

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

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувачки: Морозюк Роксолани Анатоліївни



Науковий керівник: к.е.н., доц.
Соболева Т. О.



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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2024

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 Олена ШАТІЛОВА
«26» лютого 2024 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 Михайло САГАЙДАК
«26» лютого 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Морозюк Роксолані Анатоліївні

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: *«Розроблення маркетингової стратегії бізнес-організації»*

«Development of a business-organization marketing strategy»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «01» березня 2024 р. № 483-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «Лімагрейн Україна»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи розроблення маркетингової стратегії бізнес-організації
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Лімагрейн Україна»

Об'єкт дослідження:	забезпечення стійкої ринкової позиції бізнес-організації
Предмет дослідження:	сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до розроблення маркетингової стратегії бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Визначити зміст поняття маркетингової стратегії, її елементи та місце в системі стратегічного менеджменту бізнес-організації

Зіставити методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії бізнес-організації

Охарактеризувати етапи та особливості розроблення маркетингової стратегії бізнес-організації

У розділі 2

Надати організаційно-економічну характеристику бізнес-організації, визначити її поточний стан

Проаналізувати поточну маркетингову стратегію та розробити пропозиції по її корегуванню.

Обґрунтувати економічну доцільність розроблених пропозицій з корегування маркетингової стратегії бізнес-організації та необхідні управлінські зміни для їх реалізації

**Завдання підготував
науковий керівник**



Соболева Тетяна

«22» лютого 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**



Морозюк Роксолана

(підпис)

«22» лютого 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 67 сторінок, 17 таблиць, 24 рисунків, список літератури з 50 найменувань, 5 додатків.

«Розроблення маркетингової стратегії бізнес-організації»

Об'єкт дослідження - забезпечення стійкої ринкової позиції бізнес-організації..

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до розроблення маркетингової стратегії бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити зміст поняття маркетингової стратегії, її елементи та місце в системі стратегічного менеджменту бізнес-організації;
- зіставити методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії бізнес-організації ;
- охарактеризувати етапи та особливості розроблення маркетингової стратегії бізнес-організації;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Лімагрейн Україна», визначити її поточний стан;
- проаналізувати поточну маркетингову стратегію;
- розробити пропозиції по її корегуванню;
- обґрунтувати економічну доцільність розроблених пропозицій з корегування маркетингової стратегії бізнес-організації та необхідні управлінські зміни для їх реалізації.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані заходи з удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Лімагрейн Україна». Вони дозволять збільшити обсяги продаж та ринкову частку компанії, збільшити лояльність клієнтів та збільшити конкурентоспроможність компанії.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

Ключові слова: маркетингова стратегія, ефективність, управління, організація.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління
та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Морозюк Роксолани Анатоліївни

на тему Розроблення маркетингової стратегії бізнес-організації

Логіко-структурний рівень роботи: логіка ланцюга «тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки» дотримана, тема отримала обґрунтування з точки зору актуальності та розкрита через відповідну побудову роботи та взаємозв'язок її розділів (5 балів)

Рівень пошукової глибини: якість бібліографічного аналізу, репрезентативність аналізованої інформації з бізнес-організації – об'єкта дослідження відповідає вимогам (10 балів)

Теоретико-методичний рівень роботи: аналіз понятійного апарату маркетингової діяльності проведено на належному рівні, здатність здобувачки до критичних зіставлень та узагальнень різних точок зору продемонстрована; теоретично обґрунтована авторська позиція щодо вдосконалення маркетингової стратегії вимагає уточнення (8 балів)

Діагностичний рівень роботи: глибина проведеної діагностики проблеми достатня, використаний методичний інструментарій і фактологічний матеріал відповідають меті й завданням роботи, коректно наведено інтерпретацію використаних інструментів діагностики, хоча вимагає уточнення інтерпретація матриці БКГ, здатність здобувача до отримання, комбінування та рекомбінування вихідної інформації продемонстрована (8 балів)

Конструктивний рівень роботи: розроблені пропозиції відповідають напрямкам розвитку маркетингової стратегії організації, економічне обґрунтування пропозиції та розроблення управлінських аспектів її реалізації проведено, але вимагають уточнення (систематизація розрахунків, розподіл відповідальності) (8 балів)

Рівень наукової етики: дотримано наукового стилю викладання матеріалу та правил оформлення рукопису, посилання на використані джерела та норми етики цитування присутні (10 балів)

Організаційний рівень проведення дослідження: дотримано регламенту виконання КБР, зауваження наукового керівника ураховувалися вчасно (5 балів)

Кількість балів за якість КБР: 54 бали

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: необхідні компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій» бакалаврського рівня набуті

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: робота відповідає встановленим вимогам, здобувачка Морозюк Роксолана заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту

Науковий керівник: к.е.н., доц. Соболева Т. О.
«30» червня 2024 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Морозюк Роксолани Анатоліївни

Тема: «Розроблення маркетингової стратегії бізнес-організації»

Актуальність теми: розроблення маркетингової стратегії є ключовим елементом успішної діяльності будь-якої бізнес-організації у сучасних умовах ринкової конкуренції. Так як відбуваються швидкі зміни в технологіях та способах комунікації, що впливають на споживчу поведінку.

Позитивні риси роботи: було надано організаційно-економічну характеристику організації, проаналізовано поточний стан маркетингової стратегії та доцільно розроблені пропозиції по корегуванні маркетингової стратегії.

Зауваження до роботи: відсутні.

Практичне значення одержаних результатів: отримані результати можуть служити основою для подальшого удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Лімагрейн Україна» та допомогти покращити онлайн-присутність компанії і залучити нових клієнтів.

Начальник відділу маркетингових комунікацій

ТОВ «ЛІМАГРЕЙН УКРАЇНА»

Іващенко Оксана Василівна



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Сутність та види маркетингових стратегій бізнес-організації.....	6
1.2 Механізм розробки маркетингової стратегії бізнес-організації	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЛІМАГРЕЙН УКРАЇНА»	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Лімагрейн Україна»	30
2.2 Оцінювання ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Лімагрейн Україна»	37
2.3 Розроблення заходів з удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Лімагрейн Україна»	47
2.4 Обґрунтування економічної доцільності запровадження розроблених пропозицій	54
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність. В сучасний період комерційні підприємства здійснюють свою діяльність відповідно до принципів та концепцій маркетингу, який охоплює всі аспекти функціонування компаній. Маркетингова стратегія, яку прийняла компанія, грає ключову роль у її управлінні та тісно пов'язана зі стратегічним розвитком. Стратегічний маркетинг спрямований на задоволення потреб споживачів та забезпечує гнучке та адаптивне впровадження компанії в підприємницьке середовище.

Стратегічний маркетинг дозволяє компанії розробляти ефективні товари (послуги) для конкретних сегментів, обладнаних особливими характеристиками, що виділяють їх серед аналогічних продуктів конкурентів. Маркетингова стратегія сприяє правильному позиціонуванню товарів (послуг) та самої компанії на ринку. У ситуаціях зі складним економічним та політичним фоном (економічні кризи, державне регулювання, політична нестабільність і т. д.) маркетингова стратегія набуває ще більшої значущості для формування конкурентоспроможності підприємства.

Оскільки в Україні другий рік триває повномасштабна війна багато вітчизняних компаній опинилися на межі банкрутства, і належне вдосконалення маркетингової стратегії може допомогти їм вижити в цих умовах.

Теоретико-методичні та практичні засади розробки маркетингової стратегії бізнес-організації досліджено в публікаціях Ансоффа І., Амблера Т., Котлера Ф., Портера М., Багорка М. О., Кадирус І. Г., Бойко Р. В., Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Войтович Н. В., Гудзь Ю.Ф., Дорошкевич Д. В., Євтушенко Г.В., Суза А.В., Ільченко Т. В., Карпенко Н.В., Карпенко Н.В., Кітченко О. М., Кобець Д.Л., Слободян Н.Я., Коваль О., Липчук В.В., Дудяк Р.П., Лишенко М.О., Лихолат С.М., Маковецька І.М., Нісходовська О. Ю., Петрова І., Лойко Є., Редька В.В., Сапінський О., Соколова Л.В., Струк Н., Щукін Д.В., Юрчишин Я.В., Парасій-Вергуненко І.М. та інших авторів.

Метою написання кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії бізнес-організації. Для досягнення мети роботи будуть виконані такі завдання:

- визначити зміст поняття маркетингової стратегії, її елементи та місце в системі стратегічного менеджменту бізнес-організації;
- зіставити методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії бізнес-організації ;
- охарактеризувати етапи та особливості розроблення маркетингової стратегії бізнес-організації;
- надати організаційно-економічну характеристику бізнес-організації, визначити її поточний стан;
- проаналізувати поточну маркетингову стратегію;
- розробити пропозиції по її корегуванню;
- обґрунтувати економічну доцільність розроблених пропозицій з корегування маркетингової стратегії бізнес-організації та необхідні управлінські зміни для їх реалізації.

Об’єктом дослідження є забезпечення стійкої ринкової позиції бізнес-організації. **Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до розроблення маркетингової стратегії бізнес-організації.

Методи дослідження: аналізу, синтезу, порівняння (для теоретичного дослідження основ стратегічного маркетингового планування), метод порівняння, метод СВОТ-аналізу (для аналізу маркетингової стратегії ТОВ «ЛІМАГРЕЙН УКРАЇНА»), метод прогнозування (для економічного обґрунтування запропонованих заходів).

Практичне значення результатів дослідження полягає в проведенні оцінки маркетингової стратегії ТОВ «ЛІМАГРЕЙН УКРАЇНА» та розробці пропозицій щодо її удосконалення, які можуть бути використані в практичній діяльності компанії.

Інформаційною базою дослідження є наукова література (статті, дисертації, монографії), Інтернет-публікації, дані офіційних статистичних досліджень (Держстатистика, Мінфін), фінансова звітність внутрішня документація ТОВ «ЛІМАГРЕЙН УКРАЇНА» за 2020-2023 роки.

Структура роботи: робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел з 50 найменувань, додатків. Загальний обсяг роботи складає 63 аркушів друкованого тексту. Робота містить 17 таблиць, 24 рисунків, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та види маркетингових стратегій бізнес-організації

Сучасні умови економіки України заставляють підприємства всіх форм власності оптимізувати прибутки та впроваджувати заходи для зменшення впливу існуючих факторів. Таким чином, актуальним стає вибір та реалізація маркетингової стратегії, спрямованої на вирішення цих завдань.

Щоб отримати більш глибоке розуміння терміну «маркетингова стратегія», слід звернути увагу на те, що це складений термін, тобто об'єднання двох слів, і вивчення поняття буде проводитися в кількох аспектах.

Поняття «маркетингова стратегія» виникло у військовій теорії. Хельмут Карл Бернхард фон Мольтке, військовий теоретик, розглядав військову стратегію як «практичне використання засобів, переданих в розпорядження полководця для досягнення поставленої мети». Він визначав стратегію як частину політики, яка допомагає досягти військових цілей, що є частиною політичної мети. Цей підхід розглядає стратегію як план з певними характеристиками: часовим проміжком, послідовністю та конструктивною складовою; ідеологічно підтримуваний; стійкий до змін у середовищі; потребує постійного аналізу і, за потреби, коригувань; орієнтований на успішне досягнення цілей. В рамках цього підходу стратегію як план реалізують через трансформацію абстрактних рішень у конкретні плани, які координують дії функціональних підрозділів. Системний підхід включає алгоритм, що визначає послідовність стратегії: визначення проблеми, формування завдань, створення моделі та організація ресурсного забезпечення. Цей алгоритм завершується розробкою тактичних дій, що відображають взаємозв'язок управлінських функцій у виконанні завдань та контролі діяльності [13].

Термін «маркетинг» виник від англійського слова «market» (ринок) і може бути інтерпретований як торгівля, об'єкт торгівлі, продаж, збут або система збуту. Зародження маркетингу пов'язане із суспільним поділом праці, що представляє собою форму організації суспільного виробництва, де продукція створюється не для власного вжитку, а для обміну через купівлю та продаж.

Згідно з висловленням американського вченого-економіста П. Друкера, Японія вважається батьківщиною маркетингу. Існують документальні свідчення, що в 1690 році в місті Токіо пан Мацуї започаткував перший універсальний магазин. Це було перше в історії випадок, коли власник магазину активно спрямовував свою увагу на потреби покупців, пропонуючи лише необхідні товари, надавав систему гарантій якості та постійно розширював асортимент. Також важливо зауважити, що маркетинг виник завдяки застосуванню принципів менеджменту до збуту та продажу продукції [28].

Розглянемо визначення «маркетингова стратегія» у працях вітчизняних дослідників (дод.А).

З дод.А бачимо, що вітчизняні дослідники розглядають маркетингову стратегію як інструмент, елемент бізнес-планування, спосіб управління маркетингом, процес формування цілей, форма планування. Узагальнюючи підходи авторів, пропонуємо наступне визначення маркетингової стратегії – це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення конкретних цілей організації чи підприємства на ринку. Вона визначає основні напрями діяльності в області маркетингу та враховує фактори середовища, конкуренції, цільової аудиторії та інші аспекти, необхідні для ефективного позиціонування продуктів чи послуг на ринку.

Планування маркетингу – це процес, який вивчає маркетингове середовище та можливості підприємства, з метою прийняття конкретних рішень у сфері маркетингової діяльності та їх подальшої реалізації. Головною метою планування маркетингу та стратегії є зменшення невизначеності та ризику, а також забезпечення ресурсів для пріоритетних напрямків розвитку підприємства [8].

Задачі стратегічного маркетингу можна ознайомитися на рисунку 1.1. Досягнення мети та конкретних завдань у стратегічному маркетингу неможливе без планування. Необхідні узгоджені дії на підприємстві та підтримка пріоритетності певних напрямків діяльності.

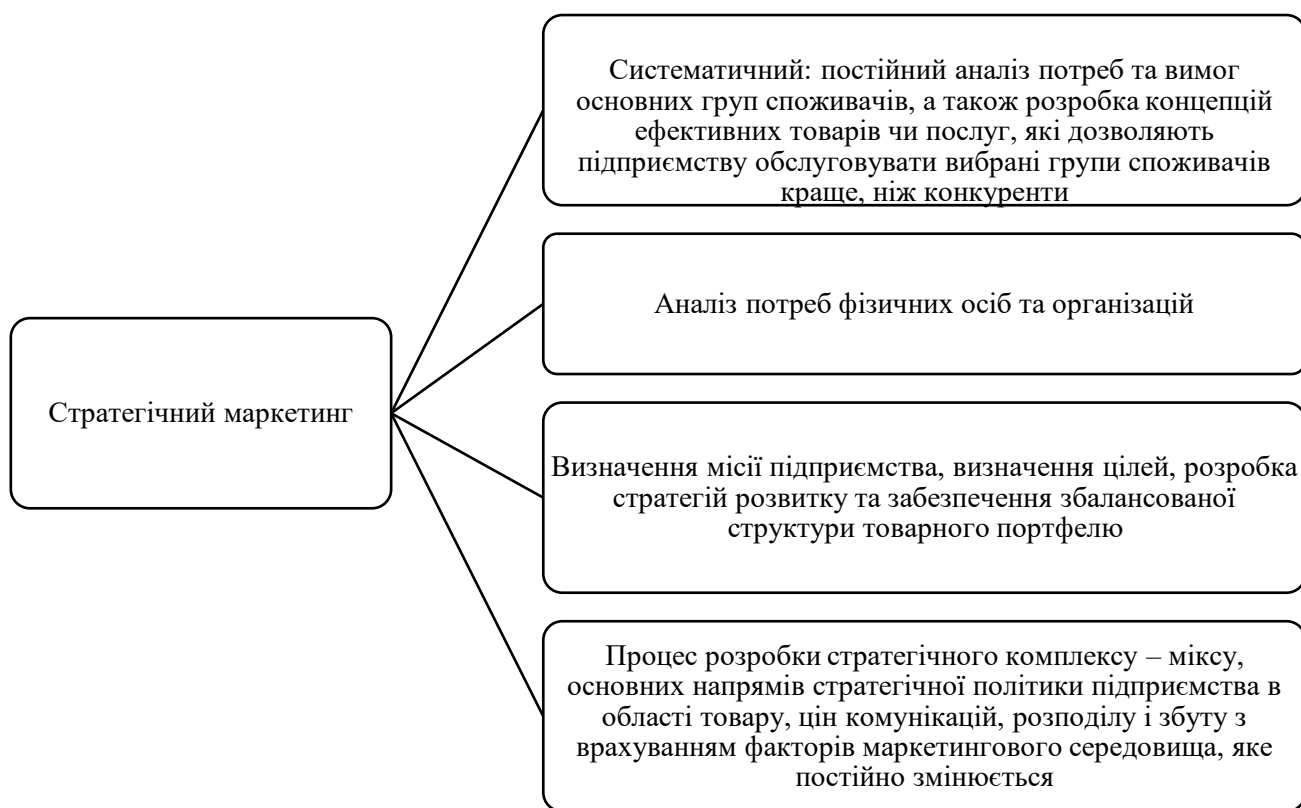


Рисунок 1.1 - Суть та завдання стратегічного маркетингу

Джерело: розроблено за даними [8]

Стратегічне маркетингове планування – це процес розробки стратегій, спрямованих на досягнення конкретних цілей підприємства та забезпечення виконання його функцій. Особливості маркетингового планування включають такі аспекти, як показано на рис.1.2.

Основна перевага маркетингового планування проявляється в більшій обґрунтованості планових показників та достовірності самих планів. У сучасній економіці це єдиний спосіб формалізованого прогнозування майбутніх проблем і можливостей. У формуванні маркетингової політики відбувається активний процес розробки плану конкретних маркетингових заходів, які орієнтовані на ринки.

Основними елементами цього процесу є розробка стратегії маркетингу та плану дій [13].

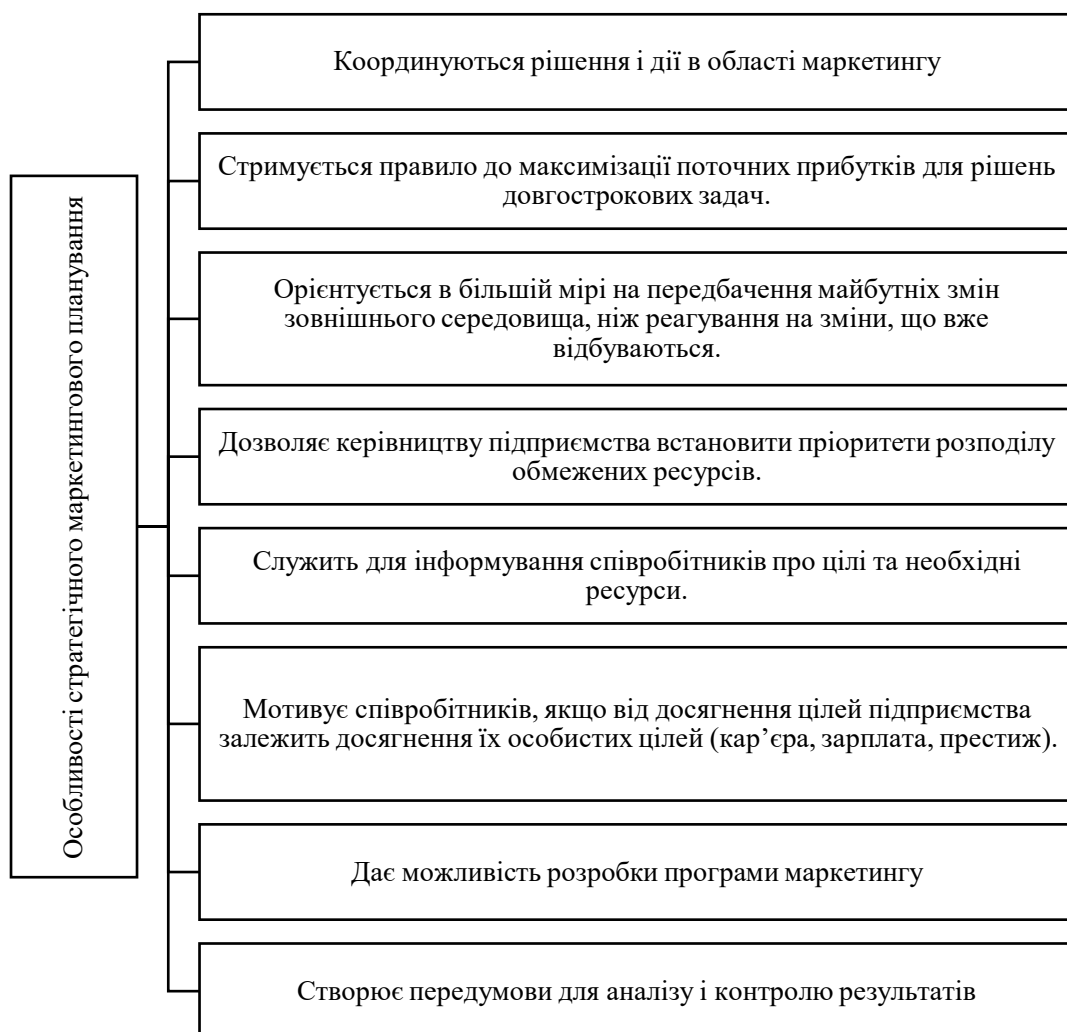


Рисунок 1.2 - Особливості стратегічного маркетингового планування

Джерело: розроблено за даними [8]

Отже, маркетингова стратегія представляє собою довгостроковий перспективний підхід до планування, з фундаментальною метою забезпечення стійкої конкурентної переваги. Це основна стратегія розвитку бізнесу на ринку для компанії, тому для її оптимального використання необхідно розглядати класифікацію стратегій діяльності підприємства.

Основною метою стратегій маркетингу є підтримка та розвиток виробничих процесів, а також просування товарів та послуг. Це включає підвищення якості та розширення асортименту виготовлених продуктів, а також розвиток

інтелектуального потенціалу співробітників компанії. Крім того, стратегії маркетингу можуть передбачати освоєння нових ринків.

Розглянемо роль маркетингової стратегії в системі планування підприємства на рис.1.3.



Рисунок 1.3 - Характеристика маркетингової стратегії підприємства

Джерело: розроблено за даними [11, с.76]

Маркетингова стратегія вирішує такі завдання:

- збільшення прибутку;
- зміцнення позицій в своїй ніші;

- розширення ринку збуту;
- підвищення конкурентоспроможності [20].

Маркетингова стратегія є складовою загальної корпоративної стратегії підприємства та призначена визначити, яким чином компанія має оптимально використовувати свої обмежені ресурси для досягнення довгострокового збільшення прибутку в рамках господарської діяльності [18].

Маркетингові стратегії, що розробляються для кожного конкретного сектору ринкового середовища, розглядають аспекти як вже існуючих, так і нових продуктів, їх ціну та методи просування, а також процес доставки до кінцевого споживача. Отже, вони повинні визначити, як стратегічний маркетинг реагує на можливості та загрози ринкового середовища. В дод.А наведено класифікацію маркетингових стратегій [2].

Маркетингові стратегії можна класифікувати залежно від терміну реалізації. Короткострокові маркетингові стратегії це плани та заходи, спрямовані на досягнення миттєвих результатів, зазвичай протягом одного року, часто включають акції, знижки та інші тимчасові заходи. Середньострокові стратегії охоплюють період від одного до трьох років і зорієнтовані на стабільний розвиток та позиціонування бренду на ринку. Довгострокові маркетингові стратегії спрямовані на досягнення довготермінових цілей компанії, включають стратегічне планування, інновації та будівництво довготермінового конкурентного переваги [15].

Товари різних видів проходять через життєвий цикл, який може тривати від декількох днів до десятків років. Кожен етап цього циклу вимагає від підприємства відповідної стратегії та тактики ринкової поведінки. Стратегія охоплює напрямки та заходи для досягнення цілей виробника на кожному ринку та для кожного товару на конкретний період часу. Підґрунтям для розробки стратегії маркетингу є аналіз ринкової кон'юнктури, вивчення товарів, покупців та конкурентів. Відповідно до стратегії життєвого циклу товарів використовуються різноманітні маркетингові стратегії, а саме:

- на стадії виведення товару на ринок стратегії маркетингу часто орієнтовані на залучення уваги та інтересу споживачів до нового продукту. Це може включати в себе інтенсивну рекламу, акції для перших покупців, а також підтримку дистриб'юторів;
- на стадії росту стратегії спрямовані на максимізацію росту обсягів продажів. Компанії можуть розширювати рекламні кампанії, розробляти нові варіації продукту, оптимізувати ціну та розширювати ринкову присутність;
- на стадії насичення ринку стратегії фокусуються на утриманні та збереженні ринкової частки. Це може включати в себе інновації у виробництві, зниження цін, підвищення якості, а також зосередження на рекламі та обслуговуванні клієнтів;
- на стадії спаду стратегії орієнтовані на мінімізацію втрат та ефективне витрачання ресурсів. Це може включати в себе зниження витрат, відступ від певних ринків, підтримку лояльних клієнтів, або пошук альтернативних використань продукту [3].

Розглянемо види маркетингових стратегій залежно від стану ринкового попиту виділяють: конверсійний маркетинг, креативний маркетинг, стимулюючий маркетинг, розвиваючий маркетинг, синхромаркетинг, підтримуючий маркетинг, ремаркетинг, індивідуальний маркетинг та протидіючий маркетинг.

Конверсійний маркетинг орієнтований на те, щоб перетворювати відвідувачів в клієнтів, акцентуючи увагу на оптимізації веб-сайту, впровадженні A/B-тестування та інших методах для підвищення ефективності конверсії. Креативний маркетинг покликаний використовувати унікальні та творчі підходи для виділення бренду серед конкурентів. Стимулюючий маркетинг орієнтований на підвищення продажів шляхом використання різноманітних стимулів, таких як знижки, акції та бонусні програми. Розвиваючий маркетинг зосереджений на розширенні асортименту продуктів чи послуг, виведенні нових пропозицій на ринок та активному розвитку існуючих товарних ліній. Синхромаркетинг використовує синхронізацію рекламних зусиль на різних каналах та платформах

для створення єдиної стратегії впливу на аудиторію. Підтримуючий маркетинг спрямований на створення та підтримку позитивного іміджу бренду. Ремаркетинг спрямований на залучення тих, хто вже виявляв інтерес до продукту чи послуги. Індивідуальний маркетинг адаптує стратегії до індивідуальних потреб та характеристик клієнтів. Використовуючи персоналізовані підходи, ця стратегія прагне надати унікальний досвід для кожного клієнта, підвищуючи рівень задоволення та лояльності. Протидіючий маркетинг орієнтований на нейтралізацію негативних впливів конкурентів чи невірної інформації, збереження репутації та захист від негативних впливів [13].

Вирізняють основні види маркетингових стратегій залежно від цілей:

- стратегія концентрованого зростання включає значні трансформації на ринку, спрямовані на його перетворення, зокрема на ринку збуту товарів чи послуг. У цьому випадку стратегія акцентує увагу на модернізації товарів, що дозволяє здобувати перевагу перед конкурентами та загалом розширювати частку на ринку [2];
- стратегії інтегрованого зростання передбачають вертикальний розвиток, що включає модернізацію існуючих товарів чи послуг та випуск нових, що відповідають потребам покупців;
- стратегії диверсифікованого зростання використовуються тоді, коли компанії не можуть випускати певний вид товару через економічні обмеження. У цьому випадку вони здійснюють удосконалення існуючої продукції або послуг, розширюючи їх якість, або виготовляють новий товар на основі старих технологій;
- стратегії скорочення спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства після тривалого розвитку, максимізації отриманого прибутку [8].

Портер М., видатний американський економіст, визначив ключові аспекти, на які слід звертати увагу під час класифікації маркетингових стратегій. За його думкою, основний фокус повинен бути на перевагах конкурентів та на здатності

компанії конкурувати з іншими підприємствами [41]. На цій основі Портер визначає три основні види стратегій:

Стратегія лідерства у витратах. Тут можливі два варіанти:

- встановлення середньої ціни на товар або послугу на ринку, а отримані прибутки витрачаються на рекламу, просування продукту, а також використання популярного брендінгу для привертання покупців;
- вибір низької ціни на ринку, встановлення її, спрямованого на іншу категорію споживачів, які ціну знаходять більш привабливою. Цей підхід дозволяє економити ресурси, поки конкуренти вже вичерпані. Низькі витрати також захищають компанію від постачальників, оскільки забезпечують гнучкість у протидії при зростанні витрат на введені ресурси [47].

Стратегія диференціації: Акцент зроблений на унікальності продукту чи послуги, яку пропонує компанія. Коли компанія вже зарекомендувала себе та залучила постійних клієнтів завдяки привабливій унікальності (наприклад, ексклюзивність певного продукту), вона має сталу захисну бар'єрну лінію від конкурентів. Унікальність товарів чи послуг, які пропонує компанія в рамках стратегії диференціації, утруднює входження новим конкурентам. Присутність унікальних продуктів або послуг захищає компанію від конкуренції за ціною, оскільки споживачі обмежені та зобов'язані купувати за встановленою ціною, враховуючи їхню унікальність. Зауважте, що існує ризик, що клієнт може відмовитися від покупок за високою ціною та знайти альтернативу з меншою ціною [26].

Стратегія фокусування: Зазвичай фокусується на витратах або диференціації. Компанія спрямовується на конкретний товар чи на задоволення клієнтів за допомогою унікальних продуктів в конкретному регіоні (географічна сегментація) [41].

Ігор Ансофф висунув ідею класифікації маркетингових стратегій за допомогою матриці, в якій процес розвитку підприємства розглядається у двох аспектах: розвиток ринків та розвиток товарів (рис. 1.4).

Один із найбільш поширених підходів до класифікації маркетингових стратегій полягає в розгляді їх видів у контексті складових маркетингового комплексу підприємства, таких як товарні, цінові, збутові стратегії та стратегії просування [2;30].

	Існуючий продукт	Новий продукт
Існуючий ринок	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія розвитку продукту
Новий ринок	Стратегія розширення ринку	Стратегія диверсифікації

Рисунок 1.4 - Маркетингові стратегії з І. Ансофф, сітка розвитку «товар-ринок»

Джерело: [41]

За компонентами маркетингового комплексу визначаються такі стратегії:

- товарна стратегія, що націлюється на зміни в портфелі, структурі, асортименті, або модифікаціях товарів, включаючи зміни в оформленні, якості або характеристиках;
- цінова стратегія, яка передбачає коригування цінової політики відповідно до змін умов або строків поставок для конкретних груп товарів на різних сегментах ринку, або в контексті впровадження політики знижок і тарифів післяпродажного обслуговування;
- стратегія товарного руху, що включає в себе зміни в каналах розподілу, методах підвищення рівня сервісу тощо; та стратегія просування, яка розкриває зміни в організації продажів, рекламній діяльності, стимулюванні збуту та політиці відносин з громадськістю.

До товарних маркетингових стратегій відносяться: стратегії інновації товару [2]; стратегії варіації товару; стратегії елімінації товару [31].

Цінові стратегії підприємства можуть бути охарактеризовані наступним чином: стратегії найвищих цін; стратегії низьких цін; стратегії пільгових цін; стратегії цільових цін [2]; інші цінові стратегії [31].

Важливо зауважити, що незалежно від вибраної стратегії підприємству необхідно уникати типових помилок у змістовній частині маркетингової діяльності. Запобігання шаблонності та обрання унікального напрямку дозволяють виділятися на ринку. Кожній компанії слід визначити свій провідний напрямок та одну зі стратегій, яку вона буде приймати. Спроба розвивати одразу багато напрямків та дотримання кількох стратегій може призвести до витрат ресурсів без отримання очікуваного результату.

Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства виділяють такі стратегії:

- стратегія масового або недиференційованого маркетингу спрямована на весь ринок, не враховуючи будь-яких відмінностей у попиті споживачів. Конкурентну перевагу продукції досягають переважно шляхом оптимізації виробничих витрат;
- стратегія диференційованого маркетингу спрямована на досягнення широкого охоплення ринку за допомогою спеціально розроблених товарів, які враховують підвищення якості, дизайну, упаковки та інших характеристик для кожного ринкового сегмента;
- стратегія концентрованого маркетингу передбачає спрямування зусиль та ресурсів підприємства на один ринковий сегмент, пропонуючи товари, які відповідають потребам цільової аудиторії. Ця стратегія особливо ефективна для підприємств з обмеженими ресурсами, орієнтованих на унікальні характеристики конкретного типу товару [18].

Існують і інші підходи до класифікації маркетингових стратегій (дод.Б).

Отже, маркетингова стратегія підприємства представляє собою комплекс маркетингових заходів та набір інструментів для їх впровадження, орієнтований на виконання місії, досягнення довгострокових цілей підприємства та задоволення потреб споживачів. Основним завданням впровадження маркетингових стратегій

на підприємствах є забезпечення максимально ефективного використання всіх наявних ресурсів і можливостей для досягнення зазначених стратегічних маркетингових цілей. Виділяють різні види маркетингових стратегій за різними ознаками та підходами. При виборі маркетингової стратегії важливо враховувати особливості підприємства, його аудиторію, охоплення та перспективи розвитку перед вибором стратегії, яка зможе підняти підприємство на новий рівень.

1.2 Механізм розробки маркетингової стратегії бізнес-організації

На даний час для будь-якої компанії важливо ефективно управляти маркетинговою діяльністю. У тому числі компаніям необхідно проводити аналіз ринкових можливостей, визначати необхідні ринкові сегменти на фоні загального ринку, розробляти ефективні стратегії та успішно їх впроваджувати. Важливим є обґрунтований вибір та реалізація стратегії маркетингу. Керівництво повинно усвідомлювати, що стратегічне планування – це постійний процес, і зазвичай поставлені цілі та завдання підприємства ревізуються неодноразово. Це обумовлено впливом факторів середовища, через які менеджерам слід вносити свої корективи. Іноді можуть змінюватися навіть довгострокові перспективи компанії [8].

До останнього часу стратегічний маркетинг виконував роль методу, який визначав загальний напрямок розвитку підприємства, зорієнтований на майбутнє і акцентував увагу на зовнішніх факторах. В даний момент акцент робиться на формуванні організаційної та управлінської системи, орієнтованої на ринок галузі, за допомогою якої можна ефективно розподіляти управлінські ресурси підприємства. Іншими словами, маркетингова стратегія використовується як система, що функціонує в усій організації і відображається у роботі всього підприємства. Метою розробки маркетингової стратегії є визначення основних

напрямів розвитку організації та врахування джерел матеріального забезпечення і попиту ринку. Важливо орієнтуватися на найкраще використання потенціалу підприємства та уникати помилкових заходів, що можуть призвести до зниження продуктивності роботи організації [15].

На рис.1.5 наведемо схему розробки стратегії маркетингу компанії [2]. Визначення поточного позиціонування підприємства є першим етапом розробки маркетингової стратегії підприємства.

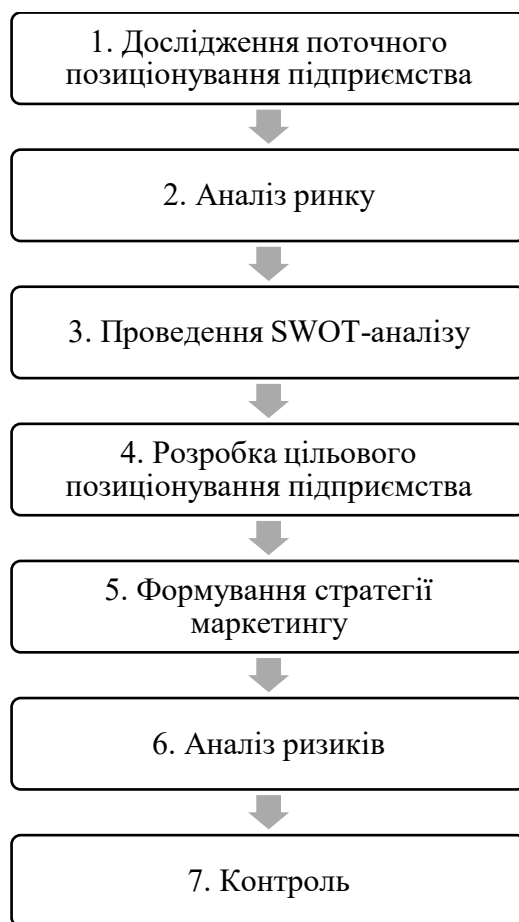


Рисунок 1.5 - Етапи розробки маркетингової стратегії підприємства

Джерело: [20;31]

Перед тим, як розробити стратегію маркетингу, необхідно провести аналіз поточної ситуації компанії на ринку. Важливо розібратися, у якому становищі зараз знаходиться підприємство, яким чином воно визначається, який асортимент товарів пропонує, і на яких ринках воно присутнє. Також важливо детально розглянути

поточну стратегію, описуючи не лише загальний стан компанії, але й кожен конкретний напрямок збуту [26].

Позиціонування компанії вимагає ретельного дослідження ключових показників, що відображають її ефективність у контексті маркетингових та продажних процесів. Також слід надати вичерпні відомості про організаційну та функціональну структуру, зосереджуючись на аспектах маркетингу та збуту [10].

На другому етапі проводиться аналіз ринку, оскільки реалізація концепції маркетингу на споживчому ринку вимагає від кожного виробника гнучкості та здатності пристосовуватися до ринкових факторів.

Дослідження ринку у першу чергу означає аналіз поведінки цільової аудиторії для максимально точного задоволення її потреб. Маркетингове дослідження дозволяє вибрати оптимальний ринок збуту та виконати ефективне планування. Для аналізу ринку та його впливу використовуються якісні та кількісні методи. Кількісні дані представляють собою конкретні статистичні показники у цифровому форматі, їх джерелами є відкриті реєстри, бази даних урядових установ, неприбуткові організації, ЗМІ тощо. Якісні дані включають результати опитувань, фокус-груп, інтерв'ю та інші форми взаємодії з цільовою аудиторією. Для глибокого аналізу ринку необхідно використовувати одночасно кількісні та якісні методи аналізу ринку [12, с.135].

В розділі стратегії маркетингу, який відповідає за аналіз та вивчення ринку, повинна бути надана інформація наступного характеру:

- джерела інформації, що використовувалися під час аналізу;
- інформація про кожний ринковий сегмент, де компанія здійснює свою діяльність;
- ціновий аналіз;
- дані та аналіз каналів збуту продукції (дистрибуції);
- аналіз конкурентів;
- опис факторів, що впливають на розвиток ринкових сегментів;
- висновки, отримані в результаті проведення ринкового аналізу [26].

Важливо відзначити, що збір інформації для проведення ринкового аналізу може відбуватися такими способами:

- використання відкритих джерел для пошуку інформації;
- отримання звітів, які раніше склалися з готовими результатами досліджень маркетингу;
- проведення самостійно або залучення спеціалізованих агентств дослідження маркетингу [2].

На наступному етапі проводиться SWOT-аналіз.

Для проведення SWOT-аналізу необхідно дослідити фактори впливу. Розглянемо фактори, що впливають на вибір маркетингової стратегії. Підприємству при розробці стратегії необхідно враховувати внутрішні фактори, такі як бізнес-середовище, конкурентні чинники, управлінські та концептуальні елементи, які впливають на формування маркетингової стратегії.

Таблиця 1.1 – Основні внутрішні чинники, які формують вибір маркетингової стратегії підприємства

Назва чинника	Характеристика
Чинники бізнес середовища	Тенденції зростання попиту і зовнішнього маркетингового середовища, включаючи ринковий попит, вимоги споживачів, систему товарного обігу, законодавче регулювання, тенденції у сфері бізнесу, територіальні умови розташування
Конкуренція	Ситуація та особливості конкурентної боротьби на новому ринку, головні підприємства-конкуренти та стратегічні напрями їхньої діяльності
Управлінські чинники	Аналізується потенціал управлінських ресурсів та можливостей самого підприємства, включаючи товарні, фінансові, торгові, кадрові, науково-технічні та інформаційні аспекти, а також визначаються сильні сторони для конкурентної боротьби
Концептуальні чинники	Основна концепція розвитку підприємства, його глобальні цілі та завдання в основних стратегічних напрямках підприємницької діяльності

Джерело: розроблено за даними [41]

Формування маркетингової стратегії підприємства на сучасному ринку визначається впливом різноманітних чинників і ґрунтується на значній кількості маркетингової інформації, включаючи дослідження промислових покупців та їх вподобань, аналіз ситуації в галузі та інші аспекти [14, с. 251].

Вибір маркетингової стратегії обумовлений як внутрішніми резервами компанії, такими як її внутрішнє середовище, наявні ресурси та компетенції, так і зовнішніми умовами, такими як особливості попиту, конкуренції, інституційні чинники і інше.

Підходи до оцінки маркетингових стратегій наведемо в дод. В.

Щодо впливу зовнішніх чинників на формування маркетингової стратегії підприємства, слід враховувати основні аспекти, такі як тенденції розвитку попиту та зовнішнього маркетингового середовища, також ринковий попит, вимоги споживачів, система руху товару, правове регулювання, тенденції в ділових колах та умови територіального розміщення. Основні важливі фактори також включають стан та особливості конкурентної боротьби на ринку, ключові підприємства-конкуренти та стратегічні напрями їхньої діяльності. Крім того, враховуються управлінські ресурси та можливості самого підприємства, такі як товарні, фінансові, торгові, кадрові, науково-технічні та інформаційні, для визначення своїх сильних сторін у конкурентній боротьбі. Основні концепції розвитку підприємства, його глобальні цілі та завдання також враховуються при визначенні маркетингової стратегії в ключових стратегічних напрямках [29].

Окрім внутрішніх та зовнішніх чинників, на процес вибору маркетингової стратегії підприємства впливають інструменти маркетингових досліджень. Серед них особливе значення має SWOT-аналіз, який базується на вивченні сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз підприємства. Результати таких досліджень, здійснених за допомогою SWOT-аналізу, сприяють у визначенні відповідної маркетингової стратегії. Ця стратегія повинна повністю враховувати можливості та потреби підприємства, а також адаптуватися до мінливих ринкових умов.

SWOT-аналіз, як один із методів стратегічного управління, дозволяє не лише оцінювати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації, але також розробляти оптимальні стратегії розвитку, враховуючи отримані результати. Цей метод є ключовим елементом стратегічного управління, оскільки на його основі можна оцінити поточний стан підприємства, його потенціал, стан

матеріально-технічної бази, розвиток інфраструктури, а також вплив різноманітних зовнішніх факторів [40].

Загалом, SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати внутрішні компоненти (сильні та слабкі сторони) та зовнішнє середовище (можливості та загрози) та провести аналіз їх взаємозв'язку. Слід відзначити, що сильні сторони відображають конкурентні переваги підприємства, тоді як слабкі сторони є обмежуючими факторами для його розвитку. Одночасно можливості створюють умови для досягнення поставлених цілей, а загрози мають потенційно негативний вплив, тому їх важливо вчасно враховувати, щоб уникнути кризових ситуацій [40].

SWOT-аналіз включає в себе:

- опис сильних та слабких сторін підприємства;
- оцінку загрозливих факторів та сприятливих можливостей зовнішнього середовища [40].

Матриця SWOT-аналізу має наступний вигляд (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Матриця SWOT-аналізу

	Можливості 1 2	Загрози 1 2
Сильні сторони 1	<i>Поле «СІМ»</i>	<i>Поле «СІЗ»</i>
2	(Сильні сторони і Можливості)	(Сильні сторони і Загрози)
Слабкі сторони 1	<i>Поле «СлМ»</i>	<i>Поле «СлЗ»</i>
2	(Слабкі сторони та Можливості)	(Слабкі сторони та Загрози)

Джерело: розроблено за даними [40]

В верхній частині матриці вказані можливості та загрози зовнішнього середовища, а ліворуч - сильні та слабкі сторони підприємства. У чотирьох секціях матриці розглядається взаємодія цих елементів, яка служить основою для вибору стратегій. Наприклад, в секції «СІМ» розглядається стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для втілення зовнішніх можливостей, в секції «СІЗ» - стратегія, спрямована на усунення зовнішніх загроз за допомогою сильних сторін підприємства, та інші [29].

На перший погляд, цей метод може здатися достатньо простим і зрозумілим, але його використання вимагає уваги до численних нюансів, а також відзначається

як перевагами, так і недоліками. Позитивними аспектами цього методу є можливість проведення аналізу як для всього підприємства, так і для його окремих підрозділів, а також для конкретного виду продукції. Під час аналізу систематизуються знання про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування, і матриця SWOT-аналізу об'єднує елементи стратегічної оцінки та стратегічного вибору. Важливою перевагою цього методу є також можливість залучення керівників підприємства як експертів у вибір стратегії.

Однак, при використанні SWOT-аналізу в управлінській практиці вітчизняних підприємств, керівники часто стикаються з певними недоліками цього інструменту стратегічного аналізу, серед яких важливо відзначити наступне:

- ризик недооцінки або переоцінки деяких факторів;
- складання занадто обширного переліку сильних і слабких сторін, можливостей і загроз;
- суб'єктивність у виборі та ранжуванні факторів;
- проблеми щодо повноти, актуальності та достовірності первинної інформації;
- недостатня компетентність експертів [40].

Особливу увагу слід приділити тому, що під час проведення SWOT-аналізу у більшості випадків використовується інформація, отримана методом експертних оцінок. Цей метод передбачає різні ймовірнісні результати розвитку системи і ґрунтується на використанні знань та інтуїції експертів. Застосування цього методу може призвести до значних похибок, якщо не буде здійснена статистична оцінка отриманих результатів. Крім того, обов'язковою умовою під час проведення аналізу можливостей та загроз є оцінка ймовірності їх виникнення.

Наступним етапом є розробка цільового позиціонування підприємства. Головною метою позиціонування є формування стійкого та успішного іміджу товару, який зміг би зайняти вигідну позицію в свідомості споживачів. Визначення ефективної стратегії позиціонування товару на ринку є необхідною частиною загальної маркетингової стратегії компанії [29].

У кожному напрямку збуту та загалом необхідно сформулювати цільове позиціонування компанії відповідно до проведеного аналізу. Основними цільовими показниками підприємства можуть бути:

- обсяги реалізації;
- ринкова частка;
- впізнаваність бренду і тощо [40].

Всі вказані вище показники слід відзначити як для кожного каналу збуту, так і для всього підприємства в цілому. У межах кожного напрямку можуть бути визначені цілі та завдання, спрямовані на канали продажів та виробництва.

Після розробки цільового позиціонування підприємства переходять до розробки стратегії маркетингу.

Необхідно провести розробку загальної стратегії маркетингу для компанії в цілому, а також стратегії маркетингу для кожного напрямку збуту. У загальній стратегії маркетингу варто визначити напрями збуту, які планується розвивати для всього підприємства. Важливо зафіксувати базові стратегічні проекти та завдання для розвитку всіх напрямків збуту та підприємства в цілому [29].

З аналізу місії підприємства починається розробка маркетингової стратегії. Місія підприємства є похідною від формулювання мети його діяльності, визначаючи відношення підприємства до різних зацікавлених сторін, таких як клієнти, працівники, конкуренти, уряд і інші. Чітке усвідомлення місії дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів та привертати клієнтів. Розробка місії є складним завданням, при якому слід враховувати вплив п'яти елементів: історії підприємства, інтересів власників та керівників, ринкового середовища, ресурсів підприємства, ділових здібностей та можливостей. Місія підприємства повинна бути адаптованою до ринку, реалістичною та враховувати думки і бажання тих, хто визначає його долю. Цей процес визначення місії є найбільш статичним у стратегічному плануванні і, в ідеалі, відбувається лише один раз при входженні підприємства на ринок, визначаючи напрямок його розвитку. На кожному рівні управління місію слід перетворити на конкретні стратегічні цілі [1].

Цілі підприємства - це коротко- та довгострокові результати діяльності, які підприємство сподівається досягти. Формулювання чітких цілей сприяє розробці ефективної стратегії і дозволяє трансформувати місію підприємства на конкретні дії. Підприємство може обрати одну ціль чи намагатися досягти всіх одночасно. Цілі повинні бути ясними, вимірюваними та досяжними [11].

Під час формування маркетингової стратегії необхідно розробляти всі компоненти маркетингу-мікс, у тому числі запланувати ціноутворення компанії та розробити докладну стратегію маркетингу для кожного напрямку збуту, включаючи:

- бюджет маркетингу;
- канали продажу для товарів;
- стратегії просування бренду через всі види реклами та інструменти маркетингу;
- програму просування [20].

В реалізації стратегії маркетингу важливо допомогти підприємству досягти необхідного цільового позиціонування протягом певного часового проміжку. Це передбачає, що готова програма просування та бюджет маркетингу повинні гарантувати виконання бюджету продажів. Важливо відзначити, що бюджет продажів та бюджет комерційних витрат повинні бути взаємопов'язані.

На останньому етапі проводять аналіз ризиків.

Під час оцінки реалізації стратегії маркетингу за допомогою якісних оцінок основних ризиків, слід побудувати карту ризиків компанії. Важливо переконатися, що підприємство не стикається з високоймовірними ризиками та ризиками, які мають значний вплив на ключові показники бізнес-процесів [8]. Якщо ситуація інша, слід використовувати раніше розроблену систему заходів для мінімізації впливу виниклих ризиків. Аналіз якісних ризиків реалізації стратегії маркетингу передбачає оцінку таких базових ризиків:

- політичний;
- ринковий (ціновий);
- конкурентний;

- економічний;
- кредитний;
- валютний;
- технічний;
- організаційний та правовий;
- надзвичайний [1].

У випадку песимістичного варіанта планування обсягів продажів, важливо визначити, що реалізовані заходи з мінімізації всіх можливих ризиків сприяють беззбитковій діяльності підприємства (навіть у випадку, якщо реалізація стратегії пройде найгіршим чином).

Останнім етапом у розробці стратегії маркетингу підприємства є підготовка та розробка резюме. Це включає у себе формулювання резюме з питань стратегії маркетингу, яке розробляється в останню чергу, незважаючи на те, що відповідний розділ розташований на початку документа «Маркетингова стратегія компанії». Для успішної реалізації стратегії маркетингу важливо сформулювати та обґрунтувати стратегічний план, у якому стратегія маркетингу пов'язана зі стратегією розвитку компанії в цілому [2].

Маркетингові цілі визначаються шляхом аналізу попиту, що ставить завдання перед учасниками ринку, зокрема перед продавцями та виробниками, щодо зміни ситуації на ринку в напрямку, що є вигідним для підприємства. Першим, хто класифікував стратегії маркетингу в залежності від рівня попиту, був видатний професор США Ф. Котлер, який виділив кілька станів попиту із відповідними типами стратегій маркетингу [14].

Одне з основних правил формування стратегії для компанії полягає в взаємозв'язку кількісних та якісних показників продуктів, які вона випускає. Якісні параметри цільового спрямування маркетингу включають нормалізацію, збільшення або зменшення попиту через розширення товарної пропозиції, регулювання цін, проведення рекламних кампаній, удосконалення збутової діяльності та постачань тощо. До кількісних параметрів входять обсяги продажів, витрати на рекламу, прибуток, частка товарів на ринку, витрати на маркетинг загалом і інші [5].

Розробка стратегічних планів компанії відбувається за допомогою усвідомлення перспектив усієї компанії, але з точки зору окремого індивіда. Власник приватних компаній може дозволити собі таку розкіш, поєднуючи свої особисті цілі та стратегію компанії, що є непридатним для багатьох компаній з великими акціонерними пакетами [14].

Можна виділити три різновиди формування стратегій. Перша модель відома як планова. У цій моделі розробка стратегії розглядається як абсолютно свідомий та підконтрольний процес, що набуває матеріальної оболонки у системі планування. Зазвичай за допомогою цієї моделі проводяться роботи щодо розробки стратегій, орієнтованих на досягнення конкретного положення підприємства у його зовнішньому середовищі, таких як диверсифікація, поглиблення, злиття та інші. Фахівці-планувальники відповідають за розробку таких стратегій, а їхній керівник є головним організатором цієї діяльності.

Іншу модель розробки стратегії можна описати як підприємницьку. У цій моделі процес відбувається лише частково свідомо в розумінні лідера, часто підприємця, завдяки глибокому розумінню логіки такого типу бізнесу та глибокій інформованості щодо того, що відбувається. Це дозволяє розробити індивідуальний погляд на проблему, зрозуміти шляхи її вирішення та здійснювати ефективний просування у майбутнє [26].

Третій тип розробки стратегії відомий як модель навчання на досвіді. Ця модель є динамічною і циклічною, розвиваючи процес, ймовірність та потребу його зміни під впливом зовнішнього середовища, що виникає під час впровадження стратегії. Ця стратегія виникає з динамізму підприємства у контексті багатостороннього діалогу, в якому бере участь багато працівників різних рівнів, за умови, що втручання та контроль з боку адміністрації будуть мінімізовані [5].

Після розробки маркетингової стратегії необхідно здійснювати контроль за її реалізацією та впливом на діяльність підприємства.

Визначення механізму контролю є необхідним, оскільки стратегія не є остаточною та може піддаватися змінам. Необхідність перегляду окремих елементів стратегії може виникнути внаслідок змін у внутрішніх та зовнішніх

чинниках маркетингового середовища. Таким чином, розробка механізму контролю стає ключовою, оскільки вона дозволяє проводити аудит підприємства та своєчасно вносити корективи у стратегію та тактику його поведінки на ринку. Маркетинговий аудит виступає основним інструментом стратегічного контролю і надає вихідні дані для розробки плану дій з метою підвищення ефективності маркетингу підприємства.

Необхідність перегляду конкретних аспектів стратегії може виникнути через зміни у внутрішніх та зовнішніх факторах маркетингового середовища. Тому розробка механізму контролю є важливою, оскільки вона дозволяє проводити аудит підприємства та оперативно вносити зміни у стратегію та тактику його дій на ринку. Маркетинговий аудит виступає ключовим інструментом стратегічного контролю і надає вихідні дані для розробки плану дій з метою підвищення ефективності маркетингу підприємства.

При виявленні невідповідностей вносяться корективи у стратегії та плани. Під час формування маркетингової стратегії підприємства важливо уважно розглядати кожен із зазначених аспектів. Це допомагає створити високоякісну маркетингову стратегію, яка повністю відображає специфіку бізнесу, унікальні характеристики підприємства та умови ринку.

Розробка нових завдань і цілей, постійне аналізування та виправлення прогнозу розвитку компанії, а також аналіз змін на ринку - все це призводить до необхідності внесення корекцій у основну стратегію. При розробці стратегії маркетингу використовується ймовірнісний підхід, який включає в себе визначення найперспективнішого напрямку стратегії, залучаючи математичне та економічне моделювання. Однак важливо відзначити, що цей метод є досить складним і практично не використовується в умовах реальної діяльності [26].

Під час розробки стратегії маркетингу значно простіше використовувати сценарний підхід. Основна ідея полягає в тому, що визначаються три сценарії, які можливо врахувати для розвитку ринку: оптимістичний, максимально ймовірний і песимістичний. При цьому враховуються різні можливості підприємства у майбутньому, дії конкурентів і інші фактори, які можуть впливати на ринок.

Розглядаючи всі ці аспекти, можна визначити основні та резервні стратегії маркетингу. Вибір стратегій базується на принципі максимізації задоволення попиту платоспроможних клієнтів та досягнення найбільшої ефективності на одиницю капіталовкладень [26].

Необхідністю при розробці стратегії маркетингу є вміння адаптуватися до непередбачених обставин зовнішнього середовища [2]. Існує ряд причин, які можуть впливати на ці ситуації: від збільшення числа конкурентів і впровадження нових технологій до змін економічного та правового контексту у країні.

В умовах подібних обставин звичайні підприємницькі правила не завжди дозволяють вчасно реагувати та захищати себе від ризиків і загроз. У компаніях, де відсутня єдина і затверджена стратегія маркетингу, часто виникає ситуація, коли різні відділи самостійно розробляють суперечливі та неефективні рішення. Наприклад, відділ маркетингу може вирішити збільшити обсяги продажів продукції, яку здатен забезпечити виробничий відділ; інший підрозділ займається модернізацією обладнання, тоді як дослідницький та розвідувальний відділ розробляє абсолютно нову технологію, що призводить до необхідності повного заміщення застарілого обладнання новим. Це спричиняє конфліктні ситуації внутрішньо у компанії [8].

Отже, формування стратегії маркетингу є ключовим завданням. Немає універсальної стратегії для всіх компаній. Добре продумана стратегія готує компанію до майбутнього, визначає напрямки розвитку та визначає намір зайняти конкретні ділові позиції. Стратегія маркетингу полягає в приведенні можливостей фірми у відповідність до ситуації на ринку. Вибір стратегії повинен враховувати вимоги до досягнення маркетингових цілей, і може бути багато варіантів, пристосованих до конкретного ринку та товару.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЛІМАГРЕЙН УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Лімагрейн Україна»

ТОВ «Лімагрейн Україна» було створено в 2008 році як дочірню компанію «Лімагрейн Європа», яка представляє в Україні насіння соняшнику, кукурудзи, ріпаку, пшениці, ячменю, льону та гороху. Код ЄДРПОУ: 36216459. Юридична адреса: м. Київ, вул. Тургенєвська, буд. 55. Основний вид діяльності за КВЕД: 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

Організаційна структура управління ТОВ «Лімагрейн Україна» наведена на рис.2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Лімагрейн Україна»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Лімагрейн Україна»

Генеральний директор ТОВ «Лімагрейн Україна» відповідає за загальне керівництво компанією, розробку стратегічних напрямків розвитку, та координацію діяльності всіх підрозділів. Фінансово-адміністративний департамент

займається фінансовим плануванням, бухгалтерським обліком та адміністративними питаннями. Департамент маркетингу відповідає за розробку та впровадження маркетингових стратегій та акцій. Комерційний департамент забезпечує реалізацію продукції та розвиток партнерських відносин. Філія «Дослідна станція» займається проведенням досліджень якості продуктів. Департамент логістики та виробництва відповідає за планування та організацію виробничих процесів, а також оптимізацію логістичних ланцюгів.

Продукція ТОВ «Лімагрейн Україна» презентується під міжнародним брендом LG, входячи в склад компанії «Лімагрейн Європа», що належить до групи компаній Limagrain, міжнародного агропромислового кооперативу, який спеціалізується на розробці насіння основних сільськогосподарських культур, овочевих культур та зернових. Управління ТОВ «Лімагрейн Україна» побудувало партнерські зв'язки з різними компаніями, зокрема, з BIOGEMMA та GENOPLANTE.

Розглянемо фінансові результати діяльності ТОВ «Лімагрейн Україна» на рис.2.2.

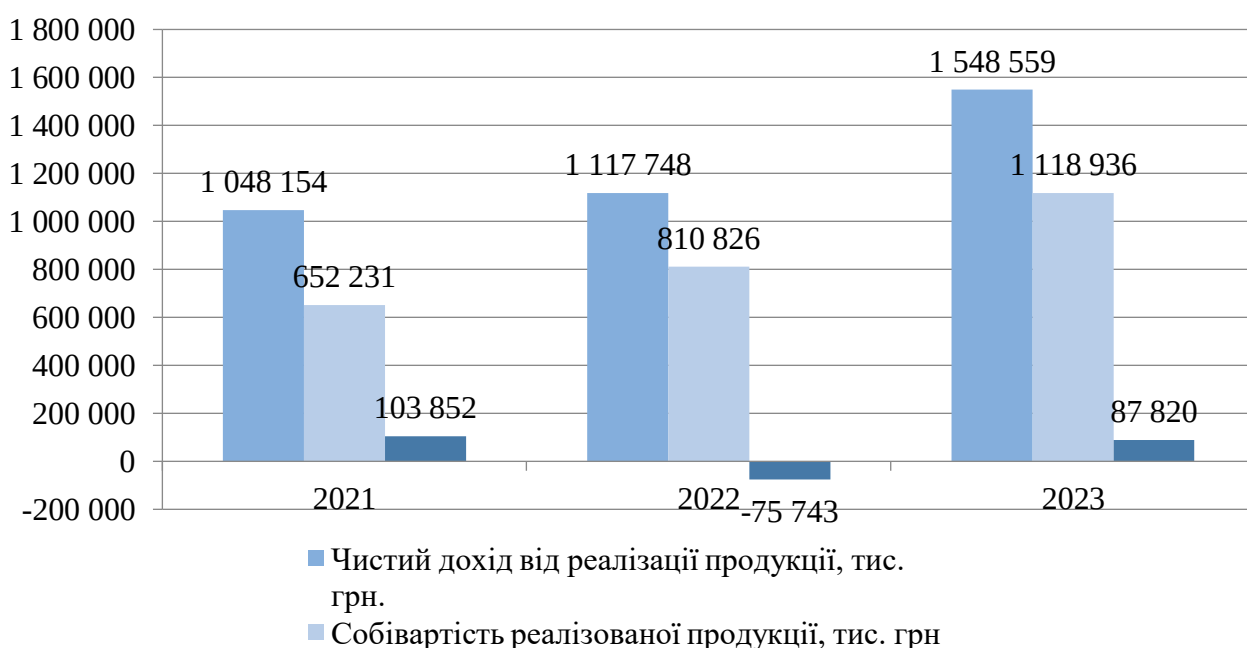


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Лімагрейн Україна» в 2021-2023 роках, тис.грн.

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Лімагрейн Україна»

Доходи підприємства зростали в 2022 році на 6,64% та в 2023 році на 38,54% завдяки підвищенню цін в 2022 році та через збільшення обсягів продаж в 2023 році. Собівартість реалізованої продукції зростала через збільшення продаж та зросла в 2022 році на 24,32% (через підвищення курсів валют) та в 2023 році на 38% через збільшення обсягів продаж. Чистий прибуток компанії знижувався в 2022 році на 172,93% через те, що закупівельна вартість продукції зросла, але продавалась за довоєнними цінами, а в 2023 році чистий прибуток виріс на 215,94% завдяки підвищенню цін до рівня ринкових цін.

Наведемо динаміку продуктивності праці ТОВ «Лімагрейн Україна» в 2021-2023 роках (рис.2.3).



Рисунок 2.3 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «Лімагрейн Україна» в 2021-2023 роках, тис.грн./особу

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Лімагрейн Україна»

Продуктивність праці персоналу в 2022 році зросла на 3,2% та в 2023 році на 44,77% завдяки тому, що компанія збільшила обсяги продаж. В 2023 році зростання продаж також пов'язане зі зменшенням пропозиції аналогічної продукції українських виробників.

Проаналізуємо ефективність управління основними фондами ТОВ «Лімагрейн Україна» в 2021-2023 роках (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка показників ефективності управління основними фондами ТОВ «Лімагрейн Україна» в 2021-2023 роках

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
Фондовіддача	56,06	31,47	30,94	-24,60	-0,53
Фондоозброєність	207,73	381,94	562,33	174,21	180,39
Коефіцієнт зносу основних засобів	48,17	43,99	43,53	-4,17	-0,47
Коефіцієнт оновлення основних фондів	86,90	55,89	40,24	-31,01	-15,65
Коефіцієнт вибуття основних засобів	92,93	78,56	77,08	-14,37	-1,47
Рентабельність основних засобів	376,11	-174,41	154,98	-550,52	329,39
Абсолютна сума прибутку на одну гривню основних засобів	5,55	-2,13	1,75	-7,69	3,89

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Лімагрейн Україна»

З табл.2.1 бачимо, що фондовіддача знизилась з 56,06 до 30,94 через збільшення вартості основних фондів, а фондоозброєність виросла з 207,73 тис.грн. на працівника до 562,33 тис.грн. на працівника. Коефіцієнт зносу основних засобів знизився з 48,17% до 43,53%, а коефіцієнт оновлення основних фондів знизився з 86,9% до 40,24%, так як в 2022-2023 роках компанія стала менше інвестувати в основні фонди. Рентабельність основних засобів висока, але знизилась з 376,11% в 2021 році до 154,98% в 2023 році. Абсолютна сума прибутку на одну гривню основних засобів також зменшилась з 5,55 грн. до 1,75 грн. Таким чином, ефективність управління основними фондами висока, але має динаміку до зниження.

Показники ділової активності ТОВ «Лімагрейн Україна» в 2021-2023 роках наведена в табл.2.2. З табл.2.2 бачимо, що коефіцієнт оборотності активів відображає ефективність використання активів компанією для генерації виручки, а тому його зниження з 0,84 до 0,82 вказує на зниження ефективності використання активів. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів відображає, скільки разів за певний період оборотні засоби (грошові кошти, товари, дебіторська заборгованість) перетворюються на виручку.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «Лімагрейн Україна» в 2021-2023 роках

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
Коефіцієнт оборотності активів	0,84	0,94	0,82	0,10	-0,11
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,86	1,00	0,86	0,14	-0,13
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,64	2,06	2,88	-0,59	0,83
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,82	1,39	1,39	-0,42	0,00
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	3,15	3,10	2,48	-0,05	-0,62
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,69	0,68	0,48	-0,01	-0,19

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Лімагрейн Україна»

Показник складав 0,86 в 2021 та 2023 роках, тож даний показник залишається стабільним. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, як швидко компанія збирає гроші від своїх клієнтів за товарами, зростання показника з 2,64 до 2,88 вказує на покращення ділової активності. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує як швидко компанія погашає свої заборгованості перед постачальниками, зниження показника з 1,82 до 1,39 обумовлене підвищенням собівартості товарів компанії. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів визначає, скільки разів за період оборотні запаси перетворюються на продукцію або реалізуються, зниження показника з 3,15 до 2,48 вказує на зниження ефективності управління запасами. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості зменшилось з 0,69 до 0,48, що є оптимальним. Отже, в 2021-2023 роках компанія частково погіршувала показники ділової активності.

Проаналізуємо показники ліквідності ТОВ «Лімагрейн Україна» в 2021-2023 роках на рис.2.4. рис.2.4 бачимо, що коефіцієнт абсолютної ліквідності виріс з 0,37 до 0,53, що свідчить про високий рівень ліквідності. З Коефіцієнт поточної ліквідності зменшився з 1,39 до 1,33, але також свідчить про високий рівень ліквідності.

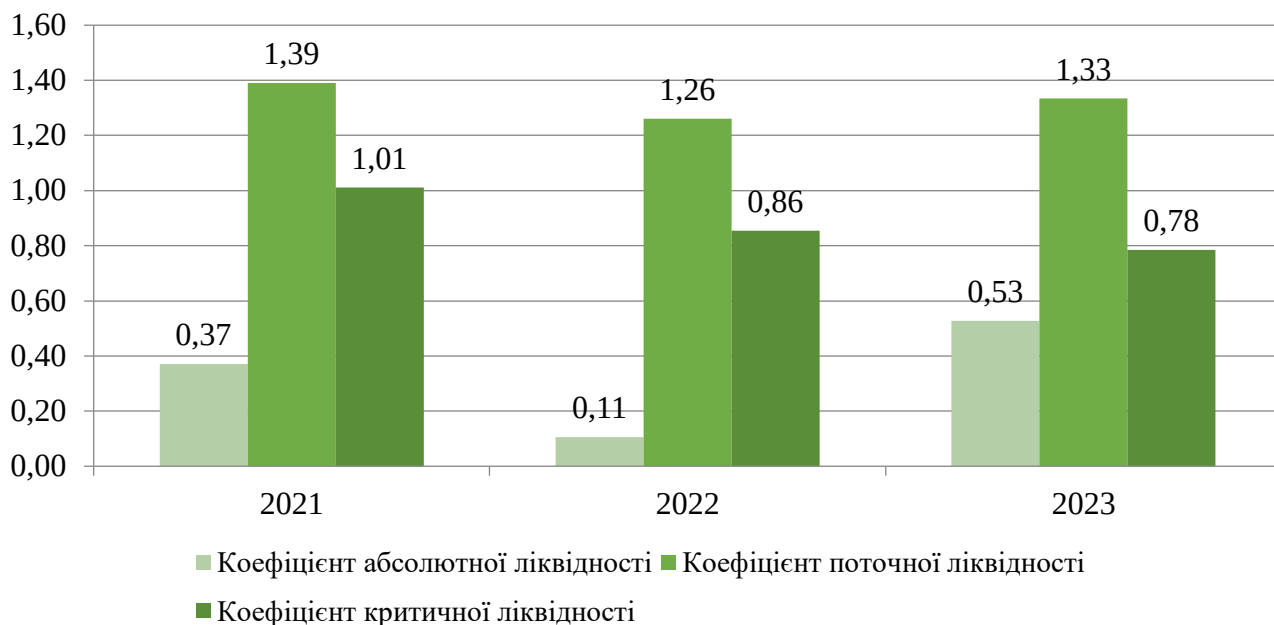


Рисунок 2.4 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Лімагрейн Україна» в 2021-2023 роках

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Лімагрейн Україна»

Коефіцієнт критичної ліквідності знизився з 1,01 до 0,78. Отже, в 2021-2023 роках ТОВ «Лімагрейн Україна» було абсолютно ліквідним, але спостерігається динаміка до зниження показників ліквідності.

Проаналізуємо рівень фінансової стійкості ТОВ «Лімагрейн Україна» в 2021-2023 роках (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Лімагрейн Україна» в 2021-2023 роках, тис.грн.

Показники	2021	2022	2023
Надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних коштів	10 149	-128 692	-321 473
Надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних коштів і довгострокових джерел формування запасів	10 149	-128 692	-321 473
Надлишок (+) або нестача (–) загальної величини основних джерел формування запасів	887 836	761 378	1 170 030
Тип фінансової стійкості	Абсолютна		Передкризовий стан

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Лімагрейн Україна»

З табл.2.3 бачимо, що в 2021 році компанія мала абсолютну фінансову стійкість, а в 2022-2023 роках фінансова стійкість знизилась до передкризового рівня.

Динаміку показників рентабельності ТОВ «Лімагрейн Україна» в 2021-2023 роках наведемо на рис.2.5.

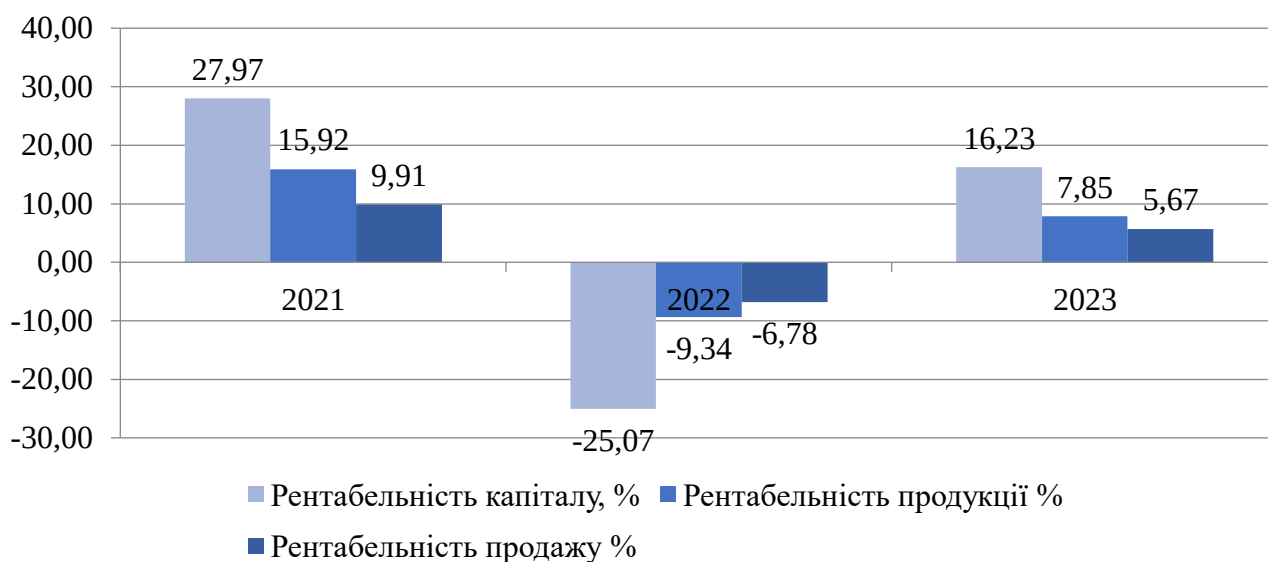


Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Лімагрейн Україна» в 2021-2023 роках, %

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Лімагрейн Україна»

Через те, що в 2022 році компанія працювала збитково, вона не була і рентабельною, а також в період 2021-2023 років рентабельність капіталу знизилась з 27,97% до 16,23%, рентабельність продукції зменшилась з 15,92% до 7,85% та рентабельність продаж знизилась з 9,91% до 5,67%. Причинами суттєвого зниження рентабельності стали зростання собівартості продукції та операційних витрат компанії через воєнні дії в країні.

Отже, ТОВ «Лімагрейн Україна» є представником компанії «Лімагрейн Європа» (бренд LG) та реалізовує на українському ринку насіння соняшнику, кукурудзи, ріпаку, пшениці, ячменю, льону та гороху. В 2021-2023 роках компанія погіршила свою прибутковість, показники ділової активності, фінансової стійкості, рентабельності, ефективність управління основними фондами, а також показники

ліквідності. Такі погіршення обумовлені зростанням собівартості продукції та операційних витрат компанії через воєнні дії в країні.

2.2 Оцінювання ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Лімагрейн Україна»

Управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Лімагрейн Україна» здійснює департамент маркетингу (рис.2.6).



Рисунок 2.6 – Структура департаменту маркетингу ТОВ «Лімагрейн Україна»

Джерело: побудовано за даними ТОВ «Лімагрейн Україна»

Менеджер з реклами та PR відповідає за розробку та впровадження рекламних стратегій з метою підвищення усвідомленості про бренд компанії. Менеджер з маркетингових досліджень проводить комплексний аналіз ринкових умов, споживчих вподобань та конкурентної діяльності для розробки цільових маркетингових стратегій, що відповідають потребам ринку. Менеджер з комунікацій забезпечує ефективну внутрішню та зовнішню комунікацію компанії, керуючи комунікаційними процесами, стратегіями веб-комунікації та розробкою інформаційного контенту для різних аудиторій, а також створенням звітів та прес-релізів для забезпечення взаємодії компанії з клієнтами, партнерами та співробітниками. SMM-менеджер відповідає за ведення сторінок в соціальних

мережах (створення контенту, публікація контенту) та надання зворотного зв'язку відвідувачам сторінок.

Динаміка витрат на збут ТОВ «Лімагрейн Україна» в 2021-2023 роках наведена на рис.2.7.

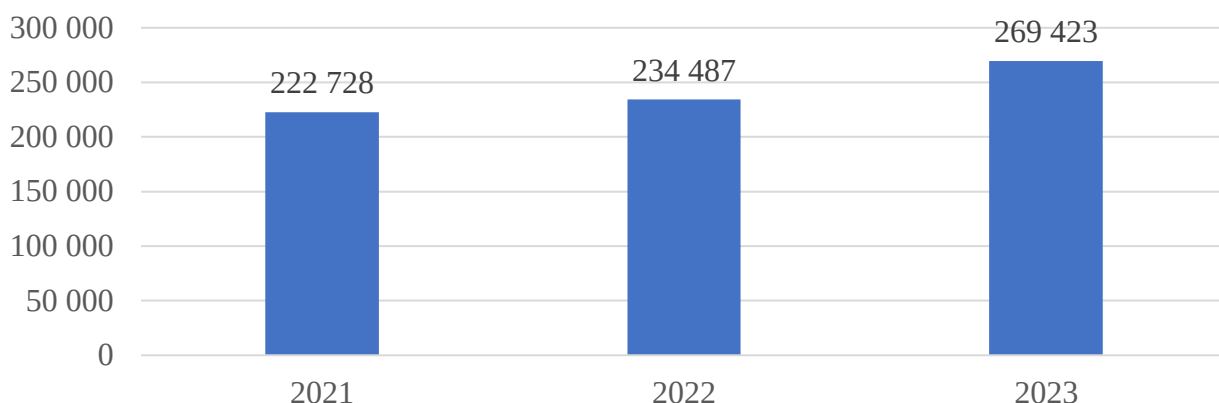


Рисунок 2.7 – Динаміка витрат на збут ТОВ «Лімагрейн Україна» в 2021-2023 роках, тис.грн.

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Лімагрейн Україна»

З рис.2.7 бачимо, що обсяг витрат на збут зростав в 2022 році на 5,3% та в 2023 році на 14,9%, відповідно до збільшення обсягів продажу продукції. В структурі витрат на збут закладені витрати на маркетингову діяльність, однак, компанія не публікує деталізації даних витрат.

Товарна стратегія ТОВ «Лімагрейн Україна» полягає в реалізації на українському ринку широкого асортименту сільськогосподарської продукції, зокрема насіння соняшнику, кукурудзи, ріпаку, пшениці, ячменю, льону та гороху. Компанія покликана задовольняти потреби сільськогосподарських підприємств у високоякісних насіннях, забезпечуючи їм доступ до продукції відомого міжнародного бренду LG. Компанія пропонує різноманітні сорти та гібриди. Крім кукурудзи, яка значно вплинула на історію бренду, на сьогоднішній день основними культурами, які компанія вирощує, є кукурудза, соняшник, пшениця, ячмінь, горох та ріпак озимий. ТОВ «Лімагрейн Україна» забезпечує контроль якості продукції, яка реалізовується компанією на українському ринку, що дозволяє утримувати постійних покупців.

Цінова політика компанії полягає в дотриманні середньоринкових цін. При цьому, угода на поставку продукції підписується заздалегідь в національній валюті. В 2022 році це стало причиною понесення компанією збитків, оскільки товар закупається в доларах США, а курс долара за рік виріс з 28,8 грн. до майже 40 грн. за 1 دلار. Компанія ж була вимушена поставляти продукцію по цінам, зазначеним в договорах на поставку продукції. Утримання середніх ринкових цін при високій якості продукції дозволяє компанії створювати попит на свою продукцію.

Політика просування продукції включає різні канали просування: реклама на сайті компанії, на сторінках в соціальних мережах, на спеціалізованих онлайн-майданчиках, участь в торгах, а до 2022 року і участь у виставках а ярмарках, при цьому, компанія продає продукцію як оптовим покупцям. Офіційними дистриб'юторами «Лімагрейн Україна» є «Ерідон», «Бізон-Тех», «Агроресурс-А», «АгроРось», Agrii, «Спектр-Агро», «Суффле Агро Україна» та ін.

Проаналізуємо маркетингову стратегію ТОВ «Лімагрейн Україна» за різними методиками.

Для оцінювання ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Лімагрейн Україна» побудуємо матрицю Томпсона і Стрикленда. Для цього необхідно визначити конкурентну позицію компанії. Основними конкурентами ТОВ «Лімагрейн Україна» є ТОВ «УКРАВІТ-АГРО», ТОВ «АгроПлант», ТОВ «Кернел-Трейд»

ТОВ «УКРАВІТ-АГРО» спеціалізується на виробництві пестицидів та оптовій торгівлі хімічними продуктами. У компанії працює 250 співробітників, і вона має 18 регіональних представництв і 40 складів по всій Україні. Асортимент продукції налічує 168 найменувань, серед яких є гербіциди, інсектициди, фунгіциди, мікродобрива, протруйники, регулятори та стимулятори росту, а також допоміжні речовини. Всю вироблену продукцію обов'язково перевіряють на відповідність стандартам якості та має відповідні сертифікати. Доходи компанії в 2023 році склали 78 894 тис.грн. та в 2023 році компанія працювала збитково.

ТОВ «АгроПлант» є одним із провідних постачальників в Україні засобів захисту рослин, мікродобрив та насіння. Компанія здійснює оптовий та роздрібний

продаж засобів захисту рослин, мікродобрив та посівного матеріалу (насіння соняшника і кукурудзи), а також пропонує сільгосптехніку та навігатори з доставкою по всій території України.

ТОВ «Кернел-Трейд» пропонує насіння сортів і гібридів з високим рівнем сходження і врожайності, стійке до морозів і посух, а також захворювань, комах-шкідників, абіотичних стресів; широкий вибір насіння таких зернових, олійних і бобових культур, як сонях, кукурудза, пшениця, соя, ячмінь, нут, горох, коріандр, гречка, ріпак; товар від кращих закордонних виробників з наявністю сертифікатів, які підтверджують походження та якість посівного матеріалу; збалансовані ціни - товар не можна назвати дешевим, проте його якісні характеристики дозволяють окупити витрати на посівний матеріал і отримати прибуток завдяки врожайності і зменшенню додаткових витрат в процесі вирощування; доставка продукції по всій Україні. Доходи компанії в 2023 році склали 62 056 891 тис.грн., а чистий прибуток 4 373 035 тис.грн, тож компанія є лідером ринку за ринковою часткою.

Ринок засобів захисту рослин, мікродобрив та посівного матеріалу в 2022-2023 роках скорочується та має тенденцію до подальшого скорочення (в 2023 році скорочення склало приблизно 15%) [31].

Таблиця 2.4 – Матриця Томпсона і Стрікланда ТОВ «Лімагрейн Україна»

II Квadrant стратегій	Швидке зростання ринку	I Квadrant стратегій
Перегляд стратегії концентрації Горизонтальна інтеграція чи злиття Скорочення Ліквідація		Концентрація Вертикальна інтеграція діюча стратегія) Центрована диверсифікація (діюча стратегія)
Слабка конкурентна позиція Сильна конкурентна позиція		
III Квadrant стратегій	Повільне зростання ринку	IV Квadrant стратегій
Скорочення витрат Диверсифікація Скорочення Ліквідація		Центрована диверсифікація Конгломератна диверсифікація Спільне підприємство у новій області

Джерело: складено автором

Отже, ТОВ «Лімагрейн Україна» має високу конкурентну позицію, однак поступається лідеру ринку та функціонує на ринку захисту рослин, мікродобрив та

посівного матеріалу, який в 2022-2023 роках скорочувався. Тому, компанія потрапила до квадранту 4 і існує потреба у зміні стратегії розвитку, оскільки на даний час компанія дотримується стратегії концентрації, яка була актуальна на зростаючому ринку. А в ситуації падіння ринку актуальними стають стратегії центрованої диверсифікації, конгломератної диверсифікації або спільного підприємства у новій області. Однак, зважаючи на мету створення підприємства (продаж продукції бренду LG) дані стратегії також не є актуальними для компанії.

Проведемо оцінку стратегічного положення компанії за допомогою матриці McKinsey. Для оцінки позиції продукції ТОВ «Лімагрейн Україна» будемо використовувати інтегральні показники, які ми називаємо «високим», «середнім» і «низьким». Ці показники формуються на основі оцінки ряду факторів, в які входять під час розробки матриці підприємством.

В табл.2.5 наведено перелік факторів, які можна використовувати для оцінки привабливості галузі продукції ТОВ «Лімагрейн Україна» та її конкурентної позиції на ринку. Оцінка проведена за 5-ти бальною системою працівниками підприємства, з урахуванням, що 5 – це максимальний бал. Відповідно до оцінки привабливості ринку, була надана оцінка 3,65 з можливих 5 балів, що визначає середній рівень привабливості.

Таблиця 2.5 – Позиція ТОВ «Лімагрейн Україна» за фактором «привабливість ринку»

Показники	Вага	Результати оцінки експертами за п'ятибальною шкалою					
		1	2	3	4	5	середня оцінка
Темпи росту ринку	0,2	2	1	1	1	1	0,24
Рентабельність діяльності	0,25	4	3	4	4	4	0,95
Рівень конкуренції в галузі	0,22	5	5	5	4	4	1,01
Розмір необхідних інвестицій	0,18	4	4	4	5	4	0,76
Державне регулювання галузі	0,15	4	5	5	5	4	0,69
Усього	1						3,65

Джерело: складено автором

В табл.2.6 наведемо позицію компанії за рівнем її конкурентоспроможності та ринку.

Таблиця 2.6 – Позиція ТОВ «Лімагрейн Україна» за фактором «конкурентоспроможність»

Показники	Вага	Результати оцінки експертами за п'ятибальною шкалою					
		1	2	3	4	5	середня оцінка
Якість продукції компанії	0,25	5	5	5	5	5	1,25
Темпи зростання ринкової частки компанії	0,25	4	3	5	4	4	1,00
Широта та актуальність асортименту продукції	0,05	5	4	5	5	4	0,23
Ціна продукції	0,23	5	4	4	4	4	0,97
Виробничі можливості компанії	0,22	4	5	5	4	5	1,01
Усього	1						4,46

Джерело: складено автором

З табл.2.6 бачимо, що ТОВ «Лімагрейн Україна» оцінена на 4,46 балів з можливих 5, тобто має високий рівень конкурентоспроможності та ринку.

Побудуємо матрицю «привабливості галузі – конкурентної позиції» для ТОВ «Лімагрейн Україна» (рис. 2.8).

Привабливість галузі	слабка			
	середня			кукурудза, соняшник, пшениця, ячмінь, горох та ріпак озимий
	висока			
		Низька	Середня	Висока
		Конкурентоспроможність		

Рисунок 2.8 – Матриця McKinsey «привабливість галузі – конкурентна позиція» ТОВ «Лімагрейн Україна»

Джерело: складено автором

Продукція ТОВ «Лімагрейн Україна» потрапила до сектору «середня привабливість ринку – висока конкурентоспроможність підприємства, а тому доцільно інвестувати в розвиток компанії, що відповідає діючій стратегії компанії (щорічно закупаються основні засоби, проводяться інвестиції в розвиток компанії). Проаналізуємо також фактори зовнішнього середовища компанії для визначення оптимальної маркетингової стратегії для компанії.

Ключовими економічними факторами впливу на діяльність ТОВ «Лімагрейн Україна» в 2019-2023 роках стали темп інфляції, курс валют. Як вже зазначалось, в 2022-2023 роках ринок мав тенденцію до зниження попиту та продаж, що обумовлене воєнними діями в країні та зменшенням діяльності агарних компаній. Наведемо темпу інфляції в 2019-2023 роках на рис.2.9.

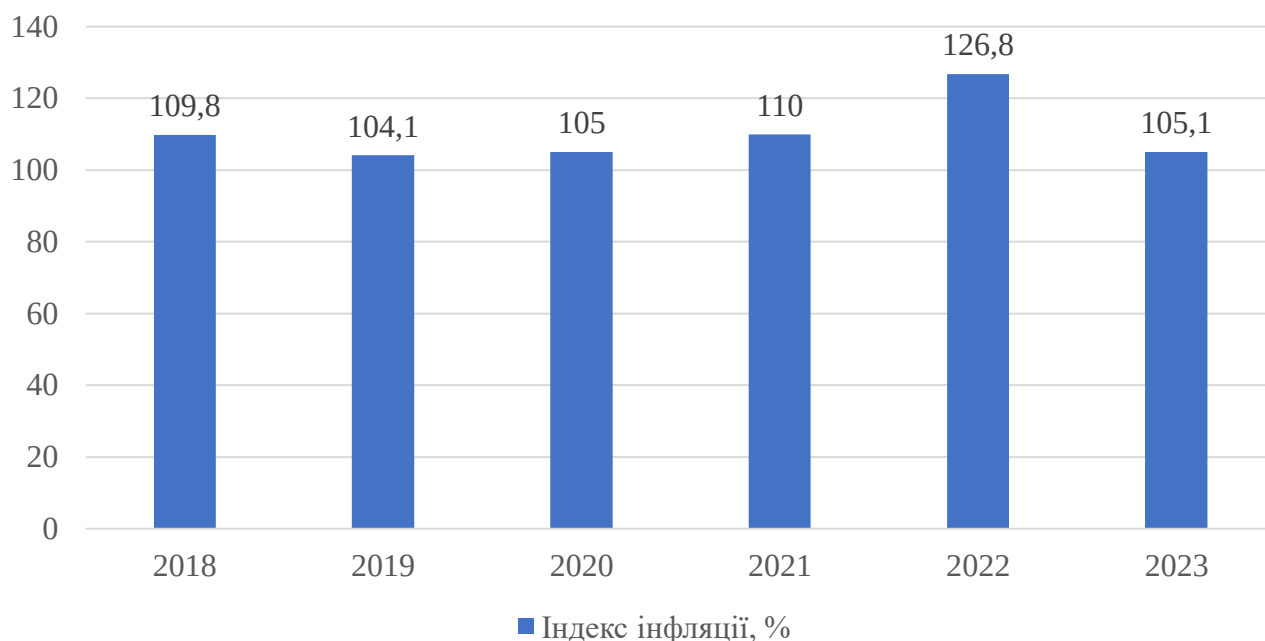


Рисунок 2.9 – Динаміка індексу інфляції в 2019-2023 роках в Україні, %

Джерело:[20]

Відповідно до наведеного графіка, в 2022 році відбулося зростання темпу інфляції до рівня 126,8%, що спричинило підвищення цін на паливо, ряд послуг та привело до зростання витрат компанії. У 2023 році офіційно курс інфляції становить 105,1%, проте, ціни на ринку було суттєво підвищено ще в 2022 році.

Курс валют в 2019-2023 роках наведений на рис.2.10. В 2022-2023 роках відбулося знецінення національної валюти, а значення курсу долара зросло з 27,68

до 38,8 гривень, а курс євро збільшився з 31,71 гривні до 43,05 гривні. Це призвело до збільшення собівартості імпортової продукції та мало негативний вплив на фінансові результати ТОВ «Лімагрейн Україна» в 2022 році.

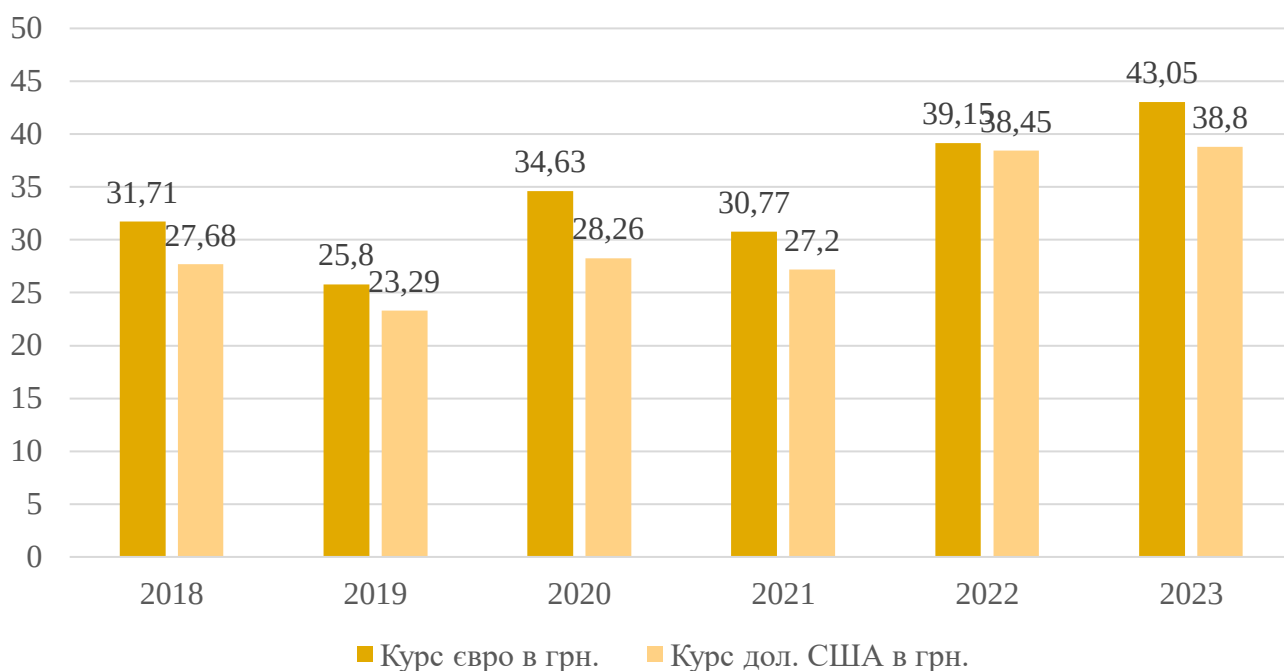


Рисунок 2.10 – Динаміка курсів євро та дол. США в 2019-2023 роках в Україні, грн.

Джерело:[30]

Серед ключових політико-правових факторів слід відзначити початок повномасштабної війни з боку Російської Федерації проти України, що спричинило введення воєнного стану у 2022 році. З початком конфлікту частина території була анексована російськими військами, що призвело до мінування сільськогосподарських угідь.

Протягом війни територія України регулярно піддавалась обстрілам зі сторони сепаратистських сил, застосуванням ракетно-артилерійської вогневої підтримки в прифронтових зонах, що створило загрозу для здійснення сільськогосподарських робіт у відповідних регіонах України. Крім того, війна призвела до серйозних руйнувань транспортної інфраструктури, припинення роботи морських портів, внаслідок чого імпорту та експорту продукції став можливим лише через кордон з Польщею. Крім того, війна в країні спричинила масову

міграцію населення, що призвело до зменшення чисельності споживачів продукції, отриманої з вирощених компанією зернових культур. Це зниження чисельності населення призвело до зменшення попиту в країні

Технологічні фактори значно впливають на діяльність ТОВ «Лімагрейн Україна», що спеціалізується на продажу насіння і засобів захисту рослин. Використання передових методів селекції, виробництва та обробки насіння дозволяє компанії пропонувати клієнтам сорти і гібриди з високою врожайністю і стійкістю до стресових умов. Також впровадження новітніх технологій у виробництво засобів захисту рослин дозволяє забезпечити ефективний захист врожаю від шкідників та хвороб, що збільшує впевненість фермерів у високій якості продукції.

Екологічні фактори впливу на діяльність ТОВ «Лімагрейн Україна» мають важливе значення, оскільки компанія продає засоби захисту рослин, мікродобрива та посівний матеріал. Природні умови та стан довкілля напряду впливають на ефективність використання цих продуктів у сільському господарстві. Негативні аспекти, такі як забруднення ґрунтів і водних джерел під впливом хімічних речовин, можуть ставити під загрозу якість вирощуваних культур та вимагати від компанії розробки екологічно безпечних та ефективних продуктів. Також, врахування екологічних аспектів дозволяє компанії визначити оптимальні методи використання засобів захисту рослин та мікродобрив для збереження біорізноманіття та стабільності екосистем.

Наведемо результати SWOT-аналізу ТОВ «Лімагрейн Україна» в табл.2.7.

З табл.2.7 бачимо, що в 2022-2023 роках сильним був вплив факторів зовнішнього середовища, однак компанія має сильні сторони (кваліфікований персонал, мережа збуту, досвід роботи на ринку позитивна динаміка фінансового стану, торгівля товарами відомого бренду) та для ТОВ «Лімагрейн Україна» оптимальним буде стратегія утримання ринкових позицій за рахунок посилення конкурентних переваг.

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Лімагрейн Україна»

	Можливості Зростання попиту на зернові культури Відновлення транспортної інфраструктури і роботи портів Зростання купівельної спроможності населення в повоєнний період Збільшення чисельності населення в повоєнний період Зростання попиту на продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках	Загрози Зростання конкуренції на ринку Зниження попиту насиченість ринку в умовах скорочення частки експорту у всіх гравців Зниження купівельної спроможності населення через війну Зростання темпу інфляції Мінування полів та подальша окупація території, активізація повітряних обстрілів Знищення виробничих потужностей через ракетні обстріли
Сильні сторони БО Продає продукцію відомого бренду світового рівня Має мережу дистриб'юторів Наявність кваліфікованого персоналу Досвід роботи на ринку Покращення фінансового стану в 2023 році	Стратегія розширення (відкриття фірмових магазинів)	Стратегія утримання існуючого положення шляхом оптимізації цінової політики
Слабкі сторони БО Сезонність Залежність від погодних умов та стихійних явищ Залежність від роботи транспортної інфраструктури України	Стратегія диференціації (розширення асортименту продукції)	Стратегія скорочення (зменшення товарного асортименту, скорочення витрат)

Джерело: складено автором

Отже, до 2022 року маркетингова стратегія ТОВ «Лімагрейн Україна» була ефективною та включала в себе товарну стратегію пропонування продукції високої якості та широкого асортименту, цінову стратегію середньоринкових цін, при цьому ключові функції збуту були покладені на дистриб'юторів. Однак, через значне зниження обсягів ринку є необхідність в удосконаленні маркетингової стратегії ТОВ «Лімагрейн Україна».

2.3 Розроблення заходів з удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Лімагрейн Україна»

Проведена оцінка маркетингової стратегії ТОВ «Лімагрейн Україна» показала, що у нових умовах функціонування підприємства діюча стратегія частково неефективна.

Для визначення оптимальної маркетингової стратегії ТОВ «Лімагрейн Україна» проведемо також SPACE-аналіз (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Визначення складових для побудови матриці SPACE – аналізу

Внутрішня стратегічна позиція					Зовнішня стратегічна позиція				
Економічний потенціал (EP) (“фінансова сила” (FS))					стабільність середовища (ES) (Зовнішні умови бізнесу)				
Фактори (перелік обраних для аналізу)	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки	Фактори (перелік обраних для аналізу)	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки
1. Рівень рентабельності	5	4	0,25	1	1. Динаміка попиту на послуги	5	2	0,25	0,5
2. Динаміка доходів	5	5	0,25	1,25	2. Рівень державного регулювання галузі	5	4	0,25	1
3. Динаміка чистого прибутку	5	3	0,25	0,75	3. Вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі	5	5	0,25	1,25
4. Фінансова стійкість	5	3	0,25	0,75	4. Ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури	5	2	0,25	0,5
Всього				3,75	Всього				3,25
Конкурентні переваги (CA)					Привабливість галузі (IS) (Бізнес-напрямок)				
Фактори (перелік обраних для аналізу)	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки	Фактори (перелік обраних для аналізу)	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінки
1. цінова політика	5	5	0,2	1	1. Рівень конкуренції	5	5	0,2	1
2. якість продукції	5	5	0,2	1	2. Стадія життєвого циклу галузі	5	4	0,2	0,8
3. асортимент продукції	5	5	0,2	1	3. Прибутковість галузі	5	5	0,2	1

Продовження табл.2.8

4. ринкова частка компанії	5	3	0,2	0,6	4. Залежність інших галузей від даної	5	5	0,2	1
5. маркетингова діяльність	5	4	0,2	0,8	5. Загальна привабливість галузі	5	4	0,2	0,8
Всього				4,4	Всього				4,6

Джерело: складено автором

Розрахуємо вектор оптимальної стратегії:

$$X=4,4-4,6=-0,2$$

$$Y=3,75-3,25=0,5$$

Побудуємо матрицю SPACE-аналізу ТОВ «Лімагрейн Україна» на рис.2.11.

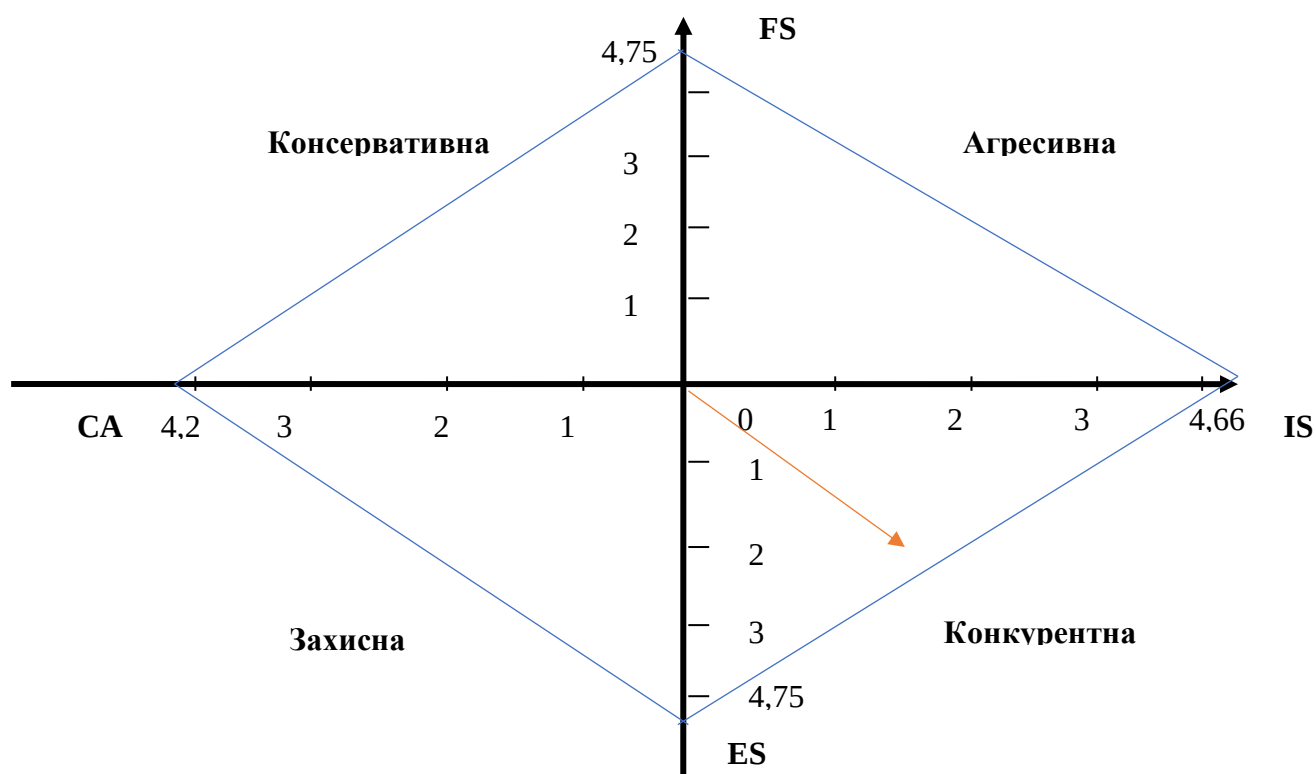


Рисунок 2.11 – Приклад побудови матриці SPACE-аналізу ТОВ «Лімагрейн Україна»

Джерело: побудовано автором

Відповідно до матриці SPACE-аналізу ТОВ «Лімагрейн Україна» доцільно застосовувати конкурентну стратегію.

Узагальнимо результати оцінки стратегічного положення компанії в табл.2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка стратегічної позиції компанії ТОВ «Лімагрейн Україна» за різними методами

Матриця	Тип бажаної стратегії
Матриця McKinsey «привабливість галузі – конкурентна позиція»	стратегія інвестування
Матриця Томпсона і Стрікланда	центрована диверсифікація, конгломератна диверсифікація, спільне підприємство у новій області
SWOT-аналізу	стратегія утримання ринкових позицій
SPACE-аналіз	конкурентна стратегія

Джерело: побудовано автором

Відповідно до проведеного аналізу, за різними методами аналізу отримано різні результати. Матриця McKinsey показала, що компанії доцільно інвестувати в розвиток, а матриця Томпсона і Стрікланда – утримувати існуючі позиції на ринку. На нашу думку, доцільно комбінувати стратегію зростання та стратегію утримання ринкових позицій. Відповідно до цього, визначимо напрями удосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Компанія пропонує продукцію світового бренду (високої якості, широкий асортимент), однак, попит на ринку суттєво скоротився, через кризову ситуацію багато оптових клієнтів компанії почали шукати більш дешеву продукцію (через брак грошових коштів). Компанія продає свою продукцію оптом крупним покупцям та реалізовує через дистриб'юторів, однак, не займається роздрібною торгівлею. Через зниження попиту на продукцію було б доцільно запровадити і роздрібну торгівлю, оскільки приватні особи (які мають город, дачу, приватний будинок) готові купувати продукцію компанії та купують її через посередників. Створення інтернет-магазину роздрібної торгівлі дозволить збільшити обсяги продаж, а оскільки продукція буде продаватись напряму, без посередників, то можна запропонувати покупцям знижки відносно ринкових цін.

Для визначення напрямку удосконалення товарної стратегії побудуємо матрицю БКГ (табл.2.10). Основним конкурентом за часткою ринку є ТОВ «Кернел-Трейд».

Таблиця 2.10 – Дані для побудови матриці БКГ ТОВ «Лімагрейн Україна»

Товарна група	Питома вага продукту в обсягу реалізації, %	Відносна частка ринку	Темпи росту ринку
Кукурудза	42,30%	1,11	0,91
Соняшник	18,54%	0,98	0,88
Пшениця	16,87%	0,87	0,92
Ріпак	12,68%	0,81	0,85
Ячмінь	7,48%	0,65	0,88
Горох	2,13%	0,60	1,02
	100,00%		

Джерело: побудовано автором

За даними табл.2.9 побудуємо матрицю БКГ на рис.2.12.

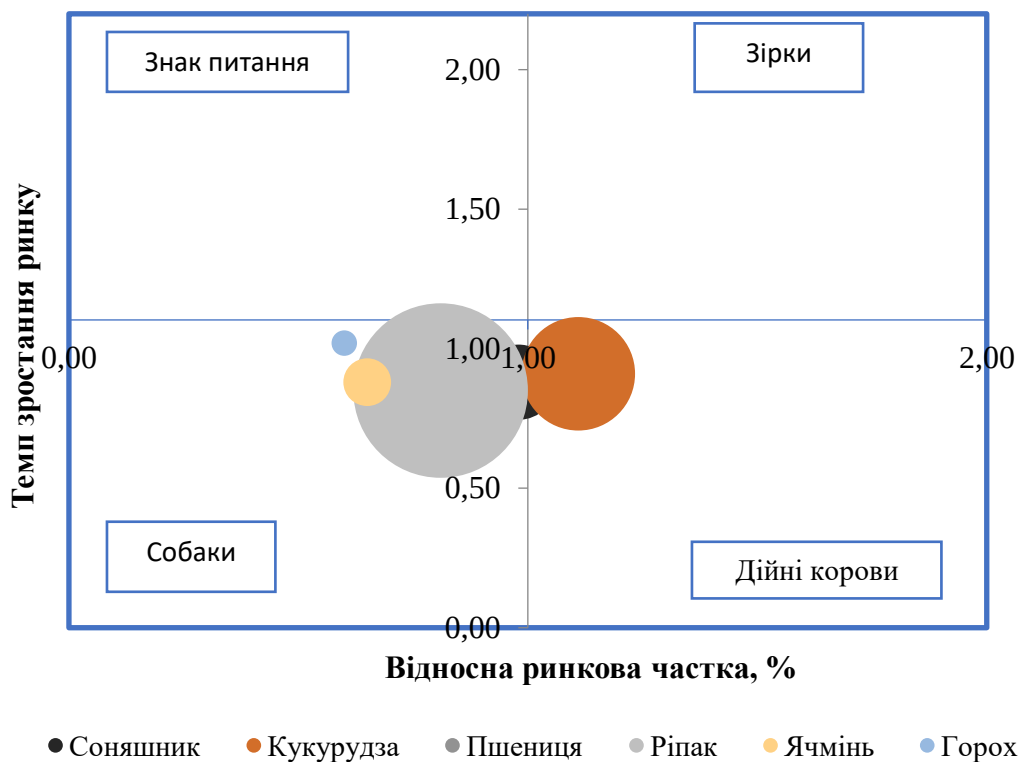


Рисунок 2.12 – Матриця БКГ ТОВ «Лімагрейн Україна»

Джерело: побудовано автором

Як бачимо, кукурудза потрапила в сектор дійні корови, соняшник знаходиться одночасно в секторах дійна корова та собаки, а пшениця, ріпак, ячмінь та горох потрапили в сектор «собаки», тобто необхідно проводити додаткові заходи для їх просування або скорочувати їх пропозицію за рахунок розширення пропозиції сортів соняшника та кукурудзи.

Пропонуємо проводити моніторинг продаж кожен сезон та пропонувати знижки на ті позиції, які не користуються попитом і на ті, які користуються найбільшим попитом (2-3 позиції) для залучення покупців.

Отже, для удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Лімагрейн Україна» пропонуємо проведення таких заходів (рис.2.13).



Рисунок 2.13 – Заходи щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Лімагрейн Україна»

Джерело: розроблено автором

Розглянемо ці пропозиції.

Створення інтернет-магазину роздрібної торгівлі можна реалізувати на платформі сайту ТОВ «Лімагрейн Україна» [32]. На сайту розміщено інформацію про компанію та її продукцію. Є каталог продукції та можливість додати продукцію

в обране, для створення інтернет-магазину необхідно додати ціну та створити кошик і можливість онлайн-оплати замовлення.

Для інтеграції сайту (інтернет-магазину) необхідно також установити CRM-систему для інтеграції даних складу та інтернет-магазину компанії. Пропонуємо застосування KeyCRM, так як це CRM-система українських розробників, має сервер даних в Україні. Переваги використання KeyCRM для ТОВ «Лімагрейн Україна» наведемо на рис.2.14.



Рисунок 2.14 – Переваги використання KeyCRM для ТОВ «Лімагрейн Україна»

Джерело: розроблено автором

Отже, для інтеграції роботи інтернет-магазину та облікової програми ТОВ «Лімагрейн Україна» (на даний час це 1-С:Бухгалтерія та склад, але планується перехід на інше програмне забезпечення, яке буде розміщено не на російському сервері) було обрано KeyCRM [15].

Тарифи компанії наведено на рис.2.15. Планується, що перші пів року кількість замовлень буде менше 200 та в другій половині року складатиме від 200 до 400 замовлень. Замовлення будуть відправлятися від суми в корзині більше або рівно 3000 грн.



Рисунок 2.15 – Тарифи за користування KeyCRM

Джерело: [15]

Окрім того, необхідно найняти персонал, який буде забезпечувати роботу інтернет-магазину. Пропонуємо найняти 2 менеджерів з інтернет-торгівлі та кур'єра.

Для залучення покупців пропонуємо надавати знижки в інтернет-магазині. Так як продукція буде реалізовуватись безпосередньо споживачам (без посередників) та роздрібними партіями, то будуть установлені такі ж ціни як і у дистриб'юторів компанії, а оскільки дистриб'юторам продукція продається в середньому на 15% дешевше, ніж середня ринкова ціна, то пропонуємо 5% від доходів направляти на надання знижок.

Також пропонуємо надавати знижки оптовим клієнтам (переважно це дистриб'ютори) за замовлення вартістю більше 500 тис.грн. знижку 5%.

Отже, для маркетингової стратегії ТОВ «Лімагрейн Україна» пропонуємо: створення інтернет-магазину роздрібною торгівлі, надання знижок в інтернет магазині, надання знижок за оптові партії (знижка від певної суми замовлення). Все

це дозволить збільшити обсяги продаж та ринкову частку компанії, збільшити лояльність клієнтів та, завдяки цьому, збільшити конкурентоспроможність компанії за рахунок удосконалення маркетингової стратегії.

2.4 Обґрунтування економічної доцільності запровадження розроблених пропозицій

Визначимо необхідні організаційні заходи та обсяг витрат для запровадження рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Лімагрейн Україна».

Для створення інтернет-магазину необхідно створити відділ інтернет-продаж та найняти персонал (рис.2.16).



Рисунок 2.16 – Організаційна структура відділу інтернет-продаж ТОВ «Лімагрейн Україна»

Джерело: розроблено автором

Складемо штатний розпис для відділу інтернет-продаж ТОВ «Лімагрейн Україна» (табл.2.11).

Таблиця 2.11 – Штатний розпис для відділу інтернет-продаж ТОВ «Лімагрейн Україна»

Посада	Кіл-ть	Ставка, грн.	Податок на заробітну плату (ЄСВ), 22%, грн.	Витрати за місяць, грн.	Витрати за рік, грн.
1	2	3	4	5	6
Керівник відділу-інтернет-продаж	1	20 000	4 400	24 400	292 800
Менеджер з інтернет-продаж	1	17 500	3 850	21 350	256 200
Кур'єр	1	15 500	3 410	18 910	226 920
Всього	3			64 660	775 920

Джерело: розроблено автором

З табл.2.11 бачимо, що витрати на утримання персоналу інтернет-магазину за рік складуть 775,92 тис.грн. за рік.

Також необхідно купити для працівників меблі та ноутбуки (табл.212).

Таблиця 2.12 – Обладнання та меблі для відділу інтернет-продаж ТОВ «Лімагрейн Україна»

Найменування	Кіл-ть	Ціна, грн.	Сума, грн.
Стіл	3	2 500	7 500
Стул офісний	3	1 300	3 900
Ноутбук	3	21 000	63 000
Всього:			74 400

Джерело: розроблено автором

Отже, на обладнання відділу інтернет-продаж ТОВ «Лімагрейн Україна» необхідно витратити 74,4 тис.грн., а розміщено відділ буде в офісному приміщенні (є вільні кімнати).

Кур'єра будемо наймати з власним транспортом, компенсація бензину складе із розрахунку відстані до служби доставки та назад (10 км), вартість бензину за 1 л в середньому складає 53 грн. Протягом 22 робочих днів кілометраж складе:

$$10 \cdot 22 = 220 \text{ км.}$$

Витрати бензину на 100 км 8,5 складуть:

Розмір компенсації за бензин кур'єру складе:

$$220/100*8,5*53=991 \text{ грн. на місяць або } 991*12=11892 \text{ грн. за рік}$$

Також розрахуємо витрат на просування сайту в інтернет за допомогою пошукової оптимізації. Витрати складуть 200 дол. США на місяць за курсом 39 грн.:

$$200*39,2=7840 \text{ грн. на місяць або } 7,8*12=94,08 \text{ тис.грн. за рік}$$

Розрахуємо прогнозний обсяг доходів від інтернет-продаж. Для цього спрогнозуємо обсяги продаж по місяцях (рис.2.17).

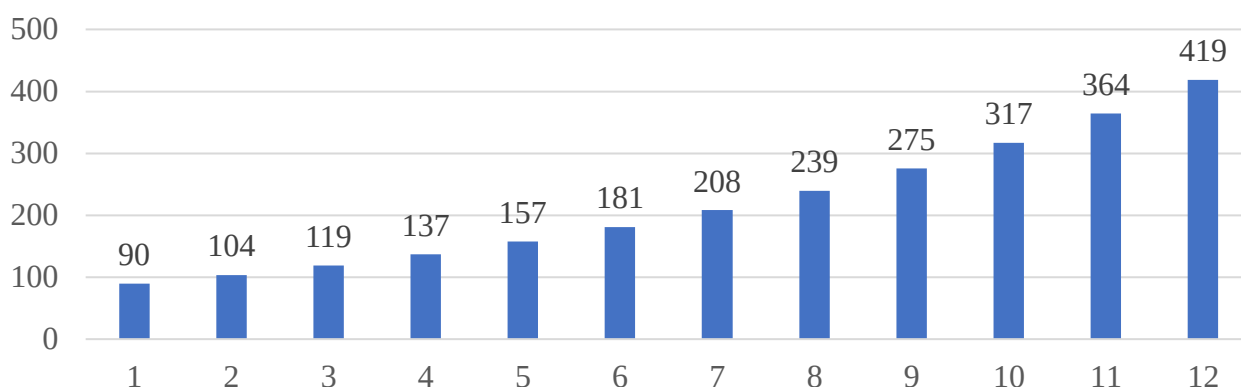


Рисунок 2.17 – Прогноз інтернет-продаж ТОВ «Лімагрейн Україна», одиниць.

Джерело: розроблено автором

Отже, за рік планується виконати 2610 продаж. Середній чек однієї продажі буде більше 3000 грн. (мінімальна вартість замовлення). Середня ціна за упаковку посівного матеріалу 2600 грн. (роздрібна ціна у дистриб'юторів). В середньому роздрібний покупець купить 1-3 мішки за один раз:

$$2600*1,5=3900 \text{ грн. – середній чек.}$$

Обсяг доходів від інтернет-продаж за перший рік роботи інтернет-магазину складе:

$$3900 \cdot 2610 = 10\,179\,000 \text{ грн.}$$

Собівартість упаковки посівного матеріалу в середньому складає 1600 грн.
Собівартість річного обсягу продаж складе:

$$1600 \cdot 2610 = 1\,184\,240 \text{ грн.}$$

Заплануємо витрати на надання знижок на сайті 5% від доходів:

$$10\,179\,000 \cdot 5\% = 508\,950 \text{ грн.}$$

Витрати за користування KeyCRM складуть 19 дол. США за перші 6 місяців та $19+9=28$ дол. США за наступні 5 місяців і $28+9=37$ дол. США за останній місяць. За курсова 39,2 грн. за долар витрати складуть:

$$(19 \cdot 6 + 28 \cdot 5 + 37) \cdot 39,2 = 11\,407 \text{ грн.}$$

Витрати на удосконалення веб-сайту заплануємо у розмірі 2000 дол. США за курсом 39,2 грн.:

$$2000 \cdot 39,2 = 78\,400 \text{ грн.}$$

Розрахуємо економічний ефект від інтернет-продаж за рік (табл.2.13).

Таблиця 2.13 – Економічний ефект від інтернет-продаж за рік

Показники	Сума, грн.
1	2
Доходи від інтернет-продаж	+ 10 179 000
Собівартість продукції	- 4 184 240
Витрати на оплату праці	- 775 920
Витрати на закупку обладнання та меблів	- 74 400
Витрати на компенсацію вартості бензину	- 11 892
Витрати на просування сайту	- 94 080
Витрати на надання знижок	- 508 950
Витрати за користування KeyCRM	- 11 407
Витрати на удосконалення веб-сайту	- 78 400
Інші витрати (10% від собівартості продукції)	- 418 424
Економічний ефект	+ 4 021 287

Джерело: розроблено автором

Отже, економічний ефект від діяльності інтернет-магазину за рік складе 4 021,3 тис.грн.

Також пропонуємо надавати знижку за замовлення вартістю більше 100 тис.грн. (і відстрочкою платежу не більше 2 тижнів) знижку 5%, це дозволить збільшити продажі орієнтовно на 5%. Зростання продаж складе:

$$1\,548\,559 * 5\% = 77\,428 \text{ тис.грн.}$$

Прогнозна частка продаж на суму більше 500 тис.грн. за одне замовлення складе 15% від річних продаж.

Обсяг річних продаж складе:

$$1\,548\,559 + 77\,428 = 1\,625\,987 \text{ тис.грн.}$$

Витрати на надання знижки складуть:

$$1\,625\,987 * 15\% * 5\% = 12\,195 \text{ тис.грн.}$$

Розмір собівартості продукції за рахунок збільшення обсягів продаж складе 5% зростання змінних витрат (частка 82%), а 18% постійні витрати залишаться незмінними:

$$1\,118\,936 * 82\% * 105\% + 1\,118\,936 * 18\% = 1\,164\,812 \text{ тис.грн.}$$

Зростання собівартості складе:

$$1\,164\,812 - 1\,118\,936 = 45\,876 \text{ тис.грн.}$$

Складемо прогноз економічного ефекту від надання знижки оптовим покупцям (табл.2.14).

Таблиця 2.14 – Економічний ефект від надання знижки оптовим покупцям

	Сума, тис. грн.
Зростання продаж	+77 428
Зростання собівартості	-45 876
Витрати на надання знижки	-12 195
Економічний ефект	+19 357

Джерело: розроблено автором

Отже, економічний ефект від надання знижки оптовим покупцям за рік складе 19 357 тис.грн.

Визначимо вплив запропонованих заходів на фінансові результати підприємства (прогноз фінансових результатів наведемо в дод.Г). Прогноз наведемо на рис.2.18.

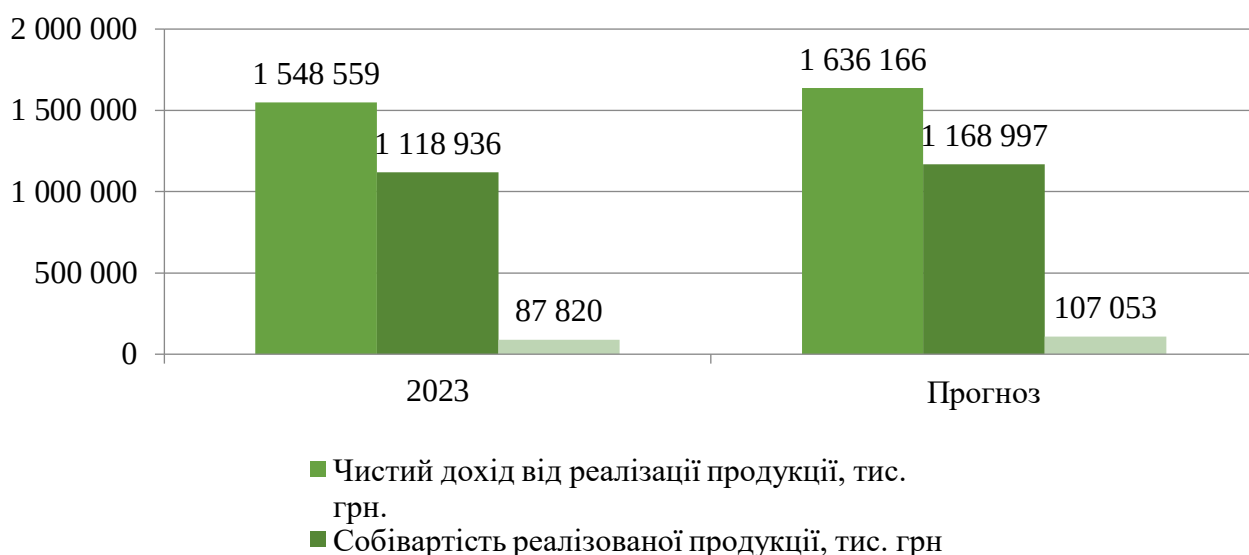


Рисунок 2.18 – Прогноз фінансових результатів ТОВ «Лімагрейн Україна», тис.грн.

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, планується зростання чистого прибутку на 21,9% (19233 тис. грн.).

Складемо прогноз показників рентабельності ТОВ «Лімагрейн Україна» в 2021-2023 роках наведемо на рис.2.19.

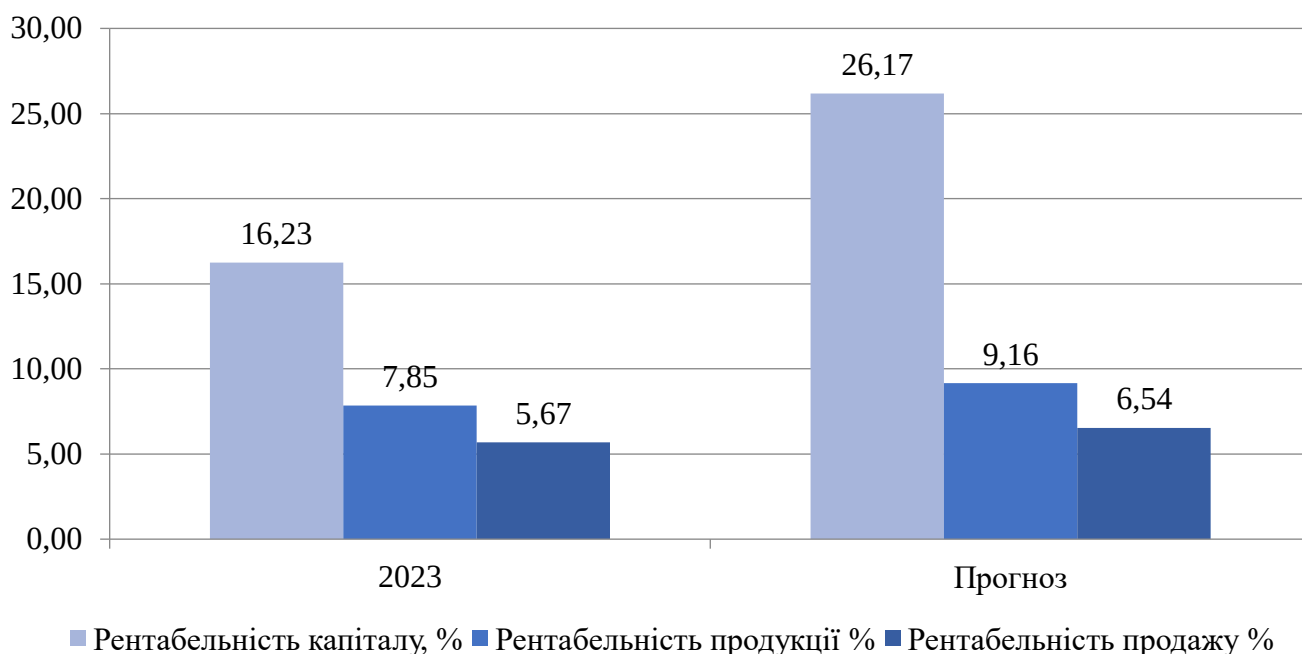


Рисунок 2.19 – Прогноз показників рентабельності ТОВ «Лімагрейн Україна», %

Джерело: розроблено автором

Отже, очікується зростання рентабельності капіталу на 9,95%, рентабельності продукції на 1,32% та рентабельності продаж на 0,88%.

Складемо план реалізації заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Лімагрейн Україна» в табл.2.15.

Таблиця 2.15 – Календарний графік реалізації заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Лімагрейн Україна»

Назва робіт	Період виконання	Відповідальна особа
1	2	3
Оптимізація веб-сайту та створення функції онлайн-оплати	01.06-30.06	Директор з продаж
Розміщення інформації про ціни на продукцію	01.06-30.06	Директор з маркетингу, директор з продаж
Реєстрація на KeyCRM та інтеграція з програмним забезпеченням ТОВ «Лімагрейн Україна»	30.06-03.07	Головний бухгалтер
Відкриття інтернет-магазину	04.07-05.07	Директор з маркетингу, директор з продаж
Повідомлення постійним клієнтам та розміщення на сайті інформації про надання знижки за замовлення вартістю більше 500 тис.грн. (і відстрочкою платежу не більше 2 тижнів)	01.06-05.06	Директор з маркетингу, директор з продаж

Джерело: розроблено автором

Отже, було проведено оцінку економічної доцільності запровадження розроблених пропозицій та виявлено, що економічний ефект від інтернет-продаж складе 4 127,3 тис.грн., економічний ефект від надання знижки оптовим покупцям складе 19 357 тис.грн. Після проведення запропонованих заходів планується зростання чистого прибутку на 21,9% (19 233 грн.) та зростання рентабельності капіталу на 9,95%, рентабельності продукції на 1,32% та рентабельності продаж на 0,88%.

ВИСНОВКИ

1. Маркетингова стратегія – це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення конкретних цілей організації чи підприємства на ринку. Вона визначає основні напрями діяльності в області маркетингу та враховує фактори середовища, конкуренції, цільової аудиторії та інші аспекти, необхідні для ефективного позиціонування продуктів чи послуг на ринку. Маркетингова стратегія вирішує такі завдання: збільшення прибутку; зміцнення позицій в своїй ніші; розширення ринку збуту; підвищення конкурентоспроможності. Виділяють різні види маркетингових стратегій за різними ознаками та підходами.

2. Для оцінювання ефективності маркетингової стратегії бізнес-організації використовують такі методики: SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, матриця McKinsey, матриця БКГ, матриця Томпсона и Стрікланда та інші методики.

3. Формування стратегії маркетингу є ключовим, але важким завданням. Немає універсальної стратегії для всіх компаній. Добре продумана стратегія готує компанію до майбутнього, визначає напрямки розвитку та визначає намір зайняти конкретні ділові позиції. Етапи розроблення маркетингової стратегії бізнес-організації включають дослідження поточного позиціонування підприємства, аналіз ринку, проведення SWOT-аналізу, розробку цільового позиціонування підприємства, формування стратегії маркетингу, аналіз ризиків, контроль.

4. ТОВ «Лімагрейн Україна» є представником компанії «Лімагрейн Європа» (бренд LG) та реалізовує на українському ринку насіння соняшнику, кукурудзи, ріпаку, пшениці, ячменю, льону та гороху. В 2021-2023 роках компанія погіршила свою прибутковість, показники ділової активності, фінансової стійкості, рентабельності, ефективність управління основними фондами, а також показники ліквідності. Такі погіршення обумовлені зростанням собівартості продукції та операційних витрат компанії через воєнні дії в країні.

5. Проведений аналіз показав, що до 2022 року маркетингова стратегія ТОВ «Лімагрейн Україна» була ефективною та включала в себе товарну стратегію

пропонування продукції високої якості та широкого асортименту, цінову стратегію середньоринкових цін, при цьому ключові функції збуту були покладені на дистриб'юторів. Однак, через значне зниження обсягів ринку є необхідність в удосконаленні маркетингової стратегії ТОВ «Лімагрейн Україна».

6. Було виявлено, що за різними методами аналізу отримано різні результати: 2 матриці показали, що компанії доцільно інвестувати в розвиток, а 2 утримувати існуючі позиції на ринку. На нашу думку, доцільно комбінувати стратегію зростання та стратегію утримання ринкових позицій. Для удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Лімагрейн Україна» було запропоновано: створення інтернет-магазину роздрібної торгівлі, надання знижок в інтернет магазині, надання знижок за оптові партії (знижка від певної суми замовлення). Все це дозволить збільшити обсяги продаж та ринкову частку компанії, збільшити лояльність клієнтів та, завдяки цьому, збільшити конкурентоспроможність компанії за рахунок удосконалення маркетингової стратегії.

7. Було проведено оцінку економічної доцільності запровадження розроблених пропозицій та виявлено, що економічний ефект від інтернет-продаж складе 4 021,3 тис.грн., економічний ефект від надання знижки оптовим покупцям складе 19 357 тис.грн. Після проведення запропонованих заходів планується зростання чистого прибутку на 21,9% (19 223 грн.) та зростання рентабельності капіталу на 9,95%, рентабельності продукції на 1,32% та рентабельності продаж на 0,88%. Було складено календарний графік реалізації заходів щодо удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Лімагрейн Україна» та визначено відповідальних осіб.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. № 36. С. 11-18.
2. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Економічні науки*. 2019. № 5. С. 19-24.
3. Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством : монографія / І. М. Боярко та ін. Суми : Університетська книга, 2014. 175 с.
4. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Чернега В. М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 86–92.
5. Войтович Н. В., Терещук О. Ю. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С. 122-129.
6. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2015. 360 с.
7. Гудзь Ю.Ф., Джерелюк Ю.О., Кравчик Ю.В. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *innovation and Sustainability*. №1. 2023. С.197-203.
8. Гуріна Н., Бестюк А. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту. *Економіка та суспільство*. 2021. № (31). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7190> (дата звернення: 10.05.2024).
9. Дорошкевич Д. В., Захарова Г. Ю. Формування маркетингової стратегії в умовах конкуренції на підприємстві ТОВ «Конте». *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 22–30.
10. Зяйлик М. Різноманісна діяльність по наданню комунікативних послуг в суспільстві. Маркетингові технології підприємств в сучасному науковотехнічному середовищі: матеріали ХІ регіональної науково-практичної інтернетконференції молодих вчених та студентів, 16 листопада 2020 р. Тернопіль. С. 154. URL: <http://surl.li/epwvcg> (дата звернення: 20.01.2024).

11. Євтушенко Г.В., Суза А.В., Харькова В.Є. Особливості сучасних маркетингових стратегій українських підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 40. С. 75-81.
12. Ільченко Т. В., Помазан Л.М. Сучасні методи проведення маркетингових досліджень на споживчому ринку. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 8. С. 131-135.
13. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємства: сучасний стан. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 252 с.
14. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія; Н.В. Карпенко, М.В. Макарова, Н.С. Педченко, В.І. Перебийніс, та 21 інших ; за загальною редакцією Н.В. Карпенко. Київ : Центр учбової літератури, 2020. с. 251.
15. Керуйте замовленнями в CRM. URL: <https://ua.keycrm.app/product/order-management> (дата звернення: 04.01.2024).
16. Кітченко О. М. Вибір стратегії розвитку підприємства на стадії бізнес проектування. *Вибір стратегії розвитку підприємства на стадії бізнес проектування* №7. 2023.С. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-08/2023-7-04-08> (дата звернення: 10.01.2024).
17. Кобець Д.Л., Слободян Н.Я., Дербеньова Я.В, , Зеліч В. В Теоретико-методологічні засади розробки маркетингової стратегії підприємства (український досвід). *Академічні візії*. 2023. №15. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7542410> (дата звернення: 04.01.2024).
18. Коваль О. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 202. № (39). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1421/1368> (дата звернення: 04.01.2024).
19. Корнієнко Т. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № (49). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2364/2285> (дата звернення: 04.01.2024).

20. Динаміка індексу інфляції в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>.

21. Липчук В.В., Дудяк Р.П., Бугіль С.Я., Янишин Я.С. Маркетинг : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів; Міністерство освіти і науки України. Львів : Видавництво «Магнолія 2006». 2019. С. 455.

22. Лищенко М.О., Макаренко Н.О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. № 1. С. 33-40.

23. Лихолат С.М., Воробель Н.В. Маркетингові стратегії як основа господарської діяльності підприємства. *Наукові перспективи*. 2023. ; 4 (34). С. 249-258.

24. Маковецька І.М., Яргін М.В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2 (36). С. 38-41.

25. Микитюк Ю., Палковський Є. Оцінка маркетингової діяльності промислових підприємств з використанням збалансованої системи показників. *Вісник економіки*. 2021. № 2. С. 103–116.

26. Нісходовська О. Ю. Формування маркетингової стратегії управління конкурентністю підприємств з вирощуванням круп'яних культур. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/275/263> (дата звернення: 20.01.2024).

27. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.01.2024).

28. Павлішина Н. М., Резанцева В. Маркетингова стратегія на підприємствах малого бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 1. С.185-188.

29. Петрова І., Лойко Є. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № (1(65)). С. 95–104.

30. Динаміка курсів євро та дол. США в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/archive/>.

31. Ринок засобів захисту рослин та насіння у 2023 році продовжує скорочуватися. URL: <https://agri-gator.com.ua/2023/11/02/rynok-zasobiv-zakhystu-roslyn-ta-nasinnia-u-2023-rotsi-prodovzhuie-skorochuvatysia-propozytsiia/> (дата звернення: 20.03.2024).

32. Сайт ТОВ «Лімагрейн Україна». URL: <https://lgseeds.com.ua/about> (дата звернення: 04.01.2024).

33. Сапінський О., Шинкаренко Н.В., Пілова К.П. Маркетинг у створенні стратегічних переваг на ринку послуг. *Економічний вісник*. 2021, №3. С.115-122.

34. Соколова Л.В., Верясова Г.М. Тенденції та перспективи розвитку ринку маркетингових досліджень в Україні. Математичне моделювання процесів в економіці та управлінні проектами і програмами (ММП-2021): матеріали міжнародної науковопрактичної конференції (Коблево, 13-17 вересня 2021 р.). Харків: ХНУРЕ. 2021. С. 128-132.

35. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. № (55). URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848> (дата звернення: 04.01.2024).

36. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296> (дата звернення: 10.05.2024).

37. Тренди веб-дизайну 2019. Kyivstore. 2019. URL: <https://kyivstore.com/uk/blog/web-design-trends2019> (дата звернення: 04.01.2024).

38. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414> (дата звернення: 02.02.2024).

39. Щукін Д.В. Методологічні аспекти стратегічного управління діяльністю промислового підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 144–148.
40. Юрчишин Я.В., Парасій-Вергуненко І.М., Назарова К.О. Методи вибору стратегічних альтернатив розвитку торговельного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 79. С. 212-216.
41. Ambler T., Kokkinaki F., Puntoni S. Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection // *Journal of Marketing Management*. 2004. № 3-4. p. 475-498.
42. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems. *Sloan Management Review*. 1977. P. 1-24.
43. Farris P.W., Bendle N.T., Pfeifer Ph.E., Reibstein D.J. Marketing metrics: the definitive guide to measuring marketing performance. / 2nd edition., 2010. 414 p.
44. Hendrick R. Strategic planning environment, process, and performance in public agencies : A comparative study of departments in Milwaukee // *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2003. № 13. p. 491-519
45. Meskon M., Albert M., Khedouri F. Fundamentals of management
46. Pilling B.K. Rigdon E.E., Brightman H.J. Building a Metrics-Enabled Marketing Curriculum The Cornerstone Course // *Journal of Marketing Education*. – 2012. № 2. p. 179-193.
47. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
48. Philip Kotler, Gary Armstrong, Marc Oliver Opresnik. Marketing: An Introduction, Global Edition, 14th Edition. New York: Pearson Education Limited, 2019. 672 p.
49. Thompson A. A. Strategic Management: Concept and Cases / Thompson A. A., Strickland A. // University of Alabama, Business Publication Inc. , Plano, Texas. 1987. 568 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Визначення поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Трактування
1	2
Гудзь Ю.Ф., Джерелюк Ю.О., Кравчик Ю.В.	Маркетингова стратегія - це важливий документ для будь-якої компанії, від мікро бізнесу до великих корпорацій, які прагнуть керованого фінансового результату [2, с.200]
Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В.	«маркетингова стратегія є складовою частиною бізнес-планування, яке охоплює бізнес-стратегії господарських підрозділів та загальну стратегію підприємства» [1, с.12]
Кітченко О. М.	Маркетингова стратегія – це більшою мірою той спосіб, ті дії, які робить компанія, завдяки яким місія та стратегічні цілі компанії стають досяжними. На відміну від неї, маркетинговий план, будується на ос-нові стратегії, та допомагає реалізувати тактичні маркетингові цілі [15]
Лишенко М.О., Макаренко Н.О.	Маркетингова стратегія здійснюється в аналізі, плануванні, організації, управлінні, інформаційному забезпеченні, контролі – це з боку менеджменту, а з боку маркетингу – у комплексному дослідженні ринку, економічній кон'юктурі, аналізі виробничо-збутових можливостей підприємства, розробленні маркетингової стратегії і програмі, проведенні товарної, цінової, комунікаційної політики, формуванні структур маркетингових служб, контролі маркетингової діяльності та оцінці її ефективності [17, с.36]
Редька В.В., Пономаренко І.О.	Маркетингова стратегія – невід'ємна складова успішної бізнес-діяльності підприємства. Щоб створити цінність для клієнта, кожна компанія має мати відмінні характеристики від компанії-конкурента. Цінність вимірюється сумою грошей, які споживач готовий витратити за продукт чи послугу компанії [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 229]
Кобець Д.Л., Слободян Н.Я., Дербеньова Я.В., Зеліч В.В.,	Стратегія маркетингу - формування цілей, досягнення їх і вирішення завдань підприємства-виробника щодо кожного окремого товару, кожного окремого ринку протягом певного періоду часу. Стратегія формується з метою здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства [17]
Сапінський О., Шинкаренко Н.В., Пілова К.П.	Маркетингова стратегія є особливою формою планування та здійснення планів підприємства, яка покликана мінімізувати всі ризики, що виникають на шляху до досягнення мети [31, с. 119]
Струк Н., Капраль О.	стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який забезпечує приведення можливостей підприємства за допомогою маркетингових інструментів у відповідність до мінливої ситуації на ринку для досягнення довгострокових конкурентних переваг [34]

Джерело: розроблено за даними [1;2;15;17;28; 31]

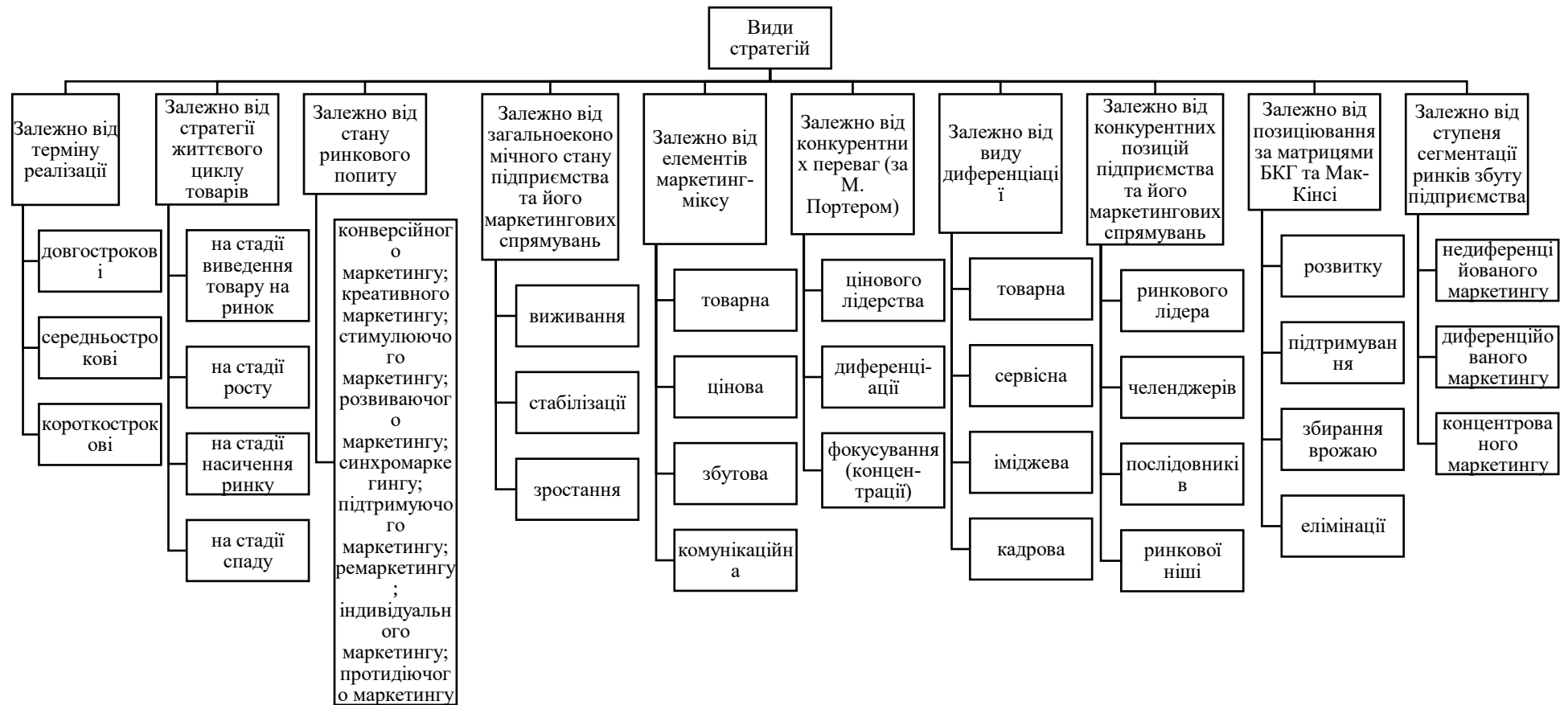


Рисунок Б.1 – Класифікація маркетингових стратегій

Таблиця В.1 - Підходи до оцінки маркетингових стратегій, що розглядають фінансові та нематеріальні показники

Автори	Групи показників
1	2
Групи досліджень, що стосуються фінансових (матеріальних) показників	
Дж.А.Девіс [Ошибка! Источник ссылки не найден.]	1. Маркетингове планування та споживачі. 2.Пропозиція. 3. Відділ продажів
П. Ферріс, Н. Бендл, Ф.Є. Пфайфер, Д.Дж. Райбштайн [Ошибка! Источник ссылки не найден.]	1. Ринкові метрики. 2. Фінанси. 3. Бренд, управління продуктовим портфелем. 4. Споживач. 5. Продаж та управління каналом розподілу. 6. Ціноутворення. 7. Просування. 8. Реклама та інтернет. 9. Внесок маркетингу
Т. Амблер [Ошибка! Источник ссылки не найден.]	1. Фінансові метрики. 2. Метрики, що оцінюють капітал бренду. 3. Метрики, що оцінюють інновації. 4. Метрики, що оцінюють персонал компанії
Дж. У. Фарлей, З. Хеніг, Д.Р. Леман, Х.Т. Нгуйєн [Ошибка! Источник ссылки не найден.]	1. Нові товари. 2. Споживач. 3. Бренд. 4. Дистрибуція. 5. Реклама та просування
Б. Піллінг, Є. Рігдон, Х. Дж. Брайтман [41]	1. Ринкові метрики. 2. Фінансові метрики. 3. Ціноутворення. 4. Бренд та управління продуктовим портфелем. 5. Управління продажами та управління
О. Мінтц, І.Куррім [Ошибка! Источник ссылки не найден.]	1. Фінансові метрики. 2. Загальні метрики 3. Метрики, що оцінюють ATL-рекламу. 4. Метрики, що оцінюють рекламу в інтернеті 5. Метрики, що оцінюють соціальні медіа. 6. Метрики, що оцінюють цінове стимулювання. 7. Метрики, що оцінюють цінову стратегію 8. Метрики, що оцінюють PR-діяльність компанії та спонсорські заходи. 9. Метрики, що оцінюють дистрибуцію 10. Метрики, що оцінюють 11. Метрики, що оцінюють продаж 12. Метрики, що оцінюють прямих покупців

1	2
Д. Кумар [Ошибка! Источник ссылки не найден.]	1. Метрики, що оцінюють обслуговування клієнтів. 2. Метрики, що оцінюють логістик. 3. Метрики, що оцінюють підприємство. 4. Метрики, що оцінюють закупівлі. 5. Метрики, що оцінюють міжфункціональну діяльність
Групи досліджень, що стосуються клієнтських (нематеріальних) показників	
Дж.А. Петерсен, МакКалістер, Д.Дж. Райбштайн, Р. Вінер, Ст Кумар, Дж. Аткинсон [Ошибка! Источник ссылки не найден.]	1. Метрики, що оцінюють капітал бренду. 2. Метрики, що оцінюють цінність клієнта. 3. Метрики, що оцінюють значимість «сарафанного радіо» та рекомендацій. 4. Метрики, що оцінюють утримання та придбання клієнтів. 5. Метрики, що оцінюють кількість перехресних покупок. 6. Метрики, що оцінюють покупки через різні канали. 7. Метрики, що оцінюють повернення товарів
Т. Амблер, Ф. Коккінакі, С. Пунтоні [41]	1. Фінансові метрики. 2. Ринкові метрики. 3. Метрики, які оцінюють поведінку споживача. 4. Метрики, що оцінюють взаємодію з усіма споживачами. 5. Метрики, що оцінюють прямих покупців. 6. Метрики, що оцінюють інноваційність підприємства
Групи досліджень, що стосуються і фінансових, і клієнтських показників	
С. Сампайо, С. Сімоєш, М. Перін, А. Алмейда [Ошибка! Источник ссылки не найден.]	1. Просування. 2. Поведінка споживача та взаємопов'язані індикатори. 3. Фінансові показники. 4. Ринкові метрики та метрики, що оцінюють інноваційну діяльність компанії

Таблиця Г.1 – Прогноз фінансових результатів ТОВ «Лімагрейн Україна»

Показник	2023	Прогноз	Відхилення	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис,грн,	1 548 559	1 636 166	87 607	5,66%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 118 936	1 168 997	50 061	4,47%
Валовий: прибуток	429 623	467 169	37 546	8,74%
Інші операційні доходи	130 491	130 491	0	0,00%
Адміністративні витрати	29 910	29 910	0	0,00%
Витрати на збут	269 423	283 562	14 139	5,25%
Інші операційні витрати	121 963	121 963	0	0,00%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	138 818	162 226	23 408	16,86%
Інші фінансові доходи	2 715	2 715	0	0,00%
Інші доходи	530	530	0	0,00%
Фінансові витрати	34 812	34 812	0	0,00%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	107 251	130 659	23 408	21,83%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	19 431	23 519	4 088	21,04%
Чистий фінансовий результат: прибуток	87 820	107 140	19 320	22,00%

Джерело: складено автором

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи
антиплагіатною Інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:
Менеджменту Банщикова Петро

ID перевірки:
1016267590

Дата перевірки:
21.05.2024 09:09:24 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
21.05.2024 09:15:15 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: КБР_Морозюк_402_антиплагіат2.docx

Кількість сторінок: 64 Кількість слів: 12639 Кількість символів: 98934 Розмір файлу: 585.96 KB ID файлу: 1016058193

17.8% Схожість

Найбільша схожість: 6.74% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1016027632)

7.58% Джерела з Інтернету

246

Сторінка 66

15.1% Джерела з Бібліотеки

624

Сторінка 70

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

4

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Морозюк Роксолана Анатоліївна

Назва роботи: Розроблення маркетингової стратегії бізнес-організації

Науковий керівник: к.е.н., доцент Соболева Тетяна Олександрівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 17,8 %.

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне: виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту.

«21» травня 2024 р.



Соболева Т.О.