

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
Факультет економіки і підприємництва

Кафедра маркетингу

Допущено до захисту

“ _____ ” _____ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ **Пенькова О.Г.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

**Удосконалення маркетингової діяльності підприємства на
прикладі ТОВ ПТК «АГРОМАТ»**

Виконала – студентка 2 курсу, групи 21м-ма
освітньої програми «Маркетинг»
спеціальності 075 Маркетинг
Махотіна Ольга Олегівна

Науковий керівник – д.е.н., професор
Пенькова Оксана Георгіївна

Умань – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва
Кафедра маркетингу
Освітня програма Маркетинг
Спеціальність 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис) О.Г. Пенькова
(ініціали, прізвище)

“ ____ ” _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студентці Махотіній Ользі Олегівні

1. Тема роботи «Удосконалення маркетингової діяльності підприємства на прикладі ТОВ ПТК «АГРОМАТ»»

керівник роботи Пенькова О.Г., д.е.н., професор

затверджені наказом по університету від “ ____ ” _____ 20__ року № _____

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи: плани, фінансово-господарська звітність ТОВ ПТК «АГРОМАТ», статистичні дані будівельного ринку, наукові та методичні праці вітчизняних і закордонних вчених з проблематики дослідження, електронні інформаційні джерела, результати власних досліджень.

4. Перелік питань, які потрібно розробити

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ПТК «АГРОМАТ»

3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПТК ТОВ «АГРОМАТ»

5. Перелік графічного матеріалу

таблиць – 15;

рисунків – 21.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	05-12.10.2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	13-14.10.2022	
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	18-19.10.2022	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт - інші заходи	30.08.2023 30.10.2023 18.05.2023 24.11.2023	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	28.07.2023	
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	18.10.2023 02.11.2023 16.11.2023 20.11.2023	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	30.11.2023	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	04.12.2023	
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	07.12.2023	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	11.12.2023	
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	13.12.2023	
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	14.12.2023	
13.	Одержання рецензії	15.12.2023	
14.	Захист кваліфікаційної роботи	18.12.2023	

Студентка _____

(підпис)

Махотіна О.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Пенькова О.Г.

Реферат

на кваліфікаційну роботу «Удосконалення маркетингової діяльності підприємства на прикладі ТОВ ПТК «АГРОМАТ»»

студентки факультету економіки і підприємництва
Уманського національного університету садівництва
Махотіної Ольги Олегівни

Сучасні екстремальні умови функціонування національної економіки визначають безальтернативність застосування бізнесом адаптивних моделей розвитку та застосування антикризового маркетингу. Посилення уваги до проблеми організації ефективної системи маркетингу в сучасних умовах обумовлено змінами принципів діяльності підприємств, коли гостро стоїть проблема не лише пристосування до надскладних умов воєнного часу, а й забезпечення умов розвитку та прибуткової діяльності. Успіх системи маркетингу підприємства визначається здатністю побудувати гнучку товарну, цінову, комунікативну й збутову політику, сформувати позитивний імідж для ділових партнерів, споживачів і працівників, що, в підсумку, повинно забезпечити високий рівень конкурентоспроможності. В даній роботі, що складається з трьох розділів, використано плани, фінансово-господарська звітність ТОВ ПТК «АГРОМАТ», статистичні дані будівельного ринку, наукові та методичні праці вітчизняних і закордонних вчених з проблематики дослідження, електронні інформаційні джерела, результати власних досліджень. Загальний обсяг роботи 60 сторінок. Обсяг аналітично-ілюстративного матеріалу – 21 рисунок, 15 таблиць. Кількість опрацьованих за темою роботи джерел становить 51 найменування.

Мета даної роботи: дослідження теоретико-методичних підходів до організації маркетингової діяльності, аналіз практики їх використання на підприємстві та обґрунтування рекомендацій щодо її вдосконалення.

Перший розділ роботи – теоретичний. В ньому розкриті теоретико-методичні засади маркетингової діяльності підприємств у кризових умовах.

Другий розділ – аналітичний. В ньому представлено результати аналізу маркетингової діяльності ТОВ ПТК «АГРОМАТ».

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ ПТК «АГРОМАТ».

Анотація

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади маркетингової діяльності підприємств у кризових умовах, проаналізовано господарську та маркетингову діяльність ТОВ ПТК «АГРОМАТ», обґрунтовано напрями вдосконалення планування маркетингової діяльності підприємства і системи збуту продукції.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова діяльність, ринок будівельних матеріалів, торгове підприємство, маркетингове середовище, B2B, B2C.

Abstract

The qualification work investigates the theoretical and methodological foundations of marketing activities of enterprises in crisis conditions, analyzes the economic and marketing activities of LLC PTC «AGPOMAT», substantiates the directions for improving the planning of marketing activities of the enterprise and the product sales system.

Keywords: marketing, marketing activities, construction materials market, trading company, marketing environment, B2B, B2C.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ПТК «АГРОМАТ».....	13
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	13
2.2. Аналіз ринкових факторів попиту на продукцію підприємства...	22
2.3. Особливості організації маркетингової діяльності ПТК ТОВ «АГРОМАТ».....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПТК ТОВ «АГРОМАТ».....	39
3.1. Вдосконалення планування маркетингової діяльності підприємства.....	39
3.2. Пропозиції з вдосконалення системи просування товарів.....	47
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

ВСТУП

Сучасні екстремальні умови функціонування національної економіки визначають безальтернативність застосування бізнесом адаптивних моделей розвитку та застосування антикризового маркетингу. Посилення уваги до проблеми організації ефективної системи маркетингу в сучасних умовах обумовлено змінами принципів діяльності підприємств, коли гостро стоїть проблема не лише пристосування до надскладних умов воєнного часу, а й забезпечення умов розвитку та прибуткової діяльності. Успіх системи маркетингу підприємства визначається здатністю побудувати гнучку товарну, цінову, комунікативну й збутову політику, сформувати позитивний імідж для ділових партнерів, споживачів і працівників, що, в підсумку, повинно забезпечити високий рівень конкурентоспроможності.

Маркетингова діяльність є невід'ємною частиною торгових підприємств, що складається із сукупності процесів, залежних від специфіки ринків, на яких вони працюють. Вона покликана характеризувати довгострокові цілі в залежності від дії вищезазначених особливостей, забезпечувати імплементацію маркетинг-міксу в інші функціональні види діяльності і, нарешті, узгоджувати різні види маркетингових рішень, повинна відповідати умовам зовнішнього середовища з урахуванням чинників зростання і перешкод, а також враховуючи внутрішні ресурси та нові можливості. Її ефективність полягає у задоволенні потреб споживача. Якщо споживач задоволений, про що свідчать обсяги продажу, зростання частки ринку, то це означає, що підприємство досягає своїх цілей.

Мета роботи – дослідження теоретико-методичних підходів до організації маркетингової діяльності, аналіз практики їх використання на підприємстві та обґрунтування рекомендацій щодо її вдосконалення.

Відповідно до поставленої мети в кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- досліджено теоретико-методичні засади маркетингової діяльності підприємств у кризових умовах;
- визначено особливості будови організаційної структури та оцінено результати економічної діяльності підприємства;
- проаналізовано ринкові фактори попиту на продукцію підприємства;
- проведено діагностику маркетингової діяльності підприємства;
- обґрунтовано напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства на прикладі ПТК ТОВ «АГРОМАТ».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних і методичних підходів, принципів і методів маркетингової діяльності підприємства.

Методи дослідження. Система процедур узагальнення та вивчення об'єкта та предмета дослідження супроводжувалось наступними методами: теоретичні методи, такі як: аналіз та синтез, за допомогою яких вивчались узагальнювались теоретичні та літературні здобутки науковців, включаючи метод узагальнення теоретичних знань. Для формування проблемних питань та шляхів їх вирішення, був використаний емпіричний метод – узагальнення даних, яке проводилось на основі попереднього аналізу. На основі методів SWOT- , SPACE- та TOWS - аналізу було обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження були плани, фінансово-господарська звітність ТОВ ПТК «АГРОМАТ», статистичні дані будівельного ринку, наукові та методичні праці вітчизняних і закордонних вчених з проблематики дослідження, електронні інформаційні джерела, результати власних досліджень.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Маркетинг є не просто інструментом, не просто складовою культури бізнесу. а свого роду філософією, якій підпорядковується вся діяльність підприємства, під впливом якої формується стратегічний тип мислення керівників всіх рівнів. З цієї позиції кожне рішення на кожному рівні ієрархії управління має обґрунтовуватися з позиції його наслідків для діяльності підприємства на ринку у стратегічному вимірі. Цей ринково-орієнтований стратегічний підхід набуває особливої вагомості в умовах кризових явищ, які охопили практично весь світ, спочатку у заявку із пандемічною кризою, далі – у зв’язку із війною в Україні.

Збройні конфлікти призводять до зміни інфраструктури ринку та пошкодженого ринкового середовища, що, природно, призводить до неможливості здійснення належного та успішного маркетингу. Збройні конфлікти можуть вплинути на кожен аспект процесу підготовки маркетингових стратегій, комунікаційного комплексу, стратегій сегментації, реклами, зав’язків з громадськістю тощо [1].

Р. Котлер наголошував на зростанні ролі маркетингу під час кризових явищ, оскільки саме система маркетингу дає можливість підприємству знайти нові ніші на ринку збуту удосконалити продуктову політику, відшукати та мобілізувати резерви та визначити основні напрямки подальшої діяльності [2]. Макаренко Н. О. та Склярєнко А.С. [3] вважають, що саме маркетингові методи вирішення основних проблем підприємства, що виникають під час криз, дають можливість знизити негативний вплив кризових явищ та їхні наслідки для підприємства та успішно провадити операційну діяльність. З цієї позиції, ключовим завданням системи маркетингу є виявлення зовнішніх та внутрішніх чинників кризових явищ та обґрунтування дій щодо подолання.

Аналіз змісту поняття “маркетингова діяльність” вказує на різноманітність підходів до його трактування.

Т. І. Яковенко вважає, що це сукупність дій, спрямованих на реалізацію певного продукту, товару, послуги та створення сприятливих умов для довгострокової успішної діяльності на основі прибутковості підприємства в умовах сучасної швидкозмінної економіки [4].

М.А. Коноплянникова зазначає, що ця діяльність спрямована на те, щоб досить обґрунтовано, враховуючи запити ринку, встановлювати поточні і, головне, довгострокові (стратегічні) цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності, визначати асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток [5].

О.М. Варченко та С.М. Шупик інтерпретують маркетингову діяльність як сукупність пов'язаних між собою із зовнішнім середовищем інструментів, спрямованих на виробництво, переробку та реалізацію продукції з метою задоволення споживчого попиту на неї й отримання прибутку від підприємницької діяльності, що є комплексом маркетингу. До його складових відносять: товарну політику підприємства; цінову політику підприємства; політику розподілу; комунікаційну політику [6].

Саме комплекс маркетингу вітчизняних підприємств за умов повномасштабної війни трансформувався і, на думку І.Бойчук, в умовах діючого маркетингового середовища бізнес може досягти певних здобутків [7]:

1. Підтвердження надійності бізнесу. Робота будь-якого підприємства під час війни – основна ознака його надійності, адже якщо фірма здатна організувати випуск товарів і надання якісного сервісу за умов військового стану, тоді й після закінчення воєнних дій вона зможе справлятися з цими завданнями. Крім того, для багатьох новостворених підприємств робота в умовах війни дозволяє сформувати добру репутацію у власної аудиторії.

2. Перекваліфікація та формування гнучкої цінової політики на пропоновані товари і послуги.

4. Підтримка і лояльність до українського бізнесу. Зважена маркетингова стратегія підприємства надає можливість вийти на світовий ринок, чому сприяє

лояльне відношення до української продукції, що зумовлене складною ситуацією в Україні та допомогою більшості провідних країн світу.

В умовах кризових явищ підприємство має постійно здійснювати моніторинг і контроль зовнішнього та внутрішнього середовища, досліджувати потреби споживачів, стимулювати їх лояльність, оптимізувати бюджет маркетингу та вишукувати альтернативні канали збуту і комунікації [8].

Специфіка маркетингу (у розрізі цілей, завдань, змісту стратегії та використовуваних інструментів) в залежності від умов функціонування підприємства характеризується параметрами, наведеними у табл. 1.1 [9, 10, 11].

Таблиця 1.1

Параметри системи маркетингу у різних умовах діяльності підприємства

Параметр	Умови діяльності підприємства			
	Стабільність	Нестабільність	Передкризовий стан	Кризовий стан
Ціль	Подальший розвиток	Подолання ризиків і утримання позицій	Максимально можливе скорочення втрат	Збереження підприємства
Стратегія маркетингу	Планомірне розширення ринку, вихід на нові ринки та сегменти	Передбачення та запобігання ризиків	Швидке подолання проявів кризи, вишукування нових можливостей	Позбавлення зайвого, максимальне використання наявних можливостей
Завдання	- збільшення попиту - збільшення ринкової вартості бізнесу - пошук нових сегментів; - просування торговельної марки та ін	- створення попиту - стимулювання попиту - пошук ринкових можливостей - стимулювання лояльних споживачів та ін.	- стимулювання попиту - ліквідація попиту - скорочення собівартості - оптимізація асортименту та ін.	- консолідація можливостей та зусиль для збільшення надходжень фінансових ресурсів
Інструменти	- стратегічні плани - бізнес-планування - програми збуту продукції - плани просування	- тактичні та стратегічні плани - інструменти подолання ризику	- інноваційні проекти	- оздоровлення - зовнішнє управління - ліквідація

Як вважають науковці [9, 10], сучасні концепції маркетингу ефективно проявляють себе у таких умовах:

- надлишкової пропозиції - насичення ринку, переважання пропозиції над попитом;
- жорстка конкуренція;
- вільний конкурентний ринок, не обтяжений втручанням держави з використанням жорстких методів адміністративного регулювання, що

характеризується вільним ціноутворенням, низькими бар'єрами для входу та ін.;

- свобода вибору підприємств у визначенні стратегії і тактики їх функціонування, нагромадженні і використання ресурсного потенціалу, залученні коштів з зовнішніх джерел тощо.

Втім, в умовах криз держава запроваджує комплекс заходів економічного та адміністративного регулювання національного господарства, що позначається на всіх без винятку суб'єктах господарювання. Саме ці обставини обумовлюють необхідність застосування антикризового маркетингу, який має свою специфіку (рис 1.1).



Рис. 1.1. Специфіка антикризового маркетингу

Алгоритм дії механізму розробки та прийняття маркетингових рішень в умовах нестабільного чи кризового функціонування підприємства повинен включати в себе такі стадії [12, 13]: ідентифікація кризи; розроблення антикризової стратегії маркетингу; обґрунтування і ухвалення маркетингових рішень у рамках розробленої стратегії; аналіз та оцінювання ефективності маркетингових рішень. Відповідно до зазначених стадій можна виділити послідовні етапи розробки і

ухвалення антикризових маркетингових рішень (рис 1.2).

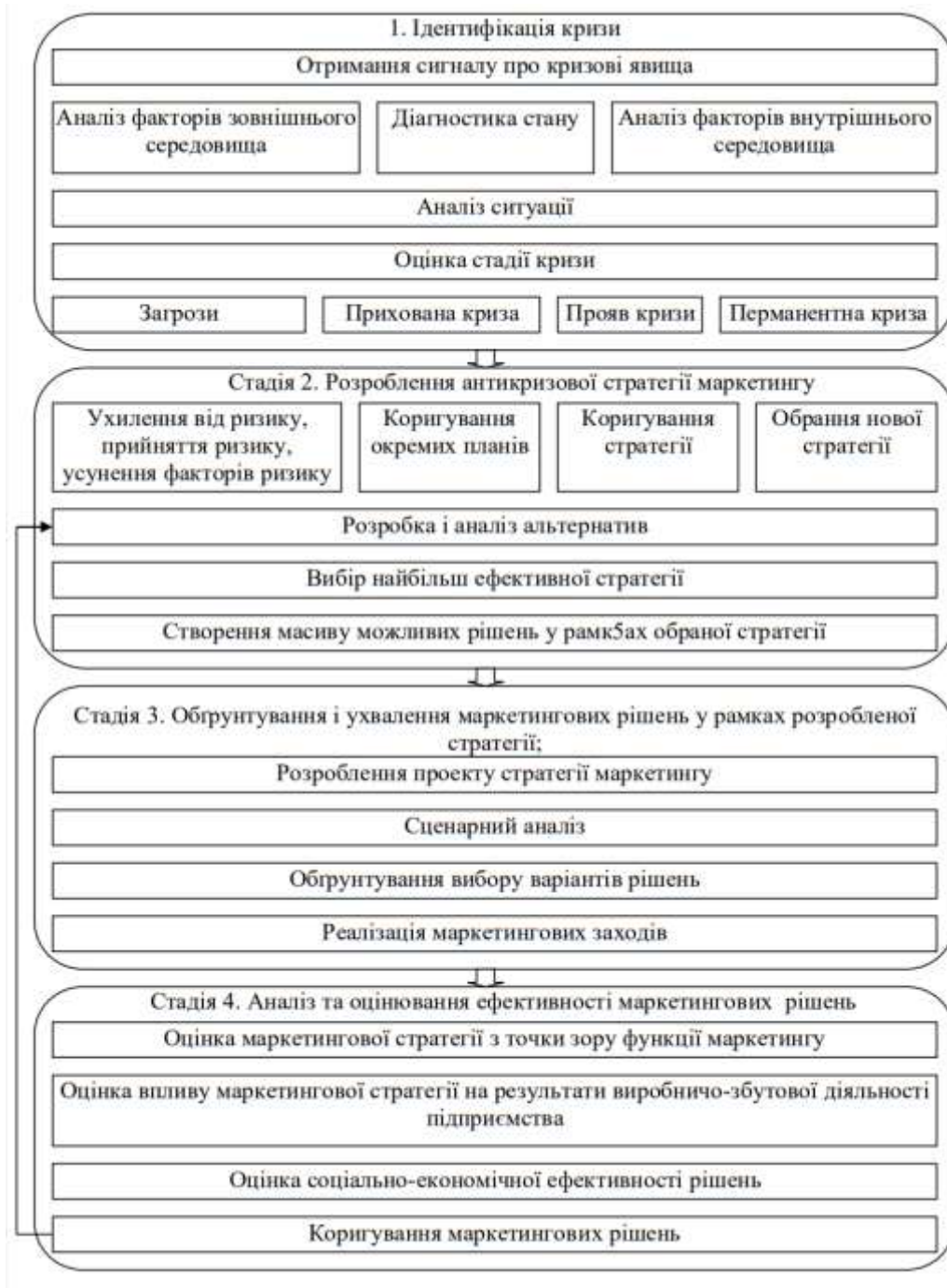


Рис. 1.2. Схема механізму розробки та прийняття антикризових маркетингових рішень

Таким чином, механізм маркетингового антикризового управління припускає наявність об'єкта (кризові явищі) та суб'єкта управління, формування цільових процесів управління, вибір засобів та методів управління, створення чіткої системи коригування та зворотного зв'язку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ПТК «АГРОМАТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ ПТК «АГРОМАТ» (промислово-технічна компанія у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю «АГРОМАТ») – найбільший український імпортер керамічної плитки та сантехніки, меблів та освітлення для ванних кімнат і всього будинку, заснований у 1993 році. Основний вид діяльності 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Юридична адреса Україна, 03115, місто Київ, проспект Перемоги, будинок 89а.

В той же час, мережа магазинів ТОВ ПТК «АГРОМАТ» досить розгалужена та охоплює більшість великих міст України (Львів, Вінниця, Одеса, Кропивницький, Чернівці, Рівне, Харків, Хмельницький, Івано-Франківськ, Дніпро та ін.). 27 магазинів компанії розташовані в 15 містах України, з яких 4 – це франчайзингові торгові точки, а найбільший спеціалізований комплекс в Європі, площею 16 000 кв.м, знаходиться у Києві (комплекс об'єднав в собі відкритий 2000 року ТЦ «Світ кераміки» і відкритий у 2012 році ТЦ «Керамік Сіті». У 2017 році, після ребрендингу компанії, обидва магазини були перейменовані в торговий комплекс «АГРОМАТ») [16]. .

ТОВ ПТК «АГРОМАТ» має чотири дочірніх компанії (рис. 2.1).

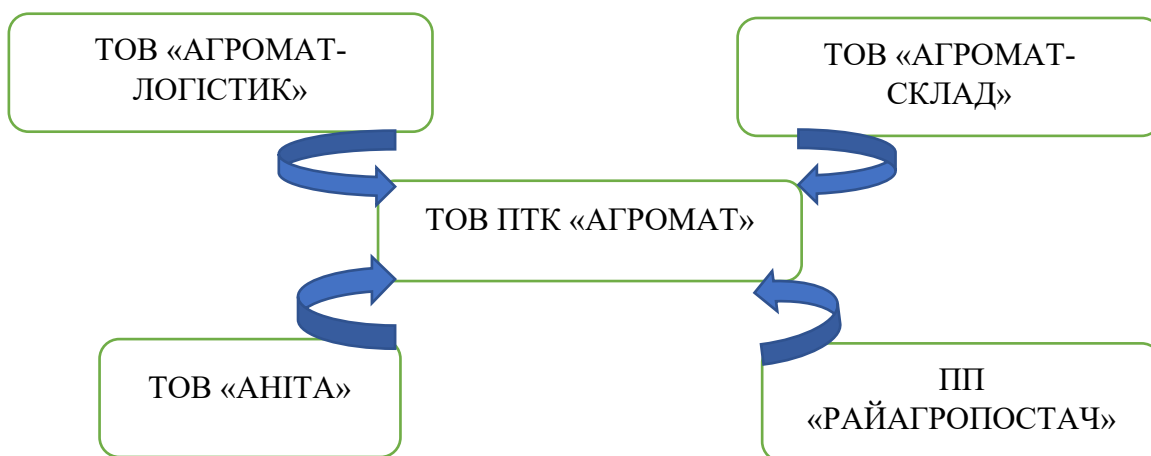


Рис. 2.1. Склад групи «АГРОМАТ»

Відповідно до інформації, що міститься в звіті про управління «АГРОМАТ» ТОВ «АНІТА» зайнята розробкою і виготовленням високоякісного

експозиційно-торгового обладнання для ефективних продажів керамічної плитки, сантехніки, підлогових покриттів і аксесуарів. «АГРОМАТ-ЛОГІСТИК» та «АГРОМАТ-СКЛАД» забезпечують переміщення та зберігання товарів материнської компанії, а ПП «РАЙАГРОПОСТАЧ» виступає орендодавцем складських приміщень для ТОВ ПТК «АГРОМАТ». Також компанія є засновником громадської організації «Українська асоціація кераміки», головним завданням якої задекларовано захист інтересів вітчизняних виробників на світовому ринку і створення сприятливих умов для розвитку виробництва.

Компанія «Агромат» імпортує в Україну підлогу і облицювальну плитку таких широко відомих брендів, як Aparici, Rocersa, Impronta, Porcelanite Dos і багатьох інших. Керамічна плитка, мозаїка і керамограніт, представлені в магазинах «Агромат», дозволять вдало обіграти переваги будь-якого приміщення.

Крім цього, у магазинах представлений і широкий асортимент сантехніки для ванної кімнати. Змішувачі, душові кабінки, гідромасажні, акрилові і чавунні ванни, раковини від виробників зі світовим ім'ям, таких як: Althea, Axor, Devit, Laufen, Jacuzzi, Villeroy & Boch чекають своїх покупців.

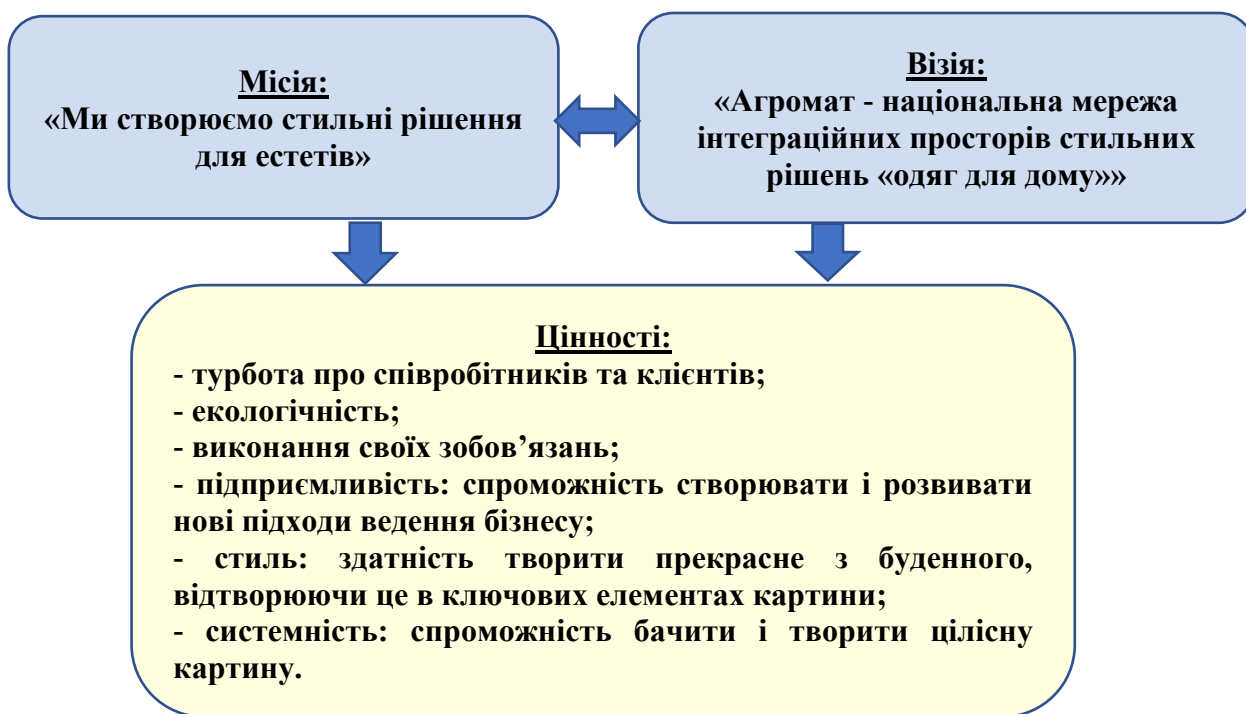


Рис. 2.2. Місія та цінності ТОВ ПТК «АГРОМАТ»

Вибір загальної структури організації – це рішення, що належить до стратегічного планування та ґрунтується на стратегії організації. Організаційна структура – найбільш важливий механізм управління і представляється у вигляді системи оптимального розподілу функціональних обов’язків, прав та відповідальності, порядку та форм взаємодії. Вона дає можливість реалізувати сукупність функцій, процесів та операцій, необхідних для досягнення поставлених цілей [17]. Загальна організаційна структура управління побудована за лінійно-функціональним принципом (рис. 2.3).

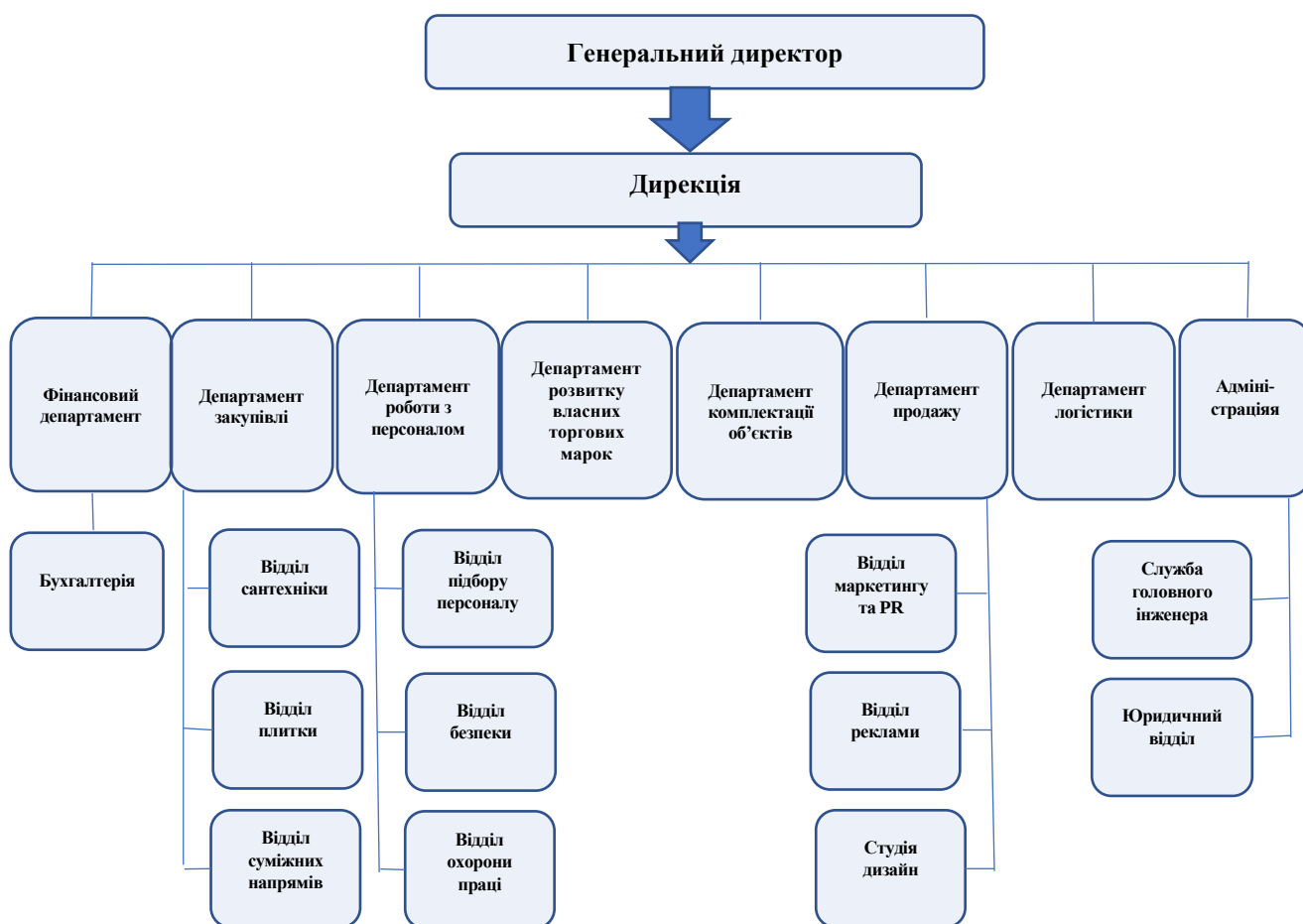


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ТОВ ПТК «АГРОМАТ»

В останні роки на весь український бізнес випали складні випробування карантинними обмеженнями через спалах пандемії «COVID-19» та тиктанічними зрушеннями в усіх сферах життя через повномасштабне вторгнення рф в Україну. Проаналізуємо вплив цих факторів на динаміку фінансових показників діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фінансові показники діяльності ТОВ ПТК «АГРОМАТ», тис. грн

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
					2022 р. до 2019 р. +,-%	2022 р. до 2021 р. +,-%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1850192	2165929	2817695	2148744	16,1	-23,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1460199	1727982	2302443	1734312	18,8	-24,7
Валовий прибуток	389993	437947	515252	414432	6,3	-19,6
Інші операційні доходи	86336	39719	51277	39514	-54,2	-22,9
Адміністративні витрати	62037	64681	104740	82421	32,9	-21,3
Витрати на збут	180865	193000	258056	192821	6,6	-25,3
Інші операційні витрати	10524	20420	10324	30539	190,2	195,8
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	222903	199565	193409	148165	-33,5	-23,4
Дохід від участі в капіталі	4942	6909	4631	2962	-40,1	-36,0
Інші фінансові доходи	0	4700	1796	161		-91,0
Фінансові витрати	99196	74995	33443	63710	-35,8	90,5
Втрати від участі в капіталі	59	15	2	2	-96,6	0,0
Інші витрати	95	4715	12	2333	2355,8	19341,7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	128495	131449	161767	85245	-33,7	-47,3
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-22264	-22428	-29164	-14814	-33,5	-49,2
Чистий фінансовий результат: прибуток	106231	109021	132603	70431	-33,7	-46,9

Як видно з таблиці 2.1 за період 2019-2021 рр. компанія поступово нарощувала обсяги реалізації та прибуток, а за підсумками 2022 року спостерігався незначний приріст виручки (+16,1%) від 2019 року в номінальному виразі, що не покриває темпи інфляції за співставний період, а отже мова йде про зменшення виручки в реальному виразі, та скорочення номінального прибутку на 33,7%. Відносно попереднього 2021 року відбулося скорочення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 23,7% та прибутку на 46,9%. Попри це можна стверджувати, що отримання додатного значення прибутку за підсумками 2022 року для компанії вже є успіхом, оскільки після повномасштабного вторгнення практично всі забудовники призупинили роботу

на будівельних майданчиках: деякі - на кілька тижнів, а деякі не відновили будівельні роботи й досі. Скорочення обсягів нової пропозиції відбувалося практично по всій території України, за винятком кількох областей. Найбільшого спаду в будівництві зазнали східні та південні області: там обсяги введення в експлуатацію нового житла впали на 70–90 % порівняно з попереднім роком [18]. Це не могло не позначитися на показниках діяльності всіх продавців товарів для будівництва та ремонту.

В будь-яких умовах персонал є найціннішим ресурсом для будь-якої організації чи підприємства. Це її активні елементи, які наділені певними знаннями, вміннями, навичками, здібностями, які потрібні для реалізації стратегічних управлінських завдань у певній сфері діяльності [19]. Воєнний стан спровокував масові міграції населення, що позначилось на скороченні персоналу підприємства в 2022 році на 6,7% від кількості 2019 року та на 10,5% від 2021 року (табл. 2.2). Але структура персоналу істотних змін не зазнала. Попри скорочення середньорічної чисельності працівників продуктивність праці в 2022 році зменшилася порівняно з попереднім роком на 14,8%, що обумовлено значним скороченням попиту на товари для будівництва та ремонту осель.

Таблиця 2.2

Забезпеченість кадрами та продуктивність праці в ТОВ ПТК «АГРОМАТ»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
					2022 р.до 2019 р. +,-	2022 р.до 2021 р. +,-
Чисельність персоналу, осіб	1005	1011	1093	978	-27	-115
В тому числі, %:						
Кваліфіковані та інші робітники	17,9	19,1	18,8	17,6	-0,3 в.п.	-1,2 в.п.
Професіонали та фахівці	30,2	27,1	31,6	27,5	-2,7 в.п.	-4,1 в.п.
Керівники	26,3	28,2	26,1	27,4	1,1 в.п.	1,3 в.п.
Технічні службовці	7,9	8,0	7,1	8,0	0,1 в.п.	0,9 в.п.
Різноробочі	17,7	18,2	16,4	19,5	1,8 в.п.	3,1 в.п.
Продуктивність праці, тис. грн	1840,987	2142,363	2577,946	2197,08	356,093	-380,866

Основні засоби формують матеріально-технічну базу підприємства. Від правильного та раціонального обліку основних засобів залежить процес їх відтворення, поповнення, оновлення, зрештою, забезпеченість підприємства конкурентоспроможними, сучасними засобами праці [20]. Чиста балансова вартість основних засобів ТОВ ПТК «АГРОМАТ» в 2022 році скоротилася від базового року на 4,8%, від попереднього року – на 2,4% (рис. 2.4). Негативною тенденцією є нарощування зносу основних засобів на 9 в.п. за аналізований період.



Рис. 2.4. Динаміка вартості основних засобів ТОВ ПТК «АГРОМАТ» та коефіцієнту їх зносу

Структура основних засобів в 2019-2022 рр. була відносно сталою. Найбільшу частку в ній займала нерухомість, що обумовлено видом діяльності підприємства (рис. 2.5).

Економічне середовище визначає нові умови функціонування суб'єктів господарювання, які характеризуються відсутністю стабільності, спадом виробництва, погіршенням фінансового стану та банкрутством багатьох підприємств, і на перший план виходять питання управління оборотними активами, як основою виробничої діяльності [21].

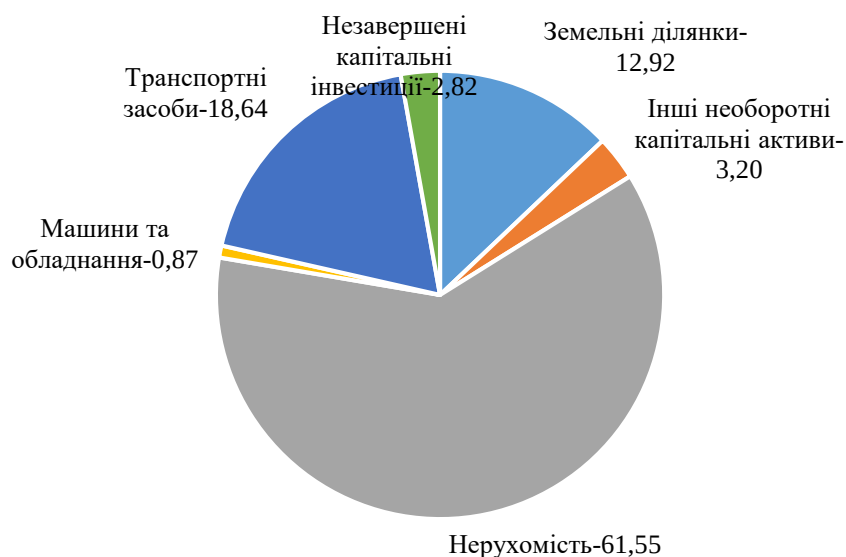


Рис. 2.5. Структура основних засобів ТОВ ПТК «АГРОМАТ» в середньому за 2019-2022 рр., %

За аналізований період ТОВ ПТК «АГРОМАТ» наростило вартість оборотних активів на 11,66%, що, з урахуванням темпів інфляції за цей же період, означає фактичне їх зменшення (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оборотні активи ТОВ ПТК «АГРОМАТ», тис. грн

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
					2022 р. до 2019 р. +,-%	2022 р. до 2021 р. +,-%
Запаси	1243258	1285856	1358110	1371960	10,35	1,02
Торгова дебіторська заборгованість	175936	149765	148003	128710	-26,84	-13,04
Дебіторська заборгованість з бюджетом	12	50	24	1015	8358,33	4129,17
Інша дебіторська заборгованість та оборотні активи	49549	65743	86629	91597	84,86	5,73
Грошові кошти та їх еквіваленти	8908	9803	463039	56572	535,07	-87,78
Разом оборотних активів	1477663	1519243	1639105	1649964	11,66	0,66

У структурі оборотних активів компанії зменшилася частка грошових коштів та їх еквівалентів на 2,83 в.п. та дебіторської заборгованості з бюджетом на 0,06 в.п. при їх загальному прирості на 535,07% та 8358,33% відповідно.

У сучасних умовах господарювання для суб'єктів підприємництва особливого значення набувають величина власного капіталу, його питома вага у капіталі підприємства, оптимізація його структури, формування раціонального співвідношення між власним і залученим капіталом, джерела поповнення та ефективність управління. Через притаманні йому функції (довгострокового фінансування, відповідальності і захисту прав кредиторів; компенсації понесених збитків, кредитоспроможності; фінансування ризику; самостійності і влади; розподілу доходів і активів) він є одним із найістотніших і найважливіших показників, які характеризують суб'єктів господарювання [22]. За 2019-2022 рр. капітал підприємства зріс на 28,2% переважно за рахунок нерозподіленого прибутку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Капітал та зобов'язання ТОВ ПТК «АГРОМАТ», тис. грн

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
					2022 р. до 2019 р. +,-%	2022 р. до 2021 р. +,-%
Власний капітал	132950	132950	133600	133600	0,49	0,00
Резервний капітал	32500	32500	32500	32713	0,66	0,66
Нерозподілений прибуток	658141	751953	839439	889501	35,15	5,96
Разом капітал	823591	917403	1005539	1055814	28,20	5,00
Довгострокові кредити банків	89313	21202	16703	6405	-92,83	-61,65
Інші довгострокові зобов'язання	48044	33200	117937	132779	176,37	12,58
Разом довгострокові зобов'язання	137357	54402	134640	139184	1,33	3,37
Короткострокові кредити банків	280625	323953	116000	399000	42,18	243,97
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	531126	573473	652258	453508	-14,61	-30,47
розрахунками з бюджетом	12163	18612	27047	11191	-7,99	-58,62
розрахунками зі страхування	921	695	1494	1109	20,41	-25,77

Продовження табл. 2.4

розрахунками з оплати праці	3154	2893	5959	4422	40,20	-25,79
за одержаними авансами	0	66667	134685	0	0,00	-100,00
Поточні забезпечення	4477	5314	9030	10674	138,42	18,21
Інші поточні зобов'язання	69883	24667	28804	29650	-57,57	2,94
Разом поточні зобов'язання	1028379	1012686	967824	998040	-2,95	3,12
Баланс	1989327	1983408	2107037	2193038	10,24	4,08

Довгострокові зобов'язання впродовж на початок і кінець аналізованого періоду істотно не змінилися, натомість відбувся перерозподіл їх структури: на 92,83% скоротилася сума довгострокових кредитів банків і на 176,37% зросла сума інших довгострокових зобов'язань. Це відбулося за рахунок перегляду політики залучення довгострокових коштів, зокрема, 01.06.2021 року загальними зборами учасників ТОВ ПТК «АГРОМАТ» було прийнято рішення про емісію облігацій Товариства з публічною пропозицією на суму сто мільйонів гривень терміном обігу три роки під 13% річних з щоквартальною виплатою відсотків. Розмір поточних зобов'язань підприємства в 2019-2022 році істотно не змінився.

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності компанії показав їх відносну стабільність в динаміці (рис. 2.6).

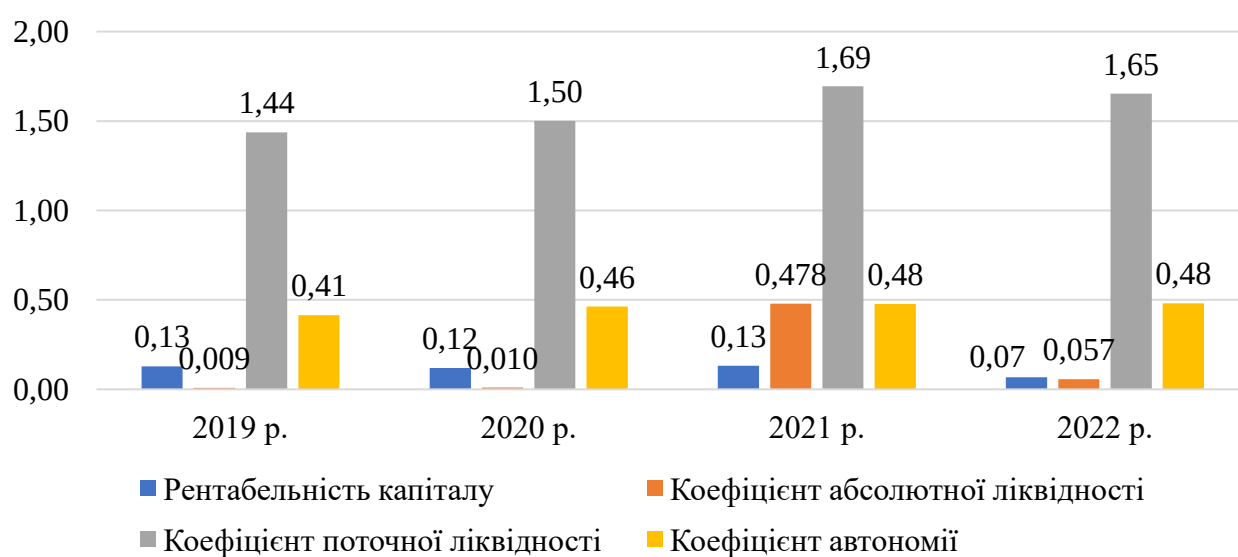


Рис. 2.6. Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ ПТК «АГРОМАТ»

Відповідно до традиційного підходу, чим вище коефіцієнт поточної ліквідності, тим більш ліквідним є підприємство [23]. Виходячи з цього, можна констатувати зростання здатності підприємства погашати поточні зобов'язання тільки за рахунок поточних (оборотних) активів, що є позитивною тенденцією.

Резюмуючи, можна відзначити, що в 2019-2022 рр. підприємство, попри значне ускладнення умов функціонування через карантинні обмеження та повномасштабне вторгнення рф, працювало ефективно, отримувало прибуток та мало задовільний фінансовий стан, що свідчить про високі адаптивні спроможності побудованої бізнес-моделі.

2.2. Аналіз ринкових факторів попиту на продукцію підприємства

Ключовим чинником, що визначив розвиток ринку будівельних матеріалів, в тому числі й керамічної плитки, яка є основною товарною групою ТОВ ПТК «АГРОМАТ», стала динаміка будівництва, обумовлена комплексом економічних і соціальних передумов, таких як: зростання економіки, темпи урбанізації, обсяги інвестицій, доступність кредитних ресурсів для населення та ін. Додатковий стимул до зростання ринку керамічної плитки надала розширення меж можливостей її використання. Завдяки інноваціям, які торкнулися як форматів (надвеликі і надтонкі формати), так і зовнішнього вигляду (імітація квітів і фактур – від дерева до металу), ринок, по суті, знайшов новий світ можливостей. Плитка все частіше стала застосовуватися в декорі житлових кімнат, а широкоформатні панелі працюють скрізь: у відкритих і закритих приміщеннях в якості облицювання; на кухні в якості стільниць; поверх існуючого підлогового покриття; в якості доступної альтернативи каменю, мармуру або граніту. Отже, попит на продукцію ТОВ ПТК «АГРОМАТ» формується як забудовниками, так і фізичними особами. Ключовими зовнішніми факторами впливу в короткостроковій ретроспективі були карантинні обмеження та вплив повномасштабного вторгнення на поведінку споживачів.

Карантинні обмеження, запроваджені для боротьби з розповсюдженням COVID-19, сприяли посиленню деструктивних явищ на ринок будівельних

матеріалів в Україні. У 2020 році значно скоротилися роздрібні продажі товарів для будівництва, було заморожено або скасовано багато інвестиційних проектів. Лише до кінця 2020 року зафіксовано зростання попиту на ринку будівельних матеріалів в Україні, що вважають ознакою початку виходу з кризи.

2021 рік ознаменувався зростанням обсягів будівництва та попиту на продукцію ринку будівельних матеріалів в Україні. В експлуатацію ввели 11,4 мільйонів кв.м об'єктів житлового типу, що стало найбільшим показником в період останніх 30 років. Одним із каталізаторів збільшення ємності ринку стала урядова програма «Велике будівництво». Водночас у цей період на ринку будівельних матеріалів в Україні зафіксовано суттєве зростання цін – до 40-60% за окремими групами товарів.

2022 рік розпочався під акомпанемент обережно оптимістичних прогнозів експертів та суб'єктів ринку будівельних матеріалів в Україні. Однак з початком повномасштабної війни у справу вступили руйнівні фактори впливу, такі як:

- втрата контролю за значними територіями країни;
- знищення матеріальної бази підприємств, що випускають продукцію ринку будівельних матеріалів України;
- порушення логістики постачання сировини та ресурсів, каналів збуту.

Все це призвело до уповільнення темпів, а подекуди й замороження будівництва в країні (рис. 2.7).

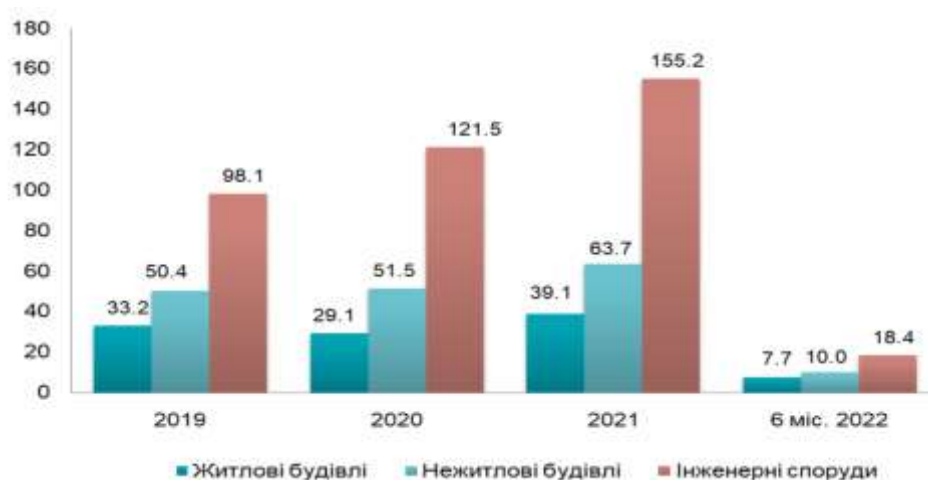


Рис. 2.7. Обсяг виконаних будівельних робіт по типу будівель і споруд в Україні, млрд грн [24]

За даними Державної служби статистики України введення в експлуатацію житла за загальною площею скоротилося за підсумками 2022 року: приватних будинків на 36%, багатоквартирних – на 39%, гуртожитків – на 79,6% [25]. Динаміку зниження обсягів введення первинного житла в експлуатацію наочно ілюструє графік (рис.2.8).

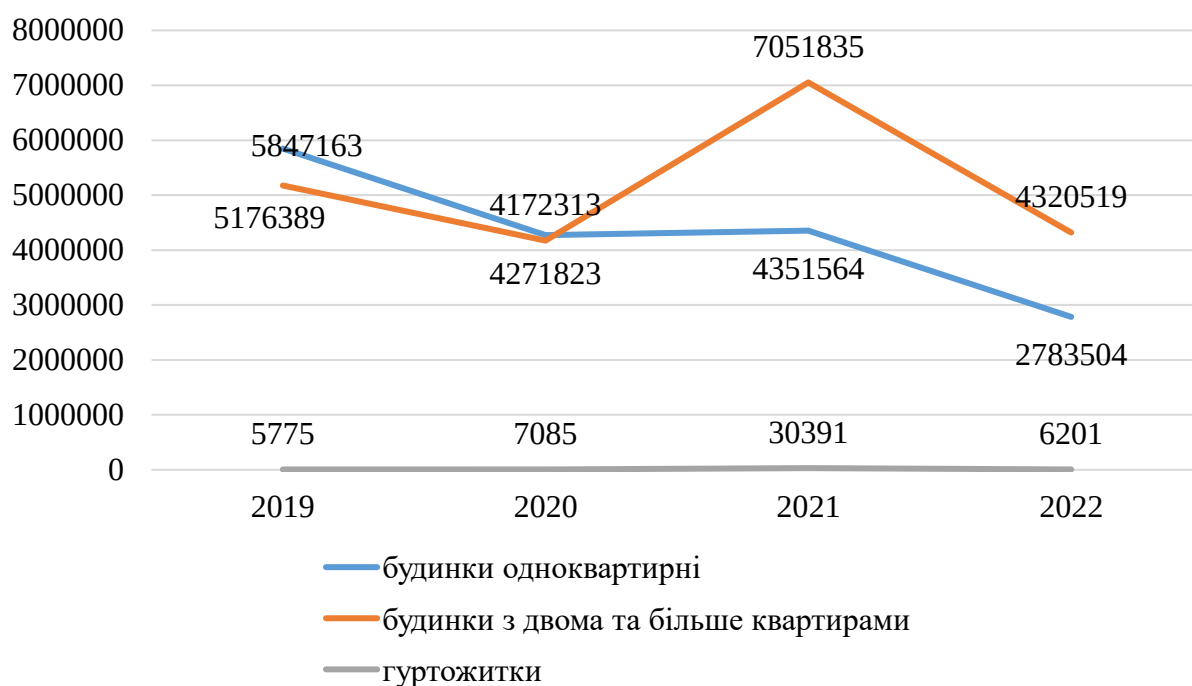


Рис. 2.8. Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію за видами, м²

Аналіз ситуації 2022 року показав нові реалії ринку. Так, за підрахунками Держстату, обсяги будівництва 2022 року зменшилися на 65% (рис. 2.9), а кількість введеної в експлуатацію житлової площі впала на 38% в порівнянні з 2021 роком. З'явився значний дефіцит товарів, через знищення, або зупинку виробничих підприємств. Водночас виникла потреба в матеріалах для швидкого відновлення постраждалої інфраструктури на звільнених територіях. Товарами першої необхідності стали ОСБ, фанера, цегла, газоблок, вікна та двері. Ще однією глобальною зміною на ринку стало те, що тепер більшу частину клієнтів, що потребують будівельні матеріали, стали складати державний сектор та міжнародні фонди [26].

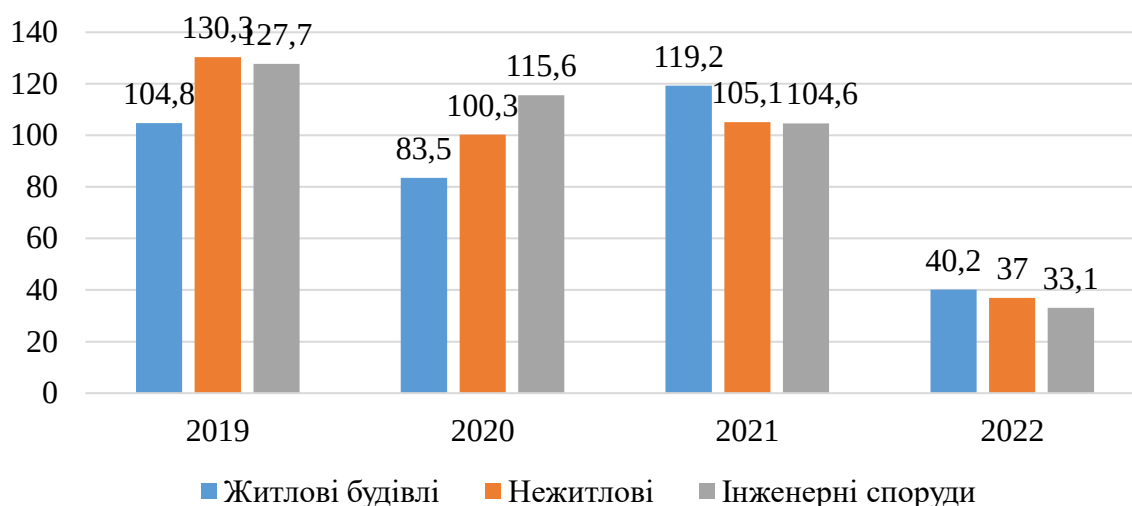


Рис. 2.9. Індекси будівельної продукції за видами, % до попереднього року

Факторами ризику стали не тільки військові дії. Зростання курсу іноземних валют, високий рівень інфляції погіршили платоспроможність населення, в той час як вартість будівельних робіт та матеріалів суттєво підвищилась. Щомісяця після початку повномасштабного вторгнення в Україну ціни на будматеріали зростали на 12-17%. У середньому вартість будівельних матеріалів підвищилась на 60%, а робіт - на 30%. Так за рік ціни на плитку на ринку зросли в середньому на 19% (рис. 2.10). З урахуванням падіння доходів переважної більшості населення України це також істотно вплинуло як на обсяги попиту на нову нерухомість, так і на попит на будівельні матеріали для проведення ремонтів в об'єктах вторинної нерухомості.

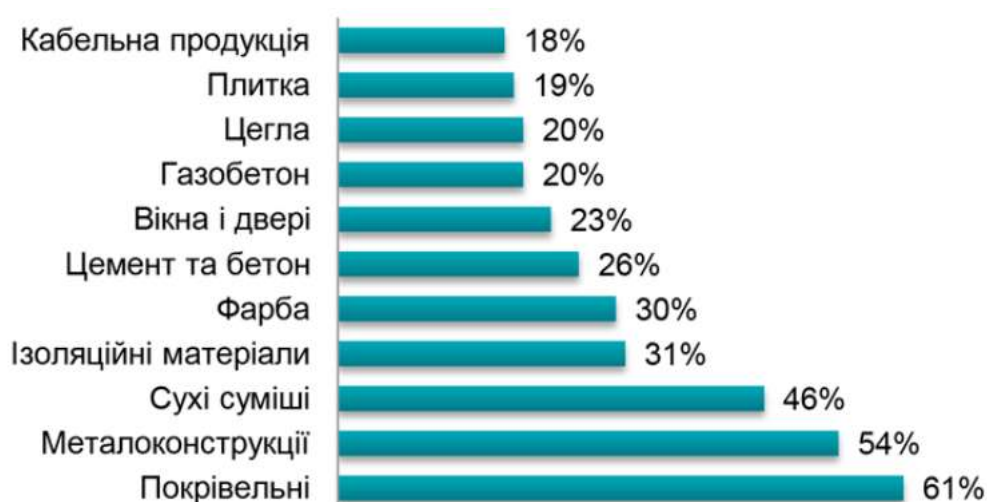


Рис. 2.10. Зміна вартості будівельних матеріалів (середня по групі) порівняно із середніми цінами жовтня 2021 та жовтня 2022 р, % [27]

Через зростання цін кількість девелоперів, особливо на початкових стадіях проектів, потерпала від нестатку коштів потенційних покупців та інвесторів. Навесні та початку літа 2022 року те, що було нормою в мирні часи, не працювало. Через нестабільність грошових потоків за багатьма контрактами замість передоплати були відстрочки платежів на певний термін. Завдяки цьому підприємці змогли відновити свою діяльність. Але восени бізнес перейшов на 100% передоплату, бо, по-перше, чекав гарних новин із фронту, і по-друге, не хотів ризикувати [28].

Також, через руйнування підприємств промислового сектору спостерігався дефіцит матеріалів, а також проблеми з логістикою, що відбилося й на обсягах імпорту будівельних матеріалів (табл. 2.5). Єдиною з розглянутих товарною групою, за якою вдалося наростити обсяги імпорту в 2022 році є керамічні вироби – на 5,48% порівняно з 2021 роком та на 13,57% порівняно з 2019 роком.

Таблиця 2.5

Обсяги зовнішньої торгівлі окремими видами будівельних матеріалів,

тис. дол. США

Назва товарів згідно з УКТЗЕД	2019		2020		2021		2022		Приріст/ скорочення +,-%	
	експорт	імпорт	експорт	імпорт	експорт	імпорт	експорт	імпорт	експорт	імпорт
Вироби з каменю, гіпсу, цементу	101833,6	226853,4	102516,5	213799,2	127696,3	260757,7	79884,72	124557,4	-37,44	-52,23
Керамічні вироби	129727,8	238845,6	131887,1	220157,2	191773,2	257182,6	62981,82	271270,1	-67,16	5,48
Скло та вироби із скла	183155,9	320387,5	208845	307558,3	248934,3	426371,8	157742,2	263289,6	-36,63	-38,25

Негативним фактором стало й скорочення вітчизняного виробництва будівельних матеріалів (табл. 2.6). Сьогодні питання логістики вирішені – забудовники швидко адаптувались до складних умов та змогли налагодити домовленості з українськими та іноземними постачальниками [29]. Але все одно термінів не завжди вдається дотриматися, тож усі до цього готові та розуміють. І тут теж потрібно домовлятися й використовувати принцип «взаємного пінг-понгу»: лояльніші умови щодо оплати замовлення з одного боку, та відповідно більші строки постачання – з іншого.

Таблиця 2.6

Індекси обсягів виробництва окремих видів будівельних матеріалів, % до
попереднього року

Продукція	2019	2020	2021	2022
Виробництво скла та виробів зі скла	115,4	97	107,8	44,3
Виробництво вогнетривких виробів	95,1	93,5	113,7	46,2
Виробництво будівельних матеріалів із глини	93,7	89,9	109,3	28,6
Виробництво керамічних плиток і плит	92,6	93,4	108,2	22,3
Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини	96,5	80,9	112,5	46,3
Виробництво іншої продукції з фарфору та кераміки	91	84	113,1	39,8
Виробництво цементу, вапна та гіпсових сумішей	99,2	107,1	113,5	48
Виготовлення виробів із бетону, гіпсу та цементу	127,7	90,5	113,5	33,9
Різання, оброблення та оздоблення декоративного та будівельного каменю	94,6	103,7	98,2	23,7

Ще одним викликом стали відключення електроенергії. Забудовники були вимушені підлаштовуватись під графіки або проводити закупки генераторів високої потужності, що вимагало залучення додаткових коштів. В деяких випадках будівельні роботи призупиняли.

Але найбільшою проблемою для ринку нерухомості стали ракетні та артилерійські обстріли. За даними на вересень 2022 року, було пошкоджено та зруйновано більше 7% від усього наявного житлового фонду держави.

Купівля нерухомості в житловому секторі знизилась майже втричі. В перші декілька місяців не було доступу до Державного реєстру прав на нерухоме майно, але і після його відкриття, клієнти дуже обережно ставляться до питань придбання житла. Попит на первинному ринку знизився до 30% у відносно безпечних регіонах. Проте, забудовники не поспішали опускати ціни, ба більше – вони їх піднімали. Так, у Києві квадратний метр подорожчав на 34,4% до 60,4 тис. грн порівняно із січнем, у Київській області – на 32,9% до 31,6 тис. грн, в Одесі – на 48,3% до 40,8 тис. грн. У Львові ціни зросли на 63,1%, проте тут був попит через відносну безпеку регіону.

Вторинний ринок має схожі тенденції, спостерігається спад купівельної активності в залежності від регіонів. Фактично, кількість угод складає приблизно третину від довоєнних обсягів.

На думку співзасновника та керуючого партнера компанії INSPI Development Володимира Семенцова головними фактори, що можуть позитивно вплинути на первинний ринок житлової нерухомості у 2023 році можуть бути [30]:

- прогнозований і контрольований рівень інфляції, що в річному вимірі не перевищить 25%;
- зниження собівартості будівництва в середньому на 15% за рахунок конкурентної ціни будівельних матеріалів та будівельно-монтажних робіт (зменшення витрат стане важливим запобіжником номінального зростання ціни за м² для покупця);
- збільшення рівня доходів громадян в середньому на 15-20%;
- ефективна політика країни з відновлення економіки та залучення інвестицій, спрямованих на кредитування будівельної галузі і зокрема девелоперів під 3–5%;
- зростання рівня попиту, можливість для широких верств населення стати власниками житла за допомогою пільгових програм з іпотечного кредитування.

На погляд експерта, за повного збігу всіх факторів, у 2023 році може відбудеться часткове поновлення попиту, але, порівняно з березнем-квітнем 2022 року, в межах 10–15%.

3 листопада 2022 року, Верховна Рада України схвалила проект Закону України «Про Державний бюджет України на 2023 рік» у другому читанні та в цілому. Законопроект, до якого внесено зміни у другому читанні, є збалансованим і містить положення щодо будівництва та житла:

- фонд ліквідації наслідків збройної агресії – 16,139 млн грн (розширено інструкції щодо використання коштів фонду, зокрема, кошти фонду ліквідації наслідків збройної агресії спрямовані на будівництво (нове будівництво, реконструкцію, реставрацію, капітальний ремонт) громадських будівель; реконструкція та капітальний ремонт інфраструктури важливих об'єктів, будівництво, капітальний ремонт будівель з метою забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб та осіб, які втратили його внаслідок війни;

– надання пільгових іпотечних кредитів внутрішньо переміщеним особам
– 19,7 млн грн (надання кредитів із спеціального фонду за рахунок надходження гранту Кредитної установи для відбудови);

– субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на фінансове забезпечення будівництва, реконструкції, ремонту і утримання автомобільних доріг загального користування місцевого значення, вулиць і доріг комунальної власності у населених пунктах на 2 464,6 млн грн;

– передбачено нову бюджетну програму «Проектування, будівництво, реконструкція, капітальний ремонт, модернізація, реставрація, придбання та облаштування незалежно від форми власності об'єктів інфраструктури, рухомого та нерухомого майна, житлової нерухомості, в тому числі пошкоджених внаслідок збройної агресії, з метою відновлення цілісності і стійкості окремих галузей життєдіяльності суспільства [31].

Таблиця 2.7

Розподіл видатків Державного бюджету України на 2023 рік щодо
будівельної галузі

Найменування	млн. грн
Будівництво (придбання) житла для військовослужбовців Державної прикордонної служби України	200,0
Будівництво (придбання) житла для військовослужбовців Національної гвардії України	327,2
Будівництво (придбання) житла для осіб рядового і начальницького складу Державної служби України з надзвичайних ситуацій	216,9
Будівництво (придбання) житла для військовослужбовців Збройних Сил України	136,2
Виконання робіт у сфері поводження з радіоактивними відходами неядерного циклу, будівництво комплексу «Вектор» та експлуатація його об'єктів	1082,7
Фінансова підтримка Державного фонду сприяння молодіжному житловому будівництву	6,2
Часткова компенсація відсоткової ставки кредитів комерційних банків молодим сім'ям та одиноким молодим громадянам на будівництво (реконструкцію) та придбання житла	7,5
Проектування, будівництво, реконструкція, капітальний ремонт, модернізація, реставрація, придбання та облаштування незалежно від форми власності об'єктів інфраструктури, рухомого та нерухомого майна, житлової нерухомості, у тому числі пошкоджених внаслідок збройної агресії, з метою відновлення цілісності і стійкості окремих галузей життєдіяльності суспільства, а також фінансове забезпечення заходів із забезпечення безпеки дорожнього руху	1831,2

Продовження табл. 2.7

Субвенція з державного бюджету бюджету Дніпровської міської територіальної громади на завершення будівництва метрополітену у м. Дніпрі	4581,7
Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на фінансове забезпечення будівництва, реконструкції, ремонту і утримання автомобільних доріг загального користування місцевого значення, вулиць і доріг комунальної власності у населених пунктах	16023,0
Будівництво (придбання) житла для військовослужбовців Головного управління розвідки Міністерства оборони України	150,0
Будівництво (придбання) житла для військовослужбовців Служби безпеки України	120,5
Будівництво (придбання) житла для військовослужбовців Управління державної охорони України	80,0
Будівництво (придбання) житла для співробітників Служби зовнішньої розвідки України	125,0
Будівництво (придбання) житла для військовослужбовців Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України	51,0

Багато торгових компаній, що спеціалізуються на комплектації будівельних підприємств і майданчиків, уже домовилися у ближній Європі про постачання матеріалів. Вони розуміють, що дуже скоро – коли розпочнеться масштабне будівництво – виникне шалений дефіцит різних матеріалів. Перш за все спричинить підвищення цін: імпортований матеріал прив'язаний до валюти, та й сам по собі недешевий. Попит породжує пропозицію, тому, як би це прикро не було, але й наші виробники збільшать ціни на аналогічні групи товарів. Тому будівельним компаніям варто профінансувати та забронювати певний обсяг матеріалів на майбутнє, щоб уникнути дефіциту та заощадити всюди, де це можливо [32].

Зараз будівництво безпосередньо пов'язане з характером війни, новими загрозами та економічним становищем країни. Тільки перемога України може кардинально змінити тенденції, які спостерігаються на ринку житла. Це буде ознакою відновлення економічної активності в країні, стане передумовою для підвищення заробітної плати та покращення споживчих звичок населення.

Огляд ринкових тенденцій показує, що є всі передумови як для зростання попиту на продукцію ТОВ ПТК «АГРОМАТ», так і до зростання цін на неї.

2.3. Особливості організації маркетингової діяльності ПТК ТОВ «АГРОМАТ»

Виконання маркетингових функцій в ПТК ТОВ «АГРОМАТ» розподілено між двома відділами: відділом маркетингу та PR і відділом реклами.

На відділ маркетингу покладено обов'язки з розробки й реалізації маркетингової стратегії, розвиток омніканальної системи продажів, брендінг та управління клієнтським досвідом. В межах цих завдань на кожного працівника відділу покладено відповідні функції. Розглянемо особливості маркетингової діяльності підприємства за складовими маркетинг-міксу.

Товарна політика підприємства. На сьогоднішній день асортимент товару групи АГРОМАТ включає понад 1000 брендів плитки, сантехніки, меблів, освітлення, паркету, натурального каменю, сухих сумішей і кухонь. Асортимент товару підприємства станом на жовтень 2023 наведено в табл. 2.8.

Серед пропонованих асортиментних груп найбільшу глибину має плитка – 28 958 різновидів, найменшу інструмент – 8 різновидів. Найбільше асортиментних підгруп (19) має група “Сантехніка”, найменше підлогове покриття – 2 підгрупи.

Серед торгових марок, які представлені групою Агромат, є відомі виробники іспанської та італійської плитки, а також широкий вибір плитки з Польщі, Португалії, Чехії й України. Стильна і практична сантехніка представлена виробниками з Німеччини, Італії, Польщі, Чехії та України.

Група Агромат пропонує керамічну плитку або мозаїку від таких виробників як Almera Ceramica, Aparici, APE, Imola Group, Peropda, Venis, Megagres, Cerrad, ITT Ceramic, Geotiles, Golden Tiles, Zeus, Mozaico de Lux, Imola або Cersanit.

Група Агромат пропонує найширший вибір сантехніки. Найкращі виробники з Італії, Іспанії, Німеччини, Швейцарії, Польщі, Фінляндії, Словенії та інших країн, які виготовляють ванни, раковини, змішувачі, унітази, біде, сушарки для рушників, меблі для ванної, дзеркала та інші категорії товарів

сантехніки. Продукція від брендів сантехніки Primera, Devit, Keramag, Villeroy & Boch, Kolo, Geberit, Axor, Kludi, Hansgrohe, SanSwiss, Royo, Cersanit постійно поповнюється новими колекціями.

Таблиця 2.8

Асортимент товарів ТОВ ПТК «АГРОМАТ»

Асортиментні групи				
Плитка	Сантехніка	Будівельна хімія	Підлогове покриття	Інструмент
Асортиментні підгрупи				
1. Керамічна плитка та керамограніт Керамограніт (4521) Керамічна плитка (22771) Декоративні елементи (537) 2. Клінкерна плитка (513) (для підлоги, для стін, для фасаду, під цеглу, для сходів) 3. Мозаїка (1153) (для стін, для підлоги, для ванної кімнати, для кухні, для басейну) 4. Плінтуси та профілі Профілі (79) Плінтуси (4)	1. Ванни та комплектуючі Ванни (533) Панелі для ванн (42) Ніжки та каркаси для ванн (21) Комплектуючі та аксесуари для ванн (10) 2. Скляні шторки для ванн (11) 3. Душові кабінки, двері та стінки Душові кабінки (90) Душові двері та стінки (144) Комплектуючі для душових кабін (19) 4. Піддони та панелі для душових кабін Душові піддони (62) Панелі для душових піддонів (11) 5. Змішувачі (2107) (для раковини, для ванни, для душу, для біде, прихованого монтажу, набори змішувачів) Комплектуючі та аксесуари для змішувачів (146) 6. Душові набори та системи (641) Шланги для душу (48) Комплектуючі для душових систем (135) 7. Унітази (547) Бачки для унітазів (37) Комплектуючі для унітазів, біде та пісуарів (17) 8. Біде (118) (підлогові, підвісні) 9. Пісуари (18) 10. Раковини та п'єдестали (498) 11. Рушникосушарки (188) 12. Душові канали і трапи (126) 13. Сифони (99) 14. Інсталяції (44) 15. Меблі для ванної кімнати (667) 16. Аксесуари для ванної кімнати (703) 17. Басейни (14) 18. Освітлення ванної кімнати (6) 19. Кухонні мийки (13)	1. Заповнювачі швів (116) 2. Клей для плитки (16) 3. Грунтовки (5) 4. Гідроізоляція (4) 5. Герметики (4) 6. Стяжка для підлоги (1) 7. Засоби для догляду та очищення (1)	1. Вініл (28) 2. Паркет (14)	1. Шпателі (2) 2. Хрестики (5) 3. Губки для очищення від затирки (1)

Відомі бренди меблів і освітлення представлені виробниками Eichholtz, Koipor, Laborlegno, POTOCCO, STATUs, F.B.A.I., FAL8, BPM LightIng, ITRE,

Kolarz. Німецький бренд HAECKER, який спеціалізується на виробництві якісних функціональних кухонь, також представлений у лінійці товарів групи Агромат, та ПТК ТОВ Агромат є ексклюзивним представником HAECKER в Україні.

Асортимент паркету представлений відомими італійськими, фінськими, німецькими торговими марками. Серед них Ideal Legno, Paciolini, Timberwise, Ter Hurne, Pavinlegno. Крім цього, група АГРОМАТ пропонує натуральний камінь для підлоги і стік. Обробкою матеріалу займалися імениті бренди Bemarsa, Decormarmi, Galrao, Hill Natural Stone, Intermarmor і Margraf.

Широкий вибір будівельної хімії для стяжки, вирівнювання, укладання плитки, фугування швів і багато іншого виробниками Knauf, Atis, Butech, Litokol, Ceresit, Dekor.

Найбільше доходів в середньому за 2019-2022 рік компанія отримала від реалізації плитки – понад 90 % (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Структура грошових надходжень ТОВ ПТК «АГРОМАТ» від реалізації товарів, в середньому за 2019-2022 рр., %

Водночас, введення до асортименту сантехніки та підлогових покриттів є доцільним, оскільки на діяльність компанії впливає чинник сезонності, пов'язаний з інтенсивністю ремонтно-будівельних робіт у конкретні періоди року, які здебільшого припадають на весну й літо. Зазвичай компанія отримує більший дохід у другому та третьому кварталах кожного фінансового року.

Доходи в цей період (у другому і третьому кварталах) становлять близько 75% річних доходів компанії. Узимку продаж знижується приблизно на 50% порівняно з літніми місяцями. Чинники сезонності впливають на зміну потреб в оборотних коштах, які збільшуються у другому й третьому кварталах фінансового року, ніж наприкінці грудня попереднього року.

Аналіз товарної політики підприємства показав, що основними застосованими стратегіями є розширення, поглиблення та збільшення насиченості.

Місце продажу. ТОВ ПТК «АГРОМАТ» використовує як прямі, так і багаторівневі канали розподілу продукції (рис. 2.12).

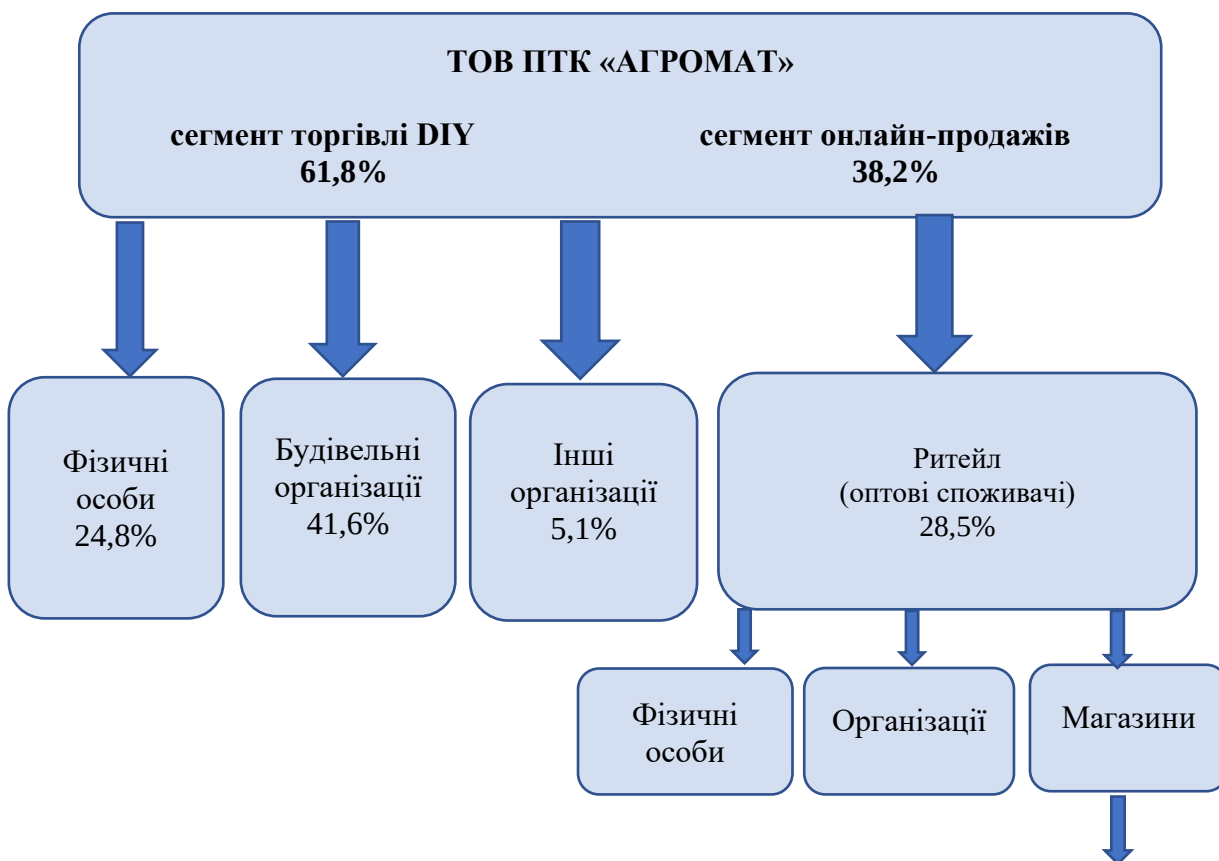


Рис. 2.12. Канали розподілу та обсяги реалізації товарів ТОВ ПТК «АГРОМАТ» в середньому за 2019-2022 рр., %

Покупці компанії можуть скористатися також додатковими сервісами: 3D-візуалізація інтер'єрів ванної кімнати, порізка плитки, доставка замовлення по Україні та за кордон (послугу експрес-доставки можна замовити по всій мережі Агромат).

Для розширення збутової мережі Агромат планував запустити новий формат франшизи в травні 2022 року, але через війну це відкриття сталося лише у вересні того ж року. Проте вже до кінця 2023-го мережа розшириться до 30 магазинів. «Наразі франчайзинг поділяється на тих, хто більш швидко масштабується в містах на заході країни, або виходить за кордони України», – каже керівник відділу франчайзингу Агромат Василь Пасічник. Загалом відкриття магазину Агромат потребує більше \$200 000, тому тут вирішили розділяти ризики й частину витрат бере на себе Агромат, а частину – франчайзі. У відкриття магазину середнього формату по франшизі треба вкласти більше \$50 000. Але це не пасивна франшиза. Операційна діяльність лишається за франчайзі, проте директор магазину призначається від Агромат. Ця людина має досвід роботи і допомагає контролювати всі процеси. Зарплату платить директору за домовленістю одна зі сторін. Запланована окупність такого варіанту магазину – 30 місяців [33].

Про незначне зростання ефективності збутової діяльності ТОВ ПТК «АГРОМАТ» свідчить скорочення частки збутових витрат у загальних операційних витратах підприємства (рис. 2.13).

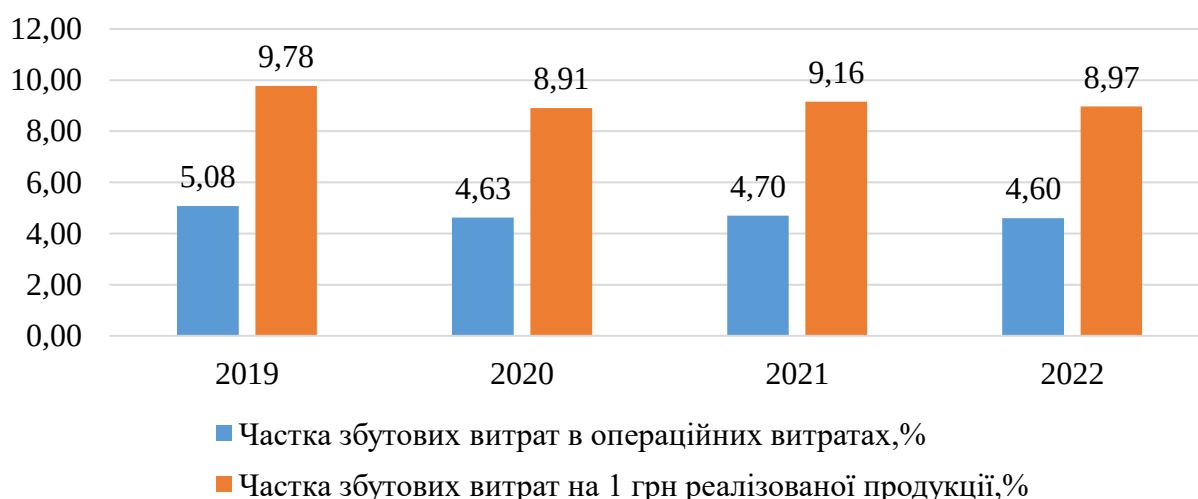


Рис. 2.13. Показники ефективності збутових витрат ТОВ ПТК «АГРОМАТ»

Цінова політика. З урахуванням насиченості асортименту товарів ТОВ ПТК «АГРОМАТ» ціноутворення здійснюється на основі методу цільової норми прибутку. При цьому підприємство активно застосовує цінові акції для покупців

по різних видах товарів, які діють як в DIY магазинах мережі, так і в інтернет-магазині (рис. 2.14).

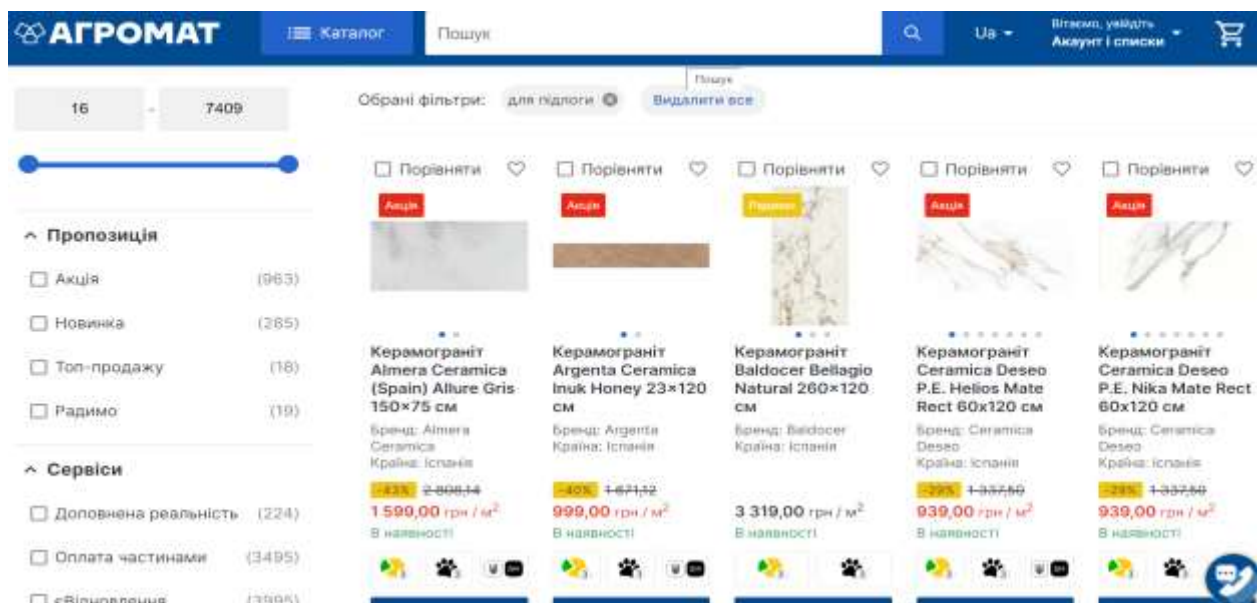


Рис. 2.14. Скріншот інтернет-магазину АГРОМАТ

Порівняння “неакційних” пропозицій Агромату показало, що по окремих товарних позиціях на певний проміжок часу компанія має перевагу над конкурентами, по окремих не має. Проте чітко визначений ціновий лідер по основних групах товарів – плитка та сантехніка на вітчизняному ринку на даний момент часу відсутній.

Для великих оптових клієнтів компанія при ціноутворенні застосовує індивідуальний підхід, але умови контрактів є комерційною таємницею.

Для зручності наших клієнтів компанія пропонує різні способи оплати:

- оплата готівкою в касі магазину АГРОМАТ;
- оплата замовлення онлайн банківською картою;
- оплата замовлення безготівково. Цей метод доступний для юридичних осіб і дозволяє провести оплату за допомогою банківського переказу;
- оплата частинами на 3 місяці від Приватбанку та Монобанку (можливо скористатися в чотирьох магазинах АГРОМАТ: м. Дніпро, м. Вінниця, м. Івано-Франківськ, м. Рівне) ;
- оплата за допомогою банківської карти «Відновлення».

За результатами аналізу цінової політики ТОВ ПТК «АГРОМАТ» можна зробити висновок, що вона принципово не відрізняється від політики найближчих конкурентів.

Просування. Підприємство через рік після заснування відкрило власне рекламне агентство ЕМА, яке розробляло, виготовляло й розміщувало всі види реклами продукції ТОВ ПТК «АГРОМАТ»: зовнішню, рекламу в пресі, в інтернеті, на телебаченні. Приклади зовнішньої реклами компанії наведено на рис. 2.15.

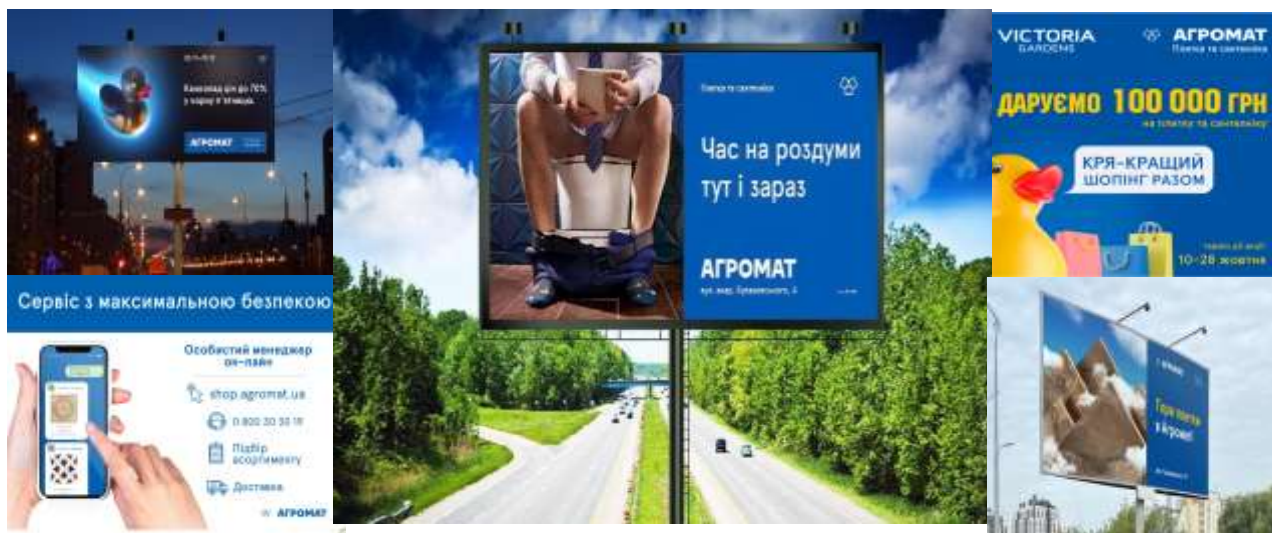


Рис. 2.15. Приклади реклами ТОВ ПТК «АГРОМАТ»

В 2003 році компанія створила власне друковане видання «КЕРАМІКА. СТИЛЬ. МОДА». Це було єдине українським виданням про керамічні та сантехнічні інтер'єрні тенденції. Тут опубліковані сотні інтерв'ю з зірковими промисловими архітекторами й дизайнерами. З початком повномасштабної війни медіаресурс продовжив роботу в електронному форматі – на сайті та у соціальних мережах: Facebook, Instagram, Telegram, YouTube.

В 2004 році компанія заснувала ГО «Клуб архітекторів та дизайнерів АГРОМАТ» (КАДА), членами якого в 2022 році були 1500 спеціалістів. В рамках його засідань влаштовуються яскраві презентації новинок, семінари та зустрічі зі світовими зірками промислового дизайну. Для членів клубу КАДА пропонує вигідні умови співпраці.

Окрім власної рекламної агенції Агромат для розробки й реалізації рекламних кампаній співпрацює з креативним агентством mirrolab, яка

згенерувала ідеї потужних рекламних кампаній в метро, на зовнішній рекламі, діджиталі та навіть на радіо: «Хочеш? Маєш» в Агроматі [34], «Чорноп'ятничний качкопад» [35], «Не розлучай сім'ю» [36].

На сайті компанії розміщено блог з порадами щодо вибору плитки і сантехніки, планування дизайну інтер'єрів тощо.

З початком карантинних обмежень 2020 року компанія істотно наростила онлайн комунікації зі стейкхолдерами. В 2023 році Агромат став переможцем у престижній премії HR-бренд Україна. З проєктом «Штучний інтелект: шлях від захоплення до цілісних змін» Агромат отримав нагороди у двох номінаціях: Digital HR та Інновації в HR.

Огляд комунікативної політики підприємства свідчить, що у своїй діяльності Агромат використовує диференційовані підходи для сегментів B2B та B2C, застосовуючи всі можливі канали поширення інформації про компанію та її продукцію. І попри зниження обсягу маркетингових витрат в складний 2022 рік, їх ефективність підвищилася (рис. 2.16).

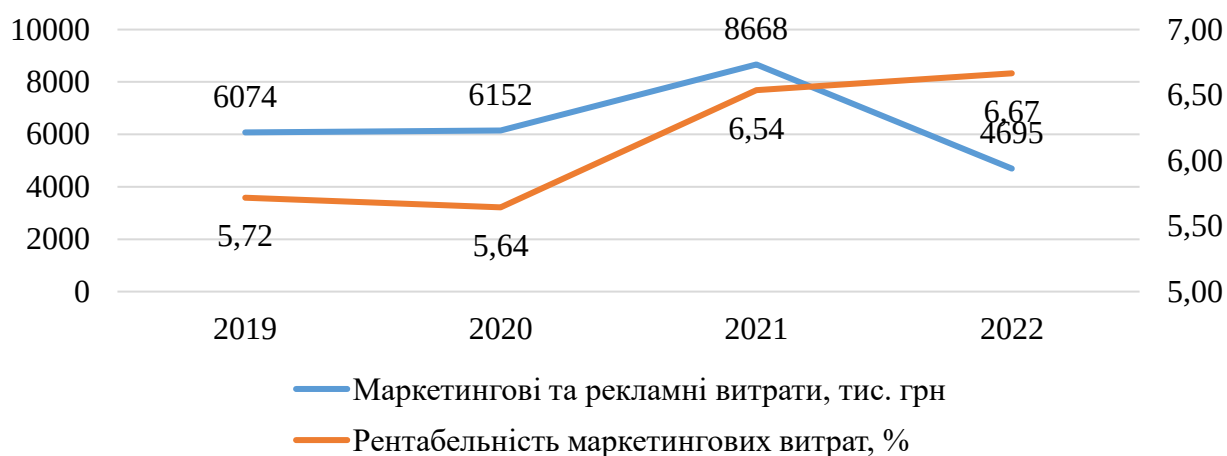


Рис. 2.16. Розмір та рентабельність маркетингових і рекламних витрат ТОВ ПТК «АГРОМАТ»

В цілому можна констатувати, що сформована стратегія та комплекс маркетингу підприємства є ефективними і дозволяють йому отримувати позитивний прибуток навіть за істотного погіршення зовнішніх умов функціонування.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПТК ТОВ «АГРОМАТ»

3.1. Вдосконалення планування маркетингової діяльності підприємства

Маркетинговий план являє собою детальний, послідовний виклад заходів, за допомогою яких організація має намір досягти своїх маркетингових цілей. Маркетингове планування - це процес і процедура, що включає цільовий маркетинг, стратегічний маркетинг і розробку заходів для їх досягнення протягом певного періоду часу [37].

За часом початку дії маркетингові плани поділяються на плани з фіксованими періодами, які діють на календарні дати, зазначені в них, і на ситуаційні, які розглядаються у випадку виникнення певних обставин. Більшість планів маркетингу належать до першої групи. Ситуаційні маркетингові плани використовуються організаціями, діяльність яких може бути піддана сильному у впливу ринкових факторів, які призводять до непередбачуваних коливань величини і структури попиту. З метою зменшення шкоди від таких коливань, що випливають з них, потенційно можливі ринкові ситуації стають об'єктом планування. Попередньо відпрацьований і узгоджений ситуаційний маркетинговий план вводиться в дію негайно при виникненні ознак реальної загрози. Це дозволяє, без втрати часу, розпочати маркетингові дії, спрямованні на зменшення збитків. За кордоном приблизно кожна четвертна організація має детальні ситуаційні маркетингові плани [38].

На підставі проведеного в розділі 2 аналізу тенденцій розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища компанії проведемо SWOT-аналіз, результати якого є основою для формулювання і вибору стратегій підприємства. (табл. 3.1). А завдання маркетингового плану - знайти і використовувати з максимальною ефективністю будь-які можливості, що дозволяє організації, зміцнити її позиції на ринку та впевнено обійти конкурентів.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ПТК ТОВ «АГРОМАТ»

Strengths	Weaknesses
- висока якість продукції; - стійкий фінансовий стан; - багаторічний досвід роботи на ринку, - популярність та лідируючі позиції на ринку B2B; - сформований позитивний імідж компанії; - наявність постійних замовників та постачальників; - розвинута збутова мережа; - ефективна система комунікацій зі стейкхолдерами; - висококваліфікований персонал. - близьке і зручне розташування для потенційних споживачів і постачальників.	- велика кількість конкурентів у галузі; - сезонний характер попиту на продукцію; - залежність від закордонних постачальників; - постійне зростання цін на продукцію; - негнучка цінова політика для B2C сегменту; - недостатня оборотність частини асортименту; - повільний розвиток онлайн-продажів.
Opportunities	Threats
- активізація бюджетних і міжнародних програм житлового будівництва; - зростання доходів населення; - розширення збутової мережі; - розширення асортименту товару; - впровадження нових послуг; - розвиток ринку e-commerce.	- уповільнення темпів житлового будівництва; - пришвидшення темпів інфляції та, як наслідок, істотне зростання витрат підприємства; - ескалація військових дій та руйнування майна підприємства; - активізації маркетингових зусиль конкурентів; - подальше руйнування інфраструктури країни та ускладнення постачальницько-збутової логістики; - поява нових технологій ремонту; - зміна вподобань споживачів.

З метою виявлення найбільш вигідного стратегічного положення для ПТК ТОВ «АГРОМАТ» побудуємо матрицю SPACE-аналізу, у якому передбачено виділення чотирьох круп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства [39]:

- фінансова сила підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства і його становище на ринку;
- привабливість сектора (галузі), де функціонує підприємство;
- стабільність сектора (галузі), де функціонує підприємство.

Автори методу SPACE-аналізу пропонують застосовувати багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок у межах

присвоєної шкали. Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою. Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі. Після цього утворюється точка з координатами $P(x; y)$ в одному з квадрантів вибраної системи координат. У результаті сполучення цієї точки з початком координат утворюється вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії

Згідно методики SPACE- аналізу кожен критерій складається з певної кількості факторів, оцінка яких здійснюється за десятибальною шкалою від 1 до 10 (табл. 3.2) експертами з числа зовнішніх та внутрішніх консультантів ПТК ТОВ «АГРОМАТ» у кількості 5 осіб.

Таблиця 3.2

Експертна оцінка критеріїв діяльності ПТК ТОВ «АГРОМАТ»

Критерії	Оцінка (в балах від 1 до 10) експертом №					Середній бал
	1	2	3	4	5	
<i>Фінансова сила підприємства ФС</i>						
рентабельність вкладеного капіталу	5	6	6	7	5	5,8
стабільність отримання прибутку	6	6	5	6	6	5,8
ліквідність	7	6	7	7	6	6,6
<i>Конкурентоздатність підприємства КС</i>						
частка підприємства на ринку	3	4	4	3	4	3,6
можливість активного впливу на рівень ціна/витрати	5	4	5	5	5	4,8
рентабельність надання послуг	4	4	4	4	4	4,0
<i>Привабливість галузі ПГ</i>						
характеристика конкурентної ситуації	6	7	6	6	7	6,4
стадія життєвого циклу галузі	8	7	7	8	8	7,6
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	9	8	9	9	9	8,8
<i>Стабільність галузі СГ</i>						
тривалість життєвого циклу галузі	8	8	8	8	8	8,0
ступінь інноваційності галузі	6	7	7	6	7	6,6
маркетингові рекламні можливості	7	8	8	9	8	8,0

В табл. 3.3 наданий розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE для ПТК ТОВ «АГРОМАТ».

На наступному етапі отримані результати позначаються на прямокутній системі координат, де кожна половина осей та відображає відповідну групу

критеріїв. Щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, знаходимо координати точки за формулами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} \quad (3.1)$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СГ} \quad (3.2)$$

Таблиця 3.3

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE для ПТК ТОВ «АГРОМАТ»

Критерії	Оцінка, балів	Вага критерія	Зважена оцінка, балів
<i>Фінансова сила підприємства ФС</i>			<i>6,04</i>
рентабельність вкладеного капіталу	5,8	0,4	2,32
стабільність отримання прибутку	5,8	0,3	1,74
ліквідність	6,6	0,3	1,98
<i>Конкурентоздатність підприємства КП</i>			<i>4,04</i>
частка підприємства на ринку	3,6	0,5	1,80
можливість активного впливу на рівень ціна/витрати	4,8	0,3	1,44
рентабельність надання послуг	4,0	0,2	0,80
<i>Привабливість галузі ПГ</i>			<i>7,60</i>
характеристика конкурентної ситуації	6,4	0,3	1,92
стадія життєвого циклу галузі	7,6	0,4	3,04
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	8,8	0,3	2,64
<i>Стабільність галузі СГ</i>			<i>7,44</i>
тривалість життєвого циклу галузі	8,0	0,4	3,20
ступінь інноваційності галузі	6,6	0,4	2,64
маркетингові рекламні можливості	8,0	0,2	1,60

На рис. 3.1 наведено вектор рекомендованої маркетингової стратегії для ПТК ТОВ «АГРОМАТ».

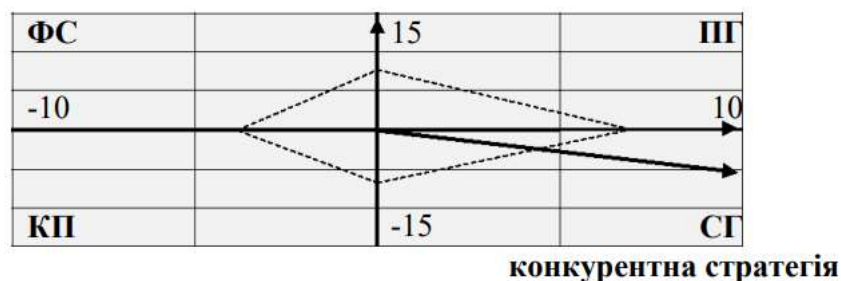


Рис.3.1. Вектор рекомендованої маркетингової стратегії для ПТК ТОВ «АГРОМАТ» за методом SPACE

Згідно рис. 3.1 рекомендована маркетингова стратегія для ПТК ТОВ «АГРОМАТ» – конкурентна.

ПТК ТОВ «АГРОМАТ» отримує конкурентні переваги, які воно може зберегти і примножити з допомогою фінансового потенціалу. Загрози незначні, необхідно сконцентруватися на забезпечення інтересів.

Механізми спрямовані на: розширення ринку надання логістичних послуг; цінову війну з конкурентами; освоєння нових секторів ринку; просування типових тільки для ПТК ТОВ «АГРОМАТ» послуг.

Використання детермінованих чисел у стратегічному аналізі завжди дає змогу правильно оцінити ситуацію, особливо тоді, коли рівень невизначеності зовнішнього середовища досить високий. Альтернативним способом представлення чисел є формат довірчих інтервалів, який адаптований до більшості інструментів маркетингового стратегічного аналізу, в тому числі і методу SPACE. У табл. 3.4 наведені оцінки, представлені у вигляді довірчих інтервалів.

Таблиця 3.4

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за SPACE-методом (у форматі довірчих інтервалів)

Критерії	Оцінка, балів	Вага критерія	Зважена оцінка, балів
<i>Фінансова сила підприємства ФС</i>			1,5-3,2
рентабельність вкладеного капіталу	5-7	0,4	2,0-3,2
стабільність отримання прибутку	5-6	0,3	1,5-1,8
ліквідність	6-7	0,3	1,8-2,1
<i>Конкурентоздатність підприємства КП</i>			0,8-2,0
частка підприємства на ринку	3-4	0,5	1,5-2,0
можливість активного впливу на рівень ціна/витрати	4-5	0,3	1,2-1,5
рентабельність надання послуг	4,0	0,2	0,8
<i>Привабливість галузі ПГ</i>			1,8-3,2
характеристика конкурентної ситуації	6-7	0,3	1,8-2,1
стадія життєвого циклу галузі	7-8	0,4	2,8-3,2
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	8-9	0,3	2,4-2,7
<i>Стабільність галузі СГ</i>			1,4-3,2
тривалість життєвого циклу галузі	8,0	0,4	3,2
ступінь інноваційності галузі	6-7	0,4	2,4-2,8
маркетингові рекламні можливості	7-9	0,2	1,4-1,8

Щоб визначити рекомендовану стратегію (або діапазон стратегій) в обраній системі координат замість вектора побудуємо трикутник, вершинами

якого буде початок координат і точки $P_1 (x_1, y_2)$, $P_2 (x_2, y_1)$. Трансформуємо наведені формули (3.1) та (3.2) для довірчих інтервалів:

$$[x_1, x_2] = [\text{ПГ}_1, \text{ПГ}_2] (-) [\text{КП}_1, \text{КП}_2]; \quad (3.3)$$

$$[y_1, y_2] = [\text{ФС}_1, \text{ФС}_2] (-) [\text{СГ}_1, \text{СГ}_2]. \quad (3.4)$$

На рис. 3.2 відображено вектор рекомендованої маркетингової стратегії з врахування довірчих інтервалів.

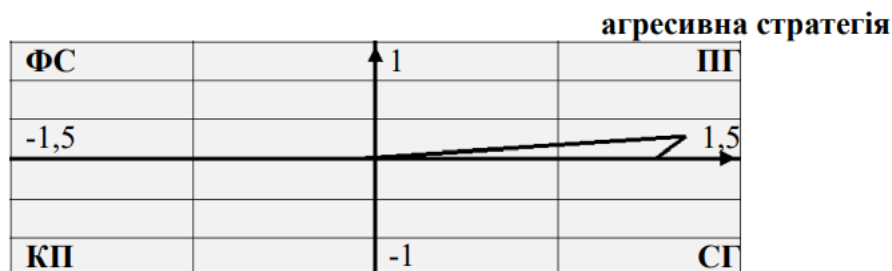


Рис. 3.2. Вектор рекомендованої маркетингової стратегії ПТК ТОВ «АГРОМАТ» з врахування довірчих інтервалів

Згідно рекомендацій, отриманих за допомогою методу SPACE ПТК ТОВ «АГРОМАТ» повинно дотримуватися агресивної стратегії, тобто захоплювати нові ринки збуту, знаходити нових партнерів і клієнтів.

Таким чином, ними виявлені дві маркетингові стратегії для подальшого здійснення планування маркетингової діяльності ПТК ТОВ «АГРОМАТ» – конкурентна та агресивна, і вони передбачають різний набір тактичних дій. З врахуванням впливу середовища (табл. 3.1) сформуємо матрицю TOWS-аналізу за умови вибору конкурентної стратегії (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

TOWS -аналіз ПТК ТОВ «АГРОМАТ» при реалізації конкурентної стратегії

S-O «maxi-maxi» стратегії:	S-T «maxi-mini» стратегії:
- стратегія конверсійного маркетингу; - вертикальна диверсифікація; - стратегія географічної експансії; - стратегія проштовхування.	- стратегія креативного маркетингу; - стратегія конкурентного ціноутворення; - стратегія широкої концентрації по сегментах ринку; - стратегія проштовхування.
W-O «mini-maxi» стратегії:	W-T «mini-mini» стратегії:
- стратегія синхромаркетингу; - стратегія пакетного ціноутворення; - сфокусована стратегія диверсифікації товарного асортименту; - стратегія втягування.	- стратегія ремаркетингу; - стратегія економії; - стратегія елімінації неприбуткових товарів; - стратегія втягування.

Детальні характеристики перелічених стратегій наведено у працях [41-45].

За умови реалізації оптимістичного сценарію розвитку зовнішнього середовища, тобто потрапляння в квадрант «maxi-maxi», на ринку на певний час буде спостерігатися ажіотажний попит на будівельну продукцію і ПТК ТОВ «АГРОМАТ» доцільно продовжувати стратегію географічної експансії, в тому числі за рахунок франчайзингу. При чому основним рішенням у комунікативній сфері буде стратегія прощтовхування, що передбачає концентрацію основних маркетингових зусилля підприємства на дистриб'юторах і роздрібних торговельниках. Доцільно також застосувати стратегію вертикальної диверсифікації шляхом входження у будівельну галузь, що забезпечить гарантовані обсяги додаткового збуту продукції.

При сполучені сильних сторін підприємства та за реалізації песимістичного сценарію розвитку зовнішнього середовища «maxi-mini», доцільним для збереження позицій на ринку застосувати стратегію конкурентного ціноутворення, тобто продаж продуктів і послуг за кращою ціною, ніж в основних конкурентів, або замість цього компанія може запропонувати кращі умови оплати. Пропонована стратегія широкої концентрації по сегментах ринку передбачає застосування багатосегментного маркетингу, тобто початкову сегментацію B2B та B2C споживачів за основними каналами збуту та формування стратегій для кожного сегменту.

За умов збігу сприятливих можливостей зовнішнього середовища для подолання слабких сторін підприємства «mini-maxi» найбільш доцільною є стратегія синхромаркетингу для згладження сезонних коливань попиту на продукцію, а також стратегію пакетного ціноутворення, що передбачає продаж кількох продуктів за нижчою ціною, ніж продаж кожного товару окремо. З врахуванням необхідності зростання продажів у товарній групі «Сантехніка» доцільно сформулювати пакетні цінові пропозиції для проектів «готові рішення», наприклад: плитка для стін + плитка для підлоги + ванна + душ + раковина + змішувач + унітаз. Та наочно показати розмір економії споживача при виборі такого рішення. Для просування продукції при цьому найбільш оптимальною є

стратегія втягування, що концентрує увагу підприємства на кінцевих споживачах товарів. Головна ціль тут зведена до формування зацікавленості споживачів у товарі, мотивації їх купівельної поведінки.

Реалізація негативного сценарію розвитку зовнішнього середовища у сполученні з слабкостями підприємства «mini-mini» передбачає комбінаторику різних стратегій компанії. В межах стратегії ремаркетингу Агромат може цілком переорієнтуватися по основній продукції на зовнішні ринки, з одночасним скороченням на внутрішньому, а також нарощування на внутрішньому ринку інших видів діяльності, наприклад, логістичних та складських послуг для сторонніх організацій. Водночас на внутрішньому ринку по основних видах продукції доцільно поєднати стратегію елімінації неприбуткових товарів та стратегію економії. Це передбачає відмову від товарів преміум-класу, істотне звуження пропонованого асортименту продукції середньої цінової категорії, яка забезпечує незначні грошові потоки. Це дозволить вивільнити частину складських приміщень для подальшого їх здачі в оренду. Застосування стратегії економії передбачає мінімізацію витрат на маркетинг і виробництво, наскільки це можливо, тобто концентрацію на товарах нижчого цінового сегменту, які мають відносно стабільний попит і не потребують особливих маркетингових зусиль для їх просування. Через нижчу вартість витрат компанія зможе встановлювати нижчу ціну продажу та все одно отримувати невеликий прибуток.

Незалежно від позиції на ринку компанія повинна:

а) уважно стежити за своїми конкурентами, обираючи найбільш ефективну конкурентну стратегію і постійно коригуючи її відповідно до швидких змін конкурентного середовища;

б) спостерігати за споживачами і шукати новаторські методи підвищення споживчої цінності товарів або послуг, порівняно з конкурентами.

Для обґрунтовується лінія поведінки компанії, виходячи з раніше визначеного набору альтернативних конкурентних стратегій, можна

скориставшись графічною моделлю стратегічних напрямів діяльності [48] (рис. 3.3).

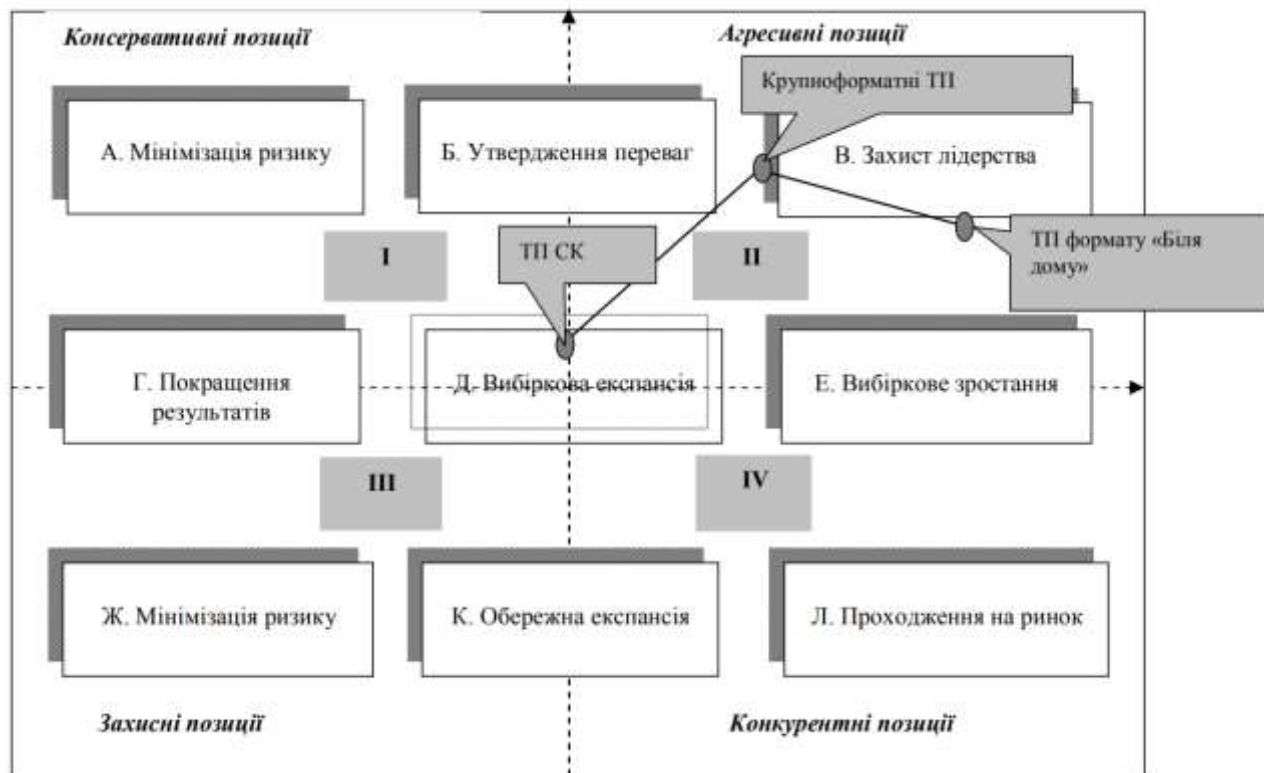


Рис. 3.3. Графічна модель вибору конкурентних стратегій діяльності ПТК ТОВ «АГРОМАТ»

Використання цієї моделі дозволить передбачити можливі майбутні результати функціонування компанії і за необхідності швидко перейти до іншої альтернативної стратегії, яка б відповідала змінам умов діяльності.

Зрозуміло, що ймовірність потрапляння в той чи інший квадрант матриці є умовною, оскільки реальність сьогодення є непередбачуваною і діє на всіх без винятку конкурентів ПТК ТОВ «АГРОМАТ» приблизно з однаковою силою. Тому доцільно постійно коригувати наявні маркетингові стратегії з врахуванням тенденцій змін факторів макро- та мезосередовища.

3.2. Пропозиції з вдосконалення системи просування товарів

Для розширення асортименту товару за умови потрапляння в квадрант «maxi-maxi» або «mini-maxi» TOWS матриці не обов'язково значно нарощувати

власну номенклатурну пропозицію. Оптимальним рішенням може бути створення власного маркетплейсу будівельних матеріалів та товарів для ремонту.

Маркетплейс (від англ. Marketplace – “ринкова площа”) – це торговельний майданчик в Інтернеті, який допомагає продавцям і потенційним покупцям знаходити один одного онлайн і взаємодіяти між собою. Маркетплейси для бізнесу – це насамперед лояльна аудиторія. Не кожен інтернет-магазин може похизуватися такою кількістю відвідувачів. Коли ми пишемо в Google запит «купити», нам найчастіше показують маркетплейси. Якщо ви заходите на ці майданчики з товаром, ви можете привернути увагу їхньої аудиторії. А ще маркетплейси сприяють видимості бренду в інтернет просторі [48].

Для ПТК ТОВ «АГРОМАТ» пропонується створити вузькоспеціалізований маркетплейс, тобто такий, що працюватиме з товарами однієї спрямованості, а саме тільки будівельним ринком для забудовників і ремонтних компаній. Завдяки дуже вузькій сегментації цільова аудиторія є максимально концентрована. В маркетплейсі, як способі ведення бізнесу, є ряд переваг та недоліків (табл. 3.6).

Необхідність започаткування саме вузькоспеціалізованого маркетплейсу обумовлена специфікою попиту. В будівельному сегменті купівля товарів та замовлення послуг відбуваються за іншим сценарієм, ніж в традиційних продажах. Ця особливість зумовлена тим, що сам продукт «складний», тобто містить не лише сукупність кількох елементів або товарів, а цілий комплекс з консультаціями та супутніми послугами. Тому продаж будівельних товарів та послуг через універсальні маркетплейси просто неможливий.

Продаж «складних» продуктів вимагає високого рівня експертності, як в знанні самого продукту, так і в специфіці його продажу. Наприклад, якщо компанія продає мобільні телефони: ти говориш – iPhone 8, покупець все зрозумів. Якщо ж компанія продає цеглу, тут починаються нюанси. Марку М-100 виробляють кілька сотен заводів по всій країні, але цегла вся буде різна. Навіть партія від партії відрізняється [50].

Таблиця 3.6

Характеристика недоліків та переваг маркетплейсів [49]

Переваги використання можливостей маркетплейсів	
Клієнтська база	Є ціла категорія клієнтів, які роблять покупки лише на маркетплейсах. Вони довіряють репутації великого гравця і не бачать сенсу в серфінгу по невеликих Інтернет-магазинах, якщо все необхідне можна знайти в одному місці. Це свідомо лояльні покупці, які готові відгукнутися на пропозицію.
Досвід у продажах	У маркетплейсів уже є відпрацьовані на практиці правила щодо якості контенту, правил спілкування з покупцями, умов доставки та оплати, роботи з претензіями тощо. Маркетплейсам вигідно, щоб товари були представлені в найкращому вигляді, адже від цього залежить їхній зарібок.
Можливості для просування	Великі майданчики можуть собі дозволити виділяти величезні рекламні бюджети на контекстну рекламу, SEO, таргетовану рекламу тощо. Тому нішеві магазини можуть використовувати їхні потужності на свою користь.
Недоліки торгівлі на маркетплейсах	
Висока конкуренція	На маркетплейсах товари знаходяться поруч із сотнями інших. Можливо, навіть доведеться продавати ідентичні товари та відрізнятися від конкурентів тільки назвою. Через це, хоча користувачів і багато, лише частина потенційних клієнтів зацікавиться саме вашою пропозицією
Немає розвитку власного бренду	Замість того щоб розвивати власний бренд і ставати впізнаваними, ви будете вкладатися у просування великого майданчика. Саме так відбувається на Prom, де продавці оплачують внутрішню рекламу
Неможливість зібрати власну базу клієнтів	У своєму Інтернет-магазині можете робити розсилки по базі клієнтів, а також налаштовувати ремаркетинг на переглянуті товари і покинуті корзини, тим самим збільшуючи лояльність клієнтів і отримуючи повторні покупки. На маркетплейсі ви просто один із безликих продавців, тому всю лояльність отримує майданчик.

Також є логістичні особливості. Покупець навряд замовить 10 тон щебеню Новою Поштою, а для того, щоб скласти ціну на таку кількість товару, треба розуміти деталі: куди, коли, яку техніку треба задіяти.

І навіть якщо не говорити про такі масштабні замовлення, вибір матеріалів для ремонту квартири для звичайної людини, що робить ремонт два рази в житті, – задача не з простих. Дехто намагається розібратися самотійно, дехто одразу звертається до прораба або в якусь фірму, бо то складне питання.

Таким чином, продаж будівельних матеріалів – це певне рішення під певні задачі. А тому через загальнотематичні маркетплейси можлива реалізація окремих будівельних товарів в роздріб з невеликим чеком. Для системних продажів потрібна спеціалізація.

Зазвичай, проекти спрямовані або на роботу з B2B, або з B2C – специфіка роботи з кожною з цих аудиторій відрізняється. Але як і приватні особи, що

займаються дрібним ремонтом, професійна аудиторія (виконроби, монтажники, будівельники, дизайнери) для пошуку необхідної пропозиції та порівняння користується тими ж методами: пошукові системи і спеціалізовані сайти. Тобто, одне і те ж замовлення може піти кількома шляхами: від «Зроби сам» – до фактично B2B, де питанням покупки займається прораб. На будівельному ринку межа між B2B та B2C дуже розмита. Це може бути як кастумер з багатотисячним замовленням, так і прораб на один рулон шпалер.

Компаніям, що працюють в сегменті B2B, важливо знайти прямого постачальника, взяти товар «з перших рук», щоб не було тяганини з постачанням і переплати на великих обсягах. Крім того, може знадобитися консультація вузькопрофільного фахівця, а не реалізатора. Чітко структурована інформація не дає користувачеві заплутатися, він може точно вибрати компанію свого рівня.

Джерелом заробітку для маркетплейсу є комісійна винагорода за замовлення. Тут важливим є визначення ролі компанії в процесі комунікації між продавцями/виконавцями та покупцями/замовниками. Тобто компанія може виступати посередником як від імені продавця/виконавця, так і від імені покупця/замовника. Є випадки, коли компанія позиціонує себе як незалежний суб'єкт і отримує винагороду від усіх суб'єктів, які залучені до роботи маркетплейсу. Але далеко не завжди комісійні є єдиним джерелом доходу. Прикладом є маркетплейс Allyouneed.com, який створений логістичним оператором DHL. Вигода, яку отримує DHL, виражена не тільки у грошовому еквіваленті, але і в тому, що оператор сам здійснює доставку всіх товарів, утилізуючи потужності основного, логістичного напрямку бізнесу компанії [50]. Така модель є потенційно дієвою для ПТК ТОВ «АГРОМАТ», з врахування наявності в структурі дочірніх компаній ТОВ «АГРОМАТ-ЛОГІСТИК» та ТОВ «АГРОМАТ-СКЛАД». На додаток до цього є широкий спектр комерційних послуг, які можуть приносити додатковий прибуток маркетплейсу. Прикладом є надання преміальних сервісів для мерчантів - таргетування розсилки, промо-розміщення, поява в пошуковій видачі і багато іншого.

Загалом можливо обирати з таких моделей монетизації маркетплейсу:

- комісія з продажу. Комісії платить продавець у разі якщо заробив сам. За таким принципом працюють торговельні майданчики Uber, eBay, Airbnb;

- платне розміщення. Не залежно від того, чи заробив постачальник, він платить щомісячну абонплату за розміщення своїх товарів або послуг на платформі;

- premium listing. Ця модель передбачає те, що за розміщення на перших позиціях може передбачатися додаткова плата;

- плата за клік. За даної моделі оплата йде за клік за посиланням на платформі;

- розміщення банерів. Підключивши сервіс від Google AdSense щодо розміщення банерів, можна збільшити прибутковість платформи.

Щоб виділитись у ніші та залучити більше постачальників, можна запропонувати для них меншу комісію на платформі або вибрати комбінований підхід, використовуючи кілька моделей монетизації для максимізації прибутку.

Вартість створення маркетплейсу залежить від елементів, які будуть на сайті. На ринку сьогодні пропонується велика кількість платформ для створення маркетплейсу, від різних продуктових компаній, які вже мають свій продукт, так і IT-компанії, які розробляють індивідуальний софт під кожного замовника. Проте готові рішення підходять далеко не завжди та й там вистачає своїх особливостей. Найпопулярніші з них [51]:

1. Woocommerce WCFM. Плагін для готової CMS-платформи WordPress. Відмінно підходить для невеликих проектів, які не відрізнятимуться високою навантаженістю чи кількістю товарів. Особливістю є що проект спочатку не розроблявся для українського ринку, тому сторонні інтеграції доведеться робити вручну, доплачуючи програмістам. Платформа не містить маркетингові модулі.

2. X-Cart Multi-Vendor. Готове рішення, яке створювалося для американського та європейського ринку. Маркетплейс пропонує гнучку систему системи залежно від бюджету замовника. Найдорожчий пакет включає повний список модулів і обійдеться в 6000 доларів, але доведеться наймати додатково

розробників для адаптації під український ринок. Слабким місцем платформи залишається мобільна версія платформи.

3. SS-CART. Ця компанія також пропонує розробку за допомогою свого продукту. Згідно багатьох рейтингів, ця платформа є однією з кращих готових платформ для маркетплейсів, вміщуючи велику кількість різних модулів. Але цей продукт має свої недоліки. Для того, щоб проект працював, потрібно оплачувати щорічну підписку, що через кілька років може призвести до великих витрат. Маркетингові модулі не до кінця опрацьовані. Для розробки під індивідуальний запит клієнта, на жаль, дане рішення не підходить.

4. Розробка з нуля на фреймворку. Даний підхід до розробки відрізняється тим, що кожен компонент маркетплейсу створюватиметься вручну. Сумарний час розробки продукту може тривати від 6-12 місяців залежно від функціоналу. Головною перевагою розробки на фреймворку виступає можливість максимальної кастомізації продукту і як наслідок, вирізнятися серед конкурентів. На відміну від готових рішень, розробка на фреймворку коштуватиме дорожче.

Але варто зазначити, що для розробки маркетплейсу з нуля потрібно від 944 години [51]. Отже, вартість маркетплейса залежно від вибору підрядника буде в діапазоні від 9 440\$ (фрілансер) до 56 640\$ (digital компанія з ТОП 10).

З урахуванням вибору для ПТК ТОВ «АГРОМАТ» конкурентної стратегії та прогнозованого загострення конкурентної боротьби у разі позитивного сценарію розвитку зовнішнього середовища, слід враховувати, що Google віддає перевагу сайтам з широким вибором можливостей для користувача. Доцільність переходу до вузькоспеціалізованого будівельного маркетплейсу сьогодні обґрунтована наявними в неї ресурсами: торговельні точки, логістичні і складські можливості, велика клієнтська база, ефективна система маркетингових комунікацій, досвід роботи на ринку. Загалом можна сказати, що за цією бізнес-моделлю майбутнє.

ВИСНОВКИ

1. Зовнішні умови функціонування бізнесу в Україні обумовлюють необхідність переходу до адаптивних моделей розвитку. В умовах криз держава запроваджує комплекс заходів економічного та адміністративного регулювання національного господарства, що позначається на всіх без винятку суб'єктах господарювання. Саме ці обставини обумовлюють необхідність застосування антикризового маркетингу

2. Аналіз організаційної будови ТОВ ПТК «АГРОМАТ» показав, що підприємство має дочірні компанії, лінійно-функціональну структуру управління та чітко визначені мету функціонування. Діагностика фінансово-економічного стану компанії виявила - за період 2019-2021 рр. компанія поступово нарощувала обсяги реалізації та прибуток, а за підсумками 2022 року спостерігався незначний приріст виручки (+16,1%) від 2019 року в номінальному виразі, що не покриває темпи інфляції за співставний період, а отже мова йде про зменшення виручки в реальному виразі, та скорочення номінального прибутку на 33,7%. Відбулося скорочення персоналу в 2022 році на 6,7% від його кількості в 2019 році та на 10,5% від 2021 року. Чиста балансова вартість основних засобів скоротилася від базового 2019 року на 4,8%, від попереднього року – на 2,4%. Найбільшу частку в структурі основних засобів займала нерухомість. Аналіз показників ліквідності та платоспроможності компанії показав їх відносну стабільність в динаміці.

3. Дослідження тенденцій змін ринкових факторів попиту на продукцію підприємства виявило, що в ретроспективі одним із каталізаторів збільшення ємності ринку будівельних матеріалів стала урядова програма «Велике будівництво». Повномасштабна збройна агресія РФ призвела до уповільнення темпів, а подекуди й замороження будівництва в країні, істотного зростання вартості будівельних матеріалів та скорочення їх виробництва в Україні. Водночас, каталізатором розвитку ринку в коротко- та середньостроковій перспективі може стати закладені в Державному бюджеті України видатки на

програми житлового будівництва та відповідні міжнародні програми держав-партнерів.

4. Аналіз особливостей організації маркетингової діяльності ПТК ТОВ «АГРОМАТ» показав, що виконання маркетингових функцій в компанії розподілено між двома відділами: відділом маркетингу та PR і відділом реклами. Асортимент товару включає понад 1000 брендів плитки, сантехніки, меблів, освітлення, паркету, натурального каменю, сухих сумішей і кухонь. Найбільше доходів компанія отримала від реалізації плитки – понад 90 %. При реалізації товарів використовує як прямі, так і багаторівневі канали розподілу продукції. Для розширення збутової мережі компанія активно використовує франчайзинг. Ціноутворення здійснюється на основі методу цільової норми прибутку. При цьому підприємство активно застосовує цінові акції для покупців по різних видах товарів, які діють як в DIY магазинах мережі, так і в інтернет-магазині. Просування охоплює всі канали комунікацій, має різні стратегії для B2B та B2C сегментів, планується і реалізується власним рекламним агентством ЕМА та креативним агентством Mirrolab. В 2022 році спостерігалось істотне зниження обсягу маркетингових витрат, але їх ефективність підвисилася.

5. Проведений SWOT- та SPACE-аналіз дозволив обґрунтувати доцільність реалізації конкурентної стратегії для ПТК ТОВ «АГРОМАТ» та за допомогою TOWS -аналізу сформувати альтернативні набори функціональних маркетингових стратегій. В подальшому, залежно від тенденцій зміни зовнішніх умов функціонування запропоновано використовувати графічну модель вибору конкурентних стратегій діяльності. Запропоновано для розширення асортименту товару за умови потрапляння в квадрант «maxi-maxi» або «mini-maxi» TOWS матриці та нарощування обсягів збуту товарів ПТК ТОВ «АГРОМАТ» започаткувати власний маркетплейс будівельних матеріалів та товарів для ремонту. Обґрунтовано переваги та недоліки цієї бізнес-моделі та визначено розмір видатків на її започаткування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зеркаль А.В., Балабуха К.С. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. Вип. 1. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/1/>
2. Kotler Ph., Armstrong G. Principles of marketing. 17th Global Edition. Pearson. 2017. 736 p.
3. Макаренко Н. О., Склярєнко А.С. Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії в системі управління збутовою діяльністю аграрного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 5(16). С. 152-158.
4. Яковенко Т. І. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі : дис. На здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: 08.00.04 / Полтавський ун-т економіки і торгівлі. Полтава, 2016. 237 с.
5. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 332-336.
6. Варченко О.М., Шупик С.М. Методичні підходи до оцінювання маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Економіка та управління АПК*. 2018. № 1. С. 145-158.
7. Бойчук І. Зміни маркетингового середовища функціонування підприємств на B2B ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 1. С. 83-87.
8. Лояк Л. М. Роль моніторингу у забезпеченні економічної безпеки підприємств харчової промисловості. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 50. С. 44-48.

9. Грицишин А. Облік збутової діяльності в умовах розмежування логістичних і маркетингових процесів. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 1. С. 200–212.

10. Дубницький В., Даниліна Н. Інформаційно-маркетинговий потенціал промислового підприємства як інструмент підвищення його конкурентоспроможності на світовому ринку. *Маркетинг в Україні*. 2013. №6 (75). С. 33 – 40.

11. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783>

12. Сигида Л. О. Вплив маркетингового середовища підприємства на процес розроблення маркетингової політики розподілу. *Економічний часопис – XXI*. 2013. №7-8(2). С. 28–32.

13. Афанасьєва О. Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління. *Вісник Академії митної служби України. Сер.: Економіка*. 2011. № 1. С.138-144.

14. Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Антикризовий маркетинг. Навчальний посібник. Дніпро. Журфонд. 2022. 344 с.

15. Василькова Н. Антикризовий маркетинг в умовах пандемії коронавірусу. Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21–22 трав. 2020 р. Київ : КНЕУ, 2020. С. 117–119.

16. Агромат. Офіційний сайт. URL: <https://www.agromat.ua>

17. Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 91-95.

18. Існюк О. Будівельні матеріали для відбудови. Інвестиційне фінансування для цементної галузі. *Інтерфакс – Україна*. 2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/937489.html>

19. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2915/2838>
20. Зінченко О.В., Кептя В.В. Методичний аспект обліку основних засобів та їх роль за сучасних умов господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (17). С. 664-673.
21. Донін Є.О. Особливості сучасних підходів щодо специфіки класифікації оборотних активів підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. №1 (29). С. 75-85.
22. Гордієнко Т. В., Сторожук Т. М. Удосконалення обліково-інформаційного забезпечення управління власним капіталом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 40. С. 20-25.
23. Чайка Т.Ю., Лошакова С.Є., Водоріз Я.С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 900-908.
24. Ринок будівельних матеріалів України: аналіз впливу війни. Pro-Consulting. 2023. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-stroitelnyh-materialov-v-ukraine-analiz-vliyaniya-voyny>
25. Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію за видами. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
26. Мілевська Я. Ринок будівельних матеріалів: тенденції та очікування під час війни. 2023. URL: <https://mind.ua/publications/20262621-rinok-budivelnih-materialiv-tendenciyi-ta-ochikuvannya-pid-chas-vijni>
27. Соколов О. Основні тенденції ринку будівництва. 2023. URL: <https://commercialproperty.ua/interview/osnovni-tendentsii-rinku-budivnitstva/>
28. Паламарчук О.М., Петришина С.В. Будівельна галузь України: стан та прогнози. *Економіка та суспільство*. Вип. 51. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/51>

29. Тенденції ринку нерухомості України. YC.Market. 2023. URL: <https://blog.youcontrol.market/tiendientsiyi-rinku-nierukhomosti-ukrayini/>
30. Семенцов В. У 2023 році ситуація на первинному ринку житла залишатиметься вкрай важкою - експерт. 2022. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2022/12/06/96809222/>
31. Статті Державного бюджету України на 2023 рік щодо будівництва. URL: <https://construction-market.korfor.com.ua/derzhavnyi-biudzheta-ukrainy-shchodo-budivnytstva/>
32. Відновити будівництво під час війни: чотири головних виклики. URL: <https://mind.ua/openmind/20251137-vidnoviti-budivnictvo-pid-chas-vijni-chotiri-golovnih-vikliki>
33. Симоненко К. Бізнес за прикладом: як франчайзинг став одним із драйверів розвитку ритейлу під час війни. RAU. 2023. URL: <https://rau.ua/novyni/franchajzing-drajveriv-ritejlu/>
34. Рекламна кампанія «Хочеш? Маєш!». URL: <https://mirrolab.agency/agromat-youwant-youhave/>
35. Чорноп'ятничний качкопад - рекламна кампанія для «Агромату». URL: <https://out-of-home.ua/agromat-blackduck/>
36. «Не розлучай сім'ю» рекламна кампанія АГРОМАТ. URL: <https://cases.media/case/ne-rozluchai-simyu-reklamna-kampaniya-agromat>
37. Оснач О. Ф., Пилипчук В. П., Коваленко Л. П. Промисловий маркетинг: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Київ: ЦНЛ, 2016. 364 с.
38. Кулік Ю. Є., Єщенко М. Г. Розробка плану маркетингу будівельного підприємства (на прикладі будівельного гіпермаркету «Епіцентр»). *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2019. №3 (17). С. 51-63.
39. Тешева Л. В., Магамадова С. В, Метод SPACE-аналізу в управлінні конкурентною стратегією як інструмент створення сильного бренду // Матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Фінанси: теорія і практика». К.: Національний авіаційний університет, 2021. С.36-40.

40. Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є. Стратегічний аналіз: Навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2016. 294 с.

41. Завербний А.С., Ніценко Д.О. Цінові стратегії підприємства: сутність, види, проблеми формування. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. №44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1773/1709>

42. Романченко Н.В., Соколовська Д.Д. Маркетингові стратегії на ринку FMCG. Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути [зб. наук. пр.]: матеріали IV міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Київ, 15 травня 2020 р.). Київ, 2020. С. 173-183.

43. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 113-117.

44. Баскакова М.Ю. Управління вибором стратегії просування нової продукції на ринок. *Проблеми науки*. 2017. №1. С. 8–16.

45. Бойко Р.В. Формування стратегії диверсифікації товарного асортименту підприємства на ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 5 Том 2. С. 31-35.

46. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 482-484.

47. Мізюк Б. М., Тучковська І. І. Конкурентні стратегії торговельних підприємств та їх альтернативи. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2012. №5. С. 12-15.

48. Просович О. П., Боцман Ю. С. Маркетплейс як дієвий інструмент цифрового маркетингу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2018. № 897(2).. С. 32-38.

49. Booking Holdings Inc. URL: <https://www.bookingholdings.com/>.

50. Lee K., Ruth F. Strategy formulation framework for vocational education: integrating SWOT analysis, balanced scorecard, methodology and education criteria. *Managerial auditing journal*. Vol 15. № 8. pp. 407–423.

51. Смірнов І. Як створити маркетплейс в 2023 році. URL: <https://webcase.com.ua/uk/blog/jak-stvoriti-marketplejs/>