

**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

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВА З ТОРГІВЛІ АГРОХІМІЧНОЮ ПРОДУКЦІЄЮ В
УМОВАХ ВОЛАТИЛЬНОСТІ РИНКУ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Костянтин КОТІЙ

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

Олександр ВЕЛИЧКО

Дніпро – 2025

**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

КОТІЮ Костянтину Юрійовичу

1. **Тема роботи:** «Управління стратегічним розвитком підприємства з торгівлі агрохімічною продукцією в умовах волатильності ринку»
2. **Керівник роботи:** Величко Олександр Петрович, професор,
затверджені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2025 р. № _____.

Строк подання здобувачем роботи: 05 грудня 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** статутні та інші внутрішні документи підприємства, дані бухгалтерської та фінансової звітності, економіко-правова інформація про підприємство з відкритого доступу, внутрішня звітність підприємства, маркетингові дослідження ринку агрохімікатів, статистичні дані, аналітичні огляди аграрного ринку України, наукові публікації з питань стратегічного менеджменту.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) розкрити теоретичні засади стратегічного управління підприємствами у кризових умовах; 2) провести аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції підприємства; 3) оцінити поточну стратегічну позицію та товарну політику ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ»; 4) запропонувати практичні заходи з удосконалення стратегічного управління підприємством; 5) визначити ефективність запропонованих заходів у коротко- і середньостроковій перспективі.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

- 1) Динаміка активів та зобов'язань ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ».
- 2) Рівень спеціалізації ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» у 2021 та 2024 роках.
- 3) Ризики ведення бізнесу ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» в умовах воєнного стану у Томаківському регіональному підрозділі Нікопольського району Дніпропетровської області

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обрання теми і підприємства як основного об'єкта дослідження. Розроблення завдання та графіка виконання робіт.	червень 2025 рік	
2	Пошук та опрацювання інформаційно-літературних джерел. Підготовку теоретико-методичного розділу роботи.	липень 2025 року	
3	Аналізування управління системою операційної та економічної діяльності підприємства. Підготовка аналітико-дослідницького розділу роботи.	серпень-вересень 2025 року	
4	Розробка та обґрунтування резервів поліпшення управлінських процесів. Підготовка проектно-рекомендаційного розділу роботи.	жовтень-листопад 2025 року	
5	Узагальнення висновків і пропозицій.	листопад 2025 року	
6	Моніторинг тексту з метою визначення рівня оригінальності роботи, а також встановлення відсутності фактів академічного плагіату, фабрикації і фальсифікації.	грудень 2025 року	
7	Підготовка доповіді і демонстраційного матеріалу для захисту роботи.	грудень 2025 року	

Здобувач

Костянтин КОТІЙ

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

РЕФЕРАТ

Тема: «Управління стратегічним розвитком підприємства з торгівлі агрохімічною продукцією в умовах волатильності ринку»

Кваліфікаційна робота містить: 82 с., 7 рис., 16 табл., 1 додаток, 61 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: процеси стратегічного управління розвитком ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» у сфері торгівлі агрохімічною продукцією.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства в умовах ринкової нестабільності.

Метою роботи є обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства у сфері торгівлі агрохімічною продукцією в умовах волатильності ринку.

Методи дослідження: системний аналіз, SWOT-аналіз, VRIO-аналіз, матричні методи (BCG, GE/McKinsey), порівняльний аналіз, експертні оцінки, графічний і табличний методи та ін.

У роботі розкрито теоретичні засади стратегічного управління підприємствами у кризових умовах. Проведено аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції підприємства. Оцінено поточну стратегічну позицію та товарну політику ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ». Запропоновано практичні заходи з удосконалення стратегічного управління підприємством. Визначено ефективність запропонованих заходів у коротко- і середньостроковій перспективі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

стратегія, управління, розвиток, продукція, ринок, агрохімія, волатильність, конкурентоспроможність

KEYWORDS

strategy, management, development, products, market, agrochemistry, volatility, competitiveness

ЗМІСТ

ВСТУП

6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

10

1.1. Сутність, цілі та завдання стратегічного управління

розвитком

підприємства

10

1.2. Особливості управління розвитком підприємства в умовах

волатильності

ринку

17

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

23

2.1. Характеристика бізнесу та ефективність господарської діяльності

ПП

«ІН

ФОРС

КЕМІКАЛ»

23

2.2. Дослідження спеціалізації компанії та динаміки продажів

на

ринку

агрохімічної

продукції

34

2.3. Характеристика організації системи менеджменту в компанії

та

її

регіональних

підрозділах

40

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» НА РИНКУ АГРОХІМІЧНОЇ

ПРОДУКЦІЇ

48

3.1. Поліпшення управління стратегічною товарною політикою компанії 48

3.2. Управління розвитком стратегічної конкурентоспроможності

та привабливості бізнесу ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ»

59

ВИСНОВКИ

І

ПРОПОЗИЦІЇ

70

СПИСОК

ВИКОРИСТАНИХ

ДЖЕРЕЛ

75

ДОДАТКИ

81

ВСТУП

В умовах воєнного стану в Україні аграрний сектор виступає одним із ключових стабілізаторів національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку країни та значну частину валютних надходжень. Проте збройна агресія спричинила деструкцію логістичних маршрутів, підвищення цін на сировину, зменшення платоспроможності аграріїв, що зумовлює високий рівень волатильності аграрного ринку. У цих умовах підприємствам, які спеціалізуються на постачанні агрохімічної продукції, необхідно формувати гнучкі стратегічні рішення, здатні адаптуватися до стрімких змін ринкового середовища.

ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» є активним учасником українського ринку засобів захисту рослин та добрив. У період нестабільності компанія зіткнулась із необхідністю оперативного коригування асортиментної політики, трансформації каналів дистрибуції, а також перегляду стратегічних орієнтирів для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Саме

тому дослідження напрямів стратегічного розвитку підприємства в умовах економічної та воєнної турбулентності набуває особливої важливості.

Окрім загальних економічних викликів, пов'язаних із війною, аграрна галузь України стикається з порушенням логістичних ланцюгів, коливанням цін на добрива, насіння, засоби захисту рослин, а також з ризиками дефіциту кваліфікованих кадрів і обмеженням доступу до фінансових ресурсів. У такій ситуації зростає значення стратегічного підходу до управління, який передбачає не лише адаптацію до нестабільного середовища, але й пошук точок зростання, формування гнучкої товарної політики, а також диверсифікацію джерел постачання та збуту продукції. Це робить тему дослідження вкрай актуальною з погляду забезпечення конкурентоспроможності агрохімічного бізнесу.

Водночас в умовах тривалого воєнного стану змінюються не лише зовнішні ринки, а й внутрішня структура попиту: зростає потреба у високоефективних, але водночас доступних засобах агровиробництва. Це вимагає від підприємств, таких як ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ», переосмислення стратегій розвитку, впровадження інновацій у сфері дистрибуції, маркетингу та логістики, а також формування адаптивних моделей поведінки. Таким чином, управління стратегічним розвитком у таких умовах набуває не лише економічного, а й соціально-національного значення.

Поглиблення наукових підходів до управління стратегічним розвитком на прикладі реального підприємства агрохімічного профілю дозволяє сформулювати нові рішення щодо ефективної комбінації ресурсів, ринкових позицій і технологічних інновацій. При цьому враховується не лише необхідність адаптації до ризиків, а й пошук точок зростання у нових товарних нішах - зокрема, на ринку зрошувального обладнання, біопрепаратів і високоефективних мікродобрив [6, 45, 51].

Зважаючи на ключову роль агрохімічної продукції у забезпеченні врожайності сільськогосподарських культур, вибір ефективної стратегії

розвитку таких підприємств має не лише бізнесовий, а й соціально-економічний вимір. Формування збалансованої та стійкої до шоків стратегії дозволяє ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» виконувати важливу місію - підтримувати аграріїв у складний період, зберігаючи при цьому власну економічну життєздатність.

Таким чином, дослідження стратегічного управління в умовах воєнного стану дозволяє не лише адаптувати внутрішні процеси підприємства, а й виявити резерви для його інноваційного розвитку на перспективу. Особливої актуальності набувають моделі аналізу товарного портфеля, застосування VRIO-аналізу, побудова матриць BCG та GE/McKinsey для визначення сильних сторін компанії та пріоритетів її інвестицій.

В умовах обмежених ресурсів, змін попиту та загроз у зовнішньому середовищі управління стратегічним розвитком підприємства має спиратися на структурований підхід до прийняття рішень, поєднаний із глибокою діагностикою ринку, власних компетенцій і потенціалу підприємства. Все це обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства у сфері торгівлі агрохімічною продукцією в умовах волатильності ринку.

У процесі підготовки роботи вирішувалися такі завдання:

- розкрити теоретичні засади стратегічного управління підприємствами у кризових умовах;
- провести аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції підприємства;
- оцінити поточну стратегічну позицію та товарну політику ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ»;
- побудувати стратегічні матриці (BCG, GE/McKinsey, VRIO) для оцінки напрямів розвитку;
- запропонувати практичні заходи з удосконалення стратегічного управління підприємством;

- визначити ефективність запропонованих заходів у коротко- і середньостроковій перспективі.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства в умовах ринкової нестабільності.

Об'єкт дослідження – процеси стратегічного управління розвитком ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» у сфері торгівлі агрохімічною продукцією.

Основні методи дослідження – системний аналіз, SWOT-аналіз, VRIO-аналіз, матричні методи (BCG, GE/McKinsey), порівняльний аналіз, експертні оцінки, графічний і табличний методи та ін.

Інформаційна база дослідження – це внутрішня звітність підприємства, маркетингові дослідження ринку агрохімікатів, статистичні дані, аналітичні огляди аграрного ринку України, наукові публікації з питань стратегічного менеджменту.

Отримані результати можуть бути використані керівництвом ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» для перегляду та адаптації своєї стратегії розвитку відповідно до ринкових викликів, а також іншими підприємствами агросектору зі схожим профілем.

Елементи наукової новизни полягають у тому, що удосконалено підхід до визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства на ринку агрохімічної продукції в умовах воєнної нестабільності через синтез класичних матричних моделей і ресурсно-орієнтованого аналізу.

Окремі результати досліджень оприлюднені у матеріалах 13-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», яка відбулася 08-09 листопада 2025 р. у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті [61].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

1.1. Сутність, цілі та завдання стратегічного управління розвитком підприємства

Стратегічне управління розвитком підприємства розглядається як довгостроковий процес формування, реалізації та коригування напрямів руху організації відповідно до змін у зовнішньому середовищі. У літературі наголошується на його динамічній природі, оскільки підприємства постійно стикаються з новими викликами та можливостями.

Сутність стратегічного управління полягає у системному підході до прийняття управлінських рішень, що охоплюють як зовнішні, так і внутрішні чинники функціонування підприємства. Увага зосереджується не лише на досягненні поточних результатів, а й на забезпеченні стійкого розвитку в майбутньому [8, 25, 56].

Згідно з теоретичними підходами, стратегічне управління є основою адаптації до умов невизначеності. В рамках цього підходу підприємство сприймається як відкрита система, здатна до трансформації та інновацій під впливом динамічного середовища. Цілі стратегічного управління визначаються як довгострокові орієнтири, що забезпечують баланс між прибутковістю, конкурентоспроможністю та соціальною відповідальністю. Їх реалізація потребує інтеграції стратегічного бачення з тактичними та оперативними діями.

У наукових джерелах виділяються такі ключові завдання стратегічного управління: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, формування місії та стратегічних цілей, розробка альтернатив розвитку, вибір оптимального стратегічного курсу та контроль за його реалізацією [2, 29, 51].

Особлива увага приділяється етапам стратегічного управління: стратегічному аналізу, вибору стратегії, її реалізації та оцінці результатів. Кожен етап вимагає специфічних методів та інструментів, адаптованих до умов конкретного підприємства [14, 20, 40, 60].

У процесі стратегічного управління розвитком важливим є встановлення відповідності між наявними ресурсами підприємства та можливостями, які відкриває ринок. Це дозволяє раціонально розподіляти ресурси та досягати сталого зростання.

Розвиток у стратегічному контексті трактується як цілеспрямоване вдосконалення функціонування підприємства, з урахуванням інновацій, розширення ринку збуту, диверсифікації продукції та підвищення гнучкості організаційної структури.

Узагальнено, розвиток розглядається не лише як зростання обсягів діяльності, але і як підвищення ефективності, конкурентних переваг та здатності швидко реагувати на зміни. Це вимагає стратегічного бачення та лідерства.

Окремі дослідження акцентують увагу на необхідності врахування ризиків у стратегічному управлінні розвитком. Підприємства, які не

розробляють стратегії мінімізації ризиків, опиняються вразливими до зовнішніх потрясінь [1, 18, 19].

У сучасних умовах волатильності ринку стратегічне управління повинно бути не статичним, а адаптивним, із можливістю оперативної переорієнтації залежно від змін кон'юнктури, політичної ситуації чи споживчої поведінки.

Огляд літератури демонструє, що стратегічне управління розвитком набуває особливого значення в умовах кризи та невизначеності, оскільки саме стратегічне бачення дозволяє підприємствам зберігати стабільність і рухатися вперед [2, 23].

Системна реалізація стратегічного управління передбачає залучення всіх рівнів організаційної структури підприємства - від топ-менеджменту до операційного персоналу. Це забезпечує внутрішню узгодженість і високий рівень мобілізації ресурсів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця підходів до стратегічного управління розвитком підприємства [на основі 14, 25, 36]

Критерій	Класичний підхід	Адаптивний підхід	Інноваційний підхід
Орієнтація	На стабільне планування	На зміни в середовищі	На проривні зміни та трансформації
Основна мета	Зростання і прибуток	Виживання та адаптація	Лідерство та інновації
Інструменти	SWOT, PEST, стратегічний план	Моніторинг, сценарії	Дизайн-мислення, agile-методи
Часовий горизонт	Довгостроковий	Середньостроковий	Коротко- та середньостроковий
Роль керівництва	Контролююча	Орієнтована на зміни	Орієнтована на ініціативу
Ставлення	Мінімізація	Гнучке управління	Прийняття як

до ризиків			джерела можливостей
------------	--	--	------------------------

Важливим компонентом стратегічного управління є організаційна культура, яка підтримує інноваційність, гнучкість і стратегічну орієнтованість. Культура стає внутрішнім двигуном змін та розвитку.

Дослідження підкреслюють важливість стратегічного моніторингу - постійного спостереження за досягненням стратегічних цілей і зовнішнім середовищем для своєчасного коригування планів [18, 31, 57].

Узагальнюючи, можна сказати, що стратегічне управління розвитком підприємства - це безперервний процес формування і реалізації рішень, спрямованих на досягнення довгострокових конкурентних переваг в умовах нестабільного середовища (рис. 1.1).

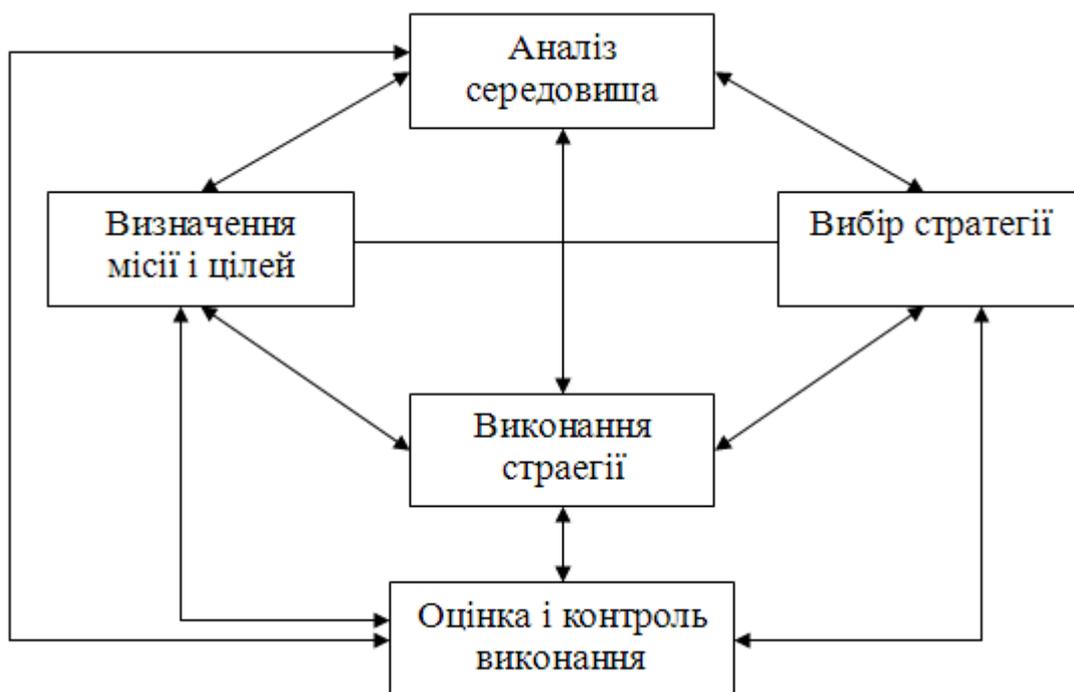


Рис. 1.1. Стратегічний менеджмент як управлінський процес [21]

Стратегічний менеджмент розглядається в наукових дослідженнях як довгостроковий процес прийняття рішень, який визначає загальні напрями

розвитку підприємства та передбачає формування, реалізацію й контроль стратегічних рішень. Він забезпечує досягнення організаційних цілей з урахуванням зовнішнього середовища, його ризиків і динаміки. У цьому контексті стратегічний менеджмент виступає важливою складовою загальної системи управління підприємством.

У межах стратегічного менеджменту акцент ставиться на управлінні майбутнім, тобто на передбаченні змін, визначенні пріоритетів та формуванні бачення розвитку підприємства. Його призначення полягає у забезпеченні гнучкості організації до умов ринку, що змінюються, збереженні конкурентоспроможності та зростанні вартості бізнесу. Тобто він виступає механізмом адаптації підприємства до нових викликів [4, 11, 55].

Процес стратегічного управління розглядається як комплексна послідовність логічно пов'язаних етапів, які включають аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання місії, цілей, розроблення альтернативних стратегій, їх оцінювання та вибір, впровадження й стратегічний контроль. Це дозволяє підприємству адаптуватися до складних умов функціонування.

Особливе значення стратегічний менеджмент має в умовах високої динаміки ринку, зростання конкуренції, технологічних змін та глобалізації. Його ефективне застосування дозволяє підприємствам передбачати зміни у конкурентному середовищі та формувати відповідні дії. Це дає змогу отримати переваги, посилити ринкові позиції й забезпечити стійкий розвиток.

У наукових джерелах також наголошується на важливості бачення, місії та корпоративної культури як засадничих елементів стратегічного управління. Вони задають рамки для формування стратегічних цілей і сприяють консолідації зусиль колективу навколо спільних завдань. Такий підхід забезпечує єдність дій у межах реалізації стратегії [5, 7, 19].

Розробка ефективної стратегії потребує чіткого розуміння потенціалу підприємства, його ресурсів, компетенцій і ключових факторів успіху. У

зв'язку з цим стратегічний менеджмент не обмежується лише баченням майбутнього, а ґрунтується на глибокому аналізі реального стану справ, включаючи сильні та слабкі сторони організації.

Зовнішнє середовище є важливим об'єктом уваги стратегічного менеджменту, оскільки від його змін залежать ринкові можливості та загрози. Аналіз середовища дозволяє ідентифікувати нові ніші, потреби споживачів, напрямки інновацій, регуляторні обмеження й інші чинники, що мають значення для прийняття стратегічних рішень.

Важливою складовою стратегічного управління є формулювання стратегічних альтернатив. Це дозволяє обрати найоптимальніший шлях розвитку з урахуванням обмежень та можливостей. Кожна альтернатива оцінюється за критеріями ефективності, рентабельності, ризику, відповідності ресурсам і загальній місії [11, 13, 32].

Процес вибору стратегії передбачає ретельну оцінку варіантів на основі кількісних і якісних показників. Використовуються інструменти стратегічного аналізу, такі як SWOT, PEST, SPACE, BCG, матриця Ансоффа тощо. Їх застосування забезпечує обґрунтованість стратегічних рішень і знижує рівень невизначеності.

Наступним етапом стратегічного менеджменту є впровадження стратегії, яке потребує перетворення абстрактних цілей на конкретні заходи, визначення відповідальних осіб, формування бюджетів і систем мотивації. Важливо забезпечити цілісність та логіку реалізації стратегічного плану, а також ефективну внутрішню комунікацію.

Контроль за реалізацією стратегії є заключним, але не менш важливим етапом. Він передбачає моніторинг досягнення стратегічних цілей, виявлення відхилень і коригування дій. Такий підхід дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища й підтримувати стабільність стратегічного курсу.

Стратегічний менеджмент не є одномоментним рішенням, а безперервним циклом, що передбачає постійне оновлення стратегічних

орієнтирів і процесів. Це дає змогу підприємству залишатися релевантним в умовах швидких змін на ринку та підвищеної конкуренції.

Особливої уваги в літературі надається людському капіталу як ключовому ресурсу реалізації стратегій. Успішність стратегічного управління значною мірою залежить від залученості персоналу, їхньої мотивації, професійної підготовки та здатності до інновацій. Це визначає необхідність поєднання стратегічного менеджменту з HR-політикою [10, 26, 57].

Серед інструментів стратегічного управління зростає роль інформаційних технологій і аналітики. Використання систем бізнес-аналітики, CRM, ERP і прогнозної аналітики дозволяє підприємству краще адаптувати стратегії до потреб клієнтів і змін ринку, підвищуючи ефективність прийняття рішень.

У роботах з менеджменту підкреслюється необхідність стратегічного мислення керівництва - вміння мислити системно, враховувати взаємозв'язки між елементами бізнесу, приймати рішення під тиском невизначеності. Такий підхід є ключовим для розробки гнучких і життєздатних стратегій.

Стратегічний менеджмент розглядається також як інструмент інституціонального розвитку, коли підприємство не лише адаптується до середовища, а й змінює його через інновації, партнерства, впровадження нових стандартів. Це підвищує його вплив у галузі та сприяє довготривалій конкурентоспроможності [5, 9, 58].

Отже, стратегічний менеджмент як управлінський процес є основою ефективного функціонування підприємства в динамічному середовищі. Він забезпечує послідовність, обґрунтованість та адаптивність дій підприємства, формує умови для його сталого розвитку та забезпечує можливість випереджати конкурентів.

Стратегії розвитку бізнесу поділяються на кілька ключових типів залежно від орієнтації підприємства на ринок, ресурси та потенціал зростання. Одним із найпоширеніших підходів є стратегія зростання, яка

передбачає розширення масштабів діяльності за рахунок нових ринків, продуктів або підвищення обсягів продажу. Така стратегія потребує інвестицій, адаптивності до ринкових умов і ефективного управління змінами.

Стратегія стабілізації застосовується в умовах невизначеності або обмежених ресурсів. Вона орієнтована на збереження існуючих позицій підприємства, оптимізацію витрат і підтримання сталого рівня прибутковості. Такий підхід дозволяє уникнути ризиків, пов'язаних із активним розширенням у нестабільному середовищі.

Стратегія скорочення або реструктуризації передбачає зменшення обсягів діяльності, продаж окремих активів, виведення з ринку певних продуктів чи напрямків. Її мета – адаптація до змін у зовнішньому середовищі, уникнення банкрутства та збереження життєздатності підприємства. Такий тип стратегії потребує складних управлінських рішень і антикризового підходу.

Інтеграційна стратегія полягає у вертикальному чи горизонтальному об'єднанні бізнесу, з метою посилення контролю над ланцюгом створення вартості або зміцнення конкурентних позицій. Вертикальна інтеграція дозволяє контролювати постачальників і дистриб'юторів, а горизонтальна - об'єднання з конкурентами для посилення впливу на ринок. Такий підхід вимагає ретельної оцінки синергії та ризиків об'єднання.

Диверсифікаційна стратегія передбачає розширення бізнесу за межі основної діяльності підприємства. Вона може бути пов'язана або непов'язана з основним бізнесом, і дозволяє зменшити залежність від одного сегменту ринку. Диверсифікація забезпечує більшу гнучкість у періоди ринкової нестабільності, проте потребує значних знань та ресурсів для освоєння нових сфер.

Інноваційна стратегія розвитку орієнтується на створення унікальних продуктів, технологій чи процесів, що забезпечують підприємству конкурентні переваги. Вона передбачає високий рівень інвестицій у науково-

дослідні роботи та вимагає готовності до ризиків. Такий тип стратегії є ключовим у динамічних галузях, зокрема в агрохімічному бізнесі, де постійні інновації визначають лідерство на ринку [29, 32, 39, 40].

1.2. Особливості управління розвитком підприємства в умовах волатильності ринку

Стратегічне управління в нестабільному середовищі потребує нових підходів до прогнозування, адаптації та прийняття рішень. У таких умовах підприємства стикаються з постійними коливаннями попиту, змінами цін, нестабільністю поставок та змінною купівельною спроможністю споживачів. Це зумовлює необхідність впровадження гнучких моделей управління, які дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Важливим чинником успіху є здатність підприємства до стратегічного аналізу, що дозволяє виявляти потенційні ризики і трансформувати їх у можливості (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Складові стратегічного управління розвитком підприємства в умовах волатильності ринку [18]

Літературні джерела підкреслюють, що волатильність ринку стає не тимчасовим явищем, а постійним чинником впливу на господарську діяльність. У зв'язку з цим, підприємства мають переосмислювати класичні моделі розвитку й орієнтуватися на інтеграцію стратегічного й антикризового управління. Наголошується на важливості розвитку сценарного планування, яке дозволяє моделювати декілька можливих варіантів розвитку подій та заздалегідь підготувати відповідні рішення. Такі інструменти, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз і ризик-менеджмент, стають важливими складовими стратегічного процесу [17, 26, 50, 52].

Дослідження свідчать, що ефективне управління розвитком у мінливому ринковому середовищі базується на системному підході до моніторингу змін і постійному удосконаленні управлінських практик. Це передбачає створення систем раннього попередження, які дозволяють ідентифікувати загрози на ранніх етапах. Значна увага приділяється формуванню організаційної культури, орієнтованої на гнучкість, інноваційність і готовність до змін. Підприємства, які здатні швидко трансформувати свої бізнес-моделі, мають вищі шанси на збереження конкурентоспроможності.

В умовах волатильності особливої важливості набуває стратегічне лідерство, яке ґрунтується на проактивному мисленні керівництва. Успішні підприємства формують стратегічні альянси, диверсифікують ринки збуту та активно впроваджують цифрові інструменти управління. Управлінці повинні враховувати не лише економічні, але й соціальні, політичні та екологічні фактори, що впливають на ринкову ситуацію. Усе це формує потребу в новому типі стратегічного мислення, зорієнтованого на стійкість і адаптивність.

Наукова література підкреслює значення управління знаннями, інтелектуального капіталу та впровадження інновацій у системі стратегічного розвитку підприємства. Інформаційна прозорість і швидкість обміну даними відіграють важливу роль у прийнятті рішень. Водночас зростає значущість аналітичних платформ, що дозволяють здійснювати прогнозування на основі великих масивів даних. Підприємства, що успішно інтегрують аналітику в стратегічне планування, мають переваги у визначенні пріоритетів розвитку [7, 27, 35, 45].

Особливу увагу в літературі приділено питанню організаційної адаптації до нестабільного середовища. Цей процес охоплює реструктуризацію управлінських процесів, удосконалення внутрішніх комунікацій та оптимізацію ресурсного забезпечення. Успішна адаптація передбачає розвиток стратегічних компетенцій персоналу, що сприяє зростанню загальної ефективності підприємства. Важливо формувати структуру управління, яка підтримує гнучкість і відкритість до змін [9, 15, 47].

Волатильність ринку також впливає на розподіл ресурсів, що потребує більш обґрунтованих рішень щодо інвестицій, фінансування та операційної діяльності. У зв'язку з цим, література пропонує використання методів багатокритеріального аналізу та сценарного прогнозування для обґрунтування стратегічних рішень. Фінансове планування повинно бути тісно інтегроване з довгостроковими цілями розвитку підприємства. Оцінка ризиків стає постійним елементом управлінського циклу.

Аналіз літератури свідчить, що управління розвитком в умовах високої невизначеності потребує застосування моделі стратегічної гнучкості. Така модель передбачає постійне оновлення стратегічних орієнтирів відповідно до динаміки ринку. Водночас необхідно забезпечити збереження стабільних базових елементів бізнесу, які слугують якорем у нестабільному середовищі. Стратегічна гнучкість забезпечує баланс між стабільністю та інноваційністю [28, 33, 42, 49].

Частина джерел акцентує увагу на важливості цифрової трансформації підприємств, яка посилює їх адаптивність до змін. Використання ERP-систем, CRM, бізнес-аналітики та автоматизації процесів дозволяє зменшити витрати та підвищити оперативність управлінських рішень. Такі технології стають базою для розробки нових стратегій розвитку. Водночас цифровізація створює нові виклики у сфері кібербезпеки, управління даними та кваліфікації персоналу.

Управління розвитком в умовах волатильності не може ігнорувати соціальні аспекти діяльності підприємства. Соціальна відповідальність, сталий розвиток та етичні принципи стають складовими довгострокової стратегії. Успішні компанії створюють соціально орієнтовані моделі, які враховують інтереси працівників, партнерів і громади. Такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу та довготривалих відносин із зацікавленими сторонами.

Інституційне середовище відіграє значну роль у формуванні стратегій розвитку підприємства в умовах ринкової нестабільності. Державна політика, законодавчі зміни, податкова система та міжнародне регулювання мають прямий вплив на управлінські рішення. Тому важливо забезпечити взаємодію підприємства з регуляторними органами та активно брати участь у формуванні галузевої політики. Інституційна стійкість створює передумови для прогнозованості розвитку.

Література також розглядає практику стратегічного планування в умовах нестабільності через призму життєвого циклу підприємства. На різних етапах розвитку компанії застосовуються різні інструменти управління, орієнтовані на досягнення зростання, стабілізації або реструктуризації. Важливо адаптувати стратегічні пріоритети до поточного етапу розвитку бізнесу. Це дозволяє оптимально використовувати ресурси та формувати конкурентні переваги [11, 19, 46, 52].

Окреме місце в дослідженнях займає вплив глобальних тенденцій, зокрема геополітичних змін, кліматичних викликів та розвитку нових

технологій. Ці фактори значною мірою формують характер ринкової волатильності та визначають напрями трансформації бізнес-моделей. Підприємства, що здатні своєчасно враховувати ці виклики, краще адаптуються до нових реалій. Глобальний підхід до стратегічного управління дозволяє розширювати ринки та підвищувати стійкість до зовнішніх загроз.

Особливу роль у сучасній теорії відіграє поняття стійкого розвитку (sustainable development), яке дедалі активніше впроваджується в стратегічне управління. Поєднання економічної ефективності з екологічною та соціальною відповідальністю стає умовою успішного розвитку. Підприємства, які інтегрують принципи сталого розвитку, демонструють вищу стійкість до кризових явищ. Це зумовлює необхідність перегляду стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Поведінкові аспекти управління також набувають актуальності, зокрема вплив корпоративної культури, ментальних моделей управлінців і комунікаційних стратегій. Поведінкова наука (поведінкові науки) - термін, що охоплює різні дисципліни з вивчення взаємодії між живими істотами (організмами) у природному світі. Вони передбачають послідовне співставлення та дослідження поведінки людей і тварин шляхом вивчення минулого, впорядковане та натуралістичне спостереження за сьогоденням, математичне моделювання та ретельні наукові дослідження. Поведінкові науки намагаються досягти ґрунтовних, неупереджених висновків за допомогою чітких визначень і споглядання. Прикладами поведінкових наук є: психологія, психобіологія, антропологія та когнітивна наука, філологія, економіка, а також багато інших. Здебільшого наука про поведінку, стосується людської діяльності й насамперед, намагається узагальнити поведінку людини стосовно суспільства і її впливу на спільноту загалом. Від того, як керівництво сприймає ризики та зміни, залежить ефективність стратегічних рішень. Успішні організації розвивають лідерські компетенції, що сприяють прийняттю проактивних рішень. Створення довіри,

мотивованого колективу та прозорих процедур управління є важливою умовою адаптації [20, 34, 53].

Фокус на клієнтських потребах та цінностях - ще один ключовий аспект управління в нестабільному ринковому середовищі. Успішні компанії постійно адаптують свої пропозиції відповідно до очікувань споживачів, орієнтуючись на індивідуалізацію сервісу. Маркетингова стратегія стає складовою загальної стратегії розвитку. Спроможність вчасно реагувати на зміну поведінки споживачів визначає успішність бізнесу.

Підсумовуючи, управління розвитком підприємства в умовах волатильного ринку потребує системного, гнучкого, інноваційного та проактивного підходу. Це означає перегляд класичних концепцій стратегічного менеджменту з урахуванням нових викликів і трендів. Ефективна стратегія повинна бути не лише адаптивною, але й випереджальною. Успіх забезпечується поєднанням глибокого аналізу, стратегічної інтуїції та здатності до організаційного навчання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Характеристика бізнесу та ефективність господарської діяльності ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ»

Приватне підприємство «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» у єдиному державному реєстрі підприємств та організацій (ЄДРПОУ) має код 44000701. Підприємство діє з 2021 року і зареєстроване у місті Києві. Юридична адреса реєстрації: 03189, Україна, м. Київ, вул. Ю. Здановської, буд., 71г. Керівництво компанією здійснюється Ольгою Петрівною Бучинською.

Приватне підприємство «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» спеціалізується на реалізації сертифікованого посівного матеріалу, добрив, засобів захисту рослин (ЗЗР) та мікродобрив. Компанія працює з високим рівнем відповідальності перед своїми клієнтами, забезпечуючи їх продукцією, що відповідає сучасним міжнародним стандартам якості. Основна мета підприємства - надання аграріям надійних і ефективних рішень для підвищення врожайності та ефективності сільськогосподарського виробництва.

У напрямку насінництва компанія пропонує широкий вибір гібридів і сортів відомих брендів. У каталозі представлено насіння соняшнику, кукурудзи, ріпаку, сої та інших культур, що мають високу продуктивність і адаптованість до різних природно-кліматичних умов. Окрім популярних варіантів, компанія постачає ексклюзивні продукти, що дозволяє задовольнити потреби як малих фермерських господарств, так і великих агрохолдингів.

Асортимент засобів захисту рослин включає гербіциди, фунгіциди, інсектициди, десиканти, протруйники, регулятори росту, ад'юванти, а також біопродукти. Завдяки співпраці з провідними виробниками, «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» забезпечує наявність у портфелі як перевірених, так і інноваційних препаратів для комплексного захисту сільськогосподарських культур від шкідників, хвороб і бур'янів.

У напрямку мінерального живлення компанія пропонує якісні азотні, фосфорні, калійні та комплексні добрива. Ці продукти сприяють збалансованому росту рослин, підвищують якість урожаю та оптимізують витрати на удобрення. Добрива постачаються виключно від надійних

виробників і пройшли відповідну сертифікацію, що гарантує їхню ефективність і безпечність у застосуванні.

Особливу увагу ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» приділяє мікродобривам - у каталозі представлені популярні та ексклюзивні продукти від Holland Farming, Biolchim, Agrovit Group та інших визнаних брендів. Ці мікродобрива забезпечують рослини необхідними мікроелементами та сприяють розвитку в критичні фази вегетації, особливо в умовах стресу або дефіциту елементів живлення.

Завдяки професійному підходу, широкому асортименту сертифікованої продукції та орієнтації на потреби клієнтів, ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» утвердилось як надійний партнер для аграріїв України. Компанія прагне забезпечити своїх клієнтів не лише якісними товарами без зайвих переplat, але й ефективними рішеннями для стабільного розвитку сільського господарства.

ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» налагодило співпрацю з провідними світовими виробниками добрив і засобів захисту рослин, щоб постачати аграріям виключно якісну та ефективну продукцію. У асортименті компанії представлений широкий вибір сортів і гібридів зернових, бобових, олійних та технічних культур. ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» надає консультації щодо вибору посівного матеріалу з урахуванням кліматичних і ґрунтових особливостей конкретного регіону та допомагає впроваджувати кращі агрономічні рішення міжнародного рівня. Офіційний сайт: <https://ifchemical.com/about>

Приватне підприємство «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» є надійним учасником ринку агрохімічної продукції в Україні, забезпечуючи аграріїв високоякісними засобами захисту рослин, добривами та посівним матеріалом. Компанія здійснює торгівлю продукцією провідних світових виробників, що гарантує відповідність міжнародним стандартам якості та ефективність застосування в агровиробництві. Вся продукція сертифікована,

а її якість – підтверджена практикою використання на полях по всій території України.

Однією з ключових переваг компанії є орієнтація на якість. ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» працює виключно з оригінальною продукцією перевірених брендів, що дозволяє клієнтам бути впевненими у результатах агротехнологічного процесу. Зокрема, компанія забезпечує постачання тільки добірного посівного матеріалу, ефективних добрив та дієвих засобів захисту рослин, які адаптовані до умов вітчизняного сільського господарства.

Цінова політика підприємства базується на глибокому аналізі ринкової ситуації. Завдяки постійному моніторингу аграрного ринку та тісній співпраці з виробниками, компанія може пропонувати своїм клієнтам оптимальні ціни, зберігаючи баланс між вартістю і якістю. Це дає змогу фермерам та аграрним компаніям планувати витрати більш ефективно та раціонально.

Окрім цього, ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» активно впроваджує гнучкі фінансові інструменти співпраці. Клієнтам пропонуються вигідні умови розрахунку, включно з відстрочками платежів, сезонним кредитуванням та іншими формами взаємовигідного партнерства. Це особливо актуально для невеликих господарств, які потребують підтримки в періоди високих витрат на посівну або збиральну кампанії.

Велику увагу компанія приділяє сервісу та консалтингу. Завдяки досвідченій команді фахівців, клієнти отримують професійний супровід на всіх етапах – від вибору продукції до її застосування та оцінки ефективності. Індивідуальний підхід до кожного клієнта дозволяє будувати довгострокові партнерські відносини, що базуються на взаємодовірі та взаємній вигоді (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Трансформація ключових показників господарської діяльності ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» у період до та під час воєнного стану

Показник	Роки			
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Рівень виручки від реалізації та різних позареалізаційних доходів, тис. грн.	265743	500226	647647	711730
Загальні витрати-усього, тис. грн.	266978	497593	651767	716162
Рівень чистого прибутку-усього, тис. грн.	-1235	2 633	-4120	-4432
Балансові активи станом (на кінець року), тис грн.	378801	389839	433470	462381
Балансові зобов'язання станом (на кінець року), тис грн.	374454	387866	435337	466615
Рентабельність діяльності, %	-0,46	0,53	-0,63	-0,62

Оцінка трансформації ключових показників господарської діяльності ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» у 2021–2024 роках свідчить про наявність значного впливу зовнішніх викликів, пов'язаних із введенням воєнного стану в Україні, на фінансово-господарські результати компанії. Зокрема, аналіз показників до початку повномасштабної війни та в її умовах дозволяє виокремити як позитивні тенденції розвитку, так і структурні дисбаланси, що потребують управлінського реагування.

До 2022 року підприємство функціонувало у стабільнішому середовищі. У 2021 році виручка ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» становила 265743 тис. грн, що стало певною базою для зростання. Проте вже тоді компанія зазнала збитків у розмірі 1235 тис. грн, що зумовило від'ємне значення рентабельності на рівні -0,46%. Це свідчить про наявність проблем у

витратному механізмі або ціновій політиці ще до початку воєнного стану (рис. 2.1).

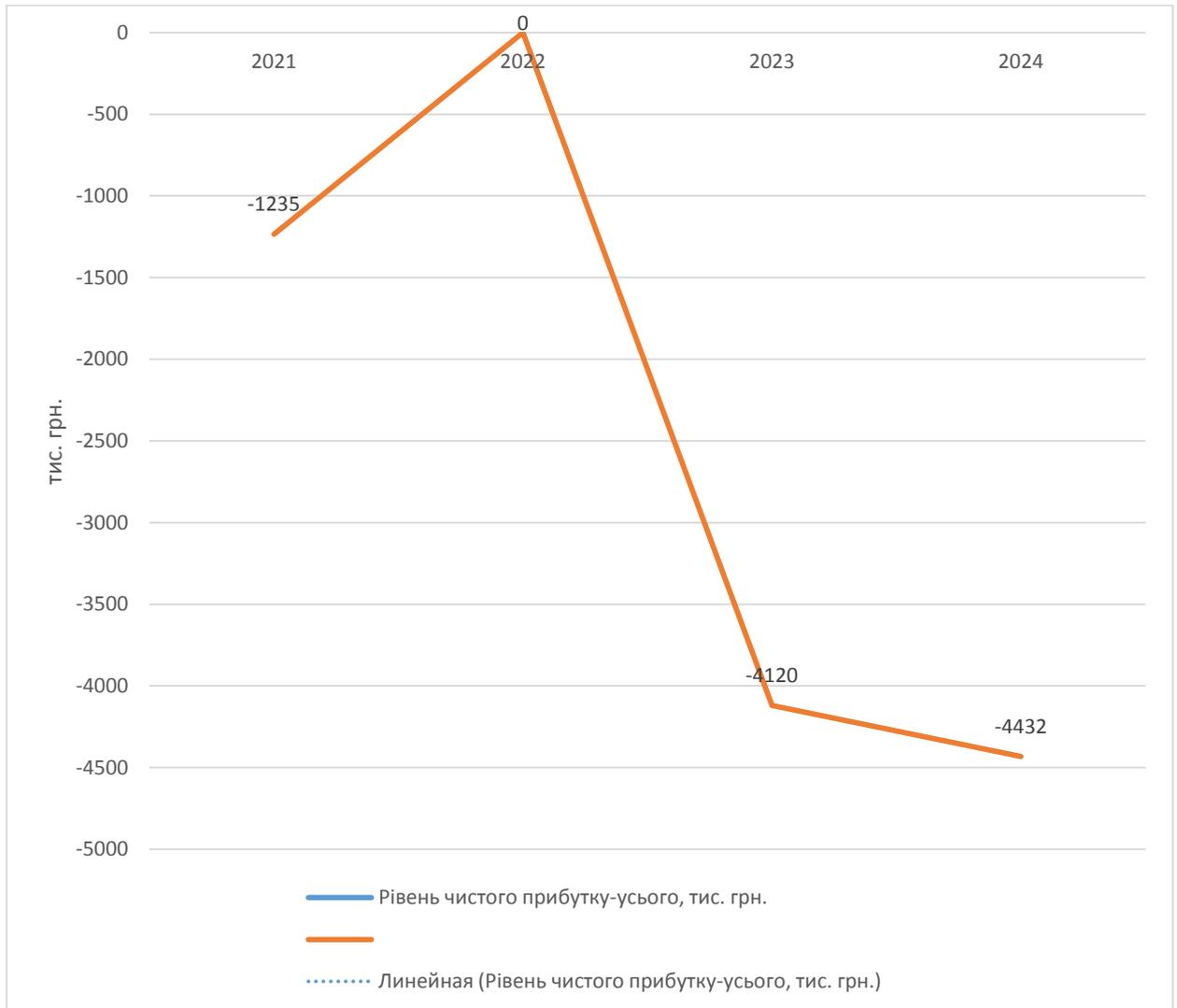


Рис. 2.1. Динаміка чистого прибутку (збитку) ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» у 2021-2024 роках

З початком повномасштабного вторгнення у 2022 році підприємство демонструє зростання виручки на 88,3% порівняно з попереднім роком, до 500226 тис. грн. Це може свідчити про активну реакцію на нові потреби ринку, зростання попиту на агрохімічну продукцію або ефективну маркетингову стратегію. При цьому компанія вперше за аналізований період

вийшла на позитивний фінансовий результат – прибуток 2633 тис. грн та рентабельність 0,53%.

У 2023 році виручка зросла ще на 29,5% і сягнула 647647 тис. грн, однак витрати зросли швидше – до 651767 тис. грн. Це призвело до повторного формування збитку (-4120 тис. грн) та повернення до від'ємної рентабельності (-0,63%). Ймовірно, причинами цього стали інфляційні процеси, логістичні проблеми, коливання валютного курсу або надмірне навантаження за кредитними зобов'язаннями.

У 2024 році динаміка виручки залишається позитивною (зростання до 711730 тис. грн), однак і витрати збільшуються до 716162 тис. грн, що знову зумовлює збитки (-4432 тис. грн) при рентабельності -0,62%. Це свідчить про відсутність стабільного балансу між доходами і витратами в умовах тривалого воєнного стану та підтверджує актуальність системного підходу до управління витратами.

Балансова вартість активів підприємства зростає впродовж усього періоду – з 378801 тис. грн у 2021 році до 462381 тис. грн у 2024 році. Така динаміка може бути наслідком збільшення запасів, інвестицій в оборотний капітал або переоцінки активів. Разом із тим, темп зростання зобов'язань випереджає темп зростання активів, що свідчить про потенційне погіршення фінансової стійкості.

Зобов'язання підприємства збільшилися з 374454 тис. грн у 2021 році до 466615 тис. грн у 2024 році. Це вказує на посилення боргового навантаження компанії, що в умовах нестабільного прибутку може створювати ризики платоспроможності. Водночас близький рівень зобов'язань і активів свідчить про низький рівень власного капіталу (рис. 2.2).

Загалом можна зробити висновок, що до запровадження воєнного стану підприємство демонструвало нестійкі результати, але мало потенціал до зростання. З початком війни ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» змогло адаптуватися та короткостроково покращити свої фінансові результати, однак у наступні роки знову повернулося до збиткової діяльності.

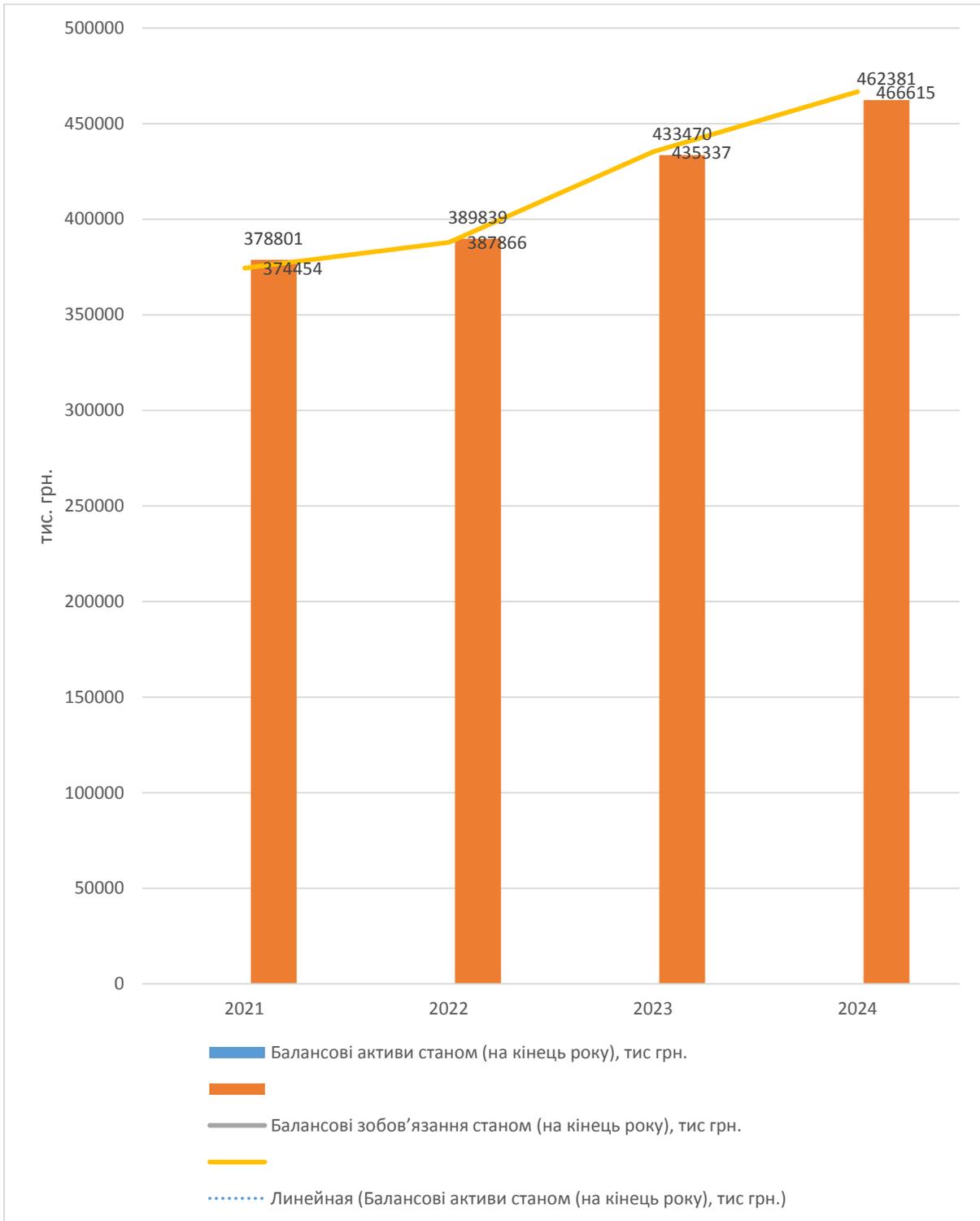


Рис. 2.2. Динаміка активів та зобов'язань ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ»

Тривалий вплив воєнного стану зумовив зростання витрат, зокрема логістичних, та ускладнення операційної діяльності. Це призвело до

необхідності перегляду цінової політики, фінансового планування та логістичного менеджменту з метою оптимізації витрат і відновлення прибутковості.

У підсумку, трансформація ключових показників діяльності ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» у 2021–2024 роках свідчить про адаптивність підприємства до кризових умов, але й потребу в стратегічному оновленні управлінських підходів задля стабілізації та довгострокового розвитку в умовах високої невизначеності.

У 2021-2024 роках питання ефективного використання трудових ресурсів стало одним із ключових напрямів управління у ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ», особливо в умовах трансформації економічного середовища та впровадження воєнного стану в Україні. За цей період підприємство стикалося з численними викликами, зокрема мобілізацією частини працівників, обмеженням у логістиці, нестабільністю постачань та необхідністю адаптації до нових умов функціонування. У цих умовах ефективне управління персоналом стало запорукою збереження виробничої стабільності.

Ефективне використання трудових ресурсів безпосередньо впливає на продуктивність праці, витрати на персонал, а також на фінансові результати підприємства. Підвищення продуктивності праці працівників дозволяє підприємству оптимізувати витрати й компенсувати зовнішні ризики за рахунок внутрішніх резервів. У 2022–2024 роках ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» вдалося зберегти основний кадровий потенціал, незважаючи на складні обставини, що стало важливим чинником підтримки обсягів виручки.

Крім того, ефективне використання трудових ресурсів в умовах обмеженого доступу до фінансування та зовнішніх ринків збуту дозволило підприємству утримати ключові бізнес-процеси в активному стані. У 2023–2024 роках, попри збиткову діяльність, підприємство демонструвало стабільний рівень операційної активності, що свідчить про достатній рівень управлінської компетенції щодо розподілу трудових функцій та завдань.

Зниження рівня рентабельності діяльності у 2023–2024 роках обумовлене, зокрема, й недостатньою гнучкістю у використанні трудових ресурсів. Це вказує на потребу вдосконалення системи мотивації персоналу, підвищення кваліфікації кадрів, цифровізації внутрішніх процесів, а також впровадження принципів адаптивного менеджменту праці. У цих умовах питання продуктивності й ефективності персоналу стають ще більш актуальними (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Зміна ефективності використання трудових ресурсів у ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» у 2021-2024 роках

Показник	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Середньоспискова чисельність працівників, чоловік	39	148	146	156
Рівень витрат праці, людино-годин	108000	98000	92000	55000
Рівень продуктивності праці, тис. грн./чол.	21750	45102	46185	24217
Рівень продуктивності праці, тис. грн./люд.-годину	10,89	22,58	23,12	12,15

На підставі даних таблиці 2.2 можна зробити низку важливих висновків щодо ефективності використання трудових ресурсів у ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» у 2021-2024 роках.

У 2021 році середньоспискова чисельність працівників становила 39 осіб, а рівень витрат праці - 108 тис. людино-годин. Продуктивність праці на одного працівника дорівнювала 21,75 тис. грн, а на одну людино-годину -

10,89 тис. грн. Ці показники свідчать про відносно помірну ефективність використання трудових ресурсів у довоєнний період.

У 2022 році підприємство істотно збільшило чисельність персоналу до 148 осіб, що, ймовірно, пов'язано з розширенням масштабів діяльності або реорганізацією функцій управління та логістики. Незважаючи на зменшення загального фонду витрат праці до 98 тис. людино-годин, продуктивність праці зросла більш ніж удвічі: до 45,1 тис. грн/чол. і 22,58 тис. грн/люд.-год. Це вказує на зростання інтенсивності праці та ефективності використання трудового потенціалу.

У 2023 році спостерігалось незначне зменшення чисельності персоналу до 146 осіб, а витрати праці знизилися до 92 тис. людино-годин. Продуктивність праці при цьому зросла до 46,19 тис. грн/чол. та 23,12 тис. грн/люд.-год. Таке зростання може свідчити про підвищення кваліфікації працівників, автоматизацію окремих процесів або посилення управлінського контролю за виконанням функцій.

У 2024 році, попри збільшення чисельності працівників до 156 осіб, рівень витрат праці суттєво знизився до 55 тис. людино-годин, що є найменшим показником за аналізований період. Водночас продуктивність праці на одного працівника знизилася до 24,22 тис. грн, а на одну людино-годину - до 12,15 тис. грн. Це свідчить про зниження ефективності використання людського капіталу, ймовірно, через зовнішні виклики, зокрема загрози, пов'язані з воєнним станом.

Таким чином, в умовах воєнного періоду підприємству вдалося у 2022–2023 роках досягти високих показників ефективності праці. Проте вже у 2024 році зафіксовано певне погіршення ситуації, що потребує подальшого аналізу причин і перегляду кадрової політики, методів мотивації, організації праці та управління персоналом (рис. 2.3).

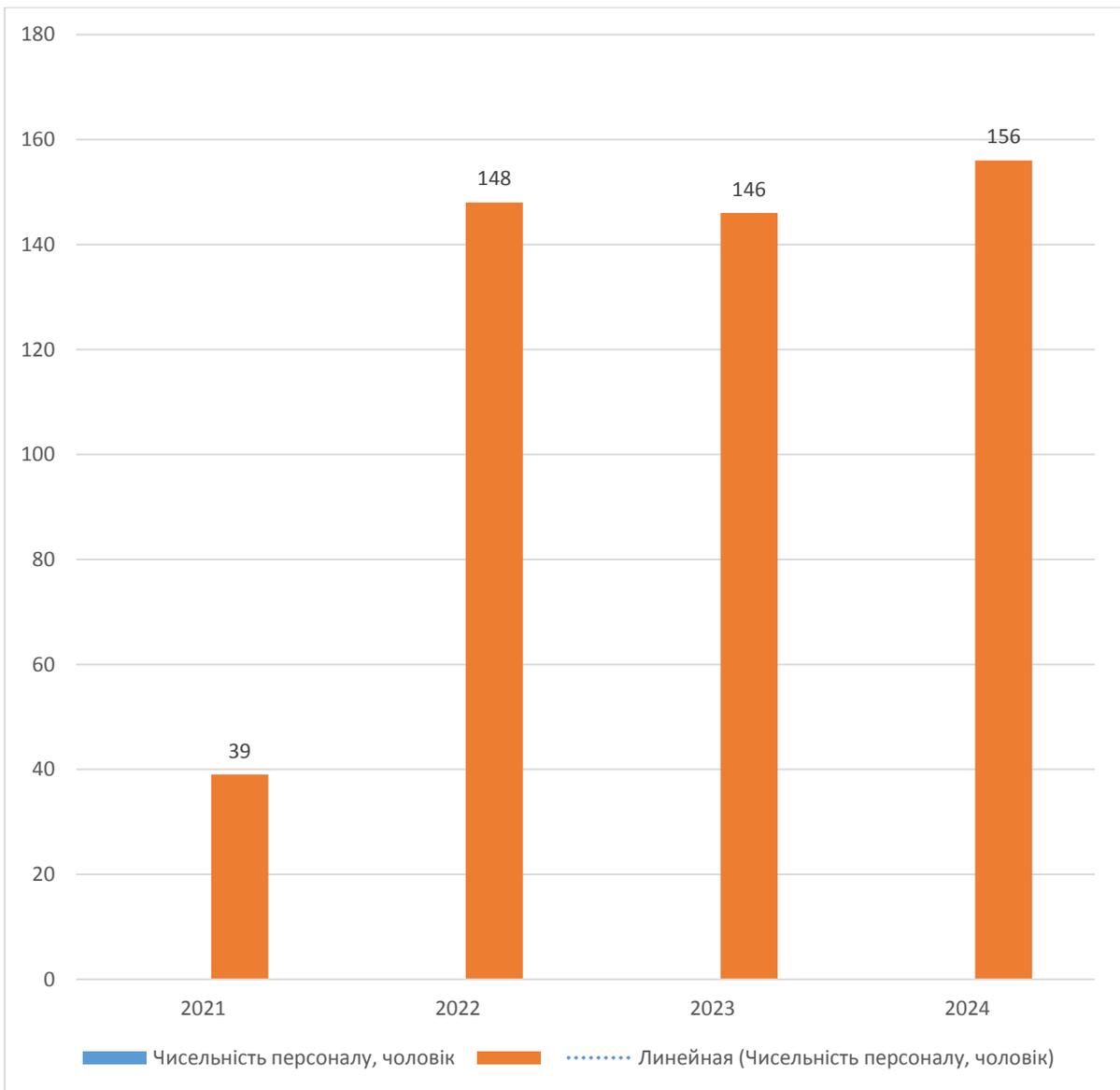


Рис. 2.3. Зміна чисельності працівників ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» у 2021-2024 роках

Загалом підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але має розробити більш стійку систему управління трудовими ресурсами, аби підтримувати високу продуктивність у довгостроковій перспективі.

2.2. Дослідження спеціалізації компанії та динаміки продажів на ринку агрохімічної продукції

Дослідження спеціалізації компанії на ринку агрохімічної продукції є важливою складовою стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Вивчення основних напрямів діяльності дозволяє чітко ідентифікувати ключові товарні групи, які формують найбільшу частину доходів підприємства, та оцінити їхню ринкову привабливість. Такий аналіз допомагає визначити сильні сторони компанії, сфокусувати ресурси на найперспективніших сегментах та сформувати конкурентну перевагу в умовах динамічного аграрного ринку.

Динаміка продажів за роками відображає ефективність реалізації продукції в розрізі окремих товарних напрямів, а також чутливість компанії до зовнішніх факторів - цінових коливань, зміни попиту аграріїв, впливу кліматичних умов чи державної політики. Аналізуючи річні зміни обсягів продажів, керівництво може виявити тренди, сезонність, потенційні ризики або втрачені можливості. Зокрема, стабільне зростання у сегментах добрив чи засобів захисту рослин може свідчити про підвищення довіри до бренду або вдалу маркетингову стратегію.

У поєднанні дослідження спеціалізації та динаміки продажів дозволяє підприємству не лише зберігати позиції на ринку, а й проактивно реагувати на зміни кон'юнктури. Це особливо важливо в аграрному секторі, де інновації, регуляторні обмеження та зміна технологій вирощування культур безпосередньо впливають на попит на агрохімічну продукцію. Таким чином, системний аналіз спеціалізації та продажів - це інструмент підвищення адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Окрім того, дослідження спеціалізації компанії та динаміки її продажів дозволяє обґрунтовано планувати розширення асортименту, вихід на нові регіональні ринки або зміну акцентів у продуктивній лінійці. Наприклад, зростання попиту на мікродобрива або консалтингові послуги може свідчити про підвищення зацікавленості аграріїв у точному землеробстві та комплексному агросупроводі, що відкриває нові можливості для диверсифікації бізнесу. Таким чином, аналітичний підхід до спеціалізації й

динаміки реалізації продукції є запорукою ефективного управління розвитком компанії в умовах мінливого аграрного середовища (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура реалізаційних та позареалізаційних доходів ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ», тис. грн.

Вид товарної групи або послуги	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Насіння	53149	100045	129529	142346
Добрива	79723	150068	194294	213519
Засоби захисту рослин	66436	125057	161912	177933
Мікродобрива	39861	75034	97147	106760
Консалтингові послуги	26574	50023	64765	71173
Всього по компанії	265743	500226	647647	711730

Перш за все, упродовж 2021-2024 років компанія ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» демонструє стабільне зростання загального обсягу доходів. Якщо у 2021 році виручка становила 265,743 тис. грн., то вже у 2024 році вона зросла до 711,730 тис. грн., що свідчить про динамічний розвиток підприємства та ефективну маркетингову й збутову політику.

Найбільшу частку в доходах щороку займають добрива, що свідчить про ключову спеціалізацію компанії. Їхня частка у 2021 році становила приблизно 30%, а в 2024 - майже 30% загального обсягу. Це підтверджує

стабільний попит на добрива серед клієнтів та ефективну роботу відділу продажу у цьому сегменті.

Другим за значенням джерелом доходів є засоби захисту рослин. У 2021 році на цю товарну групу припадало 66,436 тис. грн, а у 2024 - вже 177,933 тис. грн. Це зростання свідчить про активне розширення ринку споживання агрохімії та вдосконалення асортиментної політики компанії.

Позитивна динаміка спостерігається також у продажах насіння. Зростання з 53,149 тис. грн. у 2021 році до 142,346 тис. грн. у 2024 році свідчить про підвищення довіри клієнтів до якості продукції компанії, а також про розширення ринку посівного матеріалу.

Сегмент мікродобрив також демонструє стабільне зростання: з 39,861 тис. грн у 2021 році до 106,760 тис. грн у 2024. Це може свідчити про тренд на впровадження більш точних і раціональних систем живлення культур, де мікродобрива відіграють важливу роль.

Значну роль відіграють і консалтингові послуги, доходи від яких збільшились з 26,574 тис. грн. у 2021 році до 71,173 тис. грн. у 2024 році. Це підтверджує попит на агрономічні консультації, агрохімічні дослідження та супровід, що надає компанія. Розвиток цієї послуги зміцнює позиції ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» як надійного партнера у сфері комплексного агросервісу.

Зростання доходів у всіх п'яти товарних групах вказує на ефективну стратегію диверсифікації бізнесу. Компанія не зосереджується лише на одному напрямі, а розвиває кілька взаємодоповнюючих сегментів, що підвищує її стійкість до ринкових ризиків.

Співвідношення між окремими категоріями товарів та послуг у структурі доходів поступово змінюється, проте жодна з них не втрачає актуальності. Це дозволяє припустити, що компанія гнучко адаптується до змін попиту, сезонності, цінових коливань та регіональних особливостей агровиробництва.

Варто також зазначити, що темпи приросту в окремих сегментах демонструють випереджальний характер. Зокрема, обсяги реалізації

мікродобрив і консалтингових послуг зростали швидше, ніж середній приріст доходів компанії загалом. Це свідчить про нові точки зростання і потенціал для подальшого розвитку інноваційних напрямів діяльності (рис. 2.4).

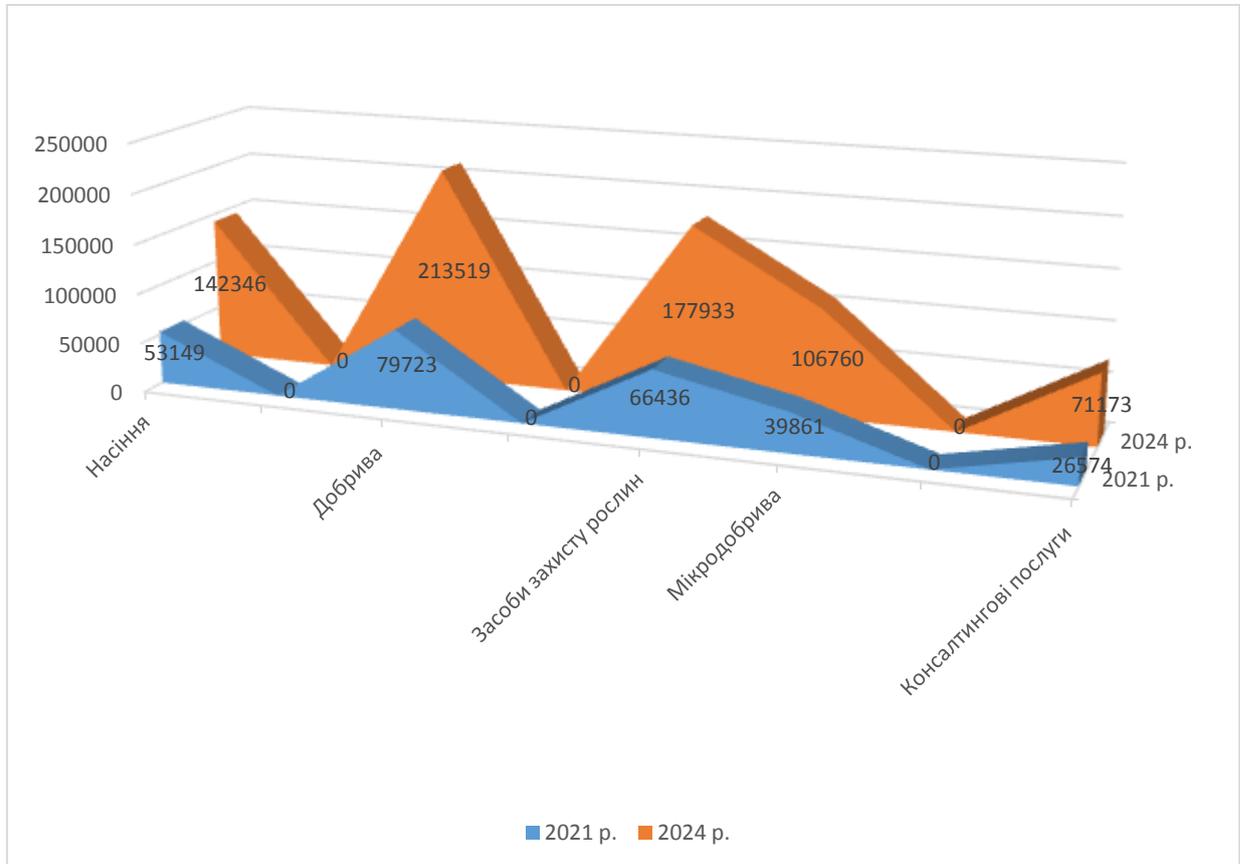


Рис. 2.4. Рівень спеціалізації ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» у 2021 та 2024 роках

У підсумку, структура реалізаційних та позареалізаційних доходів ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» свідчить про послідовну й стратегічно виважену роботу компанії на ринку агрохімічної продукції. Розширення асортименту, зростання доходів у всіх товарних групах і збалансованість структури свідчать про високу ефективність управлінських рішень та сталий розвиток підприємства.

ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» є одним із провідних операторів гуртового ринку мінеральних добрив у Придніпровському регіоні, демонструючи

стабільну динаміку зростання продажів та розширення клієнтської бази серед агровиробників. Завдяки широкому асортименту добрив, конкурентним цінам, ефективній логістиці та професійному консалтинговому супроводу, підприємство зміцнило свої позиції як надійного партнера в системі постачання агрохімічної продукції, забезпечуючи вагомий внесок у підвищення ефективності рослинницького виробництва регіону (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розрахункова доля ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» на гуртовому ринку мінеральних добрив у Придніпровському регіоні

Вид добрив	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Азотні	8,5	7,7	6,4
Фосфорні	2,8	3,3	1,7
Калійні	1,4	1,9	1,0
Гранульовані	1,1	1,4	1,2
Комплексні	4,3	3,7	3,5

Аналіз розрахункової долі ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» на гуртовому ринку мінеральних добрив у Придніпровському регіоні свідчить про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій. Зокрема, найбільшу частку підприємство стабільно утримує на ринку азотних добрив, хоча спостерігається поступове зниження: з 8,5% у 2022 році до 6,4% у 2024 році.

Це може бути наслідком посилення конкуренції, зміни структури попиту або перегляду цінової політики.

У сфері фосфорних і калійних добрив динаміка менш стабільна. Частка ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» на ринку фосфорних добрив зростає в 2023 році (3,3%), але вже у 2024 році суттєво скоротилася до 1,7%. Подібна ситуація спостерігається з калійними добривами: зростання в 2023 році до 1,9%, а потім падіння до 1,0%. Це свідчить про потребу у зміцненні позицій на цих сегментах ринку шляхом оптимізації асортименту, покращення маркетингу або перегляду умов постачання.

Водночас, на ринку гранульованих та комплексних добрив спостерігається відносна стабільність. Зокрема, доля на ринку комплексних добрив зменшилася незначно - з 4,3% у 2022 році до 3,5% у 2024 році, що може свідчити про наявність сталої клієнтської бази. Незважаючи на певне зниження показників у більшості сегментів, підприємство залишається важливим учасником регіонального ринку, а результати таблиці вказують на необхідність адаптивної стратегії для збереження і розширення ринкової частки.

Отже, для підвищення своєї конкурентоспроможності ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» доцільно зосередити зусилля на зміцненні позицій у сегментах із найнижчими показниками – зокрема, калійних, фосфорних і гранульованих добрив. Це можна реалізувати шляхом розширення дилерської мережі, запровадження систем знижок, а також активнішого просування продукції через діджитал-канали. Крім того, варто переглянути цінову політику і проаналізувати потреби споживачів у Придніпровському регіоні, щоб пропонувати найбільш релевантні формули добрив у потрібні періоди сезону.

2.3. Характеристика організації системи менеджменту в компанії та її регіональних підрозділах

ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» реалізує сучасну систему менеджменту, орієнтовану на прозорість, ефективність і клієнтоцентричність. Менеджмент

компанії базується на поєднанні централізованого стратегічного управління та децентралізованого оперативного управління через регіональні підрозділи. Такий підхід дозволяє забезпечити високий рівень гнучкості, швидке прийняття рішень та ефективну адаптацію до умов конкретних ринків.

Центральний офіс підприємства виконує функції координації, стратегічного планування, маркетингу, управління закупівлями, логістикою та фінансами. Комерційний відділ під керівництвом Ольги Бучинської відповідає за загальну динаміку продажів, формування цінової політики, взаємодію з ключовими постачальниками та забезпечення якісного обслуговування клієнтів.

В межах системи менеджменту чітко виокремлені функціональні напрями діяльності, кожен з яких очолює компетентний керівник.

Організаційна структура управління ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» побудована на принципах прозорості, взаємоповаги та професіоналізму. Компанія наголошує, що функціонує як велика родина, де кожен працівник має гідні умови для роботи й розвитку. Такий підхід формує стабільне внутрішнє середовище, сприяє ефективній взаємодії між підрозділами та забезпечує високу якість обслуговування клієнтів.

На чолі управлінської структури стоїть керівництво центрального офісу. Компанію очолює Ольга Бучинська, яка відповідає за загальне керівництво. Її робота є критично важливою для досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема - індивідуального підходу до кожного клієнта.

В межах функціональної структури працюють кілька спеціалізованих відділів. Наприклад, напрям засобів захисту рослин та насіння очолює Олександр Остапенко, який забезпечує ефективну роботу з постачальниками та підбір оптимальних препаратів для аграріїв. Водночас, Калін Цуркан керує департаментом агротехнологій та мікродобрив, зосереджуючи увагу на консультативному супроводі, впровадженні інновацій та розвитку екологічно безпечних рішень.

Важливою ланкою в організаційній структурі є також логістичний відділ, яким керує Євген Мельничайко - саме він забезпечує своєчасну та безперебійну доставку продукції клієнтам по всій території України.

Наразі ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» має таку організаційну структуру менеджменту логістики (рис. 2.5).

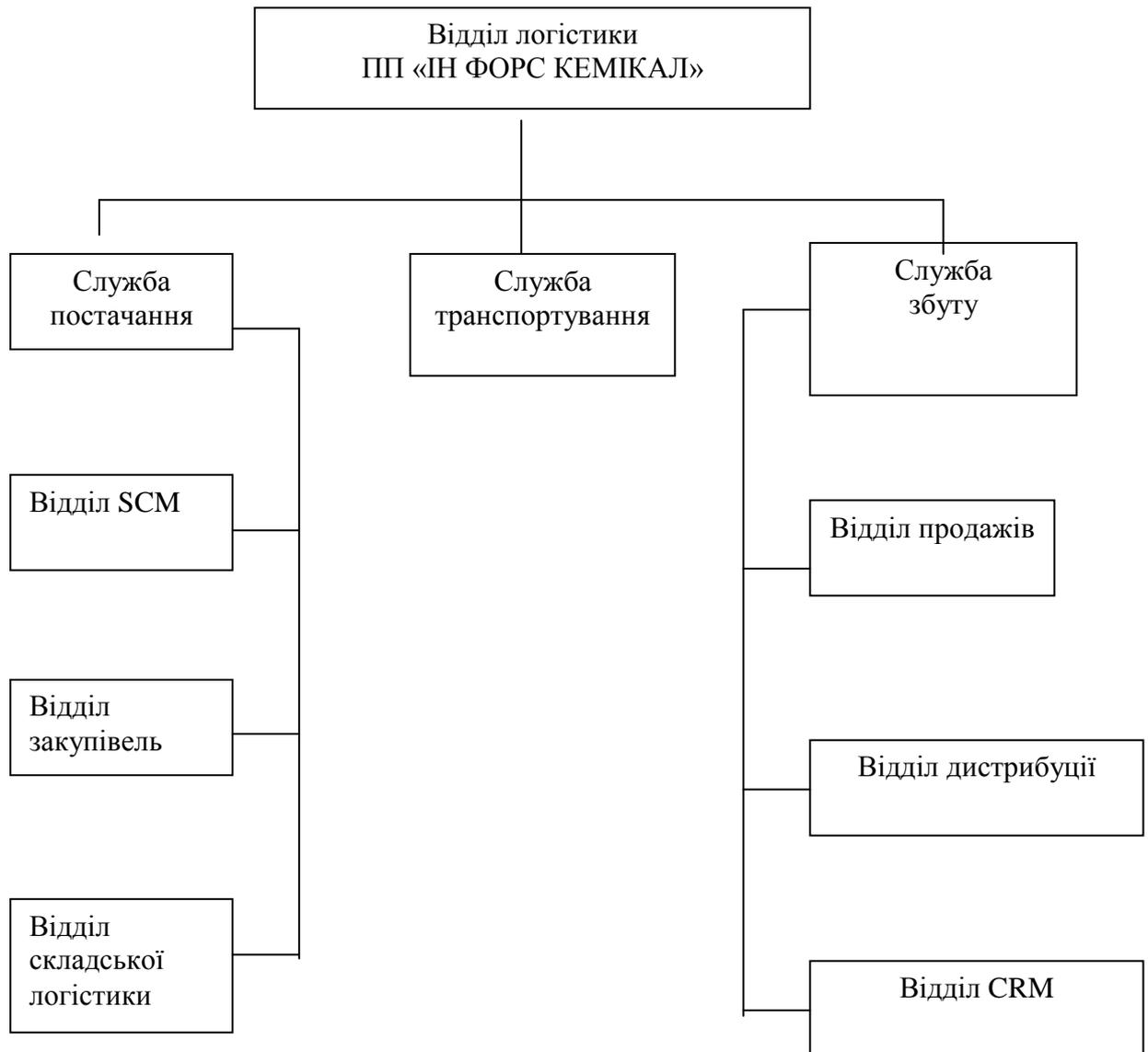


Рис. 2.5. Організаційна структура управління логістикою компанії ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ»

Організаційна структура управління логістикою ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» побудована таким чином, щоб забезпечити максимально ефективне функціонування усіх етапів логістичного ланцюга – від

постачання до кінцевої доставки продукції аграріям. Вона включає чіткий розподіл обов'язків між відповідальними підрозділами та спеціалістами, що дозволяє оперативно реагувати на логістичні виклики, скорочувати час на виконання замовлень і знижувати логістичні витрати.

На чолі логістичної системи стоїть керівник логістичного напрямку, який координує діяльність усіх логістичних відділів та відповідає за стратегічне планування логістики в масштабах підприємства. Йому підпорядковані фахівці, які займаються питаннями закупівлі, складської логістики, транспортування та логістичного контролю. Кожен з напрямів має свою спеціалізовану команду, що відповідає за ефективне виконання конкретних завдань.

Суттєву роль у логістичній системі відіграють склади регіональних підрозділів. Вони забезпечують оперативне зберігання та відвантаження агрохімічної продукції у відповідності до попиту на місцях. Це дозволяє уникати затримок у постачанні, зменшує навантаження на центральний склад і забезпечує гнучкість у роботі з агровиробниками. Особливо актуальним це є в умовах сезонності попиту та нестабільної ситуації в регіонах.

Важливим елементом структури є відділ логістичного контролю, який відповідає за відстеження поставок, контроль за виконанням графіків доставки та координацію між усіма учасниками логістичного процесу. Це дозволяє своєчасно виявляти та усувати затримки, а також підвищувати рівень задоволеності клієнтів. Впровадження сучасних ІТ-рішень у логістичний контроль підвищує точність і швидкість обробки інформації.

У межах структури також функціонує відділ аналітики, який займається моніторингом ефективності логістичних процесів, виявленням слабких місць і пропозиціями щодо їх удосконалення. Такий підхід дозволяє забезпечувати безперервне покращення логістичних рішень та адаптувати їх до змін зовнішнього середовища – зокрема, до воєнних ризиків та економічної нестабільності.

Загалом, організаційна структура управління логістикою у ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» спрямована на досягнення високої швидкості, надійності та гнучкості постачання, що є критично важливими чинниками для компанії, яка обслуговує аграрний сектор в умовах підвищеного ризику та постійних змін.

Відділом мінеральних добрив керує Анна Галка. Вона відповідає за формування асортименту добрив, аналіз потреб ринку та забезпечення ефективних рішень у сфері живлення рослин.

У структурі ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» важливу роль відіграють регіональні підрозділи, які забезпечують безпосередню взаємодію з аграріями на місцях. Їхнє завдання - оперативне обслуговування клієнтів, адаптація пропозицій до місцевих умов та забезпечення зворотного зв'язку для центрального офісу. Такий підхід дозволяє компанії бути ближчою до кінцевого споживача і швидко реагувати на зміни кон'юнктури аграрного ринку.

Особливе місце в організації займають регіональні підрозділи, які забезпечують оперативну взаємодію з аграріями на місцях. Зокрема, регіональні офіси очолюють: Олександр Гога (Закарпаття), Марія Головачова (Первомайськ), Олег Золочевський (Хмельницький), Роман Кліценко (Запоріжжя), Олександр Чернов (керівник Томаківського регіонального підрозділу Нікопольського району Дніпропетровської області), а також керівник Київського регіонального підрозділу. Така децентралізація дозволяє враховувати регіональні особливості та оперативно реагувати на потреби клієнтів.

Серед регіонів особливе значення має Томаківський регіональний підрозділ, який обслуговує господарства Нікопольського району Дніпропетровської області. Його очолює Олександр Чернов - професійний менеджер, який досконало знає специфіку аграрного виробництва південно-східного регіону. Цей підрозділ є стратегічно важливим через сприятливі

природні умови, високу концентрацію фермерських господарств і наявність великих сільгоспвиробників.

Менеджмент у Томаківському підрозділі зорієнтований на побудову партнерських відносин з аграріями. Тут активно застосовуються індивідуальні підходи до кожного клієнта, зокрема враховується тип ґрунтів, особливості сівозміни, потреба в певному спектрі добрив чи ЗЗР. Клієнтам надається повний супровід - від підбору посівного матеріалу до рекомендацій із живлення та захисту культур на кожному етапі вегетації.

У регіоні діє налагоджена логістична система, що дозволяє забезпечити своєчасне постачання продукції, особливо в пікові сезони. Завдяки тісній співпраці з відділом логістики центрального офісу, Томаківський підрозділ оперативно формує замовлення і контролює їхнє виконання. Така злагоджена робота сприяє мінімізації затримок і підвищенню довіри клієнтів.

Олександр Чернов як керівник активно впроваджує практику виїзних консультацій і агрономічного супроводу. Команда підрозділу регулярно відвідує господарства, проводить демонстрації нових продуктів, ділиться аналітикою та прогнозами. Така модель роботи сприяє не лише збільшенню продажів, а й зміцненню репутації компанії як компетентного і надійного партнера.

У рамках загальної системи менеджменту Томаківський підрозділ демонструє високу самостійність у прийнятті оперативних рішень. Це дозволяє швидко адаптуватися до форс-мажорних ситуацій - зміни погодних умов, зростання попиту на певну групу товарів, проблеми з логістикою тощо. Децентралізація управління дає змогу керівнику регіону діяти на випередження, а не реагувати із запізненням.

Особливістю менеджменту в цьому регіоні також є тісна взаємодія з місцевими громадами та аграрними об'єднаннями. Підрозділ не лише продає продукцію, а й виступає як учасник аграрного середовища - організовує семінари, дні поля, навчання для фермерів. Це сприяє формуванню лояльної

спільноти клієнтів і закріплює позиції «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» як соціально відповідального бізнесу.

Загалом, управління в регіональних підрозділах ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ», а особливо в Томаківському, вирізняється гнучкістю, близькістю до клієнта, оперативністю й високим рівнем сервісу. Саме завдяки таким підрозділам компанія забезпечує свою присутність на всій території України, ефективно реалізує продукцію та підтримує сталий розвиток вітчизняного аграрного сектору.

Бойові дії в Нікопольському районі Дніпропетровської області, що розташований біля Каховського водосховища, створюють серйозні ризики для ведення бізнесу, зокрема в аграрному секторі та логістиці. Нижче наведено основні групи ризиків (додаток А).

Для зниження цих ризиків компанії ПП «Ін Форс Кемікал», мають запроваджувати адаптивну систему управління, плани безперервності бізнесу, кризовий менеджмент, розподіл логістичних потоків та використання цифрових каналів взаємодії з клієнтами.

Загалом, організаційна структура ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» є чітко скоординованою та орієнтованою на клієнта. Завдяки злагодженій роботі центрального офісу, профільних відділів і регіональних підрозділів, компанія ефективно забезпечує аграрний сектор продукцією, знаннями й сервісом найвищої якості.

Організація управління стратегічним розвитком у ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» ґрунтується на поєднанні централізованого планування та гнучкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Компанія функціонує в умовах високої конкуренції на ринку агрохімічної продукції, тому потребує чіткого бачення майбутнього та адаптивної моделі прийняття управлінських рішень.

Ключовими чинниками стратегічного розвитку є орієнтація на потреби агровиробників, диверсифікація асортименту, підвищення якості сервісу, розширення регіональної присутності та впровадження інновацій. Компанія проводить регулярний стратегічний аналіз із використанням SWOT-методики, PEST-аналізу та аналізу конкурентних позицій, що дозволяє формувати обґрунтовані довгострокові плани.

У структурі ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» функціонує стратегічний департамент, який координує діяльність функціональних підрозділів, відповідальних за маркетинг, логістику, регіональну експансію та партнерські проєкти. Цей департамент формує стратегічні ініціативи, а також забезпечує їхню інтеграцію у поточну операційну діяльність.

Важливе значення приділяється управлінню ризиками та сценарному плануванню. Зокрема, враховуються ризики, пов'язані з політичною нестабільністю, бойовими діями, коливаннями цін на ЗЗР та добрива, змінами в регуляторному полі. Компанія розробляє альтернативні стратегії поведінки залежно від розвитку ситуації.

Стратегічне управління в ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» орієнтоване на партнерську взаємодію з провідними світовими виробниками добрив, засобів захисту рослин і посівного матеріалу. Такий підхід дозволяє залишатися на передовій технологічного прогресу та пропонувати клієнтам найкращі рішення.

У компанії активно впроваджуються цифрові інструменти стратегічного моніторингу. Це зокрема аналітичні платформи для прогнозування попиту, CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, а також системи бізнес-аналітики для оцінки ефективності впровадження стратегічних рішень.

Значну роль у реалізації стратегії відіграють регіональні підрозділи. Вони слугують «сигнальними точками» для центрального офісу, надаючи інформацію про локальні виклики, потреби аграріїв і потенціал нових ринків.

Регіональні керівники беруть участь у розробці річних і середньострокових планів розвитку.

Компанія заохочує стратегічне мислення серед своїх працівників через навчальні програми, стратегічні сесії, командні наради. Це формує культуру залучення персоналу до процесів прийняття рішень і сприяє ефективній реалізації стратегічних ініціатив.

Особлива увага приділяється корпоративній соціальній відповідальності як частині стратегії сталого розвитку. ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» підтримує освітні програми для аграріїв, інвестує у розвиток регіональних громад і бере участь у гуманітарних ініціативах, особливо в умовах війни.

Загалом, стратегічне управління в ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» має системний, але водночас адаптивний характер. Компанія ефективно поєднує довгострокові цілі з гнучкістю тактичних дій, що дозволяє їй зберігати стабільність і розвиватися навіть в умовах турбулентності.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» НА РИНКУ АГРОХІМІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

3.1. Поліпшення управління стратегічною товарною політикою компанії

Поліпшення управління стратегічною товарною політикою компанії на ринку агрохімічної продукції передбачає чітке позиціонування кожної товарної групи відповідно до її конкурентного потенціалу, ринкової привабливості та життєвого циклу. Це включає використання інструментів стратегічного аналізу, таких як матриці BCG і GE/McKinsey, VRIO-аналіз, а також системний підхід до сегментації ринку та адаптації асортименту до потреб цільових споживачів. Компанія повинна оптимізувати портфель продукції, зосереджуючи інвестиції на товарах із високим потенціалом росту (зірки та привабливі ніші), поступово зменшуючи ресурси на слабопродуктивні напрями, які не мають конкурентних переваг.

Ключовим напрямом є впровадження інновацій у нові продукти, як-от обладнання для крапельного зрошення, що дозволяє розширити присутність на суміжних ринках та посилити диференціацію. Паралельно важливо вдосконалити механізми управління товарним циклом, логістикою, брендингом та ціноутворенням, забезпечуючи конкурентоспроможність і гнучкість реагування на зміни у попиті. Збалансована товарна стратегія дозволить компанії ефективно використовувати ресурси, посилити ринкові позиції та підвищити прибутковість у середньостроковій перспективі.

Для визначення перспективних напрямів стратегічного розвитку ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» доцільно скористатися матрицею Ансоффа, яка дозволяє вибрати одну або кілька стратегій росту, залежно від поєднання існуючих або нових товарів та ринків. Основою для побудови матриці є

аналіз структури доходів за видами продукції та динаміка ринкових часток у сегменті мінеральних добрив (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця Ансоффа для ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ»

Чинник	Існуючі товари	Нові товари
Існуючі ринки	Стратегія проникнення на ринок Збільшення обсягу продажів засобів захисту рослин, мікродобрив та насіння, які демонструють стабільне зростання доходів. Активізація маркетингу на наявних клієнтах. Необхідність компенсації зниження частки на ринку добрив (особливо азотних та фосфорних).	Стратегія розвитку товару Розробка та впровадження нових формуляцій добрив, що відповідають сучасним еко-стандартам. Запровадження інноваційних консалтингових послуг, пов'язаних із точним землеробством.
Нові ринки	Стратегія розвитку ринку Вихід на нові географічні ринки (інші регіони України або країни) з вже існуючим портфелем товарів. Пошук нових сегментів споживачів, зокрема дрібних фермерських господарств та агрохолдингів середнього масштабу.	Стратегія диверсифікації Запровадження нових товарів для нових ринків, наприклад, біопрепаратів, органічних добрив або цифрових рішень для аграрного сектора. Формування агротехнічної платформи з консалтингу, логістики та агрономічного супроводу.

Стратегія проникнення на ринок є найбільш актуальною, зважаючи на стабільне зростання доходів по основних товарних групах (засоби захисту рослин +168%, насіння +167%, мікродобрива +168% за 2021-2024 роки). Це свідчить про потенціал подальшого зміцнення позицій на чинному ринку.

Розвиток ринку є доцільним з огляду на обмеження зростання в рамках існуючої географії. Частка на ринку мінеральних добрив у Придніпров'ї зменшується (азотні: з 8,5% до 6,4%; фосфорні: з 2,8% до 1,7% за 2022-2024 роки), що свідчить про насичення та конкуренцію на локальному ринку.

Розвиток товару дозволить зберегти конкурентоспроможність і адаптувати асортимент до нових потреб клієнтів, наприклад, розширення лінійки мікродобрив, екологічних ЗЗР, а також створення власних торгових марок.

Диверсифікація може бути розглянута як довгострокова стратегія з високим ризиком, але й потенційно високим прибутком. Зокрема, це може бути впровадження агротехнологічних сервісів з використанням дронів, супутникового моніторингу, програмного забезпечення для аграрного менеджменту тощо.

Застосування матриці Ансоффа дозволяє систематизувати підходи до стратегічного розвитку ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ». Найбільш доцільним на найближчу перспективу є поєднання стратегії проникнення на ринок та розвитку товару, з поступовим переходом до розвитку ринку шляхом географічної експансії. Диверсифікація має розглядатися як стратегічна ініціатива на період 2027–2030 років, після стабілізації позицій на основних ринках.

Матриця BCG (Бостонської консультативної групи) є ефективним інструментом для аналізу товарного портфеля компанії на ринку агрохімічної продукції. Вона дозволяє класифікувати продукцію за двома критеріями - темпами зростання ринку та відносною ринковою часткою. У категорію «зірки» можуть входити, наприклад, інноваційні засоби захисту рослин або біостимулятори, які активно набирають популярності та забезпечують стабільне зростання продажів. Вони вимагають значних інвестицій, але водночас формують майбутню прибутковість компанії. До категорії «дійні корови» належать перевірені продукти з високою ринковою часткою, що знаходяться на стабільному або насиченому ринку - наприклад, класичні добрива.

«Знаки питання» представляють товари на ринках, що стрімко розвиваються, але мають низьку ринкову частку. Це можуть бути нові препарати з недостатньо сформованим попитом, які потребують додаткових

інвестицій у просування. «Собаки» - це застарілі продукти, які мають низьку ринкову частку на повільно зростаючих ринках; їх доцільно поступово виводити з асортименту або трансформувати. Завдяки використанню матриці BCG компанія може приймати стратегічно обґрунтовані рішення щодо перерозподілу ресурсів, оновлення товарної лінійки та формування довгострокової конкурентної переваги на агрохімічному ринку.

В роботі також побудовано матрицю БКГ (Бостонської консультаційної групи) для ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» на основі даних таблиці 2.3 щодо доходів за товарними групами у 2021-2024 роках. Для побудови матриці обчислено темпи зростання виручки та відносну частку ринку кожної товарної групи.

Матриця БКГ дозволяє класифікувати продукцію підприємства за двома критеріями: темпи зростання ринку та відносна частка ринку, що дає змогу визначити роль кожної товарної групи у стратегічному портфелі компанії. Нижче представлено поетапні розрахунки.

Таблиця 3.2

Темпи приросту доходів ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» за 2021-2024 роки, %

Товарна група	2021, тис. грн	2024, тис. грн	Приріст, тис. грн	Темп зростання, %
Насіння	53 149	142 346	89 197	167,8
Добрива	79 723	213 519	133 796	167,8
Засоби захисту рослин	66 436	177 933	111 497	167,8
Мікродобрива	39 861	106 760	66 899	167,8
Консалтингові послуги	26 574	71 173	44 599	167,8
Усього по компанії	265 743	711 730	445 987	167,8

Темпи зростання практично однакові по всіх групах - це свідчить про синхронний розвиток напрямів. Аналіз динаміки доходів ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» за 2021-2024 роки свідчить про високі темпи розвитку підприємства: загальний приріст доходів склав 445 987 тис. грн, що відповідає темпу зростання у 167,8%. Така позитивна тенденція є результатом комплексного підходу до розширення товарного асортименту, активізації збутової діяльності та ефективної роботи з клієнтами у Придніпровському регіоні.

Найбільший абсолютний приріст продемонструвала група товарів «Добрива» – 133 796 тис. грн, що свідчить про стабільно високий попит на цю категорію продукції. Це також свідчить про вдалу маркетингову політику та надійні постачання продукції з гарантією якості, що формують довіру агровиробників до бренду.

Високі результати зростання спостерігаються також у сегментах «Засоби захисту рослин» та «Насіння», де абсолютні прирости склали відповідно 111 497 тис. грн та 89 197 тис. грн. Це демонструє, що компанія ефективно використовує можливості перехресного продажу (cross-selling) та системно нарощує обсяги продажу супутніх товарів.

Значний приріст доходів у категорії «Мікродобрива» (66 899 тис. грн) підтверджує зростання інтересу агровиробників до більш технологічних рішень, які дозволяють підвищувати врожайність і ефективність використання основних добрив. Це відкриває для підприємства перспективи подальшої спеціалізації у нішевих високоефективних продуктах.

Особливу увагу заслуговує приріст доходів від надання консалтингових послуг – 44 599 тис. грн. Це свідчить про формування доданої вартості через експертний супровід клієнтів, що підвищує лояльність та формує довгострокові партнерські відносини з аграрними господарствами.

Отже, рівномірний темп зростання по всіх товарних групах (167,8%) свідчить про збалансованість бізнес-моделі ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ». Компанія демонструє здатність масштабувати свою діяльність у різних

напрямах, що формує стійкий фундамент для подальшого стратегічного розвитку та посилення конкурентних позицій на регіональному ринку агросервісу.

Таблиця 3.3

Розрахунок відносної частки ринку ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ»

(використано дохід за 2024 рік; частку розраховано як частка товарної групи у виручці компанії)

Товарна група	Дохід, тис. грн	Частка у загальній виручці, %	Відносна частка ринку*
Насіння	142346	19,99	0,67
Добрива	213519	30,00	1,00 (еталон)
Засоби захисту рослин	177933	25,00	0,83
Мікродобрива	106760	15,00	0,50
Консалтингові послуги	71173	10,00	0,33

*Відносна частка ринку = Частка товарної групи / Частка групи з найвищим показником (добрива - 30%).

Аналіз структури виручки ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» за 2024 рік свідчить про те, що найбільшу частку в доходах займає товарна група «Добрива» - 30% від загального обсягу виручки. Саме вона використовується як еталон для розрахунку відносної частки ринку, яка дорівнює 1,00. Це підтверджує ключову роль добрив у товарному портфелі підприємства та їх стратегічне значення для формування прибутковості бізнесу. На другому місці за часткою у виручці знаходяться засоби захисту рослин - 25% доходів, що забезпечує відносну частку ринку на рівні 0,83. Такий результат свідчить про значну конкурентну позицію компанії в даному сегменті, а також про

ефективну роботу з агровиробниками щодо впровадження технологій захисту рослин.

Група товарів «Насіння» забезпечила 19,99% загальної виручки, а її відносна частка ринку становить 0,67. Попри менший обсяг у порівнянні з добривами та ЗЗР, цей напрям залишається перспективним для подальшого розвитку, зважаючи на зростання попиту на високоякісне насіння та технології точного землеробства. Найменші частки у виручці займають мікродобрива (15%, частка ринку – 0,50) та консалтингові послуги (10%, частка ринку – 0,33). Це свідчить про те, що ці напрямки мають нижчу комерційну вагу, проте можуть виступати драйверами майбутнього зростання за умови належного позиціонування та розвитку системи експертного супроводу для аграріїв.

Таблиця 3.4

Матриця БКГ для ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» для традиційної товарної номенклатури

Товарна група	Темп зростання ринку, %	Відносна частка ринку	Позиція в матриці БКГ	Стратегія розвитку
Добрива	167,8	1,00	«Зірки»	Інвестувати в подальший розвиток, захоплення нових ринків, розширення асортименту.
ЗЗР (засоби захисту рослин)	167,8	0,83	«Зірки»	Збільшення ринкової присутності, просування бренду, стратегічні альянси.
Насіння	167,8	0,67	«Дійні корови»	Підвищення конкурентоспроможності, активізація маркетингу, або утримання поточної позиції.
Мікродобрива	167,8	0,50	«Знаки питання»	Аналіз прибутковості, пошук партнерств, диференціація продукту.
Консалтингові послуги	167,8	0,33	«Дійні корови»	Розробка інноваційних послуг, цифровізація, фокус на

				високотехнологічний агросупровід.
--	--	--	--	-----------------------------------

Матриця БКГ, сформована для ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ», свідчить про домінування товарних груп із високим потенціалом зростання. Зокрема, позицію «Зірки» займають добрива та засоби захисту рослин (ЗЗР), які мають найвищі показники як за темпом зростання ринку (167,8%), так і за відносною часткою ринку (1,00 та 0,83 відповідно). Це свідчить про доцільність продовження інвестицій у розвиток цих напрямів, що забезпечить подальше зростання обсягів продажів та укріплення ринкових позицій.

Добрива як «Зірки» потребують підтримки через розширення асортименту, модернізацію логістичних рішень та адаптацію під потреби різних агровиробників. Зважаючи на те, що цей сегмент є основним джерелом доходу компанії, він повинен залишатися пріоритетним у стратегічному плануванні.

Засоби захисту рослин також віднесено до категорії «Зірки», що вказує на їхню здатність до подальшого зростання при умові ефективної маркетингової підтримки, формування бренду та створення альянсів з виробниками та науковими установами. Це дозволить розширити клієнтську базу та зміцнити довіру до компанії як до надійного партнера в агросекторі.

Насіння, попри меншу відносну частку ринку (0,67), займає позицію «Дійні корови», що означає стабільний дохід при помірній потребі у витратах. У цьому сегменті доцільно або зберігати поточну ринкову частку через підтримку конкурентоспроможності, або активізувати маркетинг задля підвищення впізнаваності продукту та залучення нових споживачів.

Мікродобрива класифікуються як «Знаки питання», що потребує глибокого аналізу прибутковості. Оскільки ринок зростає, а позиція компанії ще не стала стабільною, необхідно дослідити можливості диференціації продукту, впровадити нові технології або залучити партнерів для реалізації інноваційних рішень.

Консалтингові послуги займають незвичну для таких послуг позицію «Дійних корів» - вони не потребують високих витрат, але генерують стабільну виручку. Водночас для збереження конкурентної переваги необхідно інвестувати в цифровізацію сервісу, розробку високотехнологічних агрономічних рішень та зміцнення експертного статусу компанії на ринку агроконсалтингу.

Загалом, структура портфеля ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» є збалансованою та перспективною. Рекомендовано поєднувати стратегії зростання та диверсифікації, орієнтуючись на утримання «зірок» та трансформацію «знаків питання» у лідерів.

З метою диверсифікації діяльності ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» планується впровадження нової товарної групи - обладнання для крапельного зрошення, що відповідає трендам підвищення ефективності землекористування та кліматичної стійкості сільського господарства. Нижче подано уточнену матрицю БКГ з відповідними розрахунками.

Таблиця 3.5

Прогнозований дохід нової товарної групи Матриця БКГ для ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ»

Нова товарна група	Прогноз на 2026-2028 рр., тис. грн	Частка у загальному доході, % (від 724730*)	Відносна частка ринку
Обладнання для крапельного зрошення	13000	1,79 %	0,06

*Скоригована загальна сума доходів із додаванням нової товарної групи: $711730 + 13000 = 724\,730$ тис. грн.

У 2026-2028 роках ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» пропонується вийти на новий сегмент ринку - продаж обладнання для крапельного зрошення, прогнозований дохід від якого становитиме 13 000 тис. грн, або 1,79% від загальної виручки компанії. Водночас відносна частка ринку цієї товарної групи поки що залишається низькою (0,06), що класифікує її в матриці БКГ

як «Знак питання» та потребує ретельного аналізу прибутковості, маркетингових інвестицій і пошуку партнерських моделей для забезпечення подальшого зростання й ринкової стабілізації.

Таблиця 3.6

Матриця БКГ для ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» з урахуванням традиційної та нової товарної номенклатури

Товарна група	Темп зростання, %	Відносна частка ринку	Позиція в матриці БКГ	Стратегія розвитку
Добрива	167,8	1,00	Зірки	Активні інвестиції, утримання лідерства, розширення ринку.
Засоби захисту рослин	167,8	0,83	Зірки	Просування бренду, підвищення сервісу, агросупровід.
Насіння	167,8	0,67	Дійні корови	Розвиток асортименту, цінова політика, аналіз конкуренції.
Мікродобрива	167,8	0,50	Знаки питання	Розширення послуг з агроконсалтингу, партнерські проєкти.
Консалтингові послуги	167,8	0,33	Дійні корови	Перехід до digital-консалтингу, агроаналітика.
Обладнання для крапельного зрошення	Перший рік (2026 р.)	0,06	Знаки питання	Обережне впровадження, пілотні продажі, партнерство з виробниками, маркетингова підтримка.

Аналіз оновленої матриці БКГ для ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ», що охоплює як традиційну, так і нову товарну номенклатуру, свідчить про збереження лідерських позицій компанії у ключових сегментах - добривах та засобах захисту рослин. Ці товарні групи мають високі темпи зростання та відносну частку ринку, що дозволяє класифікувати їх як «Зірки». Основною стратегією для них є подальше інвестування в інновації, розширення клієнтської бази та розвиток партнерських програм із агровиробниками.

Сегмент добрив має бути стратегічно підтриманий через нарощування складів, оптимізацію логістичних процесів, впровадження нових марок продукції та участь у виставках і форумах. Це дозволить утримувати лідерські позиції в умовах конкуренції та мінливих кліматичних умов, які впливають на попит аграріїв.

Для засобів захисту рослин доцільно посилити бренд-комунікацію та забезпечити клієнтам не лише якісний продукт, а й експертний агросупровід. Розвиток сервісного підходу та консультаційна підтримка стануть додатковими факторами утримання клієнтів і підвищення маржинальності.

Товарна група «Насіння» класифікується як «Дійні корови», що забезпечує стабільний дохід. У цьому напрямі рекомендовано зосередитися на поглибленні асортименту, зокрема на високопродуктивних і адаптованих до регіону сортах, а також активізувати цінову політику й аналіз конкурентного середовища для утримання частки ринку.

Мікродобрива та обладнання для крапельного зрошення віднесено до категорії «Знаки питання». Це свідчить про наявність перспектив зростання, однак необхідні зважені рішення щодо подальших інвестицій. У сфері мікродобрив доцільно поглибити агроконсалтинг, запровадити освітні програми для аграріїв та активізувати співпрацю з виробниками мікроелементів.

Виведення на ринок обладнання для крапельного зрошення потребує обережного впровадження: проведення пілотних продажів, маркетингової кампанії та налагодження співпраці з технологічними партнерами. Це

дозволить сформувати початкову базу клієнтів і перевірити комерційну доцільність масштабування напряму.

Консалтингові послуги залишаються стабільним джерелом доходів і мають статус «Дійної корови». Рекомендовано розвивати напрям digital-консалтингу: онлайн-агроаналітики, вебінарів, агроІТ-платформ і мобільних сервісів. Такий підхід дозволить створити нові точки дотику з клієнтами та підвищити лояльність до бренду.

Загалом матриця БКГ підтверджує ефективність товарної стратегії ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» та відкриває перспективи для диверсифікації бізнесу. Розширення товарної номенклатури за рахунок нових напрямів дає змогу формувати додану вартість, посилювати конкурентні переваги й забезпечувати сталий розвиток компанії на аграрному ринку України.

3.2. Управління розвитком стратегічної конкурентоспроможності та привабливості бізнесу ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ»

Управління розвитком стратегічної конкурентоспроможності ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» передбачає цілеспрямовану діяльність з посилення позицій підприємства на гуртовому ринку мінеральних добрив, з урахуванням змін зовнішнього середовища та запитів цільових споживачів. Ключовими напрямами є впровадження інноваційних продуктів, підвищення якості сервісу, оптимізація логістики та налагодження партнерських відносин з агропідприємствами регіону. Важливу роль відіграє аналітика ринку та побудова гнучкої стратегії дистрибуції, яка дозволяє своєчасно адаптуватися до сезонних та економічних коливань.

Підвищення привабливості бізнесу ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» базується на формуванні позитивного іміджу, розширенні асортименту добрив відповідно до запитів ринку, а також на впровадженні програм лояльності для постійних клієнтів. Для цього доцільно посилити цифрову присутність підприємства, вдосконалити канали комунікації з партнерами та

інвесторами, а також впроваджувати елементи сталого розвитку (екологічні та соціальні ініціативи), які сьогодні є важливими для побудови довготривалих конкурентних переваг у B2B-секторі.

Матриця GE/McKinsey, застосована до товарного портфеля ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ», дозволяє оцінити стратегічні пріоритети розвитку за двома критеріями: привабливістю ринку та конкурентоспроможністю бізнесу в кожному сегменті. Найбільш привабливими є сегменти «Добрива» та «Засоби захисту рослин», які характеризуються високим попитом, динамікою зростання та сильною ринковою позицією підприємства. Вони мають знаходитись у верхньому правому секторі матриці - "інвестувати та розширювати", що свідчить про необхідність активного вкладення ресурсів, підтримки інновацій та розширення клієнтської бази.

Сегменти «Насіння» і «Консалтингові послуги» знаходяться у зоні помірної привабливості, але з достатньо сильною конкурентною позицією, тож їх доцільно утримувати та вдосконалювати. Натомість «Мікродобрива» та «Обладнання для крапельного зрошення» розташовані у нижній частині матриці - ринки потенційно перспективні, але поки що мають низьку частку компанії. Для них рекомендовано реалізовувати вибірккову стратегію інвестування з оцінкою прибутковості та можливостей зростання, фокусуючись на партнерствах, експериментах і поступовому нарощуванні ринкової присутності. Матриця GE/McKinsey дозволяє оцінити стратегічну привабливість ринку та конкурентні позиції компанії за кожним напрямом бізнесу. Це дає змогу розподіляти інвестиції між перспективними та менш вигідними напрямками.

Ключові параметри для оцінки:

1. Привабливість ринку - оцінюється за 5 критеріями:

Темп зростання сегменту (з 2021 по 2024 - на базі табл. 2.3).

Потенціал прибутковості.

Рівень конкуренції.

Технологічні зміни.

Бар'єри входу.

2. Конкурентоспроможність (сила бізнесу) - оцінюється за:

Часткою ринку.

Якістю товару та сервісу.

Репутацією бренду.

Каналами збуту.

Інноваційним потенціалом.

Оцінювання за кожним критерієм проводимо за шкалою 1-5 балів, де 5 - найвища оцінка.

Таблиця 3.7

Оцінка привабливості ринку для ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ»
(перспектива 2026–2028 рр.)

Критерії	Насіння	Добрива	ЗЗР	Мікро- добрива	Консал- тинг	Крапельне зрошення
Темп зростання	5	4	4	4	3	5
Прибутковість	4	5	5	4	3	4
Конкуренція	3	3	3	4	4	2
Техноінновації	4	4	3	5	5	5
Бар'єри входу	3	4	4	3	2	3
Середня оцінка (привабливості)	3,8	4,0	3,8	4,0	3,4	3,8

Оцінка привабливості ринку за критеріями GE/McKinsey для ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» на період 2026-2028 рр. показує, що найбільш перспективними з точки зору розвитку є ринки добрив і мікродобрив, які отримали найвищу середню оцінку - 4,0. Ці сектори поєднують високий темп зростання, добру прибутковість та активний розвиток технологічних інновацій, що створює сприятливі умови для подальшого масштабування бізнесу компанії в цих напрямках.

Ринок засобів захисту рослин (ЗЗР) також оцінено високо (3,8), що свідчить про його стабільну привабливість і наявність потенціалу для зростання. Водночас слід враховувати помірну оцінку за критерієм техноінновацій, що вимагає додаткових інвестицій у просування нових формул і рішень, а також співпраці з науково-дослідними структурами для створення конкурентної переваги.

Сегменти насіння та крапельного зрошення також мають середню оцінку привабливості 3,8, що свідчить про можливість подальшого розвитку, хоча вони відрізняються за своїми профілями. Ринок насіння має стабільний попит і достатній рівень інновацій, але характеризується середньою конкуренцією. Натомість крапельне зрошення - ринок із дуже високим темпом зростання і високим рівнем технологічності, однак має ще низьку освоєність підприємством і вимагає поступового входження через пілотні проекти та партнерства.

Консалтингова діяльність отримала найнижчу оцінку привабливості (3,4), що пояснюється низькими бар'єрами входу, меншою прибутковістю та зростаючою конкуренцією в умовах цифровізації. Тим не менш, вона залишається важливим елементом побудови довготривалих відносин із клієнтами і може виконувати функцію супровідного сервісу до основних товарних груп.

Мікродобрива, з огляду на поєднання високих оцінок за інноваційністю, прибутковістю та темпами зростання, є потенційною «точкою прориву» для компанії. Незважаючи на вищу конкуренцію в

порівнянні з іншими напрямками, стратегічний розвиток цього сегмента може забезпечити ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» вихід на нові ринки та диференціацію асортименту.

Загалом результати оцінки свідчать про необхідність зосередження інвестицій у сегментах добрив, мікродобрив та крапельного зрошення, як найбільш привабливих з точки зору потенціалу зростання. Одночасно доцільно зберігати стабільні позиції в сегментах насіння та ЗЗР, а також трансформувати консалтинговий напрям у цифровий сервіс, що підсилюватиме основні комерційні продукти компанії.

Таблиця 3.8

Оцінка конкурентоспроможності компанії ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ»
(з прогнозом на 2026-2028 рр.)

Критерії	Насіння	Добрива	ЗЗР	Мікро- добрива	Кон- салтинг	Кра- пельне зрошен- ня
Частка ринку	3	5	4	3	2	1
Репутація бренду	4	5	4	4	3	2
Асортимент і якість товарів	4	5	5	4	4	3
Канали збуту	3	4	4	3	3	2
Інноваційний потенціал	3	4	3	4	4	4
Середня оцінка (конкуренто- спроможності)	3,4	4,6	4,0	3,6	3,2	2,4

Оцінка конкурентоспроможності ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» за окремими товарними групами на період 2026-2028 рр. демонструє лідерську позицію підприємства в сегменті добрив, який отримав найвищу середню оцінку - 4,6. Це зумовлено максимальною часткою ринку, сильною репутацією бренду, широким асортиментом, а також добре розвинутими каналами збуту. Цей сегмент є ключовим для компанії, тому слід зберігати інтенсивність інвестицій та зміцнювати конкурентні переваги.

Сегменти засобів захисту рослин і насіння мають також високі показники конкурентоспроможності - 4,0 та 3,4 відповідно. Особливо вирізняється ЗЗР завдяки високій якості продукції та ефективній збутовій системі. У сегменті насіння ще є потенціал для покращення ринкової частки та посилення бренду через спеціалізовані акції, демонстраційні поля та консультаційний супровід.

Мікродобрива займають проміжну позицію з оцінкою 3,6, що свідчить про наявність добрих перспектив за умови розширення збутових каналів та активного просування інноваційних продуктів. Водночас сегмент консалтингових послуг (3,2) має обмежену ринкову частку, але може бути посилений за рахунок розвитку цифрових сервісів, агроаналітики та підвищення кваліфікації персоналу.

Найнижчий рівень конкурентоспроможності на поточному етапі спостерігається у товарній групі «Крапельне зрошення» - 2,4. Це новий напрямок, що потребує значних зусиль для підвищення впізнаваності, формування бренду, створення партнерських програм з виробниками обладнання та розвитку спеціалізованого каналу збуту. За умови правильної маркетингової підтримки цей сегмент може стати перспективним у середньостроковій перспективі.

Об'єднані оцінки за матрицею GE/McKinsey для ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» на 2026–2028 роки свідчать, що напрямок добрив має найвищу привабливість ринку та конкурентоспроможність, що забезпечує йому позицію «Висока – Висока». Рекомендована стратегія для цього бізнес-

напряму - активні інвестиції та масштабування, що дозволить утримувати лідерство і збільшувати частку ринку.

Сегменти засобів захисту рослин, мікродобрив і насіння належать до категорії «Висока - Середня» за рівнем привабливості та конкурентоспроможності. Для них доцільно застосовувати стратегії вибіркового зростання, зосереджуючись на підвищенні ефективності, розвитку продуктового портфеля і посиленні маркетингових зусиль для зміцнення ринкових позицій.

Таблиця 3.9

Матриця GE/McKinsey (об'єднані оцінки) по ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» (з прогнозом на 2026-2028 рр.)

Напрямок бізнесу	Привабливість ринку	Конкурентоспроможність	Позиція в матриці	Рекомендована стратегія
Добрива	4,0	4,6	Висока – Висока	Інвестувати та масштабувати
Засоби захисту рослин (ЗЗР)	3,8	4,0	Висока – Середня	Вибіркове зростання
Мікродобрива	4,0	3,6	Висока – Середня	Вибіркове зростання
Насіння	3,8	3,4	Висока – Середня	Вибіркове зростання
Консалтингові послуги	3,4	3,2	Середня – Середня	Утримання позицій, підвищення доданої цінності
Крапельне зрошення	3,8	2,4	Висока – Низька	Пілотні інвестиції,

				партнерства або нішеве зростання
--	--	--	--	----------------------------------------

Консалтингові послуги мають середні показники як за привабливістю, так і за конкурентоспроможністю, що відповідає позиції «Середня – Середня». Для цього напряму рекомендується зосередитись на утриманні поточних позицій та підвищенні доданої цінності через впровадження цифрових сервісів і розширення спектра консультаційних послуг.

Новий напрямок - обладнання для крапельного зрошення - характеризується високою привабливістю ринку, але низькою конкурентоспроможністю компанії. Він розташований у зоні «Висока - Низька», тому стратегія має передбачати пілотні інвестиції, розвиток партнерств і поступове нішеве зростання, що дозволить уникнути великих ризиків та поступово посилити позиції на ринку.

Таблиця 3.10

Матриця GE/McKinsey (об'єднані оцінки) по ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ»
(з прогнозом на 2026-2028 рр.)

Критерій	Висока конкуренція (5-4)	Середня (4-3)	Низька (менше 3)
Висока привабливість (4+)	Добрива ЗЗР	Мікродобрива, Насіння	Крапельне зрошення
Середня привабливість (3–3,9)		Консалтинг	-
Низька привабливість (менше 3)	-	-	-

Аналіз матриці GE/McKinsey для ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» на період 2026–2028 рр. підтверджує, що сегменти добрив і засобів захисту рослин (ЗЗР) знаходяться в зоні високої привабливості ринку та високої конкуренції. Це вказує на необхідність активних інвестицій, інновацій та зосередження зусиль на зміцненні лідерських позицій для утримання конкурентних переваг у цих ключових напрямках.

Сегменти мікродобрив і насіння мають високу привабливість, але характеризуються середнім рівнем конкуренції. Для них доцільно реалізовувати стратегії вибіркового зростання, які передбачають розширення асортименту, посилення маркетингових активностей і розвиток партнерств, що дозволить покращити позиції на ринку та збільшити частку.

Обладнання для крапельного зрошення, хоча й має високий потенціал зростання, відноситься до сегменту з низькою конкуренцією через поки що невеликі обсяги ринку та низьку присутність компанії. Рекомендується обережний підхід із пілотними інвестиціями та пошуком стратегічних партнерств для поступового освоєння цієї ніші.

Консалтингові послуги віднесені до сегменту середньої привабливості та середнього рівня конкуренції. Це свідчить про стабільність, але й про необхідність модернізації сервісів - зокрема, через впровадження цифрових технологій і розвиток агроаналітики, що дозволить підвищити додану вартість і зміцнити довгострокові відносини з клієнтами.

VRIO-аналіз ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» дозволяє оцінити внутрішні ресурси і можливості підприємства з точки зору їх цінності, рідкості, складності копіювання та організаційної підтримки. Компанія має цінні ресурси у вигляді ширшого асортименту добрив і засобів захисту рослин, а також сильний бренд і добре розвинені канали збуту, що забезпечує їй конкурентні переваги на ринку. Рідкість цих ресурсів підкріплюється експертним агросупроводом і консалтинговими послугами, які формують унікальну пропозицію для клієнтів.

Водночас VRIO-аналіз вказує на необхідність подальшого розвитку інноваційного потенціалу та цифрових сервісів для посилення довгострокової конкурентоспроможності. Організаційна підтримка у вигляді ефективної системи управління, партнерських зв'язків та інвестицій у навчання персоналу сприяє кращому використанню наявних ресурсів. Для збереження лідерства на ринку компанії важливо системно впроваджувати нові технології та адаптувати стратегії відповідно до змін ринкової кон'юнктури.

Таблиця 3.11

Стратегічний VRIO-аналіз ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ»

Ресурс / Компетенція	Value (Цінність)	Rarity (Рідкісність)	Imitability (Складність імітації)	Organization (Організаційна підтримка)	Конкурентна перевага
1. Надійна партнерська мережа з постачальниками агрохімії	+	-	-	+	Тимчасова конкурентна перевага
2. Власна система дистрибуції	+	+	+	+	Стала конкурентна перевага
3. Фахівці з агрономії та клієнтського консалтингу	+	+	+	+	Стала конкурентна перевага
4. Новий напрямок — обладнання для крапельного зрошення	+	+	-	-	Потенційна конкурентна перевага
5. Впізнаваний бренд у локальному ринку (Центральна Україна)	+	-	-	+	Тимчасова конкурентна перевага
6. CRM-система для клієнтської бази	+	-	-	+	Паритет з конкурентами
7. Гнучка цінова політика	+	-	+	+	Тимчасова конкурентна перевага
8. Доступ до аграрних	+	+	-	+	Тимчасова конкурентна

інновацій (через партнерів)					перевага
9. Спеціальні програми фінансування для клієнтів	+	+	+	+	Стала конкурентна перевага

VRIO-аналіз для приватного підприємства «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» з урахуванням його основних ресурсів і компетенцій, включно з новим напрямом - обладнанням для крапельного зрошення.

VRIO-аналіз ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» виявив ключові ресурси та компетенції, що формують конкурентні переваги компанії. Власна система дистрибуції, висококваліфіковані фахівці з агрономії та клієнтського консалтингу, а також спеціальні програми фінансування для клієнтів забезпечують сталу конкурентну перевагу завдяки їх цінності, рідкості, складності копіювання та належній організаційній підтримці. Ці чинники створюють надійний фундамент для довготривалого розвитку бізнесу та зміцнення позицій на ринку.

Водночас кілька ресурсів мають тимчасовий характер конкурентної переваги, зокрема надійна партнерська мережа, впізнаваний бренд у Центральній Україні, гнучка цінова політика та доступ до аграрних інновацій через партнерів. Для збереження та трансформації цих переваг у сталу конкурентну позицію компанії варто посилити інвестиції в розвиток бренду, налагодити глибші стратегічні партнерства та удосконалити механізми ціноутворення.

Новий напрямок - обладнання для крапельного зрошення - має потенціал для формування конкурентної переваги, але наразі відзначається відсутністю організаційної підтримки та певною можливістю імітації. Рекомендується зосередитися на побудові внутрішніх компетенцій, підвищенні якості сервісу та розширенні партнерської мережі для успішного виходу на цей ринок і нарощування частки.

Також слід звернути увагу на паритетні ресурси, такі як CRM-система, які не дають суттєвої переваги над конкурентами. Для підвищення ефективності рекомендується впроваджувати інноваційні функції, інтеграцію

з аналітичними платформами та автоматизацію процесів, що допоможе покращити клієнтський досвід і зміцнити зв'язки з замовниками.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Стратегічний менеджмент розглядається в наукових дослідженнях як довгостроковий процес прийняття рішень, який визначає загальні напрями розвитку підприємства та передбачає формування, реалізацію й контроль стратегічних рішень. Він забезпечує досягнення організаційних цілей з урахуванням зовнішнього середовища, його ризиків і динаміки. У цьому контексті стратегічний менеджмент виступає важливою складовою загальної системи управління підприємством. У межах стратегічного менеджменту акцент ставиться на управлінні майбутнім, тобто на передбаченні змін, визначенні пріоритетів та формуванні бачення розвитку підприємства.

2. Стратегічне управління в нестабільному середовищі потребує нових підходів до прогнозування, адаптації та прийняття рішень. У таких умовах підприємства стикаються з постійними коливаннями попиту, змінами цін, нестабільністю поставок та змінною купівельною спроможністю споживачів. Це зумовлює необхідність впровадження гнучких моделей управління, які дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Важливим чинником успіху є здатність підприємства до стратегічного аналізу, що дозволяє виявляти потенційні ризики і трансформувати їх у можливості.

Волатильність ринку стає не тимчасовим явищем, а постійним чинником впливу на господарську діяльність. У зв'язку з цим, підприємства мають переосмислювати класичні моделі розвитку й орієнтуватися на інтеграцію стратегічного й антикризового управління.

3. ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» спеціалізується на реалізації сертифікованого посівного матеріалу, добрив, засобів захисту рослин (ЗЗР) та мікродобрив. До запровадження воєнного стану підприємство

демонструвало нестійкі результати, але мало потенціал до зростання. З початком війни ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» змогло адаптуватися та короткостроково покращити свої фінансові результати, однак у наступні роки знову повернулося до збиткової діяльності. Трансформація ключових показників діяльності ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» у 2021-2024 роках свідчить про адаптивність підприємства до кризових умов, але й потребу в стратегічному оновленні управлінських підходів задля стабілізації та довгострокового розвитку в умовах високої невизначеності.

4. Зниження рівня рентабельності діяльності у 2023-2024 роках обумовлене, зокрема, й недостатньою гнучкістю у використанні трудових ресурсів. Це вказує на потребу вдосконалення системи мотивації персоналу, підвищення кваліфікації кадрів, цифровізації внутрішніх процесів, а також впровадження принципів адаптивного менеджменту праці. У цих умовах питання продуктивності й ефективності персоналу стають ще більш актуальними. В умовах воєнного стану підприємству вдалося у 2022–2023 роках досягти високих показників ефективності праці. Проте вже у 2024 році зафіксовано певне погіршення ситуації, що потребує подальшого аналізу причин і перегляду кадрової політики, методів мотивації, організації праці та управління персоналом. Загалом підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але має розробити більш стійку систему управління трудовими ресурсами, аби підтримувати високу продуктивність у довгостроковій перспективі.

5. Найбільшу частку в доходах щороку займають добрива, що свідчить про ключову спеціалізацію компанії. Це підтверджує стабільний попит на добрива серед клієнтів та ефективну роботу відділу продажу у цьому сегменті. Другим за значенням джерелом доходів є засоби захисту рослин. У 2021 році на цю товарну групу припадало 66,436 тис. грн, а у 2024 - вже 177,933 тис. грн. Це зростання свідчить про активне розширення ринку споживання агрохімії та вдосконалення асортиментної політики компанії. Позитивна динаміка спостерігається також у продажах насіння. Сегмент

мікродобрив також демонструє стабільне зростання: з 39,861 тис. грн у 2021 році до 106,760 тис. грн у 2024. Це може свідчити про тренд на впровадження більш точних і раціональних систем живлення культур, де мікродобрива відіграють важливу роль. Значну роль відіграють і консалтингові послуги, доходи від яких збільшились з 26,574 тис. грн. у 2021 році до 71,173 тис. грн. у 2024 році. Це підтверджує попит на агрономічні консультації, агрохімічні дослідження та супровід, що надає компанія. Зростання доходів у всіх п'яти товарних групах вказує на ефективну стратегію диверсифікації бізнесу.

6. Менеджмент компанії базується на поєднанні централізованого стратегічного управління та децентралізованого оперативного управління через регіональні підрозділи. Центральний офіс підприємства виконує функції координації, стратегічного планування, маркетингу, управління закупівлями, логістикою та фінансами. Важливою ланкою в організаційній структурі є логістичний відділ, який забезпечує своєчасну та безперебійну доставку продукції клієнтам по всій території України. Серед регіонів особливе значення має Томаківський регіональний підрозділ. При цьому бойові дії в Нікопольському районі Дніпропетровської області створюють серйозні ризики для ведення бізнесу компанії.

Загалом, стратегічне управління в ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» має системний, але водночас адаптивний характер. Компанія ефективно поєднує довгострокові цілі з гнучкістю тактичних дій, що дозволяє їй зберігати стабільність і розвиватися навіть в умовах турбулентності.

7. Для визначення перспективних напрямів стратегічного розвитку ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» доцільно скористатися матрицею Ансоффа, яка дозволяє вибрати одну або кілька стратегій росту, залежно від поєднання існуючих або нових товарів та ринків. Найбільш доцільним на найближчу перспективу є поєднання стратегії проникнення на ринок та розвитку товару, з поступовим переходом до розвитку ринку шляхом географічної експансії. Диверсифікація має розглядатися як стратегічна ініціатива на період 2027–2030 років, після стабілізації позицій на основних ринках.

8. Аналіз матриці БКГ для ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ», що охоплює як традиційну, так і нову товарну номенклатуру, свідчить про збереження лідерських позицій компанії у ключових сегментах - добривах та засобах захисту рослин. Основною стратегією для них є подальше інвестування в інновації, розширення клієнтської бази та розвиток партнерських програм із агровиробниками. Сегмент добрив має бути стратегічно підтриманий через нарощування складів, оптимізацію логістичних процесів, впровадження нових марок продукції та участь у виставках і форумах. Це дозволить утримувати лідерські позиції в умовах конкуренції та мінливих кліматичних умов, які впливають на попит аграріїв.

Щодо насіння рекомендовано зосередитися на поглибленні асортименту, зокрема на високопродуктивних і адаптованих до регіону сортах, а також активізувати цінову політику й аналіз конкурентного середовища для утримання частки ринку. Мікродобрива та та впровадження нового бізнесу з продажу обладнання для крапельного зрошення віднесено до категорії «Знаки питання». Це свідчить про наявність перспектив зростання, однак необхідні зважені рішення щодо подальших інвестицій. У сфері мікродобрив доцільно поглибити агроконсалтинг, запровадити освітні програми для аграріїв та активізувати співпрацю з виробниками мікроелементів.

9. Аналіз матриці GE/McKinsey для ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» на період 2026–2028 рр. підтверджує, що сегменти добрив і засобів захисту рослин (ЗЗР) знаходяться в зоні високої привабливості ринку та високої конкуренції. Це вказує на необхідність активних інвестицій, інновацій та зосередження зусиль на зміцненні лідерських позицій для утримання конкурентних переваг у цих ключових напрямках. Сегменти мікродобрив і насіння мають високу привабливість, але характеризуються середнім рівнем конкуренції. Для них доцільно реалізовувати стратегії вибіркового зростання, які передбачають розширення асортименту, посилення маркетингових

активностей і розвиток партнерств, що дозволить покращити позиції на ринку та збільшити частку.

Обладнання для крапельного зрошення, хоча й має високий потенціал зростання, відноситься до сегменту з низькою конкуренцією через поки що невеликі обсяги ринку та низьку присутність компанії. Рекомендується обережний підхід із пілотними інвестиціями та пошуком стратегічних партнерств для поступового освоєння цієї ніші. Консалтингові послуги віднесені до сегменту середньої привабливості та середнього рівня конкуренції. Це свідчить про стабільність, але й про необхідність модернізації сервісів - зокрема, через впровадження цифрових технологій і розвиток агроаналітики, що дозволить підвищити додану вартість і зміцнити довгострокові відносини з клієнтами.

10. VRIO-аналіз ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ» виявив ключові ресурси та компетенції, що формують конкурентні переваги компанії. Власна система дистрибуції, висококваліфіковані фахівці з агрономії та клієнтського консалтингу, а також спеціальні програми фінансування для клієнтів забезпечують сталу конкурентну перевагу завдяки їх цінності, рідкості, складності копіювання та належній організаційній підтримці. Ці чинники створюють надійний фундамент для довготривалого розвитку бізнесу та зміцнення позицій на ринку.

Водночас кілька ресурсів мають тимчасовий характер конкурентної переваги, зокрема надійна партнерська мережа, впізнаваний бренд у Центральній Україні, гнучка цінова політика та доступ до аграрних інновацій через партнерів. Для збереження та трансформації цих переваг у сталу конкурентну позицію компанії варто посилити інвестиції в розвиток бренду, налагодити глибші стратегічні партнерства та удосконалити механізми ціноутворення.

У перспективі варто звернути увагу на паритетні ресурси, такі як CRM-система, які не дають суттєвої переваги над конкурентами. Для підвищення ефективності рекомендується впроваджувати інноваційні функції, інтеграцію

з аналітичними платформами та автоматизацію процесів, що допоможе покращити клієнтський досвід і зміцнити зв'язки з замовниками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України: Закон України. № 2755-VI.
2. Про доступ до публічної інформації : Закон України № 2939-VI б.д від 13 січня 2011. Офіційний вісник України. 2011. № 10. Ст. 446
3. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
4. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Наукова столиця, 2019, 240 с.
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор. Видавництво, 2016. 378 с.
6. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К : Алерта, 2014. 480 с.
7. Івашків І.Р. Стратегічний маркетинг та маркетингова стратегія: сутність та взаємозв'язок. Наука й економіка. 2014. № 2. С. 75-80.
8. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
9. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К.: ЦНЛ, 2018. 236 с.
10. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 323 с.

11. Воловельська І. В., Старченко Я. Сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81–82. С. 134–138.
12. Феєр О.В., Хаустова К.М., Густі С.М. (2023). Стратегічне управління підприємством в умовах воєнно-го стану. Innovation and Sustainability, № 4. С. 90-97.
13. Рябенька М. Стратегічний маркетинг та менеджмент в готельному та ресторанному бізнесі: метод. рек. до самост. роб. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. 43 с.
14. Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією: навч. посіб. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 167 с.
15. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегія управління: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 384 с.
16. Яценко О. Стратегічний менеджмент у підприємстві України. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 2020. № 58, 15-21.
17. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Конкурентна стратегія лідирування за витратами: сутність, особливості та підходи до реалізації. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 1–2. С. 59–65.
18. Пилипенко Д. О. Актуальні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2024. № 14. С. 76–82.
19. Скок П. О., Сотник Ю. П. Формування конкурентоспроможної стратегії підприємства у воєнний час. Бізнес Інформ. 2023. № 11. С. 347–352.
20. Андрєва І.А. Психологічні основи сучасних технологій стратегічного управління. Соціальна робота в Україні: теорія і практика: науково-методичний журнал. 2013. № 1/2. С. 144-150.

- 21.Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К : Алерта, 2014. 480 с.
- 22.Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Алерта, 2008. 478 с.
- 23.Омельяненко Т.В., Задорожна Н.В. Операційний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2003. 236 с.
- 24.Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації: колект. монографія / за ред. Ю. Є. Петруні. Дн.: УМСФ, 2018. 182 с.
- 25.
- 26.The official site of OpenAI (2025), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”, URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 21.10.2025)
- 27.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.
- 28.Баган Н.В. Напрями підвищення ефективності використання ре-сурсів аграрних підприємств. Український журнал прикладної еко-номіки. Тернопіль, 2021. С. 190-196.
- 29.Kaniz, R. E., Lindon, A. R., Rahman, M. A., Hasan, M. A., & Hossain, A. (2025). The Impact of Project Management Strategies on the Effectiveness of Digital Marketing Analytics for Start-up Growth in the United States. *Inverge Journal of Social Sciences*, 4(1), 8-24.
- 30.Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
- 31.Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посіб. Вінниця: Твори, 2020. 284 с.
- 32.Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.

- 33.Управління ресурсами підприємства: монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. К. : КНЕУ, 2014. 418 с.
- 34.Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту : підручник. Львів : БаК, 2001. 624 с.
- 35.Болдуєва О. В., Болдуєв М. В., Лищенко О. Г. Еволюція наукової думки та сучасні підходи до ви- значення конкурентних стратегій у бізнесі. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 16. С. 51–58.
- 36.Боришкевич І. І., Якубів В. М., Гой Н. В. Основні підходи до визначення сутності поняття «конкурент- на стратегія». Ефективна економіка. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_20 (дата звернення: 10.10.2025).
- 37.Данюк В.М. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 276 с.
- 38.Тищук І.В., Пасічник М.П., Безсмертнюк Т.П. Оптимізація рекламної стратегії ресторанного бізнесу: ефективні методи та інструменти. Ефективна економіка, 2024. № 11.
- 39.Шквиря Н.О., Кукіна Н.В. Особливості формування маркетингових стратегій підприємств ресторанного бізнесу. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки), 2024. № 4 (53), № 139-145.
- 40.Економічне управління підприємством: навчальний посібник / за заг. ред. А.М. Колосова. Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. 352 с.
- 41.Замкова Н., Поліщук І., Довгань Ю., Шарко В., Танасійчук А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024. 296 с.
- 42.Олініченко К.С., Прядко О.М. Маркетингова політика розподілу: навчальний посібник. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2020, 89 с.
- 43.Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес процесів: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.

44. Беззубко Б.І. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник. Харків : ПромАрт, 2020. 103 с.
45. Васильков В.Г. Організація операційної діяльності підприємства підручник / В.Г. Васильков Н.В. Василькова. К.: КНЕУ, 2015. 502 с.
46. Куцик П.П. Когнітивний підхід до формування стратегії підприємства на основі “Data Mining” і SWOT-аналізу. Економічний аналіз, 2022. № 32(2), С. 243-251.
47. Ліваковський В.К., Січко Т.В. Вплив штучного інтелекту на бізнес-процеси та прийняття рішень. Комп’ютерні технології обробки даних. 2024. С. 169-172.
48. Лихолат С.М., Миськів О.М. Сутність агрологістики та її сучасний стан в Україні. Академічні візії. 2022. № 14. С. 58-62.
49. Панченко В.А. Оптимізація агропромислової логістики України в умовах порушення ланцюгів постачання через війну. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2024. № 77. С. 57-61.
50. Бородіна О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.
51. Цінсень Л., Артменко Л.П. Управління ланцюгами поставок у стратегіях розвитку бізнесу. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи, 2023. С 166-167.
52. Марченко М. Діджиталізація процесів управління бізнес-діяльністю сільськогосподарських підприємств. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2023. № 81(2). С. 133-139.
53. Воробйова Н. С., Гаврилюк С. О. Стратегічний менеджмент та розвиток креативних індустрій: українські реалії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 1 (41). С. 159–166.
54. Зачосова Н. В., Носань Н. С., Савранський А. О. Розробка конкурентної стратегії підприємства із використанням інструментів проектного

- менеджменту під впливом ризиків воєнного часу. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 8. С. 60–65.
55. Таран О. В., Павлюк Ю. М. Стратегічне планування конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Економічний простір. 2025. № 198. С. 123–129.
56. Чатченко Т. В., Мангушев Д. В., Герасічкін В. С. Механізм забезпечення конкурентної стратегії підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 5–6. С. 88–96.
57. Чумак О. В., Соловійова О. О., Петровський О. А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Вип. 3. С. 77–82.
58. Martusewicz, J., Wierzbic, A., & Łukaszewicz, M. (2024). Strategic transformation and sustainability: Unveiling the EFQM model 2025. *Sustainability*, 16(20), 9106.
59. Anwar, U. A. A., Rahayu, A., Wibowo, L. A., Sultan, M. A., Aspiranti, T., Furqon, C., & Rani, A. M. (2025). Supply chain integration as the implementation of strategic management in improving business performance. *Discover Sustainability*, 6(1), 101.
60. Офіційний сайт ПП «ІН ФОРС КЕМІКАЛ». URL: <https://ifchemical.com/about> (дата звернення: 21.09.2025)
61. Буртак С., Нестеренко М., Котій К. Удосконалення механізмів маркетингового менеджменту транспортного підприємства в умовах економічної турбулентності. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 13-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Дніпро, 8-9.11.2025: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 14-16.

ДОДАТКИ

