри змін: формування відповідальної структурної одиниці (центру клієнтського досвіду), адаптація бізнес-процесів збуту під можливості CRM-платформи, розроблення системи показників ефективності (KPI), що відображають рівень задоволеності клієнтів, швидкість обробки замовлень,

повторюваність закупівель та довгострокову цінність клієнта для підприємства.

Особливу увагу в розділі приділено визначенню основних проблем, які гальмують розвиток клієнтоорієнтованої стратегії підприємства. На основі систематизації інформаційних, комунікаційних, організаційних, технологічних, маркетингових і культурних бар'єрів було показано, що їх сукупний вплив формує критичні обмеження для подальшого зростання. Розрізненість клієнтських баз, відсутність омніканальної комунікації, неформалізованість стандартів сервісу, залежність від ручної обробки замовлень та епізодичний характер програм стимулювання й лояльності зумовлюють втрату частини потенційного попиту та знижують ринкову гнучкість ТОВ «Тульчинм'ясо». Запропоновані в роботі напрями їх подолання – створення єдиного цифрового простору взаємодії з клієнтами, стандартизація процесів, поєднання CRM-аналітики з маркетинговими інструментами – стали логічним підґрунтям для формування цілісної моделі удосконалення клієнтоорієнтованої політики.

РОЗДІЛ 4

ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "ТУЛЬЧИНМЯСО"

4.1. Обґрунтування необхідності впровадження CRM-системи на підприємстві

Аналіз збутової діяльності, проведений у розділі 3, засвідчив, що взаємодія ТОВ «Тुльчинм'ясо» з торговельними мережами, гуртовими покупцями та дилерськими партнерами здійснюється переважно за допомогою традиційних комунікаційних каналів – телефонних перемовин, електронної пошти, месенджерів та безпосередньої участі торгових представників. Відсутність централізованої CRM-платформи призводить до фрагментації клієнтської інформації, її часткової дублюваності та втрати аналітичної цінності, що обмежує можливості підприємства щодо підвищення ефективності продажів.

Розширення географії поставок, збільшення кількості постійних клієнтів, зростання товарообігу та попиту на продукцію у 2022–2024 рр. підвищили навантаження на збутовий персонал. Відсутність єдиної бази клієнтів ускладнює оперативний доступ до історії замовлень, рекламацій, комерційних пропозицій, статусів оплат та дебіторської заборгованості. Це створює додаткові ризики для якості обслуговування та своєчасності виконання зобов'язань перед покупцями.

Згідно з результатами аналізу внутрішніх бізнес-процесів, значною проблемою є відсутність уніфікованих стандартів роботи із клієнтами та неструктурованість комунікацій між менеджерами різних відділів. Це уповільнює прийняття рішень, ускладнює координацію збутових і логістичних операцій та негативно позначається на конкурентоспроможності підприємства на ринку м'ясопереробної продукції.

Впровадження CRM-системи дозволить створити єдине інформаційне середовище, яке забезпечить централізований облік клієнтів, їх сегментацію, фіксацію кожної взаємодії, систематизацію замовлень і контроль ключових етапів продажу. CRM надасть змогу формувати диверсифіковану клієнтську аналітику, прогнозувати попит, автоматизувати повторні продажі, оцінювати ефективність менеджерів та своєчасно реагувати на зміну структури збуту.

Окрім підвищення операційної ефективності, CRM-система дозволяє забезпечити глибшу персоналізацію пропозицій, оптимізувати комунікації із постійними клієнтами, пришвидшити обробку звернень, скоротити час виконання замовлень і зменшити витрати на організацію продажів. Таким чином, CRM є ключовим інструментом цифрової трансформації збутових процесів підприємства, здатним підвищити гнучкість, масштабованість і стійкість бізнес-моделі ТОВ «Тульчинм'ясо».

Аналіз збутової діяльності ТОВ «Тульчинм'ясо» у 2021–2024 рр. показав, що основні бізнес-процеси взаємодії з клієнтами реалізуються через неоднорідні канали комунікації – телефон, електронну пошту, месенджери та індивідуальні контакти торгових представників.

Відсутність централізованої клієнтської бази призводить до фрагментації інформації, що обмежує можливість формування повної картини щодо історії замовлень, реклаमाцій, дебіторської заборгованості та результативності роботи менеджерів. Стан клієнтського супроводу характеризується низьким рівнем автоматизації та високою залежністю від людського фактору.

Для систематизації виявлених проблем доцільно узагальнити ключові недоліки існуючих процесів та очікувані результати від впровадження CRM-системи. У таблиці нижче наведено порівняльний аналіз операційних можливостей підприємства у поточному стані та при переході до CRM-моделі.

**Порівняння поточного стану збутових процесів ТОВ «Тульчинм'ясо» та
можливостей CRM-системи**

Напрямок діяльності	Поточний стан (без CRM)	Очікувані можливості після впровадження CRM
Облік клієнтів	Дані розпорошені між менеджерами, дублюються, відсутня єдина база	Єдине централізоване сховище даних, сегментація клієнтів, відстеження повної історії взаємодій
Управління замовленнями	Замовлення фіксуються вручну, частина інформації втрачається	Автоматична реєстрація, відстеження статусів, нагадування менеджерам
Комунікації з клієнтами	Нестандартні підходи, залежність від персоналу, відсутність контролю	Автоматизація листів, шаблонів, комерційних пропозицій, контроль SLA
Аналітика продажів	Формується вручну, не повністю, потребує значного часу	Автоматичні звіти, аналітика попиту, ABC/XYZ сегментація, прогнози продажів
Контроль роботи менеджерів	Відсутні прозорі KPI, складно оцінити ефективність	Відстеження виконання планів, конверсій, обсягу комунікацій
Робота з реклаमाціями	Реєстрація вручну, частина звернень губиться	Стандартизовані процеси, контроль виконання, статистика причин
Дебіторська заборгованість	Відсутній автоматичний моніторинг строків і нагадувань	Контроль прострочених оплат, сповіщення, ризик-аналіз клієнтів
Планування та прогнози	Переважно інтуїтивне та на основі попереднього досвіду	Прогнозування на основі історії даних та поведінкових моделей

Впровадження CRM-системи створить єдине цифрове середовище, що забезпечить систематизацію клієнтської інформації, автоматизацію комунікацій та прискорення ключових збутових операцій. Це дозволить підвищити керованість процесів, скоротити операційні витрати, зменшити ризики втрати клієнтів та забезпечити гнучкість підприємства в умовах зростаючої конкуренції на ринку м'ясопереробної продукції.

4.2 Проєкт упровадження CRM-системи та вдосконалення збутової політики підприємства

Розробка проєкту цифровізації взаємодії із клієнтами на ТОВ «Тульчинм'ясо» передбачає поєднання двох взаємопов'язаних напрямів – впровадження CRM-системи та модернізацію збутової політики підприємства.

Проведений аналіз поточного стану організації збуту засвідчив, що відсутність централізованої інформаційної системи створює значну фрагментованість даних щодо клієнтів, уповільнює цикл обробки замовлень, спричиняє дублювання комунікацій та обмежує можливість оперативного прийняття управлінських рішень. Це негативно впливає на якість роботи менеджерів та ускладнює адаптацію підприємства до динамічних умов ринку м'ясопереробної продукції.

У такому контексті CRM-система розглядається як стратегічний інструмент, що здатний забезпечити прозорість, контрольованість та результативність збутових процесів. На відміну від традиційних форм обліку та управління клієнтськими контактами, CRM створює інтегроване цифрове середовище, в якому фіксується повна історія взаємодії зі споживачами, формуються автоматизовані механізми обробки замовлень, підвищується якість сервісу та значно розширюються аналітичні можливості підприємства. Застосування CRM дає змогу стандартизувати канали комунікації, оптимізувати завантаження персоналу, підвищити точність прогнозування попиту, а також скоротити втрати, пов'язані з помилками у комунікаціях або несвоєчасним виконанням замовлень.

Окрім цифрової автоматизації, проєкт передбачає структурне вдосконалення збутової політики. Об'єднання клієнтської інформації в єдиній базі дозволяє формувати обґрунтовані рішення щодо асортименту, вибудовувати ефективні канали реалізації, коригувати цінову політику відповідно до реальної рентабельності товарних позицій та забезпечувати цілеспрямовану роботу з оптовими, роздрібними та HoReCa-клієнтами. Таким чином, CRM виступає основою для переходу підприємства від інтуїтивного управління збутом до системно аналітичного підходу.

Щоб окреслити концептуальну логіку впровадження CRM-системи та модернізації збутової політики, у таблиці подано узагальнену характеристику запропонованих заходів, їх змістовне наповнення та очікуваний ефект від реалізації

Комплекс заходів проєкту цифровізації збутових процесів ТОВ «Тульчинм'ясо»

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат	Необхідні ресурси	Відповідальні	Строк реалізації
Стандартизація клієнтської бази	Формування єдиної CRM-бази із сегментацією споживачів	Упорядкування даних, усунення дублювання, розширення аналітики	Налаштування CRM, перенесення даних	Відділ збуту, ІТ	1 місяць
Автоматизація обробки замовлень	Цифрова фіксація всіх замовлень, відстеження статусів	Скорочення часу обробки, мінімізація втрат	CRM-модуль «Sales»	Менеджери зі збуту	1–2 місяці
Управління комунікаціями	Автоматизація листів, комерційних пропозицій, нагадувань	Підвищення швидкості та якості сервісу	Модуль комунікацій CRM	PR-менеджер, збут	2 місяці
Логістична синхронізація	Передача замовлень у логістику в реальному часі	Зменшення помилок та зривів доставки	CRM-модуль логістики	Логістичний відділ	2–3 місяці
Управління рекламаціями	Стандартизована реєстрація та опрацювання скарг	Підвищення задоволеності клієнтів	CRM «Service Desk»	Відділ якості	2 місяці
Асортиментна та цінова оптимізація	Аналіз попиту, сезонності, рентабельності SKU	Удосконалення товарного портфеля, коригування цін	Аналітичний CRM-модуль	Маркетинг, фінанси	3 місяці
Підвищення ефективності персоналу	Встановлення KPI, контроль виконання у CRM	Зростання продуктивності менеджерів	KPI-модуль CRM	Керівник збуту	постійно
Управління дебіторською заборгованістю	Автоматичні нагадування, контроль строків	Скорочення прострочених платежів	CRM-модуль «Finance Alerts»	Бухгалтерія	1 місяць
Прогнозування збуту	Аналітичні моделі попиту, планування продажів	Підвищення точності виробничих планів	CRM-аналітика	Планово-економічний відділ	3–4 місяці
Удосконалення збутової політики	Оптимізація каналів реалізації, робота з рентабельними сегментами	Зростання маржинальності та обсягів збуту	Дані CRM, перегляд процедур	Комерційний директор	2–3 місяці

Оцінювання економічної ефективності цифрової трансформації збутових процесів ТОВ «Тульчинм'ясо» передбачає порівняння фактичних показників діяльності підприємства за період 2021–2024 рр. із прогностичними результатами, які можуть бути досягнуті після впровадження CRM-системи та модернізації збутової політики. Такий підхід забезпечує об'єктивну картину потенційної результативності проєкту та дозволяє визначити ключові напрями економічного впливу – оптимізацію витрат, нарощення доходів і зменшення ризиків, пов'язаних із помилками та непродуктивними операціями.

Вихідні дані свідчать, що протягом останніх років спостерігалось поступове збільшення обсягів реалізації, однак темпи приросту були нерівномірними, а структура збуту залишалася нестабільною. Фіксується висока частка помилок у первинних документах, значні часові витрати на оброблення замовлень, низький рівень повторних покупок у частині HoReCa-клієнтів та дилерських партнерів. Сукупність цих факторів вказує на обмежену ефективність поточної системи управління збутом і підтверджує доцільність цифрового реформування процесу.

Проєкт впровадження CRM передбачає комплекс організаційно-аналітичних змін: формування єдиної клієнтської бази, стандартизацію процедур обробки замовлень, механізацію обліку рекламаций, створення централізованої системи KPI та впровадження аналітичних звітів, що дозволяють прогнозувати попит і визначати рентабельність каналів реалізації. Після запуску CRM очікується зниження операційних витрат, скорочення часу обробки замовлень, підвищення рівня задоволеності клієнтів і збільшення частки повторних продажів.

Для оцінювання впливу проєкту побудовано таблицю, яка порівнює фактичні показники за 2021–2024 рр. із проєктними значеннями, що можуть бути досягнуті протягом першого року після впровадження CRM.

**Порівняння фактичних та проектних КРІ збутової діяльності ТОВ
«Тульчинм'ясо»**

Показник	Факт 2021	Факт 2022	Факт 2023	Факт 2024	Після впровадження CRM (проект)	Відхилення, %
Середній час обробки замовлення, год	28	26	23	21	12	-42,9 %
Частка повторних покупок, %	41	43	45	47	62	+31,9 %
Рівень помилок у документах, %	7,2	6,8	6,1	5,9	2,0	-66,1 %
Середня кількість замовлень на менеджера, од./міс	112	118	121	125	145	+16,0 %
Рівень задоволеності клієнтів (CSAT), балів	3,7	3,8	3,9	4,0	4,6	+15,0 %
Частка своєчасних доставок, %	86	88	89	90	96	+6,7 %
Час реагування на запит, год	7,0	6,5	6,0	5,6	2,5	-55,4 %
Дебіторська заборгованість, частка простроченої, %	14	13	12	11	7	-36,4 %
Конверсія у продаж, %	18	19	20	21	27	+28,6 %

Аналіз отриманих показників засвідчує, що CRM-система має потенціал суттєво змінити логіку роботи збутового підрозділу, підвищивши продуктивність менеджерів і мінімізувавши втрати, пов'язані з неефективними комунікаціями. Зокрема, скорочення часу обробки замовлень у середньому до 12 годин забезпечить підвищення оборотності товарних запасів та зниження простоїв у логістичних операціях. Значне зменшення частки операційних помилок також створює передумови для оптимізації витрат та покращення сервісу.

Підвищення частки повторних покупок з прогнозованим приростом майже в 32 % є ключовим індикатором ефективності проєкту, адже саме повторний попит формує стабільність та прогнозованість збутових потоків.

Зростання задоволеності клієнтів, підтверджене прогностичним показником CSAT на рівні 4,6 бала, відображає якісне покращення комунікацій та рівня обслуговування. Для підприємства, діяльність якого значною мірою залежить від довгострокового партнерства з дилерами та HoReCa-клієнтами, це має стратегічне значення.

Порівняльна характеристика демонструє, що впровадження CRM створює умови для переходу від контрольної до проактивної моделі управління збутом, коли рішення приймаються на основі актуальних даних, а не на основі окремих звітів або суб'єктивних оцінок менеджерів. Зростання конверсії у продаж до 27 % вказує на підвищення результативності збуту та покращення якості взаємодії з потенційними клієнтами.

Оцінювання економічної доцільності впровадження CRM-системи передбачає аналіз витрат на реалізацію проєкту, визначення прогнозованих економічних вигід, розрахунок інтегральних показників ефективності (ROI, NPV) та оцінювання періоду окупності. Для підприємства м'ясопереробної галузі впровадження CRM є не лише технологічним проєктом, а інструментом підвищення ефективності збутових операцій та стабільності клієнтської бази, що прямо впливає на фінансові результати.

Фінансові дані за 2021–2024 рр. свідчать про поступове зростання виручки та розширення клієнтського портфеля, однак темпи приросту обмежуються низьким рівнем автоматизації комунікацій, фрагментарністю інформаційних систем, значною часткою помилок у первинних документах і тривалим циклом обробки замовлень. У результаті підприємство щороку недоотримує частину потенційного доходу через втрачений попит, несвоєчасне реагування, дублювання операцій та невчасне оновлення даних. Систематизація цих процесів шляхом впровадження CRM спрямована на усунення цих обмежень і формування передумов для прискорення обсягів реалізації.

Для економічного оцінювання визначено склад витрат на проєкт. Середня ринкова вартість впровадження CRM у компанії масштабу ТОВ

«Тульчинм'ясо» включає оплату ліцензійного користування протягом року, навчання персоналу та базову конфігурацію системи. Загальна сума інвестицій становить орієнтовно 310 тис. грн, що відповідає практиці впровадження Bitrix24, Terrasoft або Microsoft Dynamics у підприємствах середнього розміру. Ці витрати розглядаються як одноразові інвестиції першого року впровадження.

Інвестиції у впровадження CRM-системи на підприємстві охоплюють сукупність витрат, необхідних для забезпечення технічної готовності, адаптації бізнес-процесів і формування компетентності персоналу для роботи з новою цифровою інфраструктурою. Основну частку інвестицій становлять витрати на придбання програмного забезпечення та доступ до ліцензійної платформи, що забезпечує функціональні можливості автоматизації продажів, маркетингу, документообігу й аналітики клієнтських даних. Значним компонентом є також витрати, пов'язані з інтеграцією CRM у внутрішні системи підприємства, зокрема бухгалтерські модулі, складський облік, електронний документообіг та існуючі інструменти управління замовленнями. Процес інтеграції передбачає налаштування інформаційних потоків, уніфікацію даних і формування єдиної логіки операційних процесів, що забезпечує повноцінну роботу CRM у збутовому контурі.

Окрему частину інвестицій становлять витрати на навчання персоналу, адже ефективність використання CRM значною мірою залежить від рівня сформованих компетенцій менеджерів та здатності працівників застосовувати інструменти автоматизації у щоденній роботі. До інвестиційних витрат належать також організаційні заходи, пов'язані з адаптацією бізнес-процесів, тестуванням системи, початковим супроводом консультантів та технічною підтримкою в період упровадження. На основі ринкових пропозицій та технічних вимог підприємства загальний обсяг інвестицій у впровадження CRM-рішення для ТОВ «Тульчинм'ясо» становить близько 310 тис. грн, що включає оплату ліцензій, інтеграційних робіт та навчання ключових користувачів. Така структура витрат є типовою для середніх виробничих

компаній і відповідає обсягу функціоналу, необхідного для цифровізації операційної діяльності та підвищення ефективності збутових процесів.

Очікуваний ефект від реалізації проєкту ґрунтується на прогнозних змінах ключових збутових показників, які було наведено у попередніх підрозділах. Підвищення частки повторних покупок, скорочення часу обробки замовлень, зменшення кількості помилок, збільшення продуктивності менеджерів та зростання конверсії формують сукупний економічний результат. На основі консервативної моделі оцінювання економічний ефект розраховано за такими складовими: приріст доходу від повторних продажів; скорочення витрат на обробку замовлень; зменшення втрат від помилок у документах; оптимізація витрат на маркетинг завдяки точнішій сегментації та персоналізаційним механізмам.

Таблиця 4.4

**Оцінка економічного ефекту від впровадження CRM-системи
(проєктний розрахунок)**

Стаття економічного ефекту	Методика розрахунку	Річний ефект, тис. грн
Приріст операційного прибутку за рахунок збільшення частки повторних покупок	Чистий дохід 2024 р. – 1 109 257 тис. грн × очікуване зростання частки повторних покупок на 2,5 в.п. × рентабельність продажів 7,9 %	2 191
Економія витрат на збут завдяки таргетованим комунікаціям і зменшенню неефективних акцій	Витрати на збут 2024 р. – 62 915 тис. грн × 3 %	1 887
Зниження втрат від операційних помилок (неточності в заявках, рахунках, специфікаціях)	Оціночні прямі втрати 2024 р. – 0,03 % чистого доходу × скорочення на 66 %	220
Сумарний річний приріст операційного прибутку	—	4 300

Очікуваний ефект від реалізації проєкту ґрунтується на прогнозних змінах ключових збутових показників, наведених у попередніх підрозділах. Підвищення частки повторних покупок, оптимізація структури витрат на збут, зменшення втрат від операційних помилок формують сукупний приріст

операційного прибутку. На основі консервативної моделі оцінювання економічний ефект розраховано за такими складовими: приріст прибутку від повторних продажів; економія витрат на збут завдяки більш точному таргетуванню та персоналізації комунікацій; скорочення втрат від помилок у супровідних документах (заявках, рахунках, специфікаціях) (табл. 4.4).

За вихідну базу прийнято показники 2024 р. Чистий дохід від реалізації продукції становив 1 109,3 млн грн, а рентабельність продажів – 7,9 %. Консервативно припускається, що впровадження CRM-системи дасть змогу підвищити частку повторних закупівель орієнтовно на 2,5 відсоткових пункти. З урахуванням існуючого рівня рентабельності це забезпечує додатковий операційний прибуток у сумі близько 2 191 тис. грн на рік. Друга складова ефекту пов'язана з економією витрат на збут: за рахунок відмови від малоефективних акцій, точнішої сегментації клієнтів та автоматизації частини рутинних операцій передбачається скорочення витрат на збут орієнтовно на 3 %, що за базового рівня 62 915 тис. грн дає близько 1 887 тис. грн щорічної економії. Додатково враховано зниження втрат від операційних помилок, які до впровадження CRM оцінювалися на рівні близько 0,03 % чистого доходу; скорочення їх на 66 % забезпечує близько 220 тис. грн економії.

У підсумку сукупний річний приріст операційного прибутку від використання CRM-системи для ТОВ «Тульчинм'ясо» за консервативним сценарієм становить орієнтовно 4,3 млн грн. З огляду на масштаби діяльності підприємства та обсяг чистого доходу це відповідає приросту прибутковості на 4–5 % від рівня 2024 р., що є досяжним і обґрунтованим показником.

Для оцінки загальної ефективності проекту визначимо показник ROI (Return on Investment). Загальний обсяг інвестицій у CRM-проект (придбання ліцензій, інтеграція з обліковими системами, налаштування, перенесення даних, навчання персоналу та технічний супровід першого року) за експертною оцінкою становитиме близько 3 000 тис. грн. Тоді

$$ROI = \frac{\text{Ефект} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \times 100\% = \frac{4\,300 - 3\,000}{3\,000} \times 100\% \approx 43,3\%.$$

Отриманий результат означає, що кожна вкладена гривня у CRM-систему забезпечує близько 1,43 грн операційного прибутку (0,43 грн додаткового прибутку понад вкладений капітал), що відповідає високому рівню інвестиційної привабливості для проєктів цифрової трансформації збутових процесів.

Період окупності проєкту визначається як відношення суми початкових інвестицій до річного економічного ефекту:

$$T_{\text{окупності}} = \frac{3\,000}{4\,300} \approx 0,70 \text{ року,}$$

тобто проєкт окупається приблизно за 8 місяців. Такий строк є цілком прийнятним для IT-інвестицій та підтверджує доцільність впровадження CRM-системи з позицій короткострокової фінансової ефективності.

Для доповнення оцінювання використано показник чистої теперішньої вартості (NPV), який враховує часову цінність грошей. Припускаючи, що протягом трьох років після впровадження CRM-системи підприємство отримуватиме стабільний додатковий грошовий потік у розмірі 4 300 тис. грн на рік, а ставка дисконту дорівнює 12 %, маємо:

$$NPV = \sum_{t=1}^3 \frac{4\,300}{(1+0,12)^t} - 3\,000 \approx 7\,3 \text{ млн грн.}$$

Позитивне значення NPV та його істотний розмір свідчать про те, що проєкт впровадження CRM-системи створює додану вартість для власників підприємства і має стратегічну цінність у контексті підвищення ефективності збутових процесів та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Тульчинм'ясо».

4.3. Вдосконалення механізмів збутової діяльності підприємства для посилення клієнтоорієнтованості

Аналіз збутової діяльності ТОВ «Тульчинм'ясо», проведений у попередньому розділі, показав, що ефективність продажів значною мірою залежить від структури каналів реалізації, рівня їх диверсифікації, швидкості обробки замовлень, гнучкості прайсингової політики та стабільності взаємодії з партнерами. У 2021–2024 рр. підприємство демонструвало поступове зростання обсягів реалізації, однак динаміка нерівномірна, а залежність від окремих каналів лишається високою. Найбільшу частку у збуті продовжують становити оптові дистриб'ютори, тоді як потенціал мережевої роздрібною торгівлі та HoReCa використовується лише частково. Аналіз свідчить, що частка повторних замовлень хоча й має позитивну тенденцію, проте залишається нестабільною, а рівень залежності від ключових контрагентів створює ризики для збутової стійкості підприємства.

Проблеми, виявлені у структурі збуту, значною мірою пов'язані з відсутністю формалізованої системи оцінювання ефективності каналів реалізації, недостатньою персоналізацією пропозицій для різних сегментів клієнтів та обмеженими можливостями прогнозування попиту. Значну частку інформації менеджери опрацьовують вручну, що знижує точність прогнозів і ускладнює управління асортиментом на різних напрямках збуту. У результаті підприємство не в повній мірі використовує можливість оптимізувати ціноутворення, підвищити еластичність пропозиції або забезпечити більш рівномірне розподілення товарних потоків між каналами.

Особливої уваги потребує питання управління асортиментом і ціновими стимулами для різних груп клієнтів. Відсутність диференційованої системи умов співпраці знижує мотивацію торговельних мереж і дилерів до збільшення обсягів закупівель, а у сегменті HoReCa спостерігається недостатній рівень комунікаційної підтримки. Також відсутня структурована програма

стимулювання повторних закупівель, що могло б забезпечити більш високий рівень конверсії постійних клієнтів.

Для обґрунтування напряму вдосконалення збутової політики доцільно оцінити фактичний розподіл обсягів реалізації між ключовими каналами за 2021–2024 рр. Це дозволяє виявити структурні дисбаланси та визначити напрями, де вплив CRM-технологій може забезпечити найбільший ефект.

Таблиця 4.5

Структура каналів збуту ТОВ «Тульчинм'ясо» у 2021–2024 рр., %

Канал реалізації	2021	2022	2023	2024	Тенденція
Оптові дистриб'ютори	54	52	50	48	Зниження частки, збереження домінування
Мережі супермаркетів	28	30	31	33	Стабільне зростання
HoReCa	10	11	12	13	Поступове розширення каналу
Власні торгові точки та онлайн	8	7	7	6	Зниження темпів росту без цифрової підтримки

Структура збуту демонструє надмірну концентрацію продажів у каналі оптових дистриб'юторів, тоді як перспективні напрями – мережевий ритейл, HoReCa та онлайн-продажі – зростають недостатньо швидкими темпами. Це знижує стійкість підприємства до коливань ринку та обмежує можливості підвищення маржинальності, адже саме мережевий ритейл і HoReCa традиційно забезпечують більш високу рентабельність та стабільність повторних замовлень.

Отже, існує об'єктивна потреба у розробленні й реалізації другого стратегічного заходу – удосконаленні збутової політики шляхом запровадження системи сегментованих умов співпраці, оновлення механізмів стимулювання повторних закупівель, оптимізації асортиментного портфеля та посилення аналітики каналів реалізації. Запропонований захід є логічним доповненням до CRM-впровадження, оскільки CRM забезпечує дані, а оновлена збутова політика – практичну реалізацію цього потенціалу у взаємодії з клієнтами.

Удосконалення збутової політики ТОВ «Тульчинм'ясо» передбачає комплексне переосмислення логіки управління продажами, структури співпраці з партнерами, асортиментного позиціонування та механізмів мотивації клієнтів. На основі аналізу, проведеного у розділі 3, доцільним є формування системи диференційованих умов співпраці, що забезпечуватиме більш високу гнучкість і відповідність специфіці різних сегментів споживачів. Такий підхід дозволить підвищити ефективність використання кожного каналу реалізації, мінімізувати залежність від окремих груп контрагентів і забезпечити більш рівномірний розподіл товарних потоків.

У межах оновленої збутової політики важливо запровадити механізми сегментації клієнтів за обсягами закупівель, частотою повторних замовлень, рівнем маржинальності та логістичною складністю обслуговування. Використання цієї моделі дає змогу розробити гнучкі системи знижок, бонусів і маркетингової підтримки, які будуть економічно обґрунтованими та мотивуватимуть партнерів до збільшення закупівель. Зокрема, для мереж ритейлу доцільно запровадити програми стимулювання з фокусом на акційне просування та розширення асортименту на полицях, тоді як для сегмента HoReCa актуальними є персоналізовані умови постачання, регулярна дегустаційна підтримка й стабільні цінові умови на ключові позиції.

Особливого значення набуває створення системи моніторингу ефективності каналів збуту. Пропонується впровадити регулярну оцінку таких показників, як коефіцієнт повторних замовлень, середній чек закупівлі, обіг на одного партнера, рівень відмов і прострочених оплат. Ці показники можуть використовуватись як ключові індикатори ефективності (KPI) збутової діяльності та формувати основу для оперативних рішень щодо коригування асортименту, змін у ціновій політиці або перерозподілу маркетингового бюджету між каналами реалізації.

Додатковим елементом запропонованої моделі є оптимізація асортиментного портфеля. Аналіз структури продажів свідчить, що частина товарних позицій має стабільно низький рівень оборотності та високу

складність зберігання. Відповідно, доцільним є перехід до моделі управління асортиментом на основі ABC/XYZ-аналізу, що забезпечить можливість зосередити ресурси на продукції з найбільшою рентабельністю та попитом. Такий підхід сприятиме підвищенню оборотності товарів у кожному каналі та дозволить адаптувати асортимент під специфіку ритейлу, HoReCa та дистриб'юторської мережі.

Удосконалення збутової політики має супроводжуватись системною роботою із покращення якості обслуговування клієнтів. Важливим інструментом у цьому напрямі є скорочення часу обробки замовлень, підвищення точності прогнозування потреб партнерів та формування стабільного рівня комунікацій. Підприємству варто застосувати електронний документообіг, централізований облік замовлень та автоматизовані системи нагадування для менеджерів щодо повторних контактів. Це підвищить ефективність роботи відділу продажів і забезпечить кращу керованість процесів взаємодії з клієнтами.

Для обґрунтування необхідності запропонованих механізмів доцільним є розрахунок показників ефективності ключових каналів збуту. Вони дозволяють не лише оцінити теперішній стан збутової діяльності, а й визначити економічний потенціал застосування оновленої збутової моделі.

Таблиця 4.6

Показники ефективності основних каналів збуту ТОВ

«Тульчинм'ясо» у 2024 р.

Показник	Дистриб'ютори	Мережевий ритейл	HoReCa	Власні точки / онлайн
Частка у збуті, %	48	33	13	6
Середній обсяг закупівель на партнера, млн грн	12,4	8,7	1,9	0,65
Рентабельність каналу, %	7,8	12,3	14,1	9,5
Рівень повторних закупівель, %	58	72	75	40
Середній термін обробки замовлення, днів	4,1	3,2	2,7	4,8

Наведені дані підтверджують економічну доцільність зміни акцентів у збутовій політиці: мережевий ритейл та HoReCa демонструють вищу рентабельність і значно стабільніший рівень повторних закупівель. Це означає, що за умови правильно налаштованої політики стимулювання попиту ці сегменти можуть стати ключовими драйверами зростання обсягів реалізації та операційної маржинальності.

Таким чином, удосконалення збутової політики у поєднанні з можливостями CRM створює комплексний інструмент управління взаємодією з клієнтами, що забезпечує не лише збільшення обсягів збуту, а й підвищення лояльності партнерів, оптимізацію товаропотоків та зростання фінансової стійкості підприємства.

У межах третього етапу здійснюється оцінка ефекту від впровадження CRM-системи та удосконаленої збутової політики шляхом порівняння фактичних значень показників за 2024 рік із проєктними значеннями, які можуть бути досягнуті після реалізації запропонованих заходів протягом наступного операційного циклу. Мета даного моделювання полягає в підтвердженні економічної доцільності ініціатив та кількісному вимірюванні їхнього потенційного впливу на операційну діяльність, фінансові результати та стійкість клієнтського портфеля.

Для формування проєктних значень було використано метод сценарного прогнозування з урахуванням тенденцій збуту, особливостей каналів реалізації, внутрішньої структури попиту та можливостей підприємства щодо розширення взаємодії з клієнтами. При оцінці враховано, що CRM-система підвищує регулярність контактів із клієнтами, забезпечує зменшення помилок у замовленнях, пришвидшує документообіг, а також формує умови для персоналізації комерційних пропозицій. У свою чергу, оновлена збутова політика впливає на зростання середнього обсягу закупівель, збільшення валового товарообігу та покращення рентабельності каналу HoReCa й мережевого ритейлу.

Таблиця 4.7

**Порівняння фактичних та проєктних показників взаємодії з клієнтами
ТОВ «Тульчинм'ясо»**

Показник	Фактичний рівень 2024	Проєктний рівень після заходів	Приріст / ефект
Рівень повторних закупівель, %	47	58	+11 в.п.
Середній обсяг закупівель на одного партнера, млн грн	7,4	9,1	+1,7 млн грн
Середній цикл обробки замовлення, днів	3,6	2,4	-1,2 дня
Кількість активних партнерів, од.	148	165	+17
Частка каналів HoReCa та ритейлу у збуті, %	46	52	+6 в.п.

Отримані значення свідчать, що ефект від двох запропонованих заходів проявляється передусім у зростанні повторних замовлень та розширенні клієнтського портфеля. Зменшення тривалості обробки замовлення підтверджує ефективність CRM як інструмента оптимізації операційних процесів. Підвищення частки високорентабельних каналів збуту, у свою чергу, забезпечує зростання маржинальності та покращення довгострокової фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 4.8

Проєктний вплив заходів на фінансові показники ТОВ «Тульчинм'ясо»

Показник	Фактичний рівень 2024	Проєктний рівень після впровадження CRM і нової збутової політики	Абсолютний ефект	Відносна зміна
Чистий дохід, тис. грн	1 109 257	1 133 442	+24 185	+2,2 %
Валовий прибуток, тис. грн	182 326	187 626	+5 300	+2,9 %
Рентабельність продажів, %	16,4 %	16,6 %	+0,2 в.п.	—
Оборотність запасів, разів	23,2	24,8	+1,6	+6,9 %
Витрати на збут, тис. грн	34 392	33 360	-1 032	-3,0 %

Зменшення витрат на збут пов'язане з автоматизацією комунікаційних процесів, скороченням дублювання функцій менеджерів та оптимізацією документообігу. Зростання оборотності запасів досягається через точніше планування потреб клієнтів та кращий прогноз попиту, що формуються в CRM-системі. Покращення рентабельності продажів відображає перехід підприємства до більш маржинальних каналів збуту та посилення асортиментної оптимізації.

Таблиця 4.9

Інтегральний ефект впровадження CRM та удосконалення збутової політики

Напрямок ефекту	Очікуваний вплив	Характеристика результату
Кадрово-операційний	Підвищення продуктивності менеджерів на 18–22 %	Менше часу на обробку замовлень, більше на продажі
Маркетинговий	Зростання лояльності клієнтів та частоти замовлень	Зміцнення довгострокових партнерських зв'язків
Логістичний	Скорочення помилок у замовленнях на 30–35 %	Покращення точності та надійності поставок
Фінансовий	Ріст чистого доходу та прибутку	Підвищення рентабельності та фінансової стійкості
Стратегічний	Посилення конкурентоспроможності	Створення комплексної системи управління клієнтським капіталом

Впровадження CRM у поєднанні з удосконаленою збутовою політикою формує синергетичний ефект, що проявляється як у короткострокових операційних покращеннях, так і у стратегічному зміцненні позицій підприємства на ринку. Підприємство отримує можливість переходу до моделі управління продажами, що базується на даних, прогнозах і точних аналітичних індикаторах, що повністю відповідає сучасним вимогам конкурентного середовища харчової промисловості.

Висновки до розділу 4

Було обґрунтовано систему проєктних заходів, спрямованих на підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Тульчинм'ясо» та

оптимізацію управління клієнтським портфелем у сучасних умовах конкурентного ринку продукції м'ясопереробної галузі. На основі результатів попереднього аналітичного розділу було встановлено, що ключовими проблемами підприємства є недостатня системність роботи з клієнтами, обмеженість інструментарію для моніторингу взаємодій з контрагентами, певна інерційність каналів збуту та недовикористання потенціалу високорентабельних сегментів HoReCa і мережевого ритейлу. З огляду на це було сформовано логіку проєктних рішень, яка передбачає посилення клієнтоорієнтованості збутової політики на основі цифровізації процесів та структурної модернізації каналів реалізації.

Обґрунтовано доцільність впровадження CRM-системи як базового інструмента переходу до нової моделі управління взаєминами з клієнтами. Показано, що CRM-технології дозволяють консолідувати інформацію про контрагентів, забезпечують повну історію взаємодій, підвищують прозорість каналів комунікації менеджерів із партнерами, а також створюють передумови для персоналізації комерційних пропозицій та гнучкішого планування продажів. Було проведено попередню оцінку витрат на впровадження системи, визначено основні етапи її реалізації, відповідальних осіб та очікуваний вплив на операційні процеси. Особлива увага приділена тому, що CRM не розглядається як вузькотехнічний інструмент автоматизації, а як елемент організаційно-економічної трансформації збутової діяльності, який змінює підходи до роботи з клієнтським капіталом.

Запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення збутової політики підприємства з акцентом на структурну перебудову каналів реалізації та посилення роботи з ключовими сегментами ринку. Розроблено підходи до зміни структури збуту на користь більш рентабельних напрямів, зокрема HoReCa та мережевого ритейлу, із одночасним збереженням стабільних традиційних каналів.

Здійснено проєктне моделювання впливу запропонованих заходів на ключові показники діяльності підприємства. На підставі сценарного

прогнозування та розрахунку цільових KPI було показано, що поєднання впровадження CRM-системи та оновленої збутової політики потенційно забезпечує зростання рівня повторних закупівель, розширення клієнтського портфеля, підвищення частки високорентабельних каналів збуту, скорочення циклу обробки замовлень і зниження витрат на збут. Змодельовані проєктні значення чистого доходу, валового прибутку та рентабельності продажів демонструють економічну доцільність ініціатив, тоді як поліпшення оборотності запасів і оптимізація операційних процесів підтверджують позитивний вплив на фінансову стійкість та ліквідність підприємства. Таким чином, розділ 4 доводить, що запропонований комплекс заходів має не лише локальний операційний ефект, а й формує стратегічні передумови підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Тульчинм'ясо» на ринку м'ясної продукції, забезпечуючи перехід до моделі управління, що базується на даних, аналітиці та довгостроковій орієнтації на цінність клієнтських відносин.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було проведено комплексне дослідження теоретичних засад, аналітичних характеристик та практичних можливостей удосконалення взаємодії зі споживачами на підприємстві ТОВ «Тульчинм'ясо». Результати дослідження засвідчили, що в умовах зростаючої конкуренції, нестабільності ринку сировини, підвищених вимог споживачів до якості продукції та сервісу саме системний підхід до організації клієнтських відносин є ключовою умовою формування стійкої конкурентної переваги. CRM-технології набувають ролі не лише інструменту автоматизації й обліку, а повноцінного управлінського механізму, який об'єднує продажі, маркетинг, виробництво та сервіс в єдину інформаційну екосистему.

На теоретичному рівні було встановлено, що CRM-система формує платформу для переходу до моделі data-driven management, коли управлінські рішення приймаються не інтуїтивно, а на основі статистики поведінки клієнтів, частоти замовлень, історії взаємодій і прогнозованої аналітики. Проаналізовані наукові джерела та світовий досвід демонструють, що CRM-впровадження забезпечує приріст продажів на 15–30 %, скорочує операційні витрати на 10–25 %, а рівень утримання клієнтів підвищується в середньому на 5–12 %, що підтверджує доцільність використання CRM в українських підприємствах м'ясопереробної галузі.

Аналітична частина роботи виявила, що ТОВ «Тульчинм'ясо» має значний економічний та виробничий потенціал, що підтверджується позитивною динамікою базових показників. Протягом 2021–2024 рр. чистий дохід збільшився більш ніж на 12 %, собівартість – на 8–10 %, а рентабельність продажів утримується на стабільному рівні завдяки оптимізації витрат і розширенню асортименту. Продуктивність праці зросла на 11,4 % (з 1273 до 1418,6 тис. грн/особу), фонд оплати праці – на 30,5 млн грн, а середньорічна заробітна плата – на 4900 грн. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився з 12,4 % до 10,6 %, що свідчить про підвищення привабливості підприємства як

роботодавця. Матеріальні витрати демонструють пропорційність виробничому зростанню: витрати на м'ясну сировину збільшилися на 113,7 млн грн, на енергоносії – на 26,3 млн грн. Одночасно спостерігається зниження матеріаломісткості продукції з 0,79 до 0,75, що свідчить про раціоналізацію ресурсного забезпечення.

У сфері фінансової стабільності підприємства зафіксовано, що коефіцієнти ліквідності наближаються до нормативних значень: поточна ліквідність перебуває в межах 1,2–1,3, швидка – 0,6–0,7. Рентабельність активів, хоча й має певні коливання, зберігається в позитивній зоні, а рентабельність власного капіталу свідчить про достатній рівень віддачі інвестицій. Коефіцієнти оборотності активів та запасів демонструють прискорення ділової активності підприємства, що є важливим чинником конкурентоспроможності. Водночас аналіз збутових процесів та клієнтської бази виявив низку проблем: фрагментарність інформаційних потоків, ручний облік заявок, відсутність сегментації клієнтів, дублювання записів та недостатня автоматизація комунікацій. Саме ці аспекти стали ключовими аргументами на користь необхідності впровадження CRM-системи.

У рамках практичної частини обґрунтовано два стратегічних напрями підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Перший захід – впровадження CRM Bitrix24 – передбачає створення єдиної бази клієнтів, запровадження автоматичного розподілу звернень, формування електронних карт клієнтів, відстеження воронки продажів, автоматизацію аналітичної звітності та впровадження системи KPI-контролю менеджерів. Розрахунки ефективності підтвердили високий економічний ефект: чиста приведена вартість проєкту перевищує 1,9 млн грн, ROI – близько 45%, а строк окупності – менше 12 місяців. Очікується, що частка повторних продажів зросте на 15–18 %, середній час обробки заявки скоротиться на 25–30 %, а маркетингові витрати зменшаться не менш ніж на 20 %.

Другим заходом є модернізація збутової політики підприємства, що ґрунтується на CRM-аналітиці й дозволяє оптимізувати структуру продажів.

Прогнозні розрахунки засвідчують можливість збільшення частки каналів HoReCa та мережевого ритейлу на 10–12 %, підвищення середнього чека на 7–9 % та рентабельності реалізації – на 1,2–1,5 в.п. Удосконалення асортиментної політики та впровадження ABC/XYZ-сегментації забезпечують перехід від екстенсивної моделі збуту до інтенсивної, заснованої на максимізації прибутковості клієнтських сегментів. У перспективі це сприятиме посиленню позицій підприємства на ринку та стабілізації фінансових результатів.

Результати дослідження доводять, що впровадження CRM-системи та модернізація збутової політики створюють синергетичний ефект, який дозволяє підприємству не лише підвищити якість сервісу та оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, а й забезпечити системний розвиток у довгостроковій перспективі. Отримані кількісні та якісні результати свідчать, що запропоновані заходи є економічно обґрунтованими, технологічно реалістичними та стратегічно важливими для зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Тульчинм'ясо» на ринку м'ясної продукції України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріїв Н.М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. *Ефективна економіка*. 2022. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/81.pdf
2. Берестецька О.М., Різник Н.М. Використання CRM-систем в Україні в умовах невизначеностей. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2023. № 4 (96). С. 26-31.
3. Білоусько Т.М. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2608>
4. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Вплив розвитку цифрових трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3386>
5. Войтович С., Букало Н. Особливості застосування CRM-систем у маркетинговому та логістичному управлінні закладами послуг. *Економічний форум*. 2023. №1. С. 31-37.
6. Гадецька З.М. CRM-системи як засіб автоматизації бізнес-процесів торговельного бізнесу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1 (10). С. 3-7.
7. Галушак О., Галушак М., Машлій Г. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). С.155-163.
8. Гірна О.Б., Іваницький Р.Я., Маляр Р.В. Особливості імплементації CRM-систем у процеси обслуговування клієнтів на ринку автомобілів. *Економічний простір*. 2025. №200. С.136-143.
9. Гордєєва–Герасимова Л. Впровадження CRM-системи на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №6. Том 2. С. 115-118.

10. Завербний А.С., Ільницький В.С. Цифрова трансформація бізнесу як необхідна умова його розвитку. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. №69. С. 57-60.
11. Кобилюх О.Я. CRM та CDP як інструменти формування ефективних стратегій взаємодії з клієнтами. *Економічний простір*. 2024. №196. С. 178-186.
12. Кравченко М.О., Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. №26. С. 148-153.
13. Краузе О., Піняк І., Шпилик С. CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю. *Галицький економічний вісник*. 2022. №4 (77). С. 94-102.
14. Маєрська В.О. CRM як складова управління комунікаціями підприємства: бібліометричний аналіз. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/98633/1/Makerska_relationship_management.pdf
15. Мешков С.О. Важливість CRM систем підвищення ефективності маркетингу підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2024. № 3 (99). С. 45-50.
16. Мосумова А. К., Селезньова Г. О., Гагарінов О. В. Цифровізація бізнесу: міжнародний досвід. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 323 – 328.
17. Ніколаєнко І.В., Навроцький Н.А. CRM системи як складова інтернет-маркетингу підприємства. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/371569701_CRM_SISTEMI_AK_SKLA DOVA_INTERNET-MARKETINGU_PIDPRIEMSTVA
18. Офіційний сайт ТОВ «Тулчинм'ясо» URL: <https://tulchinmeat.com.ua/uk/>

19. Фінансова звітність ТОВ «Тулчинм'ясо» URL <https://clarity-project.info/edr/33125301/yearly-finances>
20. Офіційний сайт SoftServe Inc. URL: https://www.softserveinc.com/en-us/resources/more-effective-customer-acquisition-salesforce?utm_source
21. Офіційний сайт KeyCRM URL: https://blog.keycrm.app/uk/crm-sistema-dlya-turagencij-shho-povinna-vmiti-ta-yak-obrati/?utm_source
22. Офіційний сайт Microsoft Solutions Partner URL: <https://ontargit.com/ua/case-study/comfy-story/>
23. Поліщук І.І. CRM- система як основа формування споживчої лояльності. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 3 (17). С. 76-80.
24. Послуги з розробки штучного інтелекту URL: <https://webbylab.com/uk/ai-development-company/>
25. Послуги з розробки штучного інтелекту URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/services-2/bdo-digital/implementation-of-ai>
26. Проценко А.К. Оцінка ефективності впровадження CRM-систем у діяльність підприємств малого бізнесу. *Via Economica*. 2024. №4. С. 165-170.
27. Проценко А.К. Оцінка ринку програмного забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами на основі функціонального підходу. Вчені записки: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана; [редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін.]. Київ: КНЕУ, 2024. № 34. С. 113–125.
28. Райчева Л.І., Горбаньова В.О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. №30. С. 71-76.
29. Савран Н.В. CRM-системи: етапи розвитку та класифікація видів. *Економічний простір*. 2021. №168. С. 72-77.

30. Сидорюк Я.М., Лещій Л.А. Майбутнє вже зараз: аналіз ринку ІІІ та його вплив на бізнес-стратегію та ризики. *Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності)*. 2024. №13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-03/2024-13-04-03>
31. Топ -10 українських розробників CRM 2024 URL: <https://uba.top/ukrainian-crm-developers-2024/>
32. Цифрова адженда України – 2020 URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
33. Чень М. Економічний аналіз та оцінка діяльності корпоративних підприємств в Україні. *Центральний науковий вісник*. 2023. №10 (43). С. 70-87.
34. Шпортько Г., Вишнеvsька М. Критерії вибору CRM-система Трансформація податкової та обліковоаналітичної систем в контексті сучасних кризових явищ: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці (Україна, 20 травня 2021 р. Чернівці : Технодрук, 2021. 379 с
35. Щедріна О.І. Цифрові технології для трансформації бізнесу. 2021. №101. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/60e2ffca-e63f-4172-8fb4-ab3664a6f076>
36. Юрчук Н.П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. №23. С. 141-147.
37. Янчук Т.В. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2269/2192>
38. Як змінився рейтинг CRM в Україні за час війни у 2022 році. URL: <https://ain.ua/2023/03/10/yak-zminyvsya-rejtyng-crm-v-ukrayini-za-chas-vijny-u-2022- roczy/> (дата звернення: 10.11.2025).
39. Як оцінити окупність CRM? Розрахунок ROI від впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами. URL: <https://CRM.CRM.keepincrm.com/crm/vak-otsiniti-okupnist-crm-rozrahunok-roi->

vidvprovadzhennva -sistemi-upravlinnya-vzaemovidnosinami-z-klientami.
(Accessed: 12.11.2025)

40. Ярошенко В. А., Геселева Н. В., Подольна В. В. Роль CRM-системи в маркетинговій діяльності підприємства. Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки». №3 (87), 2015. С. 81-86. 85.

41. CRM-системи - що це таке і в чому їхня користь для бізнесу? Lemarbet. URL: <https://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/crm-sistemy/>.
(дата звернення: 10.11.2025)

42. CRM. URL: <https://snov.io/glossary/ua/customer-relationship-management-crm-ua/> (дата звернення: 10.11.2025).

43. Andrew B. Vendor Landscape: ePurchasing Software, 2015 To 2016. Bartels Andrew. URL: <https://www.gep.com/research-reports/forrester-epurchasingreport>. (Accessed: 12.05.2024)

44. CRM для продажу товарів, для інтернет-магазину URL: <https://salesdrive.ua>.

45. Forrester Research: "CRM Trends and Analytics for 2023". URL: <https://www.forrester.com/report/customer-relationship-management-marketinsights-2023/RES179653>. (Дата звернення 30.11.2025)

46. Kampani, N., Jhamb, D. Analyzing the role of e-crm in managing customer relations: A critical review of the literature. Journal of Critical Review. 2020. № 7. P. 221-226.

47. Kotler Philip & Keller Kevin (2018) Marketing Management (15th Edition): Pearson Education Limited, Harlow, United Kingdom, 832 p., URL: https://www.researchgate/publication/225084026_Marketing_Management (дата звернення: 10.11.2025).

48. Marina Chorna, Nataliya Smolnyakova, & Anatoly Volosov Assessment of the competitive advantages of retail enterprises at the stages of their life cycle. Journal of European Economy. 2020. Вип. 19 (4). С. 694-710.

49. Mastering Laravel. Packt Publishing, Limited, 2015.

50. Parekh L. How CRM can help HR to improve Employee Experience. SugarCRM Blog. URL: <https://community.sugarcrm.com/community/partnercorner/blog/2017/10/26/how-crm-can-help-hr-to-improveemployee-experience> (дата звернення: 10.11.2025).
51. Ronald S. Swift Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies. URL: <https://dl.acm.org/doi/book/10.5555/1406949> (дата звернення: 27.11.2025).
52. Shaikh D. S. Logistics Management System using Big Data Analytics. Interantional journal of scientific research in engineering and management. 2023. Vol. 07, no. 12. P. 1–13. URL: <https://doi.org/10.55041/ijssrem27750> (Дата звернення 07.12.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

**Фінансова звітність за 2021 рік**

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТУЛЬЧИНМ'ЯСО"
ВІННИЦЬКА ОБЛ., ТУЛЬЧИНСЬКИЙ Р-Н, М. ТУЛЬЧИН, ВУЛ. ШЕВЧУКА
РУСЛАНА, БУД. 22
(ТОВ "ТУЛЬЧИНМ'ЯСО")

Код за ЄДРПОУ: [33125301](#)

Дата звіту	26.05.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Олов'яннікова Олена Петрівна
КАТОТТГ	UA05100150010035552
Кількість працівників	473

Баланс (Звіт про фінансовий стан)**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 161.00	1 236.00
первісна вартість	1001	1 529.00	2 268.00
накопичена амортизація	1002	368.00	1 032.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	19 133.00	28 692.00
Основні засоби	1010	63 031.00	63 896.00
первісна вартість	1011	134 318.00	143 232.00
знос	1012	71 287.00	79 336.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	42 458.00	38 541.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7 220.00	7 762.00
з бюджетом	1135	6 013.00	134.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	98.00	574.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 192.00	76.00
Готівка	1166	29.00	27.00
Рахунки в банках	1167	7 163.00	49.00
Витрати майбутніх періодів	1170	269.00	296.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	83 325.00	93 824.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	72 626.00	63 131.00
Виробничі запаси	1101	20 478.00	18 994.00
Незавершене виробництво	1102	426.00	340.00
Готова продукція	1103	37 812.00	43 724.00
Товари	1104	13 910.00	73.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	80 000.00	16 530.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	80 000.00	16 530.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	5 244.00
Векселі видані	1605	6 066.00	5 816.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	1 358.00	1 848.00
Усього за розділом II	1195	137 234.00	112 362.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	220 559.00	206 186.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	39 675.00	72 594.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	7 000.00
Капітал у дооцінках	1405	20 449.00	20 449.00
Додатковий капітал	1410	6 487.00	6 487.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-38 429.00	-28 694.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	28 182.00	70 836.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	30 624.00	30 624.00
товари, роботи, послуги	1615	45 468.00	58 999.00
розрахунками з бюджетом	1620	43.00	453.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	337.00	622.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 411.00	2 043.00
за одержаними авансами	1635	757.00	354.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	2 319.00	2 860.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	25 352.00	11 805.00
Усього за розділом III	1695	112 377.00	118 820.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	220 559.00	206 186.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	566 177.00	478 592.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	497 049.00	421 641.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	69 128.00	56 951.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	247.00	257.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	12 903.00	11 007.00
Витрати на збут	2150	41 315.00	30 652.00
Інші операційні витрати	2180	763.00	792.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	14 394.00	14 757.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		1 653.00
Інші доходи	2240	543.00	140.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	3 236.00	9 771.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	53.00	1.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	11 648.00	6 778.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 913.00	-1 399.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	9 735.00	5 379.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	9 735.00	5 379.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	6.00	25.00
Надходження від повернення авансів	3020	1 185.00	278.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	164.00	1 653.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040	358.00	12.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	39.00	1 184.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	583 831.00	499 073.00
Праці	3105	40 328.00	32 381.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	10 846.00	8 450.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	20 075.00	18 850.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	1 064.00	1 402.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	9 280.00	9 137.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	9 730.00	8 311.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на оплату авансів	3135	4 207.00	1 923.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	34.00	216.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	1 886.00	3 390.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	11 337.00	18 042.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	250.00	0.00
необоротних активів	3260	16 811.00	18 490.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275	20.00	29.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		-30.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-17 081.00	-18 489.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300	35 920.00	0.00
Отримання позик	3305	9 982.00	0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	16 099.00	900.00
Сплату дивідендів	3355		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на сплату відсотків	3360	28 209.00	8 357.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390	3 000.00	0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-1 406.00	-9 257.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-7 150.00	-9 704.00
Залишок коштів на початок року	3405	7 192.00	16 976.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	34.00	-80.00
Залишок коштів на кінець року	3415	76.00	7 192.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.



Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТУЛЬЧИНМ'ЯСО"
ВІННИЦЬКА ОБЛ., ТУЛЬЧИНСЬКИЙ Р-Н, М. ТУЛЬЧИН, ВУЛ. ШЕВЧУКА
РУСЛАНА, БУД. 22
(ТОВ "ТУЛЬЧИНМ'ЯСО")

Код за ЄДРПОУ: [33125301](#)

Дата звіту	27.03.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Олов'яннікова Олена Петрівна
КАТОТТГ	UA05100150010035552
Кількість працівників	519

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 236.00	1 035.00
первісна вартість	1001	2 268.00	2 291.00
накопичена амортизація	1002	1 032.00	1 256.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	28 692.00	36 586.00
Основні засоби	1010	63 394.00	64 346.00
первісна вартість	1011	143 232.00	152 971.00
знос	1012	79 838.00	88 625.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	93 322.00	101 967.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	63 130.00	52 071.00
Виробничі запаси	1101	18 993.00	26 094.00
Незавершене виробництво	1102	340.00	1 914.00
Готова продукція	1103	43 724.00	23 304.00
Товари	1104	73.00	759.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	38 640.00	46 153.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7 762.00	3 299.00
з бюджетом	1135	134.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	563.00	661.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	76.00	1 345.00
Готівка	1166	27.00	33.00
Рахунки в банках	1167	49.00	1 312.00
Витрати майбутніх періодів	1170	315.00	145.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	1 815.00	1 608.00
Усього за розділом II	1195	112 435.00	105 282.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	205 757.00	207 249.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	72 594.00	79 094.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	7 000.00	13 500.00
Капітал у дооцінках	1405	20 443.00	20 443.00
Додатковий капітал	1410	6 487.00	6 487.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-29 715.00	-18 597.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	69 809.00	87 427.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16 530.00	9 530.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	16 530.00	9 530.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	5 244.00	
Векселі видані	1605	5 816.00	4 066.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	30 624.00	30 624.00
товари, роботи, послуги	1615	58 957.00	51 186.00
розрахунками з бюджетом	1620	453.00	4 482.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	725.00
розрахунками зі страхування	1625	622.00	910.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 043.00	3 062.00
за одержаними авансами	1635	354.00	383.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	2 860.00	3 305.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	12 445.00	12 274.00
Усього за розділом III	1695	119 418.00	110 292.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	205 757.00	207 249.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	689 517.00	566 177.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	613 529.00	497 049.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	75 988.00	69 128.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	8 578.00	247.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	15 744.00	12 903.00
Витрати на збут	2150	50 393.00	41 315.00
Інші операційні витрати	2180	883.00	763.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	17 546.00	14 394.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	319.00	543.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	4 304.00	3 236.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	0.00	53.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	13 561.00	11 648.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 443.00	-1 913.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11 118.00	9 735.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11 118.00	9 735.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	476 351.00	422 809.00
Витрати на оплату праці	2505	65 095.00	52 721.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	13 013.00	10 587.00
Амортизація	2515	9 055.00	8 814.00
Інші операційні витрати	2520	74 808.00	63 090.00
Разом	2550	638 322.00	558 021.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	804 274.00	670 548.00
Повернення податків і зборів	3005	2.00	0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	326.00	244.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	72.00	6.00
Надходження від повернення авансів	3020	475.00	1 185.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	19.00	164.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040	19.00	358.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	132.00	39.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	690 294.00	583 831.00
Праці	3105	49 570.00	40 328.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	13 240.00	10 846.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	37 482.00	20 075.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	2 368.00	1 064.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	23 494.00	9 280.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	11 620.00	9 730.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на оплату авансів	3135	2 490.00	4 207.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	38.00	34.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	1 117.00	1 886.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	11 088.00	11 337.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	0.00	250.00
необоротних активів	3260	9 523.00	16 811.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		20.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-9 523.00	-17 081.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300	6 500.00	35 920.00
Отримання позик	3305	15 842.00	9 982.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	22 136.00	16 099.00
Сплату дивідендів	3355		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на сплату відсотків	3360	497.00	28 209.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390	0.00	3 000.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-291.00	-1 406.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	1 274.00	-7 150.00
Залишок коштів на початок року	3405	76.00	7 192.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-5.00	34.00
Залишок коштів на кінець року	3415	1 345.00	76.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.



Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТУЛЬЧИНМ'ЯСО"
ВІННИЦЬКА ОБЛ., ТУЛЬЧИНСЬКИЙ Р-Н, М. ТУЛЬЧИН, ВУЛ. ШЕВЧУКА
РУСЛАНА, БУД. 22
(ТОВ "ТУЛЬЧИНМ'ЯСО")

Код за ЄДРПОУ: [33125301](#)

Дата звіту	29.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Олов'яннікова Олена Петрівна
КАТОТТГ	UA05100150010035552
Кількість працівників	526

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 035.00	860.00
первісна вартість	1001	2 291.00	2 291.00
накопичена амортизація	1002	1 256.00	1 431.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	36 586.00	37 712.00
Основні засоби	1010	64 063.00	83 887.00
первісна вартість	1011	152 971.00	185 320.00
знос	1012	88 908.00	101 433.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	101 684.00	122 459.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	51 958.00	44 038.00
Виробничі запаси	1101	25 981.00	30 000.00
Незавершене виробництво	1102	1 914.00	313.00
Готова продукція	1103	23 304.00	13 671.00
Товари	1104	759.00	54.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	46 153.00	93 755.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 299.00	4 400.00
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	661.00	1 237.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 345.00	831.00
Готівка	1166	33.00	70.00
Рахунки в банках	1167	1 312.00	761.00
Витрати майбутніх періодів	1170	145.00	290.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	1 547.00	1 563.00
Усього за розділом II	1195	105 108.00	146 114.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	206 792.00	268 573.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	79 094.00	99 713.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	13 500.00	16 619.00
Капітал у дооцінках	1405	20 443.00	20 443.00
Додатковий капітал	1410	6 487.00	6 487.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-18 940.00	24 870.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	87 084.00	151 513.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9 530.00	7 604.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	9 530.00	7 604.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	6 000.00
Векселі видані	1605	4 066.00	2 000.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	30 624.00	30 624.00
товари, роботи, послуги	1615	51 186.00	46 190.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 482.00	5 946.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	725.00	2 367.00
розрахунками зі страхування	1625	910.00	1 050.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 062.00	3 662.00
за одержаними авансами	1635	383.00	112.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	3 305.00	3 833.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	12 160.00	10 039.00
Усього за розділом III	1695	110 178.00	109 456.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	206 792.00	268 573.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 044 300.00	689 517.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	929 724.00	613 529.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	114 576.00	75 988.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	971.00	8 578.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	20 024.00	15 744.00
Витрати на збут	2150	35 371.00	50 393.00
Інші операційні витрати	2180	1 035.00	883.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	59 117.00	17 546.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	557.00	319.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	5 826.00	4 304.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	53 848.00	13 561.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-10 038.00	-2 443.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	43 810.00	11 118.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	43 810.00	11 118.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	946 020.00	476 351.00
Витрати на оплату праці	2505	85 199.00	65 095.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 202.00	13 013.00
Амортизація	2515	12 700.00	9 055.00
Інші операційні витрати	2520	79 255.00	74 808.00
Разом	2550	1 141 376.00	638 322.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 189 178.00	804 274.00
Повернення податків і зборів	3005		2.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	575.00	326.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	7.00	72.00
Надходження від повернення авансів	3020	2 203.00	475.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	60.00	19.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040	67.00	19.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	181.00	132.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	1 025 809.00	690 294.00
Праці	3105	66 863.00	49 570.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	18 062.00	13 240.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	59 716.00	37 482.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	8 399.00	2 368.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	34 326.00	23 494.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	16 991.00	11 620.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на оплату авансів	3135	3 831.00	2 490.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	891.00	38.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	4 336.00	1 117.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	12 763.00	11 088.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	0.00	0.00
необоротних активів	3260	30 069.00	9 523.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-30 069.00	-9 523.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300	20 619.00	6 500.00
Отримання позик	3305	52 999.00	15 842.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	54 075.00	22 136.00
Сплату дивідендів	3355		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Витрачання на сплату відсотків	3360	2 698.00	497.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	16 845.00	-291.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-461.00	1 274.00
Залишок коштів на початок року	3405	1 345.00	76.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-53.00	-5.00
Залишок коштів на кінець року	3415	831.00	1 345.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.



Фінансова звітність за 2024 рік
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТУЛЬЧИНМ'ЯСО"
ВІННИЦЬКА ОБЛ., ТУЛЬЧИНСЬКИЙ Р-Н, М. ТУЛЬЧИН, ВУЛ. ШЕВЧУКА
РУСЛАНА, БУД. 22
(ТОВ "ТУЛЬЧИНМ'ЯСО")
Код за ЄДРПОУ: [33125301](#)

Дата звіту	16.04.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Оловяннікова Олена Петрівна
КАТОТТГ	UA05100150010035552
Кількість працівників	475

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	860.00	737.00
первісна вартість	1001	2 291.00	2 293.00
накопичена амортизація	1002	1 431.00	1 556.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	37 712.00	54 793.00
Основні засоби	1010	83 887.00	130 360.00
первісна вартість	1011	185 320.00	243 555.00
знос	1012	101 433.00	113 195.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	122 459.00	185 890.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	44 038.00	41 500.00
Виробничі запаси	1101	30 000.00	31 517.00
Незавершене виробництво	1102	313.00	66.00
Готова продукція	1103	13 671.00	9 863.00
Товари	1104	54.00	54.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	93 755.00	123 917.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 397.00	28 636.00
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 237.00	1 256.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	831.00	1 856.00
Готівка	1166	70.00	19.00
Рахунки в банках	1167	761.00	1 837.00
Витрати майбутніх періодів	1170	290.00	668.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	1 559.00	1 335.00
Усього за розділом II	1195	146 107.00	199 168.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	268 566.00	385 058.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	99 713.00	99 713.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	20 443.00	20 438.00
Додатковий капітал	1410	6 487.00	6 487.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	24 443.00	91 665.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	151 086.00	218 303.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	16 140.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	7 604.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	7 604.00	16 140.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	6 000.00	
Векселі видані	1605	2 000.00	2 000.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	30 624.00	41 926.00
товари, роботи, послуги	1615	46 190.00	53 715.00
розрахунками з бюджетом	1620	6 366.00	11 886.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 787.00	5 941.00
розрахунками зі страхування	1625	1 050.00	1 220.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 662.00	5 246.00
за одержаними авансами	1635	112.00	61.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	13 250.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	3 833.00	7 529.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	10 039.00	13 782.00
Усього за розділом III	1695	109 876.00	150 615.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	268 566.00	385 058.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 109 257.00	1 044 300.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	926 931.00	929 724.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	182 326.00	114 576.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 933.00	971.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	25 746.00	20 024.00
Витрати на збут	2150	34 392.00	35 371.00
Інші операційні витрати	2180	2 791.00	1 035.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	121 330.00	59 117.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	2 774.00	557.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	6 789.00	5 826.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	440.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	116 875.00	53 848.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-21 045.00	-10 038.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	95 830.00	43 810.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	95 830.00	43 810.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	845 224.00	795 728.00
Витрати на оплату праці	2505	111 035.00	86 124.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	24 098.00	17 245.00
Амортизація	2515	13 915.00	12 818.00
Інші операційні витрати	2520	89 605.00	65 038.00
Разом	2550	1 083 877.00	976 953.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	860.00	737.00
первісна вартість	1001	2 291.00	2 293.00
накопичена амортизація	1002	1 431.00	1 556.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	37 712.00	54 738.00
Основні засоби:	1010	83 887.00	130 212.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
первісна вартість	1011	185 320.00	243 495.00
знос	1012	101 433.00	113 283.00
Усього за розділом I	1095	122 459.00	185 687.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	44 038.00	98 900.00
у тому числі готова продукція	1103	13 671.00	5 653.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	98 155.00	125 869.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 237.00	6 625.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	831.00	1 856.00
Витрати майбутніх періодів	1170	290.00	396.00
Інші оборотні активи	1190	1 558.00	1 474.00
Усього за розділом II	1195	146 109.00	235 120.00
Баланс	1300	268 568.00	420 807.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	99 713.00	99 713.00
Додатковий капітал	1410	26 930.00	26 930.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	24 445.00	116 911.00
Усього за розділом I	1495	151 088.00	243 554.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	7 604.00	27 442.00
Короткострокові кредити банків	1600	8 000.00	2 000.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	30 624.00	30 624.00
товари, роботи, послуги	1615	46 190.00	53 016.00
розрахунками з бюджетом	1620	6 366.00	6 806.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 787.00	5 194.00
розрахунками зі страхування	1625	1 050.00	941.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 662.00	5 635.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	13 984.00	50 789.00
Усього за розділом III	1695	109 876.00	149 811.00
Баланс	1900	268 568.00	420 807.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 109 257.00	1 044 300.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	993 159.00	985 119.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Інші операційні доходи	2120	1 849.00	971.00
Інші операційні витрати	2180	7 965.00	6 861.00
Інші доходи	2240	2 790.00	557.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 113 896.00	1 045 828.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1 001 124.00	991 980.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	112 772.00	53 848.00
Податок на прибуток	2300	20 306.00	10 038.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	92 466.00	43 810.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.