

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Павло ЄРЕМЕНКО

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

Дніпро – 2024

**ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи

Єременку Павлу Арсеновичу

1. **Тема роботи:** «Удосконалення стратегічного маркетингового управління підприємством»

2. **Керівник роботи:** Величко Олександр Петрович, професор,

затверджені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2024 р. № ____.

Строк подання здобувачем роботи: 06 грудня 2024 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** статут та внутрішні правила господарювання, бухгалтерська звітність і фінансові звіти, плани виробництва і розпорядження про використання фінансових ресурсів, технічна документація на обладнання і технології, соціально-економічні звіти і дослідження, договори та контракти з постачальниками та покупцями, стратегічні та оперативні плани ТОВ «УКРТРАНСЛІТ».

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) описати концепції, методи та моделі стратегічного маркетингового управління; 2) провести характеристику результативності виробничо-маркетингової діяльності ТОВ «ТОВ «УКРТРАНСЛІТ»; 3) визначити шляхи удосконалення стратегічного менеджменту на ринку агрохімічних продуктів; 4) обґрунтувати напрями розвитку маркетингових стратегій ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» на основі STP-моделі та SPACE-аналізу; 5) розробити стратегію управління

структурою обсягів продажу продукції ТОВ „УКРТРАНСЛІТ” за оптовим та роздрібним каналами.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень):

- 1) Організаційна структура маркетингу компанії ТОВ „УКРАНСЛІТ”.
- 2) Графічне зображення стратегічного маркетингового аналізу для азотних добрив ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» (матриця BCG).
- 3) Перспективні цільові сегменти для ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» на ринку оптової торгівлі агрохімічною продукцією.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об’єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	червень 2024	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	липень-серпень 2024	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	вересень 2024	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	жовтень 2024	
5	Написання висновків та пропозицій	листопад 2024	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	грудень 2024	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2024	

Здобувач

Павло ЄРЕМЕНКО

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення стратегічного маркетингового управління підприємством»

Кваліфікаційна робота містить: 81 с., 11 рис., 14 табл., 1 додаток, 60 літературних джерела.

Об'єкт дослідження: процес стратегічного управління маркетинговою системою у ТОВ «УКРТРАНСЛІТ».

Предмет дослідження: теоретичні і прикладні аспекти, методи, інструменти та практики маркетингового менеджменту, які використовуються для удосконалення процесу стратегічного розвитку підприємства.

Метою роботи є створення ефективної та конкурентоздатної стратегії маркетингового управління, яка сприятиме довгостроковому розвитку підприємства.

Методи дослідження: теоретичний аналіз, аналіз нормативних документів, STP-модель, SPACE-аналіз, лінійне програмування, конкурентний аналіз, матричний метод BCG, методи економічного аналізу, фінансовий аналіз, бенчмаркінг, анкетування, моделювання, case-study, метод сценаріїв, експертні методи тощо.

У роботі описані концепції, методи та моделі стратегічного маркетингового управління; проведено характеристику результативності виробничо-маркетингової діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛІТ»; визначено шляхи удосконалення стратегічного менеджменту на ринку агрохімічних продуктів; обґрунтовано напрями розвитку маркетингових стратегій ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» на основі STP-моделі та SPACE-аналізу; розроблено стратегію управління структурою обсягів продажу продукції ТОВ „УКРТРАНСЛІТ” за оптовим та роздрібним каналами.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

маркетинг, стратегія, аналіз, ринок, підприємство, торгівля, конкуренція

KEYWORDS

marketing, strategy, analysis, market, enterprise, trade, competition

ЗМІСТ

ВСТУП

6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

10

1.1. Сутність та завдання стратегічного управління у

підприємницькій

діяльності

10

1.2. Маркетингова система як об'єкт стратегічного менеджменту

16

1.3. Методи стратегічного маркетингового планування та їх особливості

21

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕСУ

ТА ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

НА

ПІДПРИЄМСТВІ

24

2.1. Характеристика результативності виробничо-маркетингової

діяльності

ТОВ

«ТОВ

«УКРТРАНСЛІТ»

24

2.2. Аналіз організації збутової діяльності підприємства на ринку

агрохімічної

продукції

36

2.3. Характеристика управління маркетингом у ТОВ „УКРТРАНСЛІТ”

45

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ТОВ „УКРТРАНСЛІТ”⁴⁸

3.1. Удосконалення стратегічного менеджменту на ринку агрохімічних продуктів	48
3.2. Розвиток маркетингових стратегій ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» на основі STP-моделі та SPACE-аналізу	55
3.3. Стратегія управління структурою обсягів продажу продукції ТОВ „УКРТРАНСЛІТ” за оптовим та роздрібним каналами	64
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Війна поставила перед підприємствами нові виклики, які потребують не тільки оперативної реакції, але й довгострокового стратегічного планування. Стратегічне маркетингове управління, яке завжди відігравало важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємств, набуває особливої ваги в умовах воєнного стану. В цей час підприємства повинні адаптуватися до швидкозмінних умов ринку, забезпечувати безперервність діяльності та зберігати свою репутацію. Воєнний стан в Україні призвів до значних змін у ринковому середовищі. Багато регіонів зазнали руйнувань, логістичні ланцюги були порушені, а споживачі стали більш обережними у своїх витратах. У цих умовах

стратегічне маркетингове управління повинно бути гнучким і адаптивним, щоб вчасно реагувати на нові виклики.

Проте навіть у таких складних умовах відкриваються нові можливості. Наприклад, зростання попиту на продукти і послуги, пов'язані з відновленням та безпекою, відкриває нові ніші для підприємств. Стратегії, спрямовані на підтримку місцевих виробників, благодійні акції та соціально відповідальний маркетинг, можуть допомогти підприємствам не тільки вижити, але й зміцнити свою позицію на ринку. Одним із головних завдань стратегічного маркетингового управління в умовах війни є переосмислення та перегляд існуючих стратегій. Необхідно проводити регулярний аналіз ринкових умов і адаптувати плани відповідно до нових реалій. Наприклад, варто посилити акцент на цифрових каналах збуту та комунікації, що стали основним засобом взаємодії зі споживачами під час війни.

Також важливо враховувати зміну споживчих пріоритетів. В умовах невизначеності споживачі шукають надійні продукти та послуги, що задовольняють їхні базові потреби. Відповідно, підприємства повинні орієнтуватися на забезпечення якості, надійності та доступності своїх продуктів [24, 38, 55].

Соціальна відповідальність стає ключовим елементом стратегічного маркетингового управління в умовах війни. Підприємства, що активно підтримують своїх працівників, допомагають постраждалим регіонам, залучаються до благодійних акцій, отримують довіру споживачів та партнерів. Така активність не тільки покращує імідж компанії, але й сприяє зміцненню зв'язків із громадою, що є важливим аспектом довгострокового успіху.

Розвиток стратегічного маркетингового управління в умовах воєнного стану в Україні є складним, але водночас критично важливим завданням. Підприємства, що здатні швидко адаптуватися до змін, знаходити нові можливості та підтримувати свою соціальну відповідальність, зможуть не лише вижити, але й зміцнити свої позиції на ринку [18, 25, 42].

Війна створює нову реальність, і стратегічне маркетингове управління має стати інструментом, що допомагає підприємствам ефективно орієнтуватися у цьому складному середовищі, забезпечуючи їхнє майбутнє.

Метою магістерської роботи є створення ефективної та конкурентоздатної стратегії маркетингового управління, яка сприятиме довгостроковому розвитку підприємства.

Досягнення визначеної мети потребувало постановки та вирішення таких завдань:

- дослідження концепцій, методів та моделей стратегічного маркетингового управління, а також огляд основних підходів до розробки маркетингових стратегій;

- провести характеристику результативності виробничо-маркетингової діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛІТ»;

- аналіз організації збутової діяльності підприємства на ринку агрохімічної продукції;

- здійснити характеристику управління маркетингом у ТОВ „УКРТРАНСЛІТ”;

- визначити шляхи удосконалення стратегічного менеджменту на ринку агрохімічних продуктів;

- обґрунтувати напрями розвитку маркетингових стратегій ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» на основі STP-моделі та SPACE-аналізу;

- розробити стратегію управління структурою обсягів продажу продукції ТОВ „УКРТРАНСЛІТ” за оптовим та роздрібним каналами.

Предметом дослідження є теоретичні і прикладні аспекти, методи, інструменти та практики маркетингового менеджменту, які використовуються для удосконалення процесу стратегічного розвитку підприємства.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного управління маркетинговою системою у ТОВ «УКРТРАНСЛІТ».

Інформаційна база досліджень. Законодавчі та нормативні акти, які регулюють діяльність підприємств у галузі маркетингу та управління. Державні стандарти та регламенти щодо якості продукції, реклами, захисту прав споживачів тощо. Підручники, монографії, наукові статті та праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що стосуються стратегічного маркетингового управління. Офіційна статистика щодо економічних показників галузі, в якій діє підприємство. Дані про ринкові частки, обсяги продажів, споживчі вподобання, конкурентне середовище. Звіти маркетингових дослідницьких агентств щодо тенденцій ринку, споживчих вподобань, конкурентного аналізу. Аналітичні огляди від провідних консалтингових компаній. Фінансова звітність, що включає дані про витрати на маркетинг, рентабельність маркетингових заходів тощо. Інформація про структуру управління, ресурси, стратегічні цілі та місію підприємства. Дані, отримані в ході опитувань, анкетування, інтерв'ю зі співробітниками підприємства, партнерами та клієнтами. Результати аналізу ефективності діючих маркетингових стратегій на основі статистичних та фінансових показників. Офіційні сайти підприємств та організацій, що містять інформацію про маркетингову діяльність. Електронні бібліотеки та бази даних наукових праць і статей, які можуть надати актуальні матеріали для дослідження. Кейс-стаді підприємств, які успішно впровадили стратегії стратегічного маркетингового управління. Досвід застосування різних підходів та методів у реальних умовах діяльності підприємства.

У магістерській роботі застосовані такі методи досліджень: теоретичний аналіз, аналіз нормативних документів, STP-модель, SPACE-аналіз, лінійне програмування, конкурентний аналіз, матричний метод BCG, методи економічного аналізу, фінансовий аналіз, бенчмаркінг, анкетування, використання математичних і комп'ютерних моделей для прогнозування результатів реалізації запропонованих маркетингових стратегій та оцінки їх ефективності, case-study, метод сценаріїв, експертні методи тощо.

Окремі результати досліджень оприлюднені у матеріалах III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі», яка відбулася 03-04 жовтня 2024 р. у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті [60].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та завдання стратегічного управління у підприємницькій діяльності

Стратегічне управління відіграє вирішальну роль у підприємницькій діяльності, визначаючи напрямок розвитку, допомагаючи підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та досягати довгострокових

цілей. Це поняття охоплює широкий спектр діяльності, включаючи аналіз, планування, реалізацію та контроль стратегій, які спрямовані на забезпечення сталого зростання та конкурентоспроможності. Стратегічне управління – це системний підхід до керування підприємством, що орієнтований на визначення та досягнення довгострокових цілей. Воно охоплює процеси постановки стратегічних цілей, аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, формування стратегії, її впровадження та моніторинг результатів.

Основою стратегічного управління є прогнозування та планування, що дозволяє підприємствам передбачати можливі зміни на ринку та вчасно реагувати на них. Це дозволяє уникнути непередбачених ситуацій, знижує ризики та забезпечує стабільність в умовах невизначеності. Стратегічне управління має кілька ключових завдань, які сприяють досягненню успіху в підприємницькій діяльності [4, 19].

Одним із найважливіших завдань є проведення комплексного аналізу зовнішнього середовища, включаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, а також внутрішнього середовища, яке включає ресурси, компетенції та організаційну структуру підприємства. Це дозволяє виявити можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони підприємства. Важливою частиною стратегічного управління є визначення довгострокових цілей, які підприємство прагне досягти. Ці цілі повинні бути реалістичними, досяжними та відповідати місії та баченням підприємства. Вони слугують орієнтиром для всіх управлінських рішень та дій.

Після визначення цілей необхідно розробити стратегію, яка дозволить досягти поставлених цілей. Це може включати вибір ринкової ніші, розробку нових продуктів, вихід на нові ринки, оптимізацію витрат, підвищення якості продукції та інші заходи, які забезпечать конкурентоспроможність підприємства. Наступним етапом є реалізація розробленої стратегії, що включає організацію процесів, розподіл ресурсів, залучення працівників, а також налагодження механізмів контролю. Важливо, щоб стратегія була

зрозумілою і підтримувалася всіма рівнями організації. Стратегічне управління не є статичним процесом, воно вимагає постійного моніторингу та оцінки результатів. Це дозволяє вчасно виявляти відхилення від плану та вносити необхідні корективи для досягнення поставлених цілей [9, 18, 59].

Отже, стратегічне управління є невід'ємною частиною успішної підприємницької діяльності, оскільки воно дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни, але й проактивно формувати своє майбутнє. Ефективне стратегічне управління забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, стійке зростання та досягнення поставлених цілей. У сучасному світі, де невизначеність і зміни є постійними, здатність до стратегічного мислення та управління є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства.

Сучасний ринок характеризується швидкими змінами, глобалізацією та посиленням конкуренції. В таких умовах роль стратегічного управління стає ще більш значущою. Підприємства, що вміють оперативно адаптуватися до нових умов, мають значні переваги. Стратегічне управління дозволяє підприємствам не тільки передбачати ринкові тенденції, але й активно впливати на них.

Зокрема, важливим аспектом стає управління інноваціями. В умовах технологічного прогресу компанії змушені постійно впроваджувати нові продукти, послуги або вдосконалювати існуючі. Стратегічне управління забезпечує рамки для розробки інноваційної стратегії, яка може включати розвиток нових технологій, покращення процесів або створення унікальних рішень для задоволення потреб клієнтів. Лідерство відіграє вирішальну роль у процесі стратегічного управління. Лідери підприємств є основними двигунами змін, вони формують бачення, розробляють стратегії та надихають команду на досягнення амбітних цілей. Ефективне лідерство сприяє створенню організаційної культури, що підтримує інновації, адаптивність і спільні зусилля для досягнення стратегічних цілей [17, 29, 48].

Лідери також відповідальні за комунікацію стратегії на всіх рівнях організації. Стратегія повинна бути зрозумілою і прийнятою усіма

співробітниками, щоб забезпечити її успішну реалізацію. Це потребує активної участі лідерів у навчанні, мотивації та підтримці команди, а також у постійному моніторингу виконання стратегічних планів.

Соціальна відповідальність - термін, що має двояке значення. З однієї сторони, це дотримання суб'єктами суспільних відносин вимог соціальних норм. З іншої (у випадках безвідповідальної поведінки, що не відповідає вимогам норм чи порушує суспільний порядок) соціальна відповідальність особи полягає в тому, що вона зобов'язується нести доповнюючий обов'язок особистого чи майнового характеру. Це обов'язок особи оцінити власні наміри та здійснювати вибір поведінки відповідно до норм, що відображають інтереси суспільного розвитку, а у випадку порушення їх - обов'язок звітувати перед суспільством і нести покарання [18, 31, 46].

Залучення до соціально відповідальних ініціатив, таких як екологічна стійкість, підтримка місцевих громад або благодійність, може стати частиною довгострокової стратегії підприємства. Це сприяє покращенню репутації, зміцненню довіри серед споживачів і партнерів, а також залученню та утриманню талантів, які поділяють цінності компанії.

Стратегічне управління є центральним елементом успіху підприємницької діяльності. Воно забезпечує системний підхід до досягнення довгострокових цілей, сприяє адаптації до змін на ринку та забезпечує конкурентоспроможність підприємства. В умовах сучасного ринку, де невизначеність і конкуренція постійно зростають, стратегічне управління дозволяє підприємствам не тільки виживати, але й процвітати.

Завдяки ефективному стратегічному управлінню, підприємства можуть не тільки реагувати на виклики, але й використовувати їх як можливості для розвитку. Важливість лідерства, інновацій та корпоративної соціальної відповідальності в цьому процесі не може бути переоцінена. Успішні підприємства завжди будуть ті, що мислять стратегічно, діють рішуче та прагнуть до сталого розвитку, орієнтуючись на довгостроковий успіх і внесок у суспільство [4, 25, 50, 58].

Маркетингова стратегія є однією з ключових складових загальної стратегії бізнесу, яка визначає шляхи досягнення підприємством своїх цілей через задоволення потреб споживачів. У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає, маркетингова стратегія стає інструментом, що не лише забезпечує виживання на ринку, але й сприяє розвитку та зміцненню позицій підприємства (рис. 1.1).

Бізнес стратегія	Глобальне позиціонування бренду, модель отримання прибутку, цілі в категоріях грошей та активів.
Маркетингова стратегія	Маркетингове позиціонування бренду, завдання на рівні впізнаваності та дистанціювання від конкурентів.
Комунікаційна стратегія	Комунікація, яку повинен вести бренд — "що казати споживачам, щоб змінити їх сприйняття бренду"
Медіа стратегія	Інструменти та способи їх використання для донесення комунікаційного повідомлення до цільової аудиторії.
Канальна\Субканальна стратегії	Особливості поведінки бренду в окремих рекламних каналах (digital, SMM и пр.) враховуючи комунікаційну та медійну стратегії

Рис. 1.1. Види стратегій та їх особливості [12]

Маркетингова стратегія – це комплексний план дій, спрямований на досягнення конкурентних переваг та задоволення потреб цільової аудиторії. Вона включає визначення ринкових сегментів, вибір цільової аудиторії, позиціонування продукту, визначення цінової політики, вибір каналів розподілу та розробку комунікаційної стратегії. Маркетингова стратегія об'єднує всі аспекти маркетингової діяльності, орієнтуючи їх на досягнення загальних цілей бізнесу.

Бізнес-стратегія підприємства визначає загальні напрями розвитку, а маркетингова стратегія є інструментом, що реалізує ці напрями через конкретні дії на ринку. Наприклад, якщо бізнес-стратегія передбачає вихід на

нові ринки, маркетингова стратегія допомагає визначити, як саме цей вихід буде здійснений: які продукти будуть запропоновані, якими будуть ціни, які канали комунікації будуть використані для привернення уваги нових споживачів [29, 38, 55].

Маркетингова стратегія підтримує бізнес-стратегію, забезпечуючи її виконання на рівні взаємодії з ринком. Без чіткої маркетингової стратегії бізнес-стратегія ризикує залишитися абстрактною і не досягти бажаних результатів. Маркетингова стратегія починається з глибокого аналізу ринку, який включає дослідження конкурентів, аналіз споживчих потреб, вивчення тенденцій та можливостей на ринку. Цей етап дозволяє підприємству зрозуміти, де знаходяться його конкурентні переваги та які сегменти ринку можуть бути найбільш привабливими.

Після аналізу ринку важливо визначити сегменти, на які підприємство буде орієнтуватися. Вибір цільового ринку дозволяє зосередити зусилля на конкретній групі споживачів, що підвищує ефективність маркетингових заходів. Позиціонування визначає, як продукт або послуга підприємства буде сприйматися на ринку в порівнянні з конкурентами. Воно включає створення унікальної пропозиції цінності, яка робить продукт або послугу привабливою для цільової аудиторії.

Маркетингова стратегія включає визначення чотирьох основних елементів маркетинг-міксу: продукту, ціни, місця розподілу та просування. Кожен з цих елементів має бути налаштований так, щоб підтримувати загальну стратегію підприємства та задовольняти потреби споживачів.

Важливим компонентом маркетингової стратегії є планування комунікацій з ринком. Це включає вибір каналів комунікації, розробку рекламних кампаній, використання соціальних мереж та інших засобів для залучення уваги та утримання споживачів. Маркетингова стратегія допомагає підприємству не лише задовольняти поточні потреби споживачів, але й передбачати та формувати нові потреби. Вона сприяє створенню

довгострокових відносин з клієнтами, що є важливим аспектом сталого розвитку бізнесу (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Процес формування маркетингової стратегії [54]

Завдяки добре продуманій маркетинговій стратегії підприємство може ефективніше використовувати свої ресурси, оптимізувати витрати на маркетинг, підвищити рентабельність та забезпечити зростання ринкової частки. Вона також сприяє підвищенню лояльності споживачів, що є ключовим чинником довгострокового успіху на ринку.

Загалом маркетингова стратегія є невід'ємною частиною загальної стратегії бізнесу, яка визначає шляхи досягнення цілей підприємства через взаємодію з ринком. Вона об'єднує аналіз ринку, сегментацію, позиціонування та маркетинг-мікс для створення конкурентних переваг та задоволення потреб споживачів. У сучасному світі, де конкуренція та швидкі зміни є постійними факторами, наявність ефективної маркетингової стратегії стає вирішальним фактором успіху будь-якого бізнесу [4, 11, 40, 53].

1.2. Маркетингова система як об'єкт стратегічного менеджменту

Маркетингова система є важливим елементом стратегічного менеджменту, оскільки вона забезпечує зв'язок між підприємством і ринком, визначаючи шляхи досягнення конкурентних переваг і задоволення потреб споживачів. У сучасних умовах, коли ринки стають більш насиченими і конкуренція загострюється, маркетингова система відіграє ключову роль у формуванні та реалізації загальної стратегії підприємства.

Маркетингова система – це комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують управління маркетинговою діяльністю підприємства. Вона включає такі складові, як дослідження ринку, планування маркетингових заходів, організація збуту, комунікації з клієнтами та управління брендом. Ці елементи працюють у тісному взаємозв'язку, формуючи єдину систему, яка спрямована на досягнення маркетингових цілей і підтримку загальної стратегії підприємства.

Маркетингова система охоплює весь процес взаємодії підприємства з ринком: від аналізу потреб споживачів і конкурентів до розробки продукту, його просування та забезпечення післяпродажного обслуговування. Вона забезпечує підприємству можливість не лише реагувати на зміни на ринку, але й активно впливати на них, формуючи попит і зміцнюючи свої позиції. Маркетингова система є важливим об'єктом стратегічного менеджменту, оскільки вона сприяє досягненню довгострокових цілей підприємства. Вона допомагає визначити, як підприємство може ефективно використовувати свої ресурси для створення вартості для клієнтів, забезпечуючи тим самим стабільне зростання і конкурентоспроможність [7, 21, 56, 60].

Стратегічний менеджмент, орієнтований на маркетинг, включає розробку довгострокових планів і стратегій, які враховують зміни в зовнішньому середовищі, нові тенденції та можливості на ринку. Це дозволяє підприємству не тільки реагувати на виклики, але й передбачати їх, створюючи нові ринкові можливості. Аналіз ринку є основою для прийняття стратегічних рішень. Він включає вивчення споживчих потреб, поведінки

конкурентів, аналіз макроекономічних факторів та виявлення нових тенденцій. Це дозволяє підприємству формувати стратегії, які відповідають реальним умовам ринку.

Визначення цільових сегментів ринку є важливим елементом маркетингової стратегії. Підприємство повинно розуміти, на які групи споживачів варто орієнтувати свої зусилля для досягнення найбільшої ефективності. Це забезпечує більш точне позиціонування продуктів і послуг, підвищуючи їх привабливість для споживачів. Стратегічний менеджмент маркетингової системи включає формування унікального позиціонування на ринку. Це визначає, як споживачі сприймають продукт або послугу в порівнянні з конкурентами. Ефективний брендинг є ключовим фактором успіху, оскільки він формує стійке уявлення про бренд у свідомості споживачів [8, 23].

Планування маркетингових заходів включає розробку комплексного плану дій, який охоплює всі аспекти маркетингової діяльності. Реалізація цих заходів повинна бути скоординованою і спрямованою на досягнення конкретних стратегічних цілей. Постійний моніторинг та оцінка ефективності маркетингової системи є необхідними для її коригування та вдосконалення. Це дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни на ринку, вносити необхідні корективи в стратегію та підвищувати ефективність маркетингових зусиль.

Інтеграція маркетингової системи в загальну стратегію бізнесу забезпечує синергію між різними функціями підприємства. Це сприяє ефективнішому використанню ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності та досягненню довгострокових цілей. Маркетингова система не повинна існувати окремо від інших складових стратегії; навпаки, вона має бути невід'ємною частиною всього процесу стратегічного управління (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Етапи маркетингового стратегічного планування [14]

Таким чином, маркетингова система є важливим об'єктом стратегічного менеджменту, оскільки вона забезпечує підприємству можливість ефективно взаємодіяти з ринком, задовольняти потреби споживачів та досягати конкурентних переваг. Вона охоплює всі аспекти маркетингової діяльності, від дослідження ринку до реалізації маркетингових заходів та моніторингу результатів. Інтеграція маркетингової системи в загальну стратегію бізнесу сприяє забезпеченню сталого розвитку підприємства, його адаптивності до змін і успішного функціонування в умовах сучасного ринку.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, технологічними змінами та глобалізацією ринків. У таких умовах маркетингова система підприємства стикається з численними викликами, але водночас відкриває нові можливості для зростання і розвитку. Розвиток цифрових технологій кардинально змінив підходи до маркетингу. Сьогодні підприємства мають доступ до величезної кількості даних про споживачів, що дозволяє їм розробляти більш персоналізовані та ефективні маркетингові стратегії. Використання великих даних, штучного інтелекту та

машинного навчання стає невід'ємною частиною сучасної маркетингової системи. Це дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни на ринку, прогнозувати поведінку споживачів і оптимізувати маркетингові заходи [13, 33, 45].

Сучасні споживачі стають все більш вимогливими, і їхні очікування від продуктів і послуг зростають. Вони прагнуть більшого вибору, якості, зручності та персоналізованих рішень. Для маркетингової системи це означає необхідність гнучкості та адаптивності. Підприємства повинні постійно аналізувати зміни в поведінці споживачів і відповідати на них, розробляючи нові пропозиції, що задовольняють ці очікування.

Глобалізація відкриває нові ринки для підприємств, але водночас створює конкуренцію на глобальному рівні. Маркетингова система повинна бути здатною адаптуватися до різних культурних, економічних та регуляторних умов у різних країнах. Це вимагає розробки локалізованих маркетингових стратегій, що враховують специфіку кожного ринку, а також ефективної комунікації та управління брендом у глобальному контексті.

Зростаюча увага до питань соціальної відповідальності та сталого розвитку також впливає на маркетингову систему. Споживачі все більше орієнтуються на етичні аспекти бізнесу, такі як екологічна стійкість, справедлива торгівля та корпоративна соціальна відповідальність. Підприємства, які інтегрують ці принципи у свою маркетингову систему, можуть зміцнити свою репутацію та підвищити лояльність споживачів [16, 27].

Конкуренція на сучасних ринках вимагає від підприємств постійного інноваційного підходу. Маркетингова система повинна бути здатною швидко виводити на ринок нові продукти та послуги, використовуючи інноваційні технології та методи просування. Це передбачає активну роботу з дослідженням і розробкою, тестування нових концепцій і швидке реагування на ринкові зміни. З огляду на всі зазначені виклики та можливості, маркетингова система продовжує відігравати центральну роль у

стратегічному менеджменті підприємства. У майбутньому її значення тільки зростатиме, оскільки технології продовжуватимуть розвиватися, а ринки - глобалізуватися.

Підприємства, які успішно інтегрують маркетингову систему в свою загальну стратегію, матимуть значні переваги на ринку. Вони зможуть не лише ефективніше залучати і утримувати клієнтів, але й формувати стійкі конкурентні переваги, засновані на глибокому розумінні ринку та інноваційному підході до маркетингової діяльності.

Крім того, розвиток маркетингової системи в контексті стратегічного менеджменту передбачає посилення ролі даних і аналітики, що дозволить приймати більш обґрунтовані рішення. Це також вимагає від підприємств постійного вдосконалення своїх навичок і знань у сфері маркетингу, зокрема через навчання персоналу та впровадження нових технологій [29, 42, 54].

Підприємства, що активно розвивають свою маркетингову систему, інтегруючи її в загальну стратегію бізнесу, матимуть кращі шанси на успіх. Це передбачає не лише ефективне управління маркетинговими заходами, але й глибоке розуміння ринку, інноваційний підхід та готовність до змін. Маркетингова система, орієнтована на стратегічний менеджмент, стане рушійною силою для досягнення довгострокових цілей підприємства та його успішного функціонування на сучасному ринку.

1.3. Методи стратегічного маркетингового планування та їх особливості

Стратегічне маркетингове планування є критично важливим для будь-якого бізнесу, оскільки воно визначає, як підприємство може досягти своїх довгострокових цілей через ефективне використання маркетингових ресурсів. Це процес, що включає розробку та впровадження планів, які сприяють досягненню конкурентних переваг і максимізації вартості для

споживачів. Існує безліч методів стратегічного маркетингового планування, кожен з яких має свої особливості та переваги.

SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших методів стратегічного маркетингового планування. Він включає оцінку Сильних сторін (Strengths), Слабких сторін (Weaknesses), Можливостей (Opportunities) та Загроз (Threats), з якими стикається підприємство [15, 25].

Сильні сторони визначають переваги підприємства, які можуть бути використані для досягнення цілей. Слабкі сторони вказують на області, що потребують покращення або утримання. Можливості відображають фактори зовнішнього середовища, які можуть бути використані для розвитку бізнесу. Загрози описують ризики, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

SWOT-аналіз дозволяє отримати комплексну картину поточного стану підприємства і його зовнішнього середовища, що допомагає у формуванні стратегії на основі реалістичної оцінки ситуації.

PESTEL-аналіз досліджує Політичні, Економічні, Соціальні, Технологічні, Екологічні та Легальні фактори, які можуть вплинути на бізнес.

Політичні фактори включають регуляторні зміни, податкову політику та інші державні рішення, що можуть вплинути на бізнес. Економічні фактори охоплюють стан економіки, інфляцію, валютні курси та інші економічні умови. Соціальні фактори враховують демографічні зміни, культурні тенденції та соціальні вектори. Технологічні фактори пов'язані з інноваціями, технологічними змінами та їх впливом на ринок. Екологічні фактори включають екологічні норми та зміни в довкіллі. Легальні фактори охоплюють закони та нормативні акти, які регулюють діяльність підприємства [19, 31, 44].

PESTEL-аналіз дозволяє підприємствам адаптувати свою стратегію до змінюваних умов зовнішнього середовища та зменшити ризики, що виникають через зовнішні фактори.

Аналіз конкурентів фокусується на вивченні конкурентних сил на ринку, включаючи сильні та слабкі сторони конкурентів, їх стратегії та позиціонування.

Оцінка стратегії конкурентів дозволяє зрозуміти, які тактики вони використовують для досягнення успіху. Аналіз сильних і слабких сторін конкурентів допомагає виявити можливості для власного розвитку та диференціації. Вивчення ринкових позицій конкурентів може вказати на існуючі тренди та напрямки розвитку ринку. Аналіз конкурентів допомагає підприємствам не лише виявляти свої конкурентні переваги, але й адаптувати свої стратегії для досягнення більшої ефективності в умовах конкуренції [10, 38, 49].

Аналіз споживчої поведінки фокусується на вивченні переваг, потреб і поведінки споживачів.

Вивчення потреб і вподобань споживачів дозволяє створювати продукти і послуги, які точно відповідають їхнім очікуванням. Аналіз споживацьких потреб допомагає у визначенні, як і коли споживачі здійснюють покупки. Оцінка споживчого досвіду дозволяє вдосконалювати процеси обслуговування клієнтів та покращувати лояльність. Аналіз споживчої поведінки допомагає компаніям розробляти маркетингові стратегії, що орієнтуються на реальні потреби та бажання споживачів, тим самим підвищуючи ефективність своїх пропозицій [5, 53].

Матриця BCG використовується для оцінки портфеля продуктів підприємства на основі двох критеріїв: темпів зростання ринку та частки ринку. Зірки (Stars) — продукти з високою часткою на швидко зростаючому ринку, які потребують значних інвестицій для підтримки свого зростання. Корови (Cash Cows) — продукти з високою часткою на зрілому ринку, які генерують значні прибутки і потребують менших інвестицій. Знаки питання (Question Marks) — продукти з низькою часткою на ринку, але на ринку з високим потенціалом зростання. Собаки (Dogs) — продукти з низькою часткою на зрілому ринку, які зазвичай не забезпечують значних прибутків.

Матриця BCG дозволяє підприємствам ефективно управляти своїм портфелем продуктів, зосереджуючи ресурси на найбільш перспективних сегментах [6, 32].

Методи стратегічного маркетингового планування є важливими інструментами, які допомагають підприємствам адаптуватися до змінюваного ринкового середовища та досягати своїх довгострокових цілей. SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, аналіз конкурентів, аналіз споживчої поведінки та матриця BCG кожен має свої особливості і може бути використаний в різних ситуаціях для забезпечення ефективності маркетингової стратегії. Успішне стратегічне маркетингове планування потребує інтеграції цих методів в єдину систему, що дозволяє підприємству краще розуміти своє середовище, визначати свої конкурентні переваги та адаптуватися до викликів і можливостей ринку.

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕСУ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Характеристика результативності виробничо-маркетингової діяльності ТОВ «ТОВ «УКРТРАНСЛІТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «УКРТРАНСЛІТ» у єдиному державному реєстрі підприємств та організацій має код 38530114. Підприємство функціонує з 2013 року і зареєстроване у Соборному районі міста Дніпра. Адреса реєстрації: вулиця Набережна Перемоги, буд., 120. Головний менеджмент підприємства представлений Зубковим Костянтином Вячеславовичем.

Основна діяльність ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» має справу з оптовою торгівлею хімічними продуктами (здебільшого, азотні добрива, карбамід та ін.). Оптова торгівля агрохімічними продуктами, такими як азотні добрива, карбамід та інші, має свої особливості та виклики, які відрізняють її від інших видів торгівлі. Зокрема, азотні добрива та карбамід мають специфічні хімічні властивості, що вимагають дотримання певних умов зберігання та транспортування. Вони можуть бути гігроскопічними (вбирають вологу з повітря), вибухонебезпечними або пожежонебезпечними. Попит на агрохімічні продукти має яскраво виражений сезонний характер, оскільки фермери закупають добрива перед посадковими кампаніями.

Необхідно забезпечити спеціальні умови зберігання, щоб уникнути втрати якості продукції. Це може включати контроль температури, вологості та захист від прямих сонячних променів. Вимагає використання спеціалізованого транспорту та дотримання правил безпеки, особливо при транспортуванні великих обсягів добрив. Оптова торгівля агрохімічними продуктами часто підлягає жорсткому державному регулюванню, включаючи необхідність отримання ліцензій та сертифікатів на продукцію.

Підприємства повинні дотримуватися екологічних стандартів та нормативів щодо використання та утилізації хімічних продуктів, щоб мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. Фермери та аграрні компанії часто дуже чутливі до цін на добрива, що робить ринок

висококонкурентним. Багато агрохімічних продуктів є предметом міжнародної торгівлі, що впливає на ціни та доступність продукції на місцевому ринку. Фермери часто потребують технічної підтримки та консультацій щодо використання агрохімічних продуктів для максимального ефекту. Оптові компанії можуть надавати послуги з навчання та консультації. Успішна торгівля вимагає побудови довгострокових відносин з клієнтами, що включає своєчасні поставки, якісну продукцію та підтримку. Багато фермерів працюють з обмеженими фінансовими ресурсами, тому оптові компанії можуть надавати послуги кредитування або розстрочки платежів. Використання фінансових інструментів, таких як ф'ючерси та хеджування, може допомогти захиститися від коливань цін на сировину та готову продукцію.

Отже, оптова торгівля агрохімічними продуктами вимагає спеціальних знань та дотримання численних нормативних вимог. Успішна торгівля у цій сфері залежить від ефективної логістики, технічної підтримки клієнтів, побудови довгострокових відносин та фінансової стабільності. Підприємства повинні бути готовими до адаптації у швидкозмінних умовах ринку та реагування на виклики, що виникають.

До того ж додаткові види діяльності ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» можуть бути пов'язані з широким спектром підприємницької сфери: виробництвом залізничних локомотивів; виробництвом пестицидів та іншої агрохімічної продукції; оптовою торгівлею відходами та брухтом; неспеціалізованою оптовою торгівлею; торгівлею електроенергією, добуванням мінеральної сировини для хімічної промисловості та виробництва мінеральних добрив; виробництвом виробів із дроту, ланцюгів і пружин; виробництвом підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування, збиранням безпечних відходів; збиранням небезпечних відходів; обробленням та видаленням безпечних відходів; обробленням та видаленням небезпечних відходів; відновленням відсортованих відходів; іншою діяльністю щодо поводження з відходами; організацією будівництва будівель; будівництвом

житлових і нежитлових будівель; будівництвом споруд електропостачання та телекомунікацій; оптовою торгівлею деталями та приладдям для автотранспортних засобів; діяльністю посередників у торгівлі паливом та промисловими хімічними речовинами; діяльністю посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами; діяльністю посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, вантажним залізничним транспортом, вантажним автомобільним транспортом; наданням послуг перевезення речей (переїзду); транспортним обробленням вантажів; обробленням даних, розміщенням інформації на веб-вузлах і пов'язаною з ними діяльністю, наданням інших інформаційних послуг; наданням в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; консультуванням з питань комерційної діяльності й керування, дослідженнями й експериментальними розробками у сфері інших природничих і технічних наук; посередництвом в розміщенні реклами в засобах масової інформації; дослідженнями кон'юнктури ринку та виявленні громадської думки; наданням в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів; наданням в оренду вантажних автомобілів; наданням в оренду сільськогосподарських машин і устаткування; наданням в оренду будівельних машин і устаткування; наданням в оренду офісних машин і устаткування; наданням в оренду інших машин, устаткування та товарів; комплексним обслуговуванням об'єктів, наданням комбінованих офісних адміністративних послуг; пакуванням, наданням інших допоміжних комерційних послуг тощо.

Основні економічні показники відіграють вирішальну роль у підприємницькій діяльності організації з оптової торгівлі агрохімічною продукцією. Вони допомагають оцінювати ефективність діяльності, приймати управлінські рішення та планувати майбутні кроки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Зміна основних показників підприємницької діяльності ТОВ

«УКРТРАНСЛІТ» у довоєнні та воєнні роки

Показники	До повномасштабної війни України з Росією		Повномасштабна війна України з Росією	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Виручка від реалізації та різні позареалізаційні доходи, тис. грн.	1027038	2068941	2076691	555422
Отримано чистого доходу-всього, тис. грн.	-10459	33294	-6500	-757
Обсяги активу балансу станом на кінець року, тис грн.	860877	717087	618186	522033
Обсяги пасиву балансу станом на кінець року, тис грн.	840007	664750	572349	476953
Рівень рентабельності, %	-1,21	4,64	-1,05	-0,15

Виручка від реалізації та різні позареалізаційні доходи показують значне зростання з 2020 до 2021 року (майже у два рази). У 2022 році рівень виручки залишився майже на рівні 2021 року, але у 2023 році він різко знизився. Чистий дохід був від'ємним у 2020 році, став позитивним у 2021 році, але знову став від'ємним у 2022 і 2023 роках, хоча у 2023 році збиток значно зменшився.

Обсяги активів балансу знижуються щороку, що може вказувати на зменшення ресурсів підприємства. Обсяги пасивів балансу також знижуються щороку, що може свідчити про зменшення боргових зобов'язань підприємства.

Рівень рентабельності був від'ємним у 2020 році, значно покращився у 2021 році, але знову став від'ємним у 2022 році. У 2023 році рівень

рентабельності наближається до нуля, що свідчить про майже беззбиткову діяльність.

Зниження активів з 860,877 тис. грн. у 2020 році до 522,033 тис. грн. у 2023 році вказує на суттєве скорочення ресурсної бази підприємства. Це може бути наслідком втрати матеріальних та фінансових активів через бойові дії або вимушене скорочення обсягів виробництва.

Поряд зі зменшенням активів, пасиви також зменшуються, що може свідчити про погашення боргових зобов'язань або про втрату джерел фінансування. У будь-якому разі, це може відобразити стратегію підприємства щодо зменшення ризиків у складних економічних умовах.

Суттєве зменшення виручки у 2023 році порівняно з 2021 та 2022 роками може вказувати на втрату ринків збуту або зниження попиту на продукцію підприємства через війну (рис. 2.1).

Від'ємна рентабельність у 2020, 2022 та 2023 роках вказує на проблеми зі здатністю генерувати прибуток. Це може бути пов'язано зі зростанням витрат, зниженням виручки або іншими економічними факторами.

Таким чином, у 2021 році підприємство досягло значного зростання виручки, яка майже подвоїлася порівняно з 2020 роком. Це свідчить про успішну діяльність до початку повномасштабної війни. У 2023 році виручка різко знизилася, що можна пояснити впливом війни на економічну діяльність підприємства. Підприємство зіткнулося з фінансовими труднощами, маючи від'ємний чистий дохід у 2020, 2022 та 2023 роках. Лише у 2021 році вдалося досягти прибутку.

Щорічне зниження активів та пасивів вказує на скорочення ресурсів і боргових зобов'язань підприємства, що може бути пов'язано з необхідністю адаптації до нових умов війни.

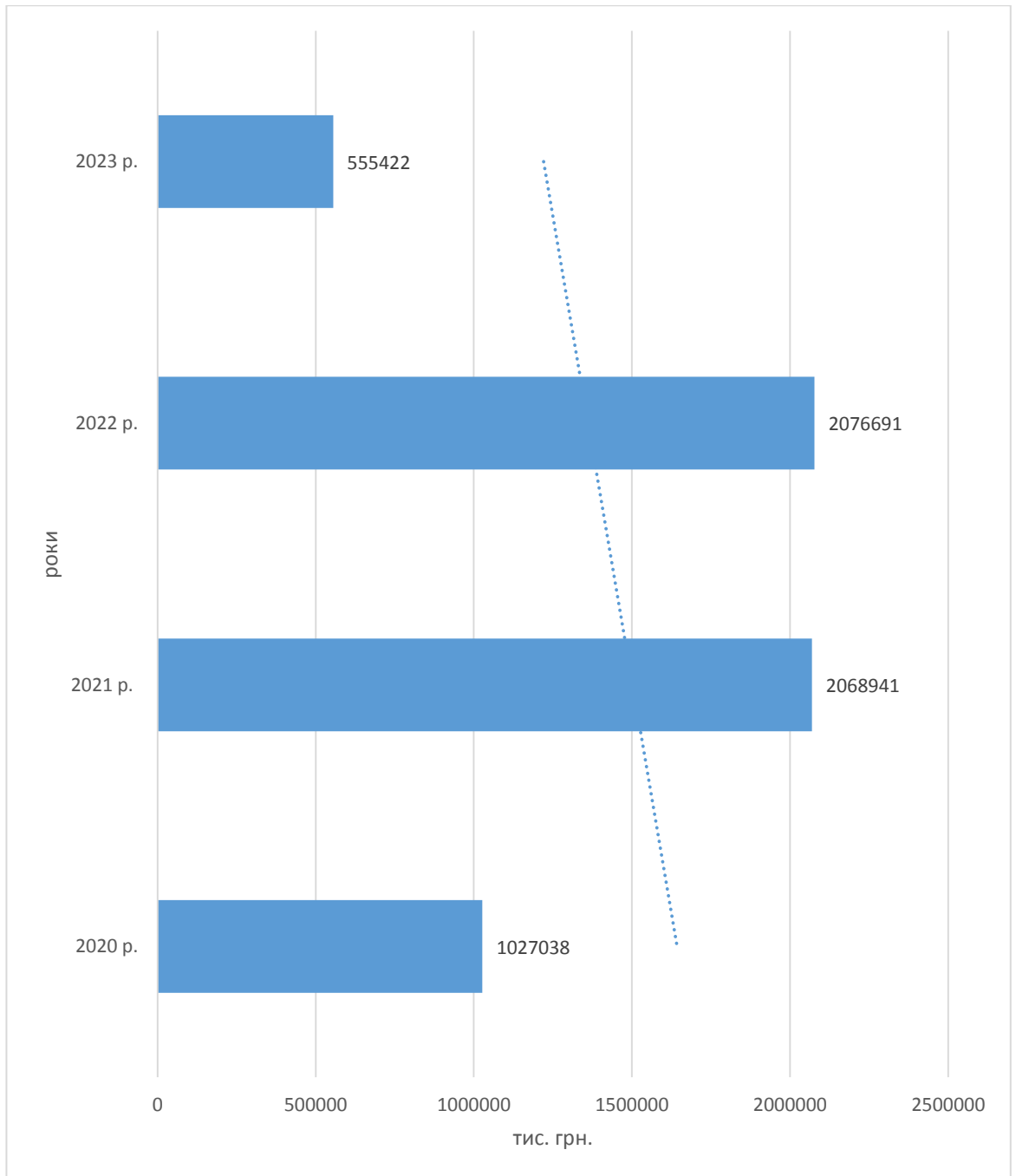


Рис. 2.1. Динаміка виручки від реалізації та позареалізаційних доходів ТОВ «УКРТРАНСЛІТ»

Високий рівень рентабельності у 2021 році свідчить про успішну діяльність підприємства, тоді як від'ємні значення у 2020, 2022 та 2023 роках вказують на фінансові труднощі під час війни (рис. 2.2).

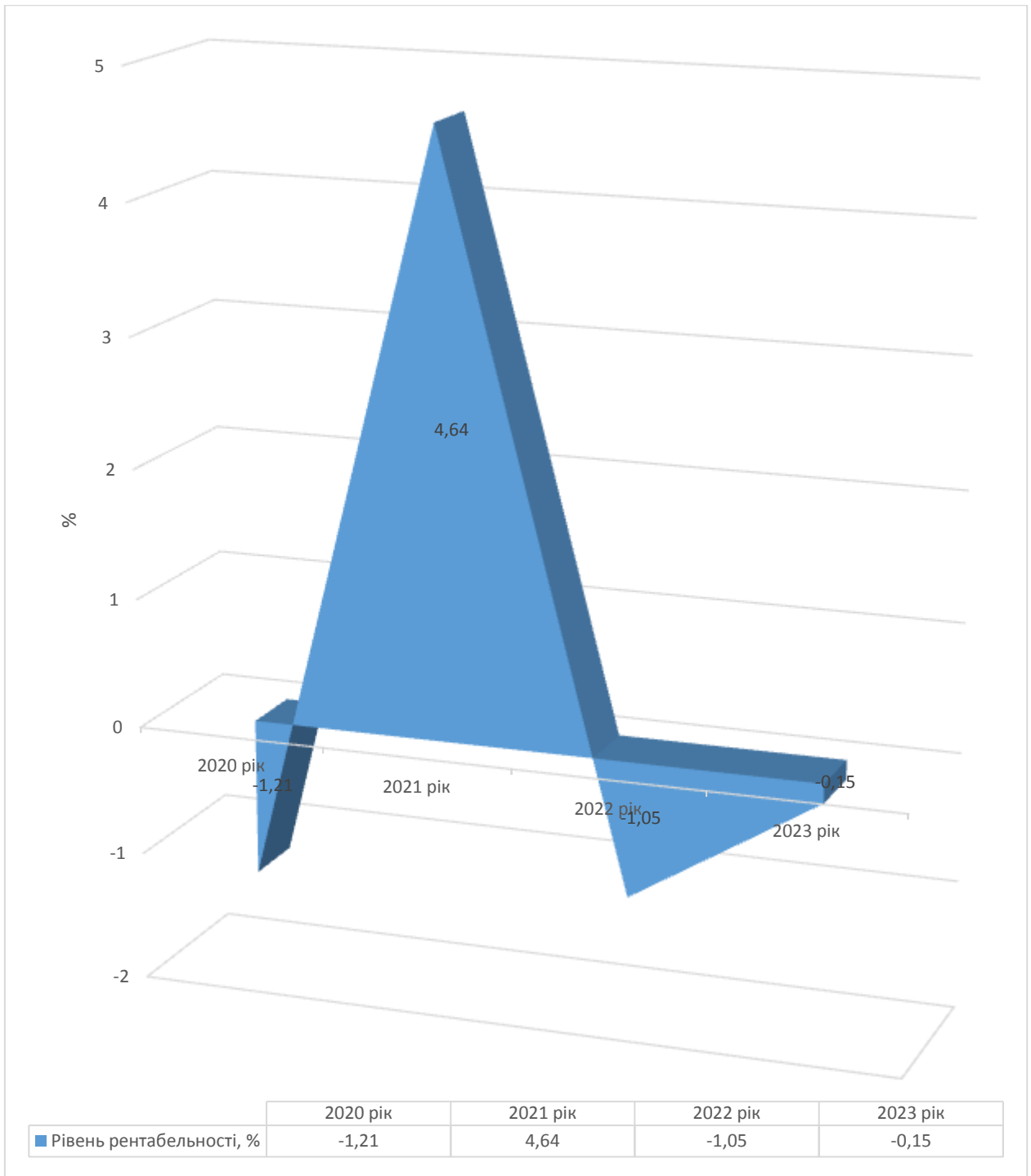


Рис. 2.2. Зміна рівня рентабельності ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» у довоєнні та воєнні роки, %

Загалом підприємство демонструє здатність адаптуватися до складних умов, зменшуючи збитки у 2023 році порівняно з попередніми роками. Це свідчить про ефективні заходи щодо стабілізації фінансового стану в умовах

війни. ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» зазнало суттєвих змін у своїй діяльності через повномасштабну війну. Попри значне зниження виручки та збитки у деякі роки, підприємство демонструє здатність адаптуватися до нових умов. Впровадження рекомендацій щодо диверсифікації ринків, оптимізації витрат та інвестицій у технології може допомогти стабілізувати фінансовий стан підприємства та забезпечити його сталий розвиток у майбутньому.

Все це свідчить про те, що ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» необхідно шукати нові ринки збуту, зокрема за межами України, для компенсації втрат внутрішнього ринку. Це може допомогти стабілізувати виручку. Враховуючи нестабільну рентабельність, підприємству необхідно переглянути свої витрати та знайти можливості для їх оптимізації. Це може включати зменшення адміністративних витрат, підвищення ефективності виробництва та використання ресурсів.

Підприємство може скористатися програмами підтримки від уряду України та міжнародних організацій, які надають фінансову допомогу або пільги для бізнесу, постраждалого від війни. Вкладення у нові технології та модернізація виробничих потужностей можуть підвищити продуктивність та знизити собівартість продукції, що позитивно вплине на рентабельність.

До того ж часу необхідно розробити детальний стратегічний план, що враховує поточну ситуацію та можливі сценарії розвитку подій. Це дозволить підприємству більш гнучко реагувати на зміни в економічному середовищі. А інвестиції в навчання та розвиток працівників допоможуть підвищити ефективність роботи та адаптивність до нових умов.

Ефективність використання персоналу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії. Коли організація оптимально управляє своїми працівниками, вона здатна швидше реагувати на зміни в ринку, впроваджувати інновації та знижувати витрати. Наприклад, добре налагоджена система мотивації та навчання може підвищити продуктивність працівників, що в свою чергу сприяє зростанню доходів і прибутковості компанії. Компанії, які вміють ефективно управляти своїм персоналом,

мають конкурентні переваги у вигляді високої якості продукції або послуг і зниженої собівартості (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка ефективності використання персоналу ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» у довоєнні та воєнні роки

Показники	До повномасштабної війни України з Росією		Повномасштабна війна України з Росією	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чисельність персоналу, чоловік	52	48	47	25
Витрати праці, людино-годин	104000	96000	94000	50000
Продуктивність праці, тис. грн. / особу	19750	43102	44185	22217
Продуктивність праці, тис. грн. / людино-годину	9,87	21,55	22,09	11,11

За період до повномасштабної війни чисельність персоналу поступово зменшувалася. Найбільше скорочення відбулося в 2023 році, що є наслідком війни, мобілізації до ЗСУ та економічної нестабільності (рис. 2.3).

Витрати праці зменшувалися кожного року, причому найбільше зниження відбулося у 2023 році. Це може свідчити про зменшення обсягу роботи або скорочення робочих годин через економічні труднощі.

Продуктивність праці на особу зросла з 2020 по 2022 рік, але значно знизилася у 2023 році. Це може бути пов'язано з тим, що при зменшенні чисельності персоналу в 2023 році компанія не змогла зберегти попередні рівні продуктивності.

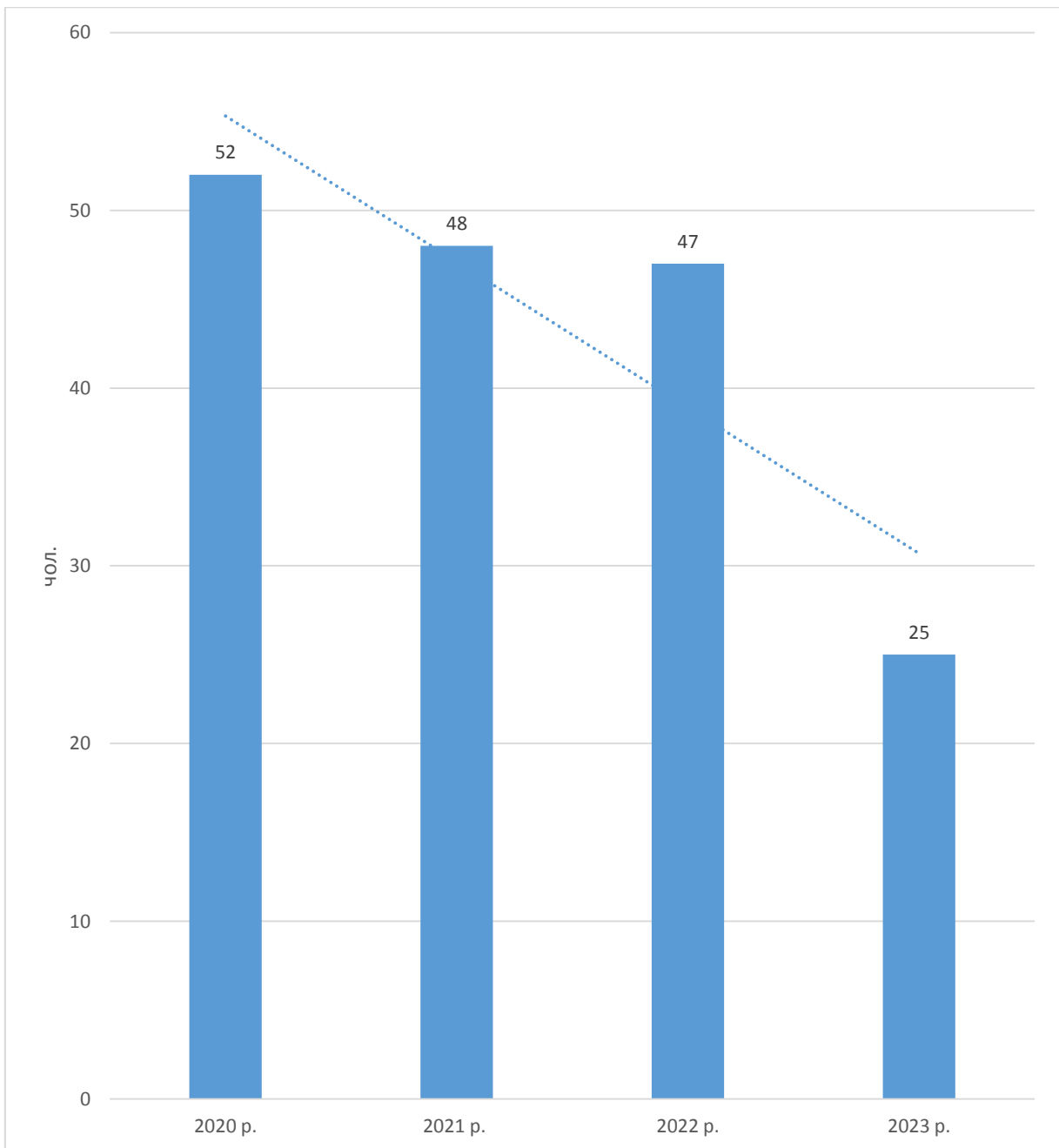
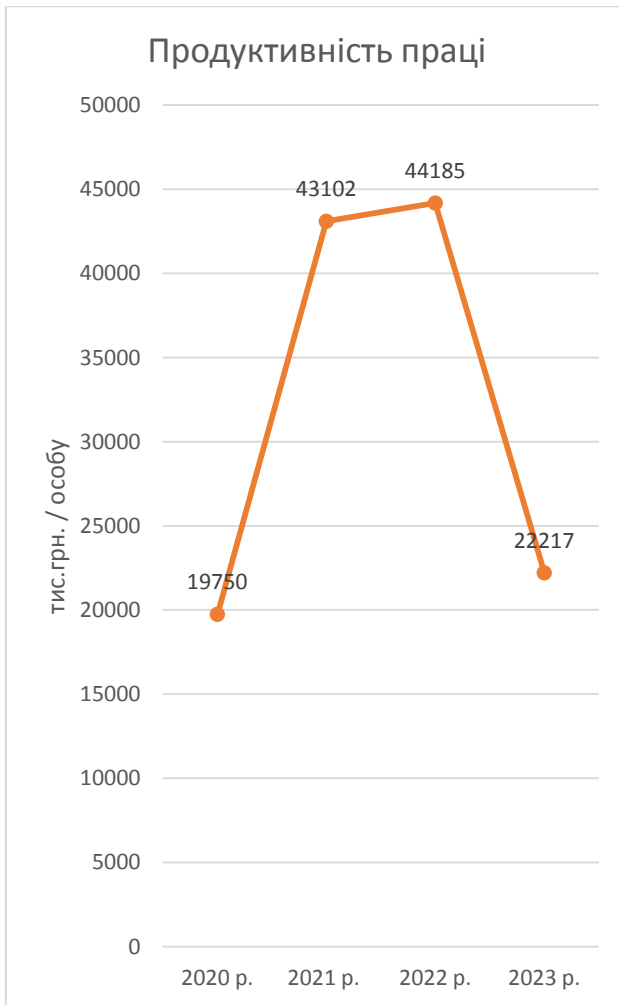


Рис. 2.3. Тенденції у зміні чисельності працівників ТОВ «УКРТРАНСЛІТ»

Продуктивність праці на людину-годину зросла в 2021 і 2022 роках, що свідчить про зростання ефективності роботи при менших витратах праці. Проте, у 2023 році продуктивність на людину-годину знизилася, що може бути наслідком зниження обсягів виробництва або інших факторів, які вплинули на ефективність праці.

Скорочення чисельності персоналу та витрат праці в 2023 році свідчить про значні економічні труднощі, ймовірно, пов'язані з воєнними умовами. Це може свідчити про необхідність адаптації компанії до нових реалій, що може включати скорочення витрат і оптимізацію робочих процесів.

Зростання продуктивності праці на особу у 2021 і 2022 роках свідчить про успішні заходи щодо підвищення ефективності працівників та можливу реалізацію інвестицій в їхнє навчання або впровадження нових технологій (рис. 2.4).



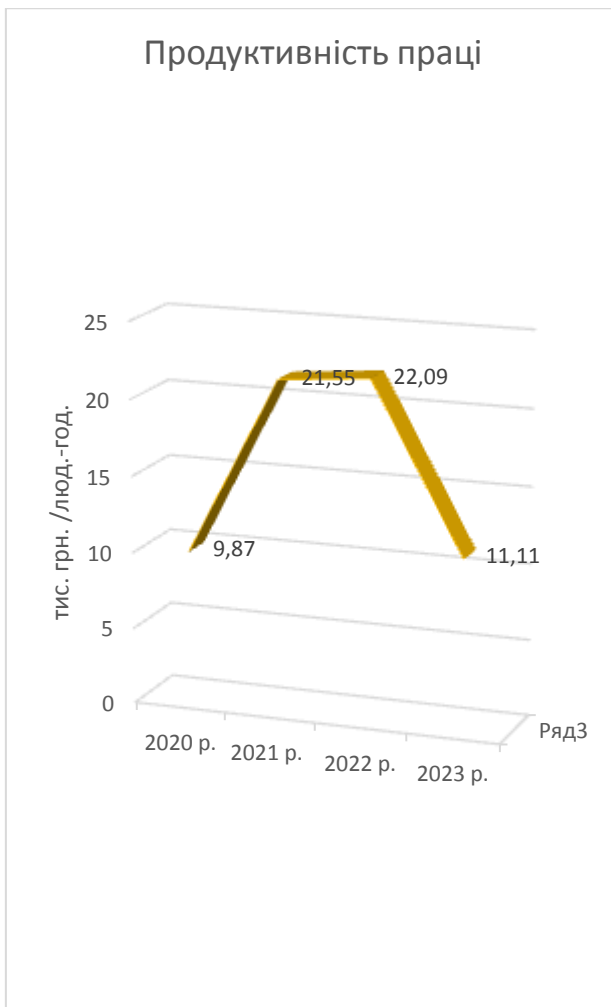


Рис. 2.4. Динаміка продуктивності праці ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» у розрахунку на одну особу та людино-годину

Значне зниження продуктивності праці у 2023 році може бути викликане не тільки зменшенням чисельності персоналу, але й можливими труднощами в організації роботи під час війни.

Високий рівень продуктивності на людино-годину у 2021 та 2022 роках відображає покращення ефективності. Зниження у 2023 році може бути результатом зниження обсягів роботи або проблем у виробничих процесах, які потребують уваги.

Продуктивність праці зросла з 19 751 тис. грн/чол. у 2020 році до 44 095 тис. грн/чол. у 2022 році, але зменшилась до 22 217 тис. грн/чол. у 2023 році.

Незважаючи на зменшення чисельності працівників під час війни, продуктивність праці суттєво збільшилася у 2022 році, однак у 2023 році вона зменшилася через значне падіння виручки. У 2021 та 2022 роках, незважаючи на зменшення чисельності працівників, продуктивність праці значно зросла. Це може бути пов'язано з оптимізацією внутрішніх процесів, збільшенням обсягів продажів, або підвищенням кваліфікації персоналу.

Різне зниження виручки у 2023 році призвело до значного падіння продуктивності праці. Це може бути пов'язано з труднощами, спричиненими війною, включаючи зниження попиту, проблеми з постачанням, або інші зовнішні фактори. Враховуючи складну ситуацію у 2023 році, важливо оцінити можливості подальшої оптимізації ресурсів, не втрачаючи якість продукції та рівень обслуговування.

З огляду на це рекомендується провести детальний аналіз причин зниження продуктивності у 2023 році та впровадити коригуючі заходи. Крім того, необхідно зосередитися на оптимізації використання наявних ресурсів і можливому впровадженні нових технологій для покращення ефективності. В умовах кризи також важливо підтримувати мотивацію та моральний дух працівників для забезпечення їхньої ефективної роботи.

Загалом, динаміка ефективності використання персоналу в ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» демонструє суттєві виклики, з якими компанія стикається в умовах війни, і підкреслює необхідність гнучкого управління людськими ресурсами для збереження стабільності та підвищення ефективності. Ефективність використання персоналу є критичним фактором для успіху будь-якої компанії. Для ТОВ «УКРТРАНСЛІТ», враховуючи динаміку змін у чисельності персоналу, витратах праці та продуктивності, важливо вжити заходів для покращення управління людськими ресурсами. Своєчасна адаптація до змінюваних умов, інвестування в розвиток працівників та

оптимізація бізнес-процесів можуть значно покращити ефективність і стійкість компанії. Приділення уваги цим аспектам допоможе компанії зберегти конкурентні переваги і забезпечити успішне функціонування навіть у складних економічних умовах.

2.2. Аналіз організації збутової діяльності підприємства на ринку агрохімічної продукції

Україна має добре розвинену хімічну промисловість, що включає в себе кілька великих заводів з виробництва азотних добрив. До основних виробників належать такі підприємства, як: Одеський припортовий завод, Черкаський "Азот", Рівненський "Азот" (Група компаній Ostchem) та ін. Українські аграрії активно використовують азотні добрива для збільшення врожаїв основних культур, таких як пшениця, кукурудза, соняшник, ріпак та інші. Попит на азотні добрива коливається в залежності від сезону, кліматичних умов, цін на сільськогосподарську продукцію та доступності кредитних ресурсів.

Україна не лише виробляє азотні добрива для внутрішнього ринку, але й є важливим експортером цих продуктів. Основні ринки збуту українських азотних добрив – це країни Європи, Азії та Латинської Америки. Водночас, через зростання внутрішнього попиту та періодичні проблеми з виробництвом, Україна також імпортує азотні добрива, зокрема з таких країн, як Росія, Польща та Туреччина [16, 42].

Конкуренція на ринку азотних добрив в Україні досить висока. Вітчизняні виробники конкурують між собою, а також з імпортними постачальниками. Велика увага приділяється якості продукції та логістиці, що забезпечує своєчасне постачання добрив аграріям.

ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» є одним з активних учасників оптовому ринку азотних добрив, передусім у Придніпровському регіоні (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Орієнтовна частка ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» на оптовому ринку азотних добрив у Придніпровському регіоні

Вид добрив	2019 р.	2021 р.	2023 р.
Аміачна селітра (нітрат амонію)	8,4	7,5	6,5
Карбамід (сечовина)	2,6	3,5	1,8
Сульфат амонію	1,5	1,6	1,1
Аміачна вода (водний аміак)	1,2	1,5	1,0
Анідрид аміаку (безводний аміак)	4,5	3,6	3,3

Дані таблиці 2.3 свідчать про те, що у 2019-2021 рр. більшість видів добрив показали незначне зниження частки ринку або стабільність, за винятком карбаміду та аміачної води, які демонстрували зростання в цей період. Натомість, у 2021-2023 рр. всі види добрив зазнали зниження частки ринку, причому найбільше падіння відбулося в категоріях карбаміду та аміачної селітри.

Відбувається чітка тенденція до зниження частки ринку майже по всіх видах азотних добрив, що свідчить про втрату позицій ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» на ринку. Найзначніше падіння відбулося у сегментах аміачної селітри та карбаміду, що вказує на можливі проблеми з конкурентоспроможністю цих продуктів. У 2021 році спостерігалось

тимчасове зростання частки у карбаміду та аміачної води, однак це зростання було нестабільним і не змогло зберегтися до 2023 року.

Таким чином, ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» втрачала частку на ринку азотних добрив у Придніпровському регіоні протягом 2019-2023 років майже по всіх категоріях добрив. Це може свідчити про посилення конкуренції, зміну попиту на різні види добрив, або ж проблеми з власною продуктивністю чи маркетинговою стратегією компанії.

Найбільша частка ринку серед усіх видів добрив, однак вона поступово зменшується, що може вплинути на загальні позиції компанії на ринку. Після зростання частки у 2021 році, спостерігається різке зменшення у 2023 році, що може вказувати на сильну конкуренцію в цьому сегменті або втрату привабливості продукту для покупців.

Обидва види добрив демонструють тенденцію до зниження частки на ринку, що може бути пов'язано з заміщенням їх іншими продуктами або зміною уподобань споживачів. Також демонструє нестабільність і зменшення частки на ринку, що може вказувати на необхідність перегляду стратегії продажів для цього продукту.

Зниження частки ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» на ринку азотних добрив в Придніпровському регіоні вказує на необхідність негайних заходів для стабілізації ситуації. Для цього компанії потрібно здійснити комплексний аналіз ринку, оптимізувати свій асортимент, переглянути маркетингову стратегію і розробити плани для розширення ринків збуту. Виконання цих рекомендацій допоможе відновити та зміцнити позиції компанії на ринку.

Загальна тенденція до зниження частки ринку може бути наслідком посилення конкуренції, зміни уподобань споживачів або проблем з ефективністю продажів. Значне падіння частки ринку в таких ключових сегментах, як аміачна селітра і карбамід, може вказувати на успішніші дії конкурентів, які могли б запропонувати більш конкурентоспроможні продукти або умови.

ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» потрібно переглянути свою стратегію з фокусом на покращення конкурентоспроможності ключових продуктів, а також розглянути можливість зміни асортименту або введення нових продуктів, які краще відповідатимуть потребам ринку. Увага до підвищення якості продукції, маркетингу та покращення клієнтського сервісу може допомогти компанії стабілізувати свою частку ринку і повернути втрачені позиції.

Україна є однією з провідних аграрних країн світу, що робить ринок ЗЗР одним із найбільших у Східній Європі. Висока залежність від аграрного виробництва стимулює попит на сучасні та ефективні засоби захисту рослин. На ринку України переважають великі міжнародні компанії, такі як Syngenta, Bayer, BASF, Corteva Agriscience, FMC, які пропонують широкий спектр високоякісних препаратів. Вони займають значну частку ринку, пропонуючи інноваційні продукти та технології. В Україні також діють вітчизняні виробники ЗЗР, які намагаються конкурувати з міжнародними гравцями. Їхня продукція зазвичай дешевша, але не завжди відповідає тим же стандартам якості, що й у зарубіжних компаній. Одна з проблем ринку – наявність контрафактної продукції, яка може становити загрозу як для сільськогосподарських культур, так і для довкілля. Контрафактні ЗЗР зазвичай є дешевшими, але значно менш ефективними або навіть шкідливими. Сільськогосподарські виробники в Україні чутливі до цін на ЗЗР, що обумовлено економічною ситуацією в країні. Це змушує аграріїв шукати баланс між якістю продукту та його ціною, часто віддаючи перевагу менш дорогим аналогам [18, 55].

Сучасні засоби захисту рослин включають широкий спектр препаратів, які поділяються на кілька основних категорій: гербіциди, інсектициди, фунгіциди, акарициди, нематициди та регулятори росту рослин. Ось кілька прикладів популярних сучасних препаратів для захисту рослин:

Гербіциди (для контролю бур'янів):

Roundup (Раундап) - гліфосат, широко використовуваний неселективний гербіцид.

Harness (Харнесс) - ацетохлор, селективний гербіцид для боротьби з бур'янами на полях кукурудзи.

Інсектициди (для контролю шкідників):

Confidor (Конфідор) - імідаклоприд, системний інсектицид, ефективний проти широкого спектра комах.

Actara (Актара) - тіаметоксам, системний інсектицид для боротьби з різними видами комах.

Фунгіциди (для контролю хвороб):

Revus (Ревус) - мандіпропамід, ефективний проти різних грибкових захворювань, таких як фітофтороз.

Score (Скор) - дифеноконазол, системний фунгіцид для боротьби з широким спектром хвороб.

Акарициди (для контролю кліщів):

Vertimec (Верітек) - абамектин, акарицид та інсектицид для боротьби з кліщами і деякими комахами.

Нематициди (для контролю нематод):

Nimitz (Німітз) - флуенсульфон, новий системний нематицид для захисту від нематод у ґрунті.

Регулятори росту рослин:

Moddus (Моддус) - тринексапак-етил, використовується для регулювання росту зернових культур.

Зокрема, ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» успішно присутня на оптовому ринку неселективних гербіцидів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка обсягів реалізації окремих хімічних препаратів (неселективні гербіциди) компанії ТОВ «УКРТРАНСЛІТ», літрів

Вид гербіциду	2019 р.	2021 р.	2023р.	2023 р. у % до 2019 р.
Гліфовіт	53028,1	68150,0	102051,1	192,8
Раундап	392224,3	418300,2	473579,3	120,3
Фухуа Гліфосат	132430,2	138059,4	271230,3	204,5
Ураган Форте	28930,0	82200,5	103290,1	357,1
Геліос	-	-	16300,6	-

Аналіз даних таблиці 2.4 показує, що обсяг реалізації Гліфовіту значно зріс з 2019 до 2023 року. У 2023 році обсяги продажу майже подвоїлися порівняно з 2019 роком. Гліфовіт демонструє стійке та стабільне зростання протягом чотирьох років, що свідчить про високий попит та успішну ринкову стратегію.

Обсяг реалізації Раундапу також збільшився за цей період, але менш динамічно, ніж інші препарати. Проте, цей продукт залишається найпопулярнішим за обсягами продажу. Раундап залишається стабільним продуктом з високими обсягами продажів, але зростання є помірним, що може свідчити про досягнення максимальної ринкової частки.

Обсяг реалізації Фухуа Гліфосату більш ніж подвоївся з 2019 до 2023 року, показуючи стійке зростання попиту на цей продукт. Фухуа Гліфосат продемонстрував значне зростання в останні роки, особливо у 2023 році, що свідчить про значне підвищення попиту або успішну ринкову стратегію.

Ураган Форте демонструє найбільше зростання з усіх препаратів, збільшивши обсяг реалізації більш ніж у три рази за період з 2019 до 2023 року. Ураган Форте демонструє найбільше зростання з усіх продуктів, що може свідчити про успіх продукту на ринку або ефективність маркетингової стратегії.

Геліос з'явився у продажу лише у 2023 році, тому немає можливості оцінити динаміку в попередні роки.

Таким чином, ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» демонструє позитивну динаміку у продажах неселективних гербіцидів за період 2019-2023 років. Всі препарати, окрім нововведеного Геліоса, показують значне зростання обсягів реалізації. Раундап залишається найпопулярнішим продуктом з найбільшим обсягом продажів, незважаючи на те, що темпи зростання його реалізації менш динамічні порівняно з іншими препаратами. Ураган Форте демонструє найбільший приріст у продажах, що може свідчити про підвищення попиту на цей гербіцид. Введення нового продукту Геліос у 2023 році свідчить про активну роботу компанії над розширенням асортименту, що може бути відповіддю на зростаючий попит або зміну ринкових умов.

Компанія успішно збільшує обсяги реалізації своїх продуктів, що свідчить про ефективну маркетингову стратегію, високий попит на продукцію та, ймовірно, розширення ринку збуту. Якщо тенденції збережуться, ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» може очікувати подальшого зростання обсягів реалізації, особливо якщо компанія продовжить розширювати асортимент і оптимізувати свою маркетингову стратегію.

Регіональний оптовий ринок означає ринок, на якому відбувається купівля та продаж товарів або послуг у великих обсягах між виробниками або дистриб'юторами і великими покупцями (наприклад, роздрібними мережами, підприємствами або інституціями) в межах певного географічного регіону (рис. 2.5).

Таблиця 2.5

Частка регіонального ринку окремих хімічних препаратів (неселективні гербіциди) компанії ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» по роках

Препарат	Частка ринку, %			2023 р. у % до 2019 р.
	2019 р.	2021 р.	2023 р.	
Гліфовіт	1,8	2,1	2,9	161,8
Раундап	2,5	3,1	3,8	152,2
Фухуа Гліфосат	1,5	1,6	2,8	186,3
Ураган Форте	1,0	1,1	1,1	110,2
Геліос	1,6	2,3	2,2	137,3
Тотал	2,3	2,4	2,7	117,1
Акцент	1,5	1,5	1,9	126,7
Гефест	1,3	2,1	2,0	153,3
Грінфорт	1,6	1,1	2,0	125,2
Напалм	-	-	0,6	-
Десикант	-	-	0,3	-
Гліфат	-	-	1,1	-
Сокар	-	-	1,9	-
Отаман	-	-	0,9	-

Дані таблиці 2.5 показують, що Гліфовіт демонструє стійке зростання частки ринку, збільшившись на 61.8% за період з 2019 по 2023 рік, що свідчить про підвищення попиту та успішне просування продукту.

Раундап також показує значне зростання частки ринку, збільшившись на 52.2% за період. Це підтверджує сильні позиції препарату на ринку.

Фухуа Гліфосат демонструє найвищі темпи зростання серед інших препаратів, збільшивши свою частку ринку на 86.3% з 2019 по 2023 рік. Це свідчить про значний успіх продукту.

Частка ринку Ураган Форте залишилася майже стабільною, з незначним зростанням на 10.2%. Це може свідчити про насиченість ринку або обмежений потенціал зростання для цього продукту.

Геліос продемонстрував зростання частки ринку на 37.3%, але спостерігається невелике зниження з 2021 до 2023 року. Це може вказувати на зміни у попиті або конкуренції.

Тотал демонструє помірне зростання на 17.1%, що вказує на стабільний попит, але без значних проривів.

Акцент показує зростання на 26.7%, що вказує на підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Гефест показує значне зростання на 53.3%, хоча спостерігається невелике зниження з 2021 до 2023 року.

Грінфорт відновив частку ринку після зниження у 2021 році, що вказує на позитивні зміни у просуванні продукту.

Ці продукти є новими на ринку або не мали значної частки у 2019-2021 роках. Гліфат та Сокар демонструють досить значні частки ринку серед нових препаратів, що може свідчити про перспективність цих продуктів.

Отже, більшість препаратів компанії ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» показують зростання частки ринку з 2019 по 2023 рік, що свідчить про підвищення конкурентоспроможності компанії. Фухуа Гліфосат, Гліфовіт та Раундап демонструють найбільше зростання частки ринку, що вказує на їхню ключову роль у продуктивній лінійці компанії. Ураган Форте та деякі інші препарати показують стабільність у частці ринку, тоді як нові продукти, такі як Гліфат та Сокар, з'являються як потенційно важливі нові гравці.

Хоча загальна картина є позитивною, деякі продукти (наприклад, Геліос) показують зниження частки ринку у 2023 році, що потребує

додаткового аналізу та можливої корекції стратегії. Компанії варто продовжувати інвестувати в продукти, що показують значне зростання, водночас переглянути стратегії для тих, що демонструють стабільність або зниження, для підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку.

2.3. Характеристика управління маркетингом у ТОВ „УКРТРАНСЛІТ”

Організація управління маркетингом у компанії, яка передусім займається оптовою торгівлею агрохімічною продукцією, ТОВ «УКРТРАНСЛІТ», має свої особливості. Вони пов'язані з характером продукції, цільовою аудиторією, ринковими умовами та іншими факторами. Оскільки компанія працює в сегменті B2B, основними клієнтами є великі аграрні підприємства, дистриб'ютори, фермерські господарства, кооперативи та роздрібні мережі. Для кожного сегменту розробляється окрема маркетингова стратегія з урахуванням специфіки бізнесу клієнтів, їхніх потреб і фінансових можливостей. Компанія має широкий асортимент агрохімічних препаратів (гербіциди, пестициди, добрива), що потребує продуманої політики управління товарним портфелем.

Введення нових продуктів та формулювань, що відповідають сучасним вимогам сільського господарства, зокрема стійкість до шкідників, екологічність та ефективність. Враховуючи високу конкуренцію на ринку, компанія може використовувати гнучку цінову політику, знижки для постійних клієнтів, сезонні акції та знижки для великих закупівель. Можливе встановлення різних цін для різних сегментів клієнтів залежно від обсягу закупівель, регіону або частоти замовлень.

B2B-маркетинг. Основний акцент робиться на прямих комунікаціях з клієнтами через виставки, семінари, конференції, а також особисті зустрічі та переговори. Використання цифрових інструментів, таких як електронні

розсилки, контент-маркетинг, ведення корпоративного сайту та соціальних мереж для інформування клієнтів про новинки продукції [13, 30].

Для забезпечення своєчасної доставки продукції компанія повинна мати налагоджену логістичну інфраструктуру, включаючи склади, транспорт та дистриб'юторів у різних регіонах. Важливо підтримувати та розвивати партнерські відносини з дистриб'юторами та постачальниками, що забезпечує стабільність постачань і доступність продукції. Постійний аналіз ринку агрохімічної продукції, вивчення потреб споживачів, аналіз діяльності конкурентів та виявлення нових можливостей для розвитку. Визначення та просування своїх конкурентних переваг, таких як якість продукції, надійність постачань, технічна підтримка клієнтів. Створення та підтримка сильного бренду, що асоціюється з якістю та надійністю, є важливим аспектом управління маркетингом.

Важливо підтримувати тісний зворотний зв'язок із клієнтами, реагувати на їхні запити, вирішувати проблеми та вдосконалювати продукти та послуги на основі отриманої інформації. Компанія повинна постійно впроваджувати інновації у свої продукти та процеси, щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку, зокрема використовуючи нові технології та підходи до виробництва та маркетингу. Планування довгострокових стратегій розвитку, розширення асортименту, входження на нові ринки та диверсифікація діяльності.

Управління маркетингом у ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» має бути орієнтоване на гнучкість, адаптацію до змін ринкових умов і вимог клієнтів. Ефективна робота з цільовою аудиторією, правильний підбір асортименту, конкурентні ціни, налагоджена логістика та сильна комунікаційна політика є ключовими елементами успіху компанії на ринку агрохімічної продукції.

На даному етапі розвитку ТОВ „УКРТРАНСЛІТ” має таку організаційну структуру управління маркетингом (рис. 2.5).

Відділ маркетингу
ТОВ „УКРТРАНСЛІТ”

Рис. 2.5. Організаційна структура маркетингу компанії ТОВ „УКРАНСЛІТ”

Організаційна структура управління маркетингом у ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» побудована з урахуванням специфіки ринку агрохімічної продукції, необхідності швидкої реакції на зміни попиту та ринкових умов, а також важливості ефективної взаємодії між різними підрозділами. Залежно від поточної ситуації і стратегічних цілей компанії, структура може бути адаптована для забезпечення максимального ефекту від маркетингових зусиль.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕ-

ТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ТОВ „УКРТРАНСЛІТ”

3.1. Удосконалення стратегічного менеджменту на ринку агрохімічних продуктів

Стратегічний менеджмент за допомогою матриці BCG (Boston Consulting Group) відіграє ключову роль у формуванні та реалізації маркетингової стратегії компанії. Матриця BCG допомагає компанії ідентифікувати продукти або бізнес-напрямки з високим потенціалом зростання та значними конкурентними перевагами. Ці продукти або напрямки («Лідери») можуть стати основними джерелами доходу в майбутньому, тому компанія може вирішити збільшити інвестиції в них.

Аналіз із використанням матриці BCG дозволяє компанії оптимізувати розподіл ресурсів. Продукти, що знаходяться в категорії «Профіти», забезпечують стабільний прибуток і можуть фінансувати розвиток інших напрямків, таких як «Лідери» або «Знаки питання». «Аутсайдері», навпаки, можуть вимагати скорочення витрат або виходу з ринку.

Матриця BCG допомагає виявити ризики, пов'язані з різними продуктами або бізнес-напрямками. Продукти в категорії «Знаки питання» можуть потребувати додаткового аналізу, щоб зрозуміти, чи варто інвестувати в них далі. Це дозволяє компанії планувати стратегію розвитку, враховуючи потенційні ризики [20, 37].

Завдяки матриці BCG компанія може визначити своє стратегічне позиціонування на ринку. Це допомагає зрозуміти, які продукти є ключовими для довгострокового успіху, які можуть забезпечувати поточний прибуток, а від яких краще відмовитися. Матриця BCG надає чітку картину ринкової ситуації, що допомагає керівництву компанії приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Вона сприяє розробці стратегії розвитку портфеля продуктів, визначенню пріоритетів та формуванню планів дій для кожної

категорії продуктів.

Таблиця 3.1

Вихідні дані по ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» щодо частки на оптовому ринку азотних добрив у Придніпровському регіоні (для побудови матриці BCG)

Вид добрив	2022 р.	2023 р.
Аміачна селітра (нітрат амонію)	5,5	6,5
Карбамід (сечовина)	1,5	1,8
Сульфат амонію	1,1	1,1
Аміачна вода (водний аміак)	2,5	1,0
Анідрид аміаку (безводний аміак)	7,6	3,3

Аналіз за допомогою матриці BCG допомагає компанії посилювати свої конкурентні переваги, ідентифікуючи продукти з високим потенціалом росту і дозволяє сфокусувати зусилля на підтримці лідерських позицій на ринку. Матриця BCG може використовуватися як інструмент для моніторингу ефективності маркетингової стратегії. Регулярний аналіз позицій продуктів дозволяє вчасно вносити коригування в стратегію, адаптуючись до змін на ринку.

А, отже, матриця BCG є важливим інструментом для стратегічного маркетингового аналізу, оскільки вона надає компанії можливість систематично підходити до управління своїм продуктово-ринковим портфелем, ефективно розподіляти ресурси, знижувати ризики та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Відносна частка ринку є показником, який відображає частку ринку

певного продукту або компанії відносно частки ринку основного конкурента. Вона використовується для оцінки конкурентної позиції компанії на ринку. Відносна частка ринку використовується для позиціонування продукту або бізнесу в матриці BCG та інших інструментах стратегічного аналізу, щоб визначити сильні та слабкі сторони компанії на ринку і прийняти відповідні управлінські рішення (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Вихідні дані щодо відносної частки на ринку азотних добрив у Придніпровському регіоні (ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» порівняно з основним конкурентом (для побудови матриці BCG)

Вид добрив	Відносна частка ринку, 2023 р.
Аміачна селітра (нітрат амонію)	1,4
Карбамід (сечовина)	0,8
Сульфат амонію	1,5
Аміачна вода (водний аміак)	0,7
Анідрид аміаку (безводний аміак)	1,3

Щоб побудувати матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG) для ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» на основі наданих даних, необхідно було виконати розрахунки темпу зростання ринку та використовувати надані відносні частки ринку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок темпів зростання оптового ринку азотних добрив ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» у Придніпровському регіоні

Вид добрив	2022 р.	2023 р.	Темп зростання ринку, %	Відносна частка ринку, 2023 р.
Аміачна селітра (нітрат амонію)	5,5	6,5	+18,18	1,4
Карбамід (сечовина)	1,5	1,8	+20,0	0,8
Сульфат амонію	1,1	1,1	0,0	1,5
Аміачна вода (водний аміак)	2,5	1,0	-60,0	0,7
Анідрид аміаку (безводний аміак)	7,6	3,3	-56,58	1,3

Матриця BCG має дві осі:

Горизонтальна вісь (X) - відносна частка ринку.

Вертикальна вісь (Y) - темп зростання ринку.

Продукти будуть класифіковані за наступними критеріями:

Лідери (високий темп зростання ринку, висока відносна частка ринку):

Темп зростання $> 10\%$, відносна частка > 1 .

Профіти (низький темп зростання ринку, висока відносна частка ринку): Темп зростання $\leq 10\%$, відносна частка > 1 .

Знаки питання (високий темп зростання ринку, низька відносна частка

ринку): Темп зростання $> 10\%$, відносна частка ≤ 1 .

Аутсайдери (низький темп зростання ринку, низька відносна частка ринку): Темп зростання $\leq 10\%$, відносна частка ≤ 1 .

Розподіл продуктів по матриці:

Аміачна селітра:

Темп зростання ринку - 18,18%

Відносна частка ринку - 1,4

Лідери (високий темп зростання та висока відносна частка).

Карбамід:

Темп зростання ринку - 20%

Відносна частка ринку - 0,8

Знаки питання (високий темп зростання та низька відносна частка).

Сульфат амонію:

Темп зростання ринку - 0%

Відносна частка ринку - 1,5

Профіти (низький темп зростання та висока відносна частка).

Аміачна вода:

Темп зростання ринку - -60%

Відносна частка ринку - 0,7

Аутсайдери (низький темп зростання та низька відносна частка).

Анідрид аміаку:

Темп зростання ринку - -56,58%

Відносна частка ринку - 1,3

Профіти (низький темп зростання та висока відносна частка).

Побудуємо графічне зображення матриці BCG на основі розрахунків (рис. 3.1).

Осьові критерії:

Вертикальна вісь (Y) - темп зростання ринку

Високий темп зростання (вище 10%).

Низький темп зростання (до 10% та нижче).

Горизонтальна вісь (X) - відносна частка ринку

Висока частка ринку (вище 1).

Низька частка ринку (до 1).

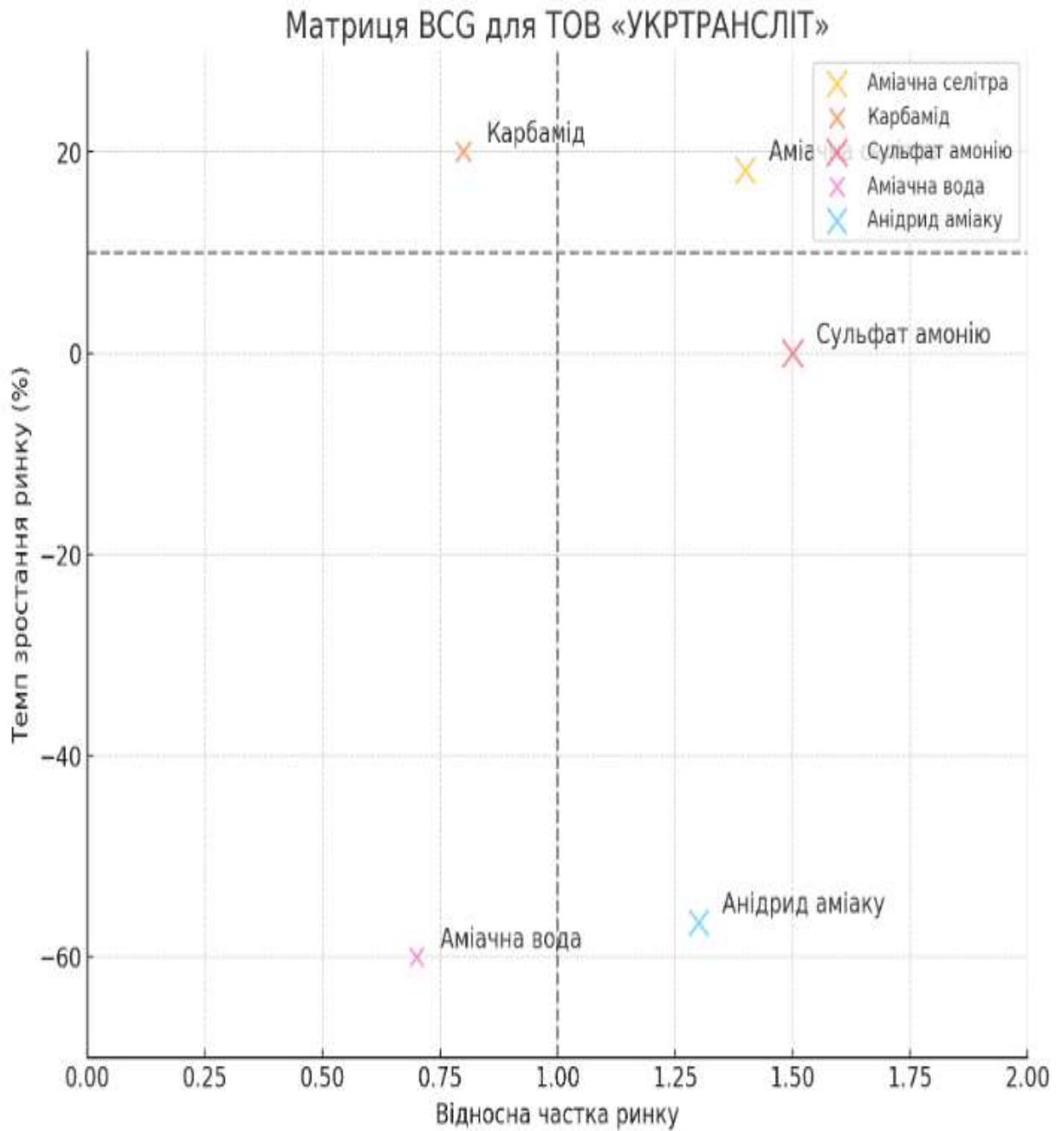


Рис 3.1. Графічне зображення стратегічного маркетингового аналізу для азотних добрив ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» (матриця BCG)

Продукти:

Аміачна селітра буде розміщена в квадраті "Лідери" (темп зростання

високий, відносна частка ринку висока).

Карбамід буде розміщено в квадраті "Знаки питання" (темп зростання високий, відносна частка ринку низька).

Сульфат амонію та Анідрид аміаку будуть розміщені в квадраті "Профіти" (темп зростання низький, відносна частка ринку висока).

Аміачна вода буде розміщена в квадраті "Аутсайтери" (темп зростання низький, відносна частка ринку низька).

Графік демонструє розміщення різних продуктів відповідно до їх відносної частки ринку та темпу зростання ринку.

Цей графік допоможе візуально оцінити позицію кожного продукту на ринку та прийняти відповідні стратегічні рішення.

На основі матриці BCG для ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» можна зробити наступні висновки:

Аміачна селітра.

Рекомендується продовжувати інвестувати, оскільки цей продукт знаходиться в категорії «Лідери». Він має високий потенціал для зростання і може стати основним джерелом доходу в майбутньому.

Карбамід.

Продукт знаходиться в категорії «Знак питання», що вказує на необхідність подальшого аналізу і можливої зміни стратегії, щоб підвищити його частку на ринку.

Сульфат амонію та Анідрид аміаку.

Ці продукти знаходяться в категорії «Профіти», що означає, що вони можуть забезпечити стабільний дохід без значних інвестицій.

Аміачна вода.

Цей продукт знаходиться в категорії «Аутсайтери», що свідчить про низький потенціал розвитку та можливу необхідність виходу з ринку або мінімізації витрат на підтримку цього продукту.

Ця матриця допоможе керівництву компанії ефективніше розподіляти ресурси між різними продуктами і формувати стратегію розвитку.

На основі матриці BCG, можна запропонувати такі стратегії:

"Лідери" (Аміачна селітра):

- інвестувати в подальший розвиток цього продукту;
- зосередитися на розширенні ринку та посиленні конкурентних переваг.

"Знаки питання" (Карбамід):

- провести додатковий аналіз, щоб визначити причини низької частки ринку;
- розглянути можливість збільшення інвестицій для підвищення ринкової частки;
- у разі несприятливих результатів, варто подумати про скорочення інвестицій.

"Профіти" (Сульфат амонію, Анідрид аміаку):

- підтримувати існуючий рівень інвестицій, щоб забезпечити стабільний прибуток;
- мінімізувати витрати, водночас зберігаючи рентабельність.

"Аутсайдери" (Аміачна вода):

- розглянути можливість виходу з ринку або скорочення витрат на підтримку цього продукту;
- оцінити можливість використання ресурсів на інші, більш перспективні продукти.

Загалом важливо провести аналіз ризиків для кожної категорії продуктів і визначити можливі сценарії розвитку, а також вивчити конкурентне середовище, щоб краще зрозуміти позицію кожного продукту на ринку.

3.2. Розвиток маркетингових стратегій ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» на основі STP-моделі та SPACE-аналізу

STP-модель (Segmentation, Targeting, Positioning) допомагає компанії

визначити свою цільову аудиторію та сформулювати стратегію позиціонування на ринку [14, 35].

Для ТОВ «УКРТРАНСЛІТ», що займається оптовою торгівлею агрохімічною продукцією, STP-модель передбачатиме такі складові:

1. Сегментація (Segmentation)

Сегментація ринку - це процес поділу ринку на групи споживачів з подібними потребами та характеристиками.

Географічна сегментація. Поділ ринку на основі географічного розташування клієнтів (регіони, кліматичні зони, рівень урбанізації).

Демографічна сегментація. Розподіл за розміром фермерських господарств, типом агровиробництва (зернові, овочеві, садівництво тощо), та типом власності (приватні фермери, агрохолдинги, державні підприємства).

Поведінкова сегментація. Клієнти з різними потребами у продуктах, включаючи обсяги споживання, частоту закупівель, і рівень лояльності до бренду.

Психологічна сегментація. Сегменти, засновані на стилі ведення бізнесу, інноваційності, та ставленні до екологічних стандартів.

2. Вибір цільового сегменту (Targeting)

На основі сегментації визначаються сегменти, які є найбільш перспективними для компанії. Для ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» можна виділити перспективні цільові сегменти (рис. 3.2):

- агрохолдинги та великі сільськогосподарські підприємства (Ці клієнти мають великі обсяги закупівель і стабільний попит на агрохімічну продукцію, що дозволяє компанії отримувати постійний дохід);

- середні фермерські господарства (Цей сегмент може бути менш стабільним, але пропонує можливість росту через індивідуальні потреби та локальні специфіки);

- експортні ринки (З огляду на якість продукції та міжнародні сертифікації, компанія може орієнтуватися на вихід на міжнародні ринки, де попит на агрохімічну продукцію залишається високим) та ін.



Рис. 3.2. Перспективні цільові сегменти для ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» на ринку оптової торгівлі агрохімічною продукцією

3. Позиціонування (Positioning)

Позиціонування полягає у формуванні унікального сприйняття бренду у свідомості цільових клієнтів.

Для ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» це може виглядати наступним чином:

- якість продукції - позиціонування компанії як надійного постачальника високоякісної агрохімічної продукції, що відповідає міжнародним стандартам;
- цінова політика - позиціонування на основі конкурентоспроможних цін, що дозволяє задовольнити потреби великих клієнтів без значних витрат;
- екологічність - підкреслення екологічної безпеки продукції, що може привабити сегменти з підвищеними вимогами до збереження довкілля;

- індивідуальний підхід - надання індивідуальних рішень для різних типів фермерських господарств з урахуванням їхніх потреб та особливостей.

4. Розробка маркетингових стратегій

На основі визначених сегментів та позиціонування, компанія може розробити конкретні маркетингові стратегії для досягнення своїх бізнес-цілей.

4.1. Стратегія продукту

Диверсифікація асортименту - пропонування різноманітних агрохімічних продуктів для задоволення потреб різних сегментів ринку (наприклад, добрива для різних культур).

Впровадження нових продуктів - розробка та впровадження нових хімічних продуктів або удосконалення існуючих, які відповідатимуть новим тенденціям у сільському господарстві (наприклад, продукти для органічного землеробства).

4.2. Стратегія ціноутворення

Гнучка цінова політика - встановлення цін залежно від обсягу закупівель та тривалості співпраці з клієнтами. Наприклад, пропонування знижок для великих замовлень або спеціальних умов для постійних клієнтів.

Ціноутворення на основі цінності - визначення цін, які відображають високу якість та екологічну безпеку продукції, підвищуючи її привабливість для сегментів, орієнтованих на якість.

4.3. Стратегія дистрибуції

Побудова ефективної логістики - створення логістичних центрів у ключових регіонах для швидкого та ефективного постачання продукції.

Партнерство з агроцентрами - встановлення співпраці з регіональними агроцентрами та кооперативами, що дозволить ефективніше досягати місцевих фермерів.

4.4. Стратегія просування

Цільова реклама - використання цифрового маркетингу для точного націлювання на потенційних клієнтів, таких як агрохолдинги та великі

фермерські господарства.

Освітні кампанії - проведення тренінгів та семінарів для фермерів щодо використання агрохімічної продукції, що допоможе підвищити обізнаність та лояльність клієнтів.

Участь у галузевих виставках - активна участь у національних та міжнародних аграрних виставках для демонстрації продукції та встановлення нових контактів.

5. Тактичний маркетинговий план

На основі стратегічних напрямів доцільно розробити конкретний тактичний план із визначеними кроками, відповідальними особами, бюджетом та термінами виконання. Зокрема:

- календар маркетингових заходів: планування рекламних кампаній, виставок та інших маркетингових активностей;
- план продажів: визначення конкретних цілей з продажів для кожного сегменту та планування їх досягнення;
- операційний план: організація виробничих та логістичних процесів, необхідних для забезпечення вчасного постачання продукції клієнтам.

6. Оцінка результатів та контроль

Для забезпечення ефективності реалізації STP-моделі необхідно проводити регулярну оцінку результатів і, за потреби, вносити корективи:

- моніторинг продажів (відстеження обсягів продажів у кожному сегменті та порівняння з запланованими показниками);
- зворотний зв'язок з клієнтами (проведення опитувань та збору відгуків від клієнтів для оцінки задоволеності та виявлення можливих проблем);
- аналіз конкурентного середовища (регулярне дослідження ринку для оцінки змін у конкурентному середовищі та адаптації стратегії компанії).

Таким чином, використання та впровадження STP-моделі дозволить ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» чітко визначити свою цільову аудиторію, розробити ефективні маркетингові стратегії та забезпечити стійкий розвиток на ринку агрохімічної продукції. Ця STP-модель допомагає ТОВ «УКРТРАНСЛІТ»

ефективніше орієнтуватися на ринку, вибирати найперспективніші сегменти та формувати унікальне позиціонування, яке сприятиме зростанню та конкурентоспроможності компанії.

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) – це метод стратегічного аналізу, що використовується для визначення оптимальної стратегії розвитку компанії, враховуючи її позицію на ринку та внутрішні ресурси. SPACE-аналіз ґрунтується на оцінці чотирьох ключових факторів: конкурентна перевага (Competitive Advantage), стабільність середовища (Environmental Stability), фінансова сила (Financial Strength) та сила галузі (Industry Strength) [8, 27].

У роботі було проведено SPACE-аналіз щодо оптової торгівлі агрохімічною продукцією ТОВ "УКРТРАНСЛІТ". Його результати описані нижче:

1. Конкурентна перевага (Competitive Advantage)

ТОВ "УКРТРАНСЛІТ" пропонує широкий асортимент агрохімічної продукції, включаючи добрива, засоби захисту рослин і спеціальні добавки, що дозволяє компанії задовольняти різні потреби сільськогосподарських виробників. Висока якість продукції, що постачається, забезпечує лояльність клієнтів і високу репутацію на ринку. Компанія може дозволити собі встановлювати конкурентоспроможні ціни завдяки оптимізації ланцюга постачання. Високий рівень обслуговування клієнтів, що включає швидку доставку, консультації з використання продукції та гнучку систему знижок.

Оцінка: +3 (Сильна конкурентна позиція)

2. Стабільність середовища (Environmental Stability)

Ринок агрохімії відчуває вплив економічної нестабільності, проте попит на продукцію залишається стабільним через необхідність у підтримці врожайності. Держава поступово впроваджує нові екологічні норми, що впливають на використання певних агрохімікатів. Це може вимагати адаптації продуктового портфеля. Рівень конкуренції високий, оскільки на ринку діє багато великих міжнародних і місцевих компаній. Продажі мають

сезонний характер, що призводить до коливань у доходах протягом року.

Оцінка: -2 (Високий рівень нестабільності) – (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати SPACE-аналізу ТОВ "УКРТРАНСЛІТ" на ринку оптової торгівлі агрохімічною продукцією

Фактор	Оцінка, балів	Опис
Конкурентна перевага	+3	Широкий асортимент, висока якість продукції, конкурентоспроможні ціни.
Стабільність середовища	-2	Економічна нестабільність, регуляторні зміни, високий рівень конкуренції.
Фінансова сила	+4	Стабільний ріст доходів, висока рентабельність, хороший інвестиційний потенціал.
Сила галузі	+3	Високий попит, високі бар'єри для входу, стабільний ріст ринку.

3. Фінансова сила (Financial Strength)

ТОВ "УКРТРАНСЛІТ" демонструє стабільний ріст доходів і прибутковості, завдяки ефективній ціновій політиці та стабільному попиту на продукцію. Компанія має високу рентабельність завдяки оптимізації витрат та ефективному управлінню. ТОВ "УКРТРАНСЛІТ" має достатні фінансові ресурси для інвестування в розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки. Висока кредитоспроможність дозволяє компанії залучати додаткове фінансування для розширення бізнесу.

Оцінка: +4 (Сильна фінансова позиція)

4. Сила галузі (Industry Strength)

Попит на агрохімічну продукцію стабільно високий через постійне зростання аграрного сектору та необхідність підвищення ефективності виробництва. Високі бар'єри для входу, зокрема через значні початкові інвестиції та суворі регуляторні вимоги, що захищає існуючих гравців ринку. Ринок агрохімії демонструє стабільний ріст, що створює додаткові можливості для розширення. Сектор характеризується високим рівнем інновацій, що стимулює розвиток нових продуктів і технологій.

Оцінка: +3 (Сильна галузева позиція)

Сумарна Оцінка: Конкурентна перевага: +3; Стабільність середовища: -2; Фінансова сила: +4; Сила галузі: +3. Загальний вектор стратегії (рис. 3.3):

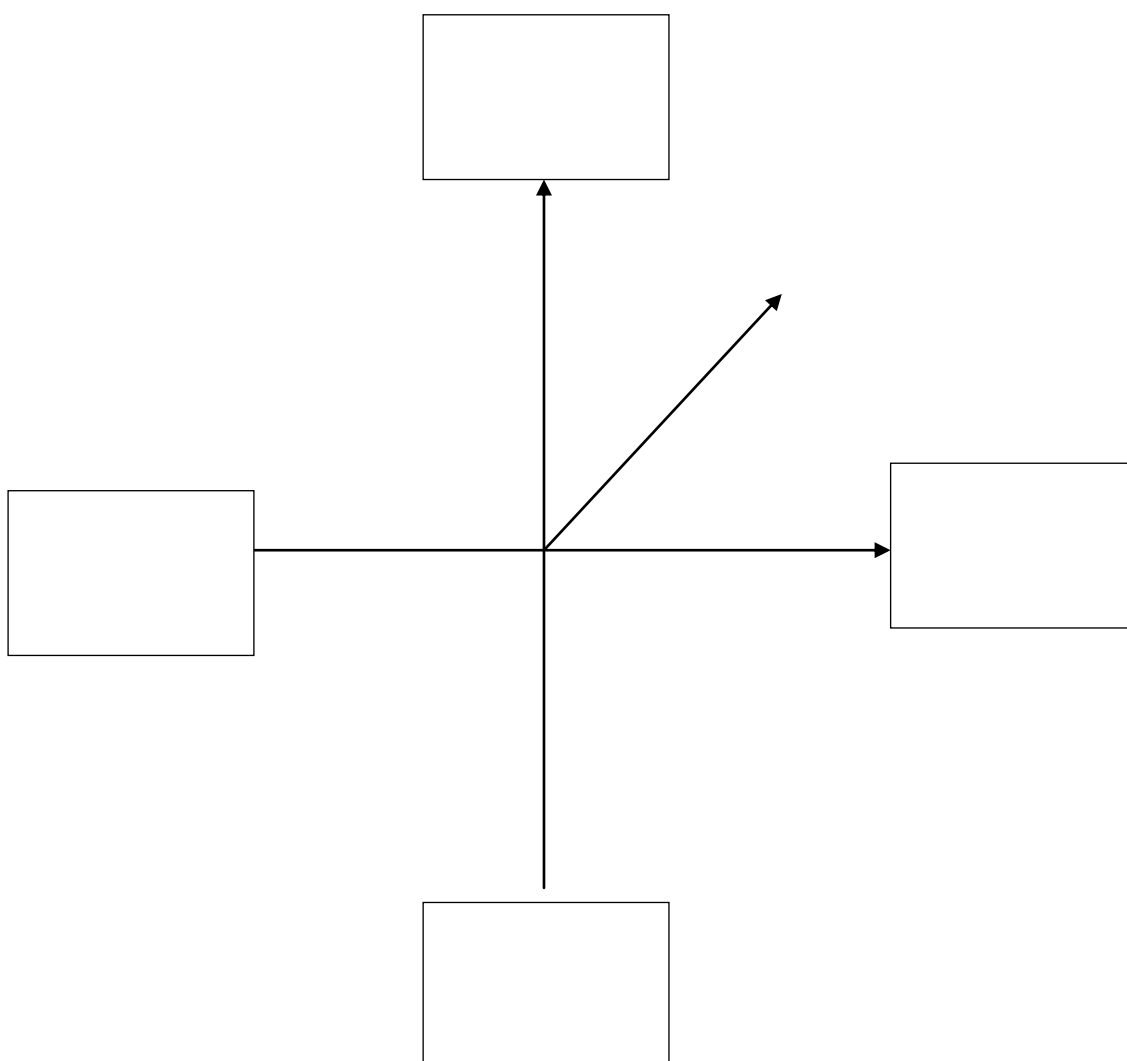


Рис. 3.3. Вектор перспективної маркетингової стратегії ТОВ „УКРТРАНСЛІТ” у системі координат SPACE-аналізу

ТОВ "УКРТРАНСЛІТ" знаходиться у сильній позиції на ринку з хорошими фінансовими показниками та значними конкурентними перевагами. Стратегія компанії повинна бути орієнтована на агресивне зростання з метою розширення асортименту продукції, виходу на нові ринки, а також подальшої оптимізації операційних процесів. Однак варто враховувати зовнішні ризики, такі як регуляторні зміни та сезонні коливання, і готуватися до потенційних викликів у середовищі.

Компанія може продовжити розширювати асортимент своєї продукції, додаючи нові та інноваційні продукти, які задовольняють потреби клієнтів. Окрім цього, можливе впровадження програм лояльності для збереження існуючих клієнтів та залучення нових.

Необхідно ретельно моніторити регуляторні зміни та екологічні норми, щоб своєчасно адаптуватися до нових вимог. Компанія може інвестувати в екологічні продукти та технології, що відповідають суворим стандартам, щоб знизити ризики, пов'язані з регуляторними змінами.

Використовуючи сильну фінансову позицію, компанія може здійснювати інвестиції в розширення бізнесу, зокрема, виходячи на нові географічні ринки або сегменти ринку. Можна також розглянути можливість злиття чи поглинання менших гравців для зміцнення своїх позицій.

Враховуючи сильну позицію галузі, компанія може скористатися високим попитом на агрохімічну продукцію, продовжуючи впроваджувати нові продукти і технології. Крім того, важливо інвестувати в маркетинг для підвищення впізнаваності бренду і залучення нових клієнтів.

У перспективі ТОВ "УКРТРАНСЛІТ" доцільно зосередитися на маркетинговій стратегії агресивного зростання, що передбачає:

- розширення асортименту продукції та впровадження інноваційних рішень;

- вихід на нові ринки та збільшення частки на існуючих;
- інвестиції у маркетинг та рекламу для зміцнення бренду та залучення нових клієнтів;
- адаптація до регуляторних змін і зниження ризиків через розвиток екологічних продуктів.

Загалом, компанія ТОВ "УКРТРАНСЛІТ" має всі можливості для подальшого успішного розвитку та закріплення своїх позицій на ринку. Головне – використовувати сильні сторони та бути готовими до адаптації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

3.3. Стратегія управління структурою обсягів продажу продукції ТОВ „УКРТРАНСЛІТ” за оптовим та роздрібним каналами

Стратегія управління структурою обсягів продажу продукції ТОВ „УКРТРАНСЛІТ” має вирішальне значення для досягнення успіху на ринку. Оптимізація співвідношення між оптовим і роздрібним каналами продажу дозволить компанії не лише збільшити свої доходи, але й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Ефективна реалізація цієї стратегії залежить від чіткого розуміння цілей, правильного розподілу ресурсів і моніторингу результатів, що дозволить компанії вчасно реагувати на виклики ринку та досягати максимальних результатів (табл. 3.5-3.8).

Таблиця 3.5

Середній рівень ефективності використання каналу оптової торгівлі за різними періодами виходу на ринок препарату Гліфовіт (2021-2023 рр.)

Показник	Період											
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	9-й	10-й	11-й	12-й
	Канал оптової торгівлі											

Обсяги продажів, тис. літрів	6,7	14,2	13,3	49,1	3,2	16,1	23,2	15,3	13,6	13,2	13,7	16,1
Рентабельність 1 літру, %	11,2	14,5	13,3	15,7	32,3	14,8	30,2	31,1	16,3	14,5	17,3	25,2

Період:

1-й (перша половина квітня);

2-й (друга половина квітня);

3-й (перша половина травня);

4-й (друга половина травня);

5-й (перша половина червня);

6-й (друга половина червня);

7-й (перша половина серпня);

8-й (друга половина серпня);

9-й (перша половина вересня);

10-й (друга половина вересня);

11-й (перша половина жовтня);

12-й (друга половина жовтня).

Таблиця 3.6

Середній рівень ефективності використання перспективного каналу роздрібної торгівлі за різними періодами виходу на ринок препарату Гліфовіт (за даними основних конкурентів)

Показник	Період											
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	9-й	10-й	11-й	12-й
	Перспективний канал роздрібної торгівлі											
Обсяги продажів, тис. літрів	25,0	61,0	56,0	50,5	66,0	57,0	62,0	22,7	24,0	19,0	14,5	11,0

Рентабельність 1 літру, %	7,1	16,5	12,8	31,7	17,3	38,7	22,2	24,3	10,8	17,3	14,4	15,0
---------------------------	-----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Для досягнення поставлених цілей необхідно розробити комплексну стратегію, яка враховує специфіку кожного каналу. Оптовий канал потребує розширення географії продажу та збільшення кількості продуктів у пропозиції. Це може бути досягнуто за рахунок залучення нових дистриб'юторів та індивідуальних умов для великих клієнтів. Важливо також враховувати специфіку цільової аудиторії і розробляти відповідні маркетингові інструменти для підвищення лояльності.

Таблиця 3.7

Прогнозовані обсяги попиту на препарат Гліфовіт за періодами

Період	Обсяги, літрів	
	Канал оптової торгівлі	Перспективний канал роздрібною торгівлі
квітень - перша половина	21000,0	23000,0
квітень - друга половина	32000,0	63000,0
травень - перша половина	31000,0	55000,0
травень - друга половина	50000,0	92000,0
червень - перша половина	29000,0	65000,0
червень - друга половина	29000,0	56000,0
серпень - перша половина	30000,0	65000,0
серпень - друга половина	16000,0	21700,0
вересень - перша половина	15000,0	22000,0
вересень - друга половина	14000,0	16000,0
жовтень - перша половина	14000,0	14000,0
жовтень - друга половина	13000,0	14000,0

Роздрібний канал, у свою чергу, вимагає активних маркетингових зусиль, зокрема інвестицій у рекламу та просування продукції. Крім того, варто розглянути можливість розширення онлайн-продажів, що може значно збільшити обсяги продажу. Важливим аспектом є також оптимізація мережі точок продажу – закриття нерентабельних і відкриття нових у перспективних локаціях. Програми лояльності для роздрібних покупців стануть додатковим інструментом залучення і утримання клієнтів.

Таблиця 3.8

Обсяги квотних можливостей закупівлі препарату Гліфовіт

Період	Обсяги, літрів
квітень - перша половина	30000,0
квітень - друга половина	75000,0
травень - перша половина	70000,0
травень - друга половина	100000,0
червень - перша половина	70000,0
червень - друга половина	73000,0
серпень - перша половина	85000,0
серпень - друга половина	40000,0
вересень - перша половина	55000,0
вересень - друга половина	35000,0
жовтень - перша половина	30000,0
жовтень - друга половина	45000,0

Обмеження за попитом на препарат Гліфовіт мають вигляд:

$$\begin{aligned}
 X_1 &\leq 21000,0; & X_{13} &\leq 23000,0 \\
 X_2 &\leq 32000,0; & X_{14} &\leq 63000,0 \\
 X_3 &\leq 31000,0; & X_{15} &\leq 55000,0
 \end{aligned}$$

$$\begin{array}{ll}
X_4 \leq 50000,0; & X_{16} \leq 92000,0 \\
X_5 \leq 29000,0; & X_{17} \leq 65000,0 \\
X_6 \leq 29000,0; & X_{18} \leq 56000,0 \\
X_7 \leq 30000,0; & X_{19} \leq 65000,0 \\
X_8 \leq 16000,0; & X_{20} \leq 21700,0 \\
X_9 \leq 15000,0; & X_{21} \leq 22000,0 \\
X_{10} \leq 14000,0; & X_{22} \leq 16000,0 \\
X_{11} \leq 14000,0; & X_{23} \leq 14000,0 \\
X_{12} \leq 13000,0; & X_{24} \leq 14000,0
\end{array}$$

Обмеження за квотними можливостями місячних закупівель:

$$\begin{array}{ll}
X_1 + X_{13} \leq 30000,0; & X_7 + X_{19} \leq 85000,0; \\
X_2 + X_{14} \leq 75000,0; & X_8 + X_{20} \leq 40000,0; \\
X_3 + X_{15} \leq 70000,0; & X_9 + X_{21} \leq 55000,0; \\
X_4 + X_{16} \leq 100000,0; & X_{10} + X_{22} \leq 35000,0; \\
X_5 + X_{17} \leq 70000,0; & X_{11} + X_{23} \leq 30000,0; \\
X_6 + X_{18} \leq 73000,0; & X_{12} = X_{24} \leq 45000,0.
\end{array}$$

Обмеження за річними квотними можливостями:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + \dots + X_{24} \leq 708000,0$$

Цільовою функцією став максимальний прибуток від реалізації препарату Екстрем у розрізі каналу оптової торгівлі та перспективного каналу роздрібною торгівлі.

Важливим етапом реалізації стратегії є раціональний розподіл ресурсів між оптовим і роздрібним каналами. Необхідно інвестувати в ті канали, які демонструють найбільший потенціал зростання і рентабельності. Одночасно, важливо регулярно моніторити результати і вносити коригування в стратегію в залежності від змін на ринку та внутрішніх показників компанії.

Матриця задачі лінійного програмування (економіко-математичної моделі задачі) з результатами її розв'язку оформлені у додатку А.

У таблиці 3.9 представлено дані щодо фактичних та оптимальних обсягів реалізації препарату Гліфовіт через оптовий та роздрібний канали збуту у різні періоди року.

Таблиця 3.9

Співставлення фактичних та оптимальних даних щодо реалізації препарату Гліфовіт за каналами збуту у ТОВ „УКРТРАНСЛІТ”

Періоди	Масштаб реалізації, тис. літрів					
	Канал оптової торгівлі			Перспективний канал роздрібної торгівлі		
	Фактичні дані	Оптимальні дані	(+/-)	Попередні планові дані	Оптимальні дані	(+/-)
квітень - перша половина	6,1	7,2	+1,1	25,2	23,2	-2,0
квітень - друга половина	14,1	12,1	-2,0	61,3	63,1	+1,8
травень - перша половина	13,2	15,3	+2,1	56,4	55,2	-0,8
травень - друга половина	49,3	50,2	+0,9	50,7	50,3	-0,4
червень - перша половина	3,2	5,2	+2,0	66,3	65,2	-1,1
червень - друга половина	16,3	17,1	+0,8	57,8	56,4	-1,4
серпень - перша половина	23,2	20,2	-3,0	62,2	65,3	+3,1
серпень - друга половина	15,4	16,4	+1,0	22,3	21,8	-0,5
вересень - перша половина	13,6	15,2	+1,6	24,3	22,1	-2,2
вересень - друга половина	13,2	14,1	+0,9	19,1	16,1	-3,0
жовтень - перша половина	13,7	14,2	+0,5	14,6	14,3	-0,3

жовтень - друга половина	16,3	13,3	-3,0	11,3	14,2	+2,9
Всього	195,4	198,4	+4,0	468,8	464,8	-4,0

Результати розв'язку задачі демонструють низку результатів. Так, за оптовим каналом збуту у більшості періодів фактичні обсяги реалізації дещо відрізняються від оптимальних даних. Загальний підсумок за всі періоди показує, що фактичні обсяги реалізації (195,4 тис. літрів) перевищують оптимальні (198,4 тис. літрів) на 4,0 тис. літрів. Найбільше перевищення фактичних обсягів реалізації спостерігалось у травні (перша половина) – на 2,1 тис. літрів. Найбільше відставання від оптимального рівня зафіксовано у серпні (перша половина) та жовтні (друга половина), де фактичні обсяги були на 3,0 тис. літрів менші за оптимальні.

Для роздрібного каналу збуту фактичні дані загалом близькі до оптимальних, хоча й існують певні відхилення. У підсумку, фактичний обсяг реалізації (468,8 тис. літрів) трохи нижчий за оптимальний (464,8 тис. літрів) на 4,0 тис. літрів. Найбільше перевищення фактичних обсягів над оптимальними спостерігається у серпні (перша половина) – на 3,1 тис. літрів. Найбільше відставання від оптимального рівня зафіксовано у вересні (друга половина) – на 3,0 тис. літрів.

У цілому, обидва канали збуту показують незначні відхилення від оптимальних значень. Це свідчить про досить ефективну роботу з управління збутом. Відхилення від оптимальних значень є відносно невеликими, що свідчить про збалансованість планування та фактичної реалізації. Але незважаючи на загальну стабільність, деякі періоди показали значні відхилення. У серпні та жовтні оптовий канал відставав від оптимальних показників, що може вказувати на певні проблеми в цьому періоді, які потребують усунення. Проте, у роздрібному каналі у вересні також відзначено суттєве відхилення, яке варто врахувати при подальшому плануванні.

Для підтримання стабільності та покращення результатів ТОВ „УКРТРАНСЛІТ” варто проаналізувати причини відхилень у кожному з періодів та відповідно коригувати стратегію збуту, можливо, шляхом гнучкішого управління маркетингом, ціноутворенням та розширенням дистрибуції.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Маркетингова стратегія є однією з ключових складових загальної стратегії бізнесу, яка визначає шляхи досягнення підприємством своїх цілей через задоволення потреб споживачів. У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає, маркетингова стратегія стає інструментом, що не лише забезпечує виживання на ринку, але й сприяє розвитку та зміцненню позицій підприємства. Маркетингова стратегія підтримує бізнес-стратегію, забезпечуючи її виконання на рівні взаємодії з ринком. Без чіткої маркетингової стратегії бізнес-стратегія ризикує залишитися абстрактною і не досягти бажаних результатів. Маркетингова стратегія починається з глибокого аналізу ринку, який включає дослідження конкурентів, аналіз споживчих потреб, вивчення тенденцій та можливостей на ринку. Цей етап дозволяє підприємству зрозуміти, де знаходяться його конкурентні переваги та які сегменти ринку можуть бути найбільш привабливими.

2. Маркетингова стратегія включає визначення чотирьох основних елементів маркетинг-міксу: продукту, ціни, місця розподілу та просування. Кожен з цих елементів має бути налаштований так, щоб підтримувати загальну стратегію підприємства та задовольняти потреби споживачів. Важливим компонентом маркетингової стратегії є планування комунікацій з ринком. Це включає вибір каналів комунікації, розробку рекламних кампаній, використання соціальних мереж та інших засобів для залучення уваги та утримання споживачів. Маркетингова стратегія допомагає підприємству не лише задовольняти поточні потреби споживачів, але й передбачати та формувати нові потреби.

3. Основна діяльність ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» має справу з оптовою торгівлею хімічними продуктами (здебільшого, азотні добрива, карбамід та ін.). У 2021 році підприємство досягло значного зростання виручки, яка майже подвоїлася порівняно з 2020 роком. Це свідчить про успішну діяльність до початку повномасштабної війни. У 2023 році виручка різко знизилася, що можна пояснити впливом війни на економічну діяльність підприємства. Підприємство зіткнулося з фінансовими труднощами, маючи від'ємний чистий дохід у 2020, 2022 та 2023 роках. Лише у 2021 році вдалося досягти прибутку. Від'ємна рентабельність у 2020, 2022 та 2023 роках вказує на проблеми зі здатністю генерувати прибуток. Це може пов'язано зі зростанням витрат, зниженням виручки або іншими економічними факторами.

За період до повномасштабної війни чисельність персоналу поступово зменшувалася. Найбільше скорочення відбулося в 2023 році, що є наслідком війни, мобілізації до ЗСУ та економічної нестабільності. Продуктивність праці на особу зросла з 2020 по 2022 рік, але значно знизилася у 2023 році. Це може бути пов'язано з тим, що при зменшенні чисельності персоналу в 2023 році компанія не змогла зберегти попередні рівні продуктивності.

4. Зниження частки ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» на ринку азотних добрив в Придніпровському регіоні вказує на необхідність негайних заходів для стабілізації ситуації. Для цього компанії потрібно здійснити комплексний аналіз ринку, оптимізувати свій асортимент, переглянути маркетингову стратегію і розробити плани для розширення ринків збуту. Натомість, ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» демонструє позитивну динаміку у продажах неселективних гербіцидів за період 2019-2023 років. Компанія успішно збільшує обсяги реалізації своїх продуктів, що свідчить про ефективну маркетингову стратегію, високий попит на продукцію та розширення ринку збуту. Якщо тенденції збережуться, ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» може очікувати подальшого зростання обсягів реалізації, особливо якщо компанія

продовжити розширювати асортимент і оптимізувати свою маркетингову стратегію.

5. ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» працює в сегменті B2B, основними клієнтами є великі аграрні підприємства, дистриб'ютори, фермерські господарства, кооперативи та роздрібні мережі. Для кожного сегменту розробляється окрема маркетингова стратегія з урахуванням специфіки бізнесу клієнтів, їхніх потреб і фінансових можливостей. Організаційна структура управління маркетингом у ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» побудована з урахуванням специфіки ринку агрохімічної продукції, необхідності швидкої реакції на зміни попиту та ринкових умов, а також важливості ефективної взаємодії між різними підрозділами. Залежно від поточної ситуації і стратегічних цілей компанії, структура може бути адаптована для забезпечення максимального ефекту від маркетингових зусиль.

6. Стратегічний маркетинговий аналіз, за допомогою матриці БКГ, показав, що варто продовжувати інвестувати у торгівлю аміачною селітрою, оскільки цей продукт знаходиться в категорії «Лідери». Він має високий потенціал для зростання і може стати основним джерелом доходу в майбутньому. Карбамід знаходиться в категорії «Знак питання», що вказує на необхідність подальшого аналізу і можливої зміни стратегії, щоб підвищити його частку на ринку. Сульфат амонію та Анідрид аміаку знаходяться в категорії «Профіти». Це означає, що вони можуть забезпечити стабільний дохід без значних інвестицій. Аміачна вода потрапила до категорії «Аутсайтери», що свідчить про низький потенціал розвитку та можливу необхідність виходу з ринку або мінімізації витрат на підтримку цього продукту.

7. Використання та впровадження STP-моделі дозволить ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» чітко визначити свою цільову аудиторію, розробити ефективні маркетингові стратегії та забезпечити стійкий розвиток на ринку агрохімічної продукції. Ця STP-модель допоможе ТОВ «УКРТРАНСЛІТ» ефективніше орієнтуватися на ринку, вибрати найперспективніші сегменти

та формувати унікальне позиціонування, яке сприятиме зростанню та конкурентоспроможності компанії. Стратегія компанії на основі SPACE-аналізу повинна бути орієнтована на агресивне зростання з метою розширення асортименту продукції, виходу на нові ринки, а також подальшої оптимізації операційних процесів. Однак варто враховувати зовнішні ризики, такі як регуляторні зміни та сезонні коливання, і готуватися до потенційних викликів у середовищі.

8. Стратегія управління структурою обсягів продажу продукції ТОВ „УКРТРАНСЛІТ” має важливе значення для досягнення успіху на ринку. Оптимізація співвідношення між оптовим і роздрібним каналами продажу дозволить компанії не лише збільшити свої доходи, але й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Так моделювання засвідчило, що по препарату Гліфовіт, обидва канали збуту (оптовий та перспективний роздрібний) показують незначні відхилення від оптимальних значень. Це свідчить про досить ефективну роботу з управління збутом. Відхилення від оптимальних значень є відносно незначними, що свідчить про збалансованість планування та фактичної реалізації. Але незважаючи на загальну стабільність, деякі періоди показали значні відхилення. Наприклад, у серпні та жовтні оптовий канал відставав від оптимальних показників, що може вказувати на певні проблеми в цьому періоді, які потребують усунення. У перспективному роздрібному каналі у вересні також відзначено суттєве відхилення, яке варто врахувати при подальшому удосконаленні планування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України: Закон України. № 2755-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
2. Кодекс законів про працю України
3. Бабко Н.М., Калініченко С.М., Микитась А.В., Харчевнікова Л.С. Маркетингове управління: особливості імплементації в систему менеджменту аграрних підприємств. Вісник ХНТУСГ: економічні науки. 2019. Вип. 202. С. 299-307.
4. Божидарнік Т.В., Василик Н.М. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. 498 с.
5. Біловодська О.А. Логістика: теорія та практика: навч. посібник. Київ: Центр начальної літератури, 2019. 356 с.
6. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Наукова столиця, 2019, 240 с.
7. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор. Видавництво, 2016. 378 с.
8. Божанова О. В. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на промисловому підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(1). С. 39–42

9. Болтянська, Л.О. Економіка підприємства: навч. посіб. Херсон. 2015. 668 с.
- 10.Бойко Р., Андрушкевич З. Трейд-маркетинг як інструмент рекламного менеджменту та управління лояльністю споживачів. *Innovation and Sustainability*, 2022. № 4. 54-59.
- 11.Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Котловська Н.М. (2023). Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*, № 185. С. 49-53.
- 12.Горяїнов О. М. Логістика: конспект лекцій. Харків: ХНАМГ, 2009. 106 с.
- 13.Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К : Алерта, 2014. 480 с.
- 14.Голідей Р.Р. Маркетинг майбутнього. К.: Наш формат, 2018, 104 с.
- 15.Гуменюк А.В., Гарматюк О.В. Напрями удосконалення системи продовольчого маркетингу у сфері аграрного бізнесу. *Економічні горизонти*, 2022, 4 (22): 113-123.
- 16.Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
- 17.Зінченко О. А., Нестеров А. А. Концептуальні засади впровадження проектного підходу в управління логістичними системами. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*. Вип. 6. 2018. С. 201-204.
- 18.Івашків І.Р. Стратегічний маркетинг та маркетингова стратегія: сутність та взаємозв'язок. *Наука й економіка*. 2014. № 2. С. 75-80.
- 19.Карп В.С., Резнікова Н.В., Іващенко О.А. (2023). Сталій розвиток зеленого маркетингу: екологічний і безпековий імператив міжнародного бізнесу як складова глобальної кліматичної адженди. *Агросвіт*. № 17. С. 3-11.
- 20.Кісільов О. І., Качков С. О. (2023). Сутність інтегрованого управління проектними та операційними ризиками в організації. *Управління розвитком складних систем*, (55), 46-54.

- 21.Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
- 22.Козирєва О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А. Основи прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Х. : Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.
- 23.Краузе О., Піняк І., Шпилик С. В. (2022). CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету, 77(4), 94-102.
- 24.Криворучко, О. М., & Ковальова, О. П. (2022). Оцінка компетентностей менеджменту корпорацій. Економіка транспортного комплексу, (39), 45-45.
- 25.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. Львів: "Інтелект-Захід", 2006. 352 с.
- 26.Курбатов К.Е. Маркетинг і організаційно-економічні умови розвитку збутової діяльності в ринкових умовах: Автореф. дис. К.Е. Курбатов. Харків, 2017. 16 с.
- 27.Лебедєва Ю.Е. Економіко-математичне моделювання в системі управління формуванням збутової політики вітчизняного підприємства / Ю.Е. Лебедєва, С.О. Тульчинська [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/search/titles?searchPage=2>
- 28.Лепейко Т. І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.
- 29.Луцій О., Бондаренко В. Механізм забезпечення інноваційної діяльності підприємств аграрного сектору на засадах маркетингу. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2022, 4 (32): 144-155.

- 30.Ляшук К., Гордовський А. (2023). Соціальний маркетинг і соціальна відповідальність бізнесу. Трансформаційна економіка. № 2 (02). № 34-37.
- 31.Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К.: ЦНЛ, 2018. 236 с.
- 32.Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник /Під заг. ред. М.І. Белявцева та В.Н. Воробйова. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 407с.
- 33.Маркетинг: підручник / А. Ф. Павленко, І. Л. Решетнікова, А. В. Войчак, М. А. Окландер та ін. К: КНЕУ, 2008. 600 с.
- 34.Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Н. В. Карпенко. Київ: ЦУЛ, 2016. 252 с.
- 35.Меліксетов О.І., Гайдаєнко О.В. (2024). Теоретико-методичні засади управління ризиками торговельних організацій. Управління розвитком складних систем, (57), 51-61.
- 36.Новіков В.М. Розвивати оптові ринки. Діловий вісник. 2016. № 11. С.31-33.
- 37.Окландер М. А., Окландер Т. О., Педько І. А., Яшкіна О. І. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики: монографія за ред. М. А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 284 с.
- 38.Організація маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації: монографія / Т. І. Лепейко, А. А. Пилипенко, О. І. Пушкар, К. М. Березовський та ін. Х.: ТОВ «Золоті сторінки», 2015. 664 с.
- 39.Подзігун С.М., Пачева Н. О. SMM і маркетинг під час війни. Економічні горизонти, 2022. 4 (22), С. 25-33.
- 40.Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 323 с.

41. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / В.М. Приймак. К.: Атіка, 2018. 240 с.
42. Пряхіна К.А. Маркетинг персоналу машинобудівних підприємств. Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. 30(69). С. 83-88.
43. Решетнікова О.В., Даниленко В.І., Боровик Т.В. Роль логістичного менеджменту та маркетингу у сфері надання логістичних послуг. «Економічний простір». 2020. С. 151-154.
44. Рябенька М. Стратегічний маркетинг та менеджмент в готельному та ресторанному бізнесі: метод. рек. до самоств. роб. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. 43 с.
45. Семак Б.Б., Басій Н.Ф., Вовчанська О.М. Маркетинговий менеджмент торговельних підприємств: актуальні проблеми та особливості. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки, 2022. (68), С.11-19.
46. Смерічевська С. В. Управління реалізацією логістичного проекту: конспект лекцій. Харків: ХНУВ, 2019. 17 с.
47. Стадник В.В. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства : монографія / В.В. Стадник, О.П. Мельничук, В.М. Йохна. – Хмельницький : Гонта А. С., 2013. 205 с.
48. Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією: навч. посіб. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 167 с.
49. Таранич О. В., Вінніченко А. А., Таранич А. В. (2023). Стратегія антикризового управління підприємством із врахуванням його життєвого циклу. Економіка і організація управління, С. 62-74.
50. Тульчинська, С. О., Кириченко, С. О., Савіцький, Н. Ю. (2019). Застосування сучасних інструментів маркетингу в умовах інноваційної економіки. Агросвіт, (3), 19-23.
51. Циба Т.Є., Сокур М.І. Планування управлінських рішень. навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 128 с.
52. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегія управління: Навч. посібник.

- К.: КНЕУ, 2006. 384 с.
53. Яценко О. Стратегічний менеджмент у підприємстві України. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 2020. № 58, 15-21.
54. Brewis, C., Dibb, S., & Meadows, M. (2023). Leveraging big data for strategic marketing: A dynamic capabilities model for incumbent firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122402.
55. The official site of OpenAI (2024), "ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue", URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 25.10.2024)
56. Theoharakis, V., Zheng, Y., & Zhang, L. (2024). Dynamic strategic marketing planning: The paradox of concurrently reconfiguring and implementing strategic marketing planning. *Journal of Business Research*, 174, 114525.
57. Velychko O., Velychko L. Logistical modelling of managerial decisions in social and marketing business systems. *Journal of International Studies*. 2017. Vol. 10. № 3. pp. 206–219.
58. Raji, E., Ijomah, T. I., & Eyieyien, O. G. (2024). Integrating technology, market strategies, and strategic management in agricultural economics for enhanced productivity. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(7), 2112-2124.
59. Vollrath, M. D., & Villegas, S. G. (2022). Avoiding digital marketing analytics myopia: revisiting the customer decision journey as a strategic marketing framework. *Journal of Marketing Analytics*, 10(2), 106.
60. Гарафонова О.І., Величко О.П., Єременко П.А. Маркетингово-логістичні стратегії управління компанією на основі str-моделі та sparse-аналізу. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали III Міжнародної науково-

практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р.
Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С. 76-77.

ДОДАТКИ

