

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Дипломна магістерська робота

на тему

Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством

Виконав: студент групи мГБА – 21
спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

Громадський А.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доц. Бондаренко С.М.
(прізвище та ініціали)

Рецензент
PhD з економіки Яковенко Я.Ю.
(прізвище та ініціали)

Київ 2022

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ проф. Касич А.О.
“ _____ ” _____ 20____ року

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Громадському Антону Олександровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством

Науковий керівник роботи Бондаренко Світлана Михайлівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від № _____ уч. від _____ 2022.

2. Строк подання студентом роботи 09.11.2022 _____

3. Вихідні дані до роботи: Законодавчо – нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані статистичної та бухгалтерської звітності ТОВ «Сільпо»

4. Зміст дипломної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Основні положення антикризового маркетингу та його місце в антикризовому управлінні підприємством. Аналіз чинників антикризового управління підприємством. Формування системи антикризового управління підприємством. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СІЛЬПО». Аналіз маркетингового середовища функціонування ТОВ «СІЛЬПО». Виявлення проблем антикризового управління на ТОВ «СІЛЬПО». Маркетингові заходи удосконалення антикризового управління ТОВ «СІЛЬПО». Обґрунтування пропонованої системи антикризового управління ТОВ «СІЛЬПО». Розрахунок економічної ефективності пропонованої системи антикризового управління ТОВ «СІЛЬПО».

6. Консультанти розділів дипломної магістерської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Бондаренко С.М., доцент		
Розділ 1	Бондаренко С.М., доцент		
Розділ 2	Бондаренко С.М., доцент		
Розділ 3	Бондаренко С.М., доцент		
Висновки	Бондаренко С.М., доцент		

7. Дата видачі завдання 01.08.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	12.09 – 15.09.2022	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні засади антикризового маркетингу на підприємстві	16.09 – 29.09. 2022	виконано
3	Розділ 2. Аналіз існуючої системи антикризового управління ТОВ «СІЛЬПО»	30.09 – 13.10. 2022	виконано
4	Розділ 3. Удосконалення маркетингових інструментів антикризового управління підприємством	14.10 – 31.10. 2022	виконано
5	Висновки	01.11 – 04.11. 2022	виконано
6	Оформлення дипломної магістерської роботи (чистовий варіант)	05.11. – 08.11. 2022	виконано
7	Здача дипломної магістерської роботи на кафедру для рецензування (за 14 днів до захисту)	09.11.2022	виконано
8	Перевірка дипломної магістерської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	12.11.2022	виконано
9	Подання дипломної магістерської роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	16.11.2022	виконано

Студент

_____ Антон ГРОМАДСЬКИЙ
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

_____ Світлана БОНДАРЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник відділу магістратури

_____ (підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Громадський А.О. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством – рукопис.

Дипломна магістерська робота за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Київський національний університет технологій та дизайну. Київ, 2022.

Дипломну магістерську роботу присвячено питанням використання маркетингового інструментарію в антикризовому управлінні підприємством сфери торгівлі.

Зроблено аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури з питань антикризового управління підприємством та антикризового маркетингу. Проведено аналіз діяльності та рівня банкрутства ТОВ «Сільпо». Запропоновано використання наступних маркетингових інструментів для ефективного антикризового управління підприємством: орієнтація на замовника, проведення рекламних компаній, промо-акцій та ін.

Ключові слова: антикризовий маркетинг, антикризове управління підприємством, реклама, заклад торгівлі

ANNOTATION

Gromadskyi A.O. Marketing tools of anti-crisis management of the enterprise - manuscript.

Master's thesis in specialty 073 "Management". - Kyiv National University of Technology and Design. Kyiv, 2022.

The master's thesis is devoted to the issue of the use of marketing tools in the anti-crisis management of an enterprise in the field of trade. An analysis of domestic and foreign literature on the issues of anti-crisis management of the enterprise and anti-crisis marketing was made. An analysis of the activity and level of bankruptcy of LLC "Silpo" was carried out. It is proposed to use the following marketing tools for effective anti-crisis management of the enterprise: customer orientation, conducting advertising campaigns, promotions, etc.

Keywords: anti-crisis marketing, anti-crisis management of the enterprise, advertising, trade establishment

ЗМІСТ

ЗМІСТ	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1	11
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1. Основні положення антикризового маркетингу та його місце в антикризовому управлінні підприємством.....	11
1.2. Аналіз чинників антикризового управління підприємством	16
1.3. Формування системи антикризового управління підприємством	23
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2	30
АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СІЛЬПО»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СІЛЬПО».....	30
2.2. Аналіз маркетингового середовища функціонування ТОВ «СІЛЬПО»	49
2.3. Виявлення проблем антикризового управління на ТОВ «СІЛЬПО»....	60
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3	67
УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	67
3.1. Маркетингові заходи удосконалення антикризового управління ТОВ «СІЛЬПО»	67
3.2. Обґрунтування пропонованої системи антикризового управління ТОВ «СІЛЬПО»	73
3.3. Розрахунок економічної ефективності пропонованої системи антикризового управління ТОВ «СІЛЬПО».....	76
Висновки до розділу 3	85
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Багаторічна практика маркетингової діяльності переконливо доводить, що у конкурентному середовищі лише використання концепції маркетингу дозволяє суб'єктам ринку найефективніше вирішувати проблему збуту товарів та послуг. Особливо така концепція потрібна комерційній сфері діяльності. Маркетинг може підказати, куди рухатися компанії і чого в принципі можна очікувати в перспективі.

На сьогоднішній день проблема створення лояльно налаштованого споживача перебуває у центрі уваги кожної компанії. Зростання числа конкуруючих компаній постійно збільшується і внаслідок цього виникає ефект дефіциту споживачів, а також зростання їх очікувань.

Чимало важливим чинником успіху для компанії, основою для стабільного обсягу продажів є лояльність покупців, їхнє сприятливе ставлення до цієї компанії. Значимість споживчої лояльності полягає в тому, що з одного боку її наявність дозволяє компанії підвищувати продажі, успішно функціонувати на ринку серед конкурентів, а з іншого – дозволяє побудувати стабільні довгострокові відносини зі споживачами.

Успішна програма лояльності клієнтів є однією з основних конкурентних переваг будь-якої організації, що в свою чергу визначає ефективність її діяльності. Ключовою метою

Концепція маркетингу відносин є досягнення і зміцнення лояльності споживачів. Дослідники зазначають, що наявність великої кількості лояльних по відношенню до організації та платоспроможних клієнтів може забезпечити їй низку істотних переваг, як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

Актуальність роботи. Комерційна діяльність торгових мереж у сучасних умовах включає широкий спектр технологій, інструментів і методів, спрямованих на підвищення ефективності їх бізнесу. Ця практика є актуальною як в інших країнах світу, так і в Україні.

Ряд маркетингових інструментів і технологій при правильному застосуванні виступають як конкурентні диференціали, а також нематеріальні активи торгових компаній. Кожна роздрібна мережа самостійно визначає та вибирає найефективніші інструменти та технології для створення бажаного довгострокового іміджу компанії, підвищення прибутковості та досягнення інших цілей.

У період кризи, коли так важливо розробити ефективну антикризову стратегію, велика увага належить маркетинговим дослідженням як засобу діагностики ринкових можливостей та позицій організації, її сильних та слабких сторін, а також дослідження можливостей та загроз з боку ринку. У зв'язку з цим необхідно чітко уявляти сутність антикризового маркетингу, його роль в управлінні організацією. Останнім часом ця тема є актуальною, оскільки кризові ситуації – характерний атрибут сучасного ділового життя.

Застосування маркетингу допомагає підприємству з'ясувати свої можливості на ринку та вийти з кризової ситуації з найменшими витратами та втратами. А також маркетингові дослідження дозволяють дати відповідь на основне питання підприємця: чи слід створювати підприємство чи підтримувати його функціонування або ж слід відмовитися від його створення, скорочувати, а можливо, і припиняти існуючу справу.

В умовах воєнного стану в Україні та післявоєнного відновлення економіки країни управління підприємством в умовах кризи є самостійною областю досліджень, інтерес до якої тільки підсилюється протягом останніх десятиліть. Проблеми антикризового управління підприємством розглядаються у працях А.К. Семенова, В.О. Сизоненко, В.С. Лозниці, Ю.Н. Тулеєвої, І.В. Альошиної, В.Г. Зазикіна, Л.Е. Орбан-Лембрика, Ервіна Гоффманна, К. Болдинга та ін. Питання маркетингу та маркетингових стратегій розглянуто в працях П. Котлера, Сенишин О. С., Кривешко О. В., Гаркавенко С.С., Герасимчук В.Г. та ін.

Об'єктом дослідження є процеси антикризового управління підприємством.

Предмет дослідження – комплекс маркетингових питань антикризового управління ТОВ «СІЛЬПО».

Мета магістерської роботи полягає у виборі та обґрунтуванні доцільності та ефективності використання маркетингового інструментарію в антикризовому управлінні підприємством.

Для виконання мети було поставлено та вирішено наступні питання:

- визначити основні положення маркетингу та його місце в антикризовому управлінні підприємством;
- провести аналіз факторів ефективної маркетингової політики;
- визначити принципи формування системи антикризового управління підприємством;
- дати організаційно-економічну характеристику ТОВ «СІЛЬПО»;
- провести аналіз маркетингового середовища функціонування ТОВ «СІЛЬПО»;
- визначити маркетингові заходи удосконалення антикризового управління ТОВ «СІЛЬПО»;
- обґрунтувати запропоновану систему антикризового управління ТОВ «СІЛЬПО» та провести розрахунок її економічної ефективності.

Наукова новизна полягає в подальшому розвитку підходів до використання маркетингового інструментарію в антикризовому управлінні підприємств роздрібною торгівлі.

Практична значущість теми полягає у можливості використання запропонованих заходів з удосконалення антикризового управління підприємствами роздрібною торгівлі, в тому числі в ТОВ «СІЛЬПО» з використанням маркетингового інструментарію.

При написанні дипломної магістерської роботи було використано такі **наукові методи** як системний підхід, методи техніко-економічного аналізу господарської діяльності, експертні оцінки та ін.

Інформаційними джерелами при написанні дипломної магістерської роботи були законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, монографії, словники, дані статистичної та бухгалтерської звітності ТОВ «СІЛЬПО».

Структура та обсяг роботи: Дипломна магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 56 джерела та 2 додатків. Дипломна робота містить 24 таблиць та 8 рисунків. Загальний обсяг дипломної роботи 95 сторінок без списку літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Основні положення антикризового маркетингу та його місце в антикризовому управлінні підприємством

Маркетингова діяльність може бути як самостійний вид підприємницької діяльності і як функція з інтеграції зусиль всіх ланок підприємницької та виробничої діяльності з метою досягнення встановлених цілей (задоволення попиту та отримання прибутку).

Зазначимо, що особливість маркетингової діяльності як виду та функції підприємницької діяльності полягає в тому, що вона повинна здійснюватися за будь-якої моделі ринкової економіки – американської, японсько-німецької, шведської та ін. [6].

Громадський інститут маркетингу, Великобританія, визначає маркетинг як «процес управління, який виявляє, передбачає та задовольняє вимоги споживача за дотримання принципів ефективності та прибутковості» [21].

Ф.Котлер вважає що «маркетинг — вид людської діяльності, спрямований задоволення потреб і потреб у вигляді обміну» [25]. Костюхін Д. визначає маркетинг як задоволення потреб та попиту, тобто. надання цінності споживачеві [35].

На думку Мефферта Х. «маркетинг - це орієнтоване на ринок управління підприємством, яке полягає в плануванні, координації та контролі всієї діяльності підприємства, пов'язаної з чинним та потенційним ринком» [39]. Район У. вважає, що «маркетинг може бути визначений як діяльність, що включає розпізнавання потреб, створення товарів та послуг, що задовольняють ці потреби, так само як і формування, а звідси – розширення попиту на ці товари та послуги» [40].

У широкому сенсі, багато маркетологів розглядають маркетинг як філософію бізнесу, тобто вміння вивчати ринок, систему ціноутворення, прогнозувати та вгадувати переваги клієнтів, ефективно підтримувати зв'язок з ними, щоб задовольнити потреби споживачів і, відповідно, отримати прибуток для свого підприємства.

З визначення, логічно, що метою маркетингу для підприємства є задоволення потреб клієнтів. А відомий теоретик економіст Пітер Друкер зазначає, що головна мета маркетингу – пізнати клієнта настільки, щоб товар чи послуга спромоглися продати себе самі. З визначення, логічно, що метою маркетингу для підприємства є задоволення потреб клієнтів.

При управлінні організацією можна спиратися на різні концепції: фінансову (оптимізація витрат і вигідні інвестиції), конкурентну (витіснення конкурентів з ринкової ніші, що цікавить усіма доступними засобами), товарну (прагнення домогтися якомога вищої якості своїх виробів та послуг) та інші.

Але маркетингова концепція показала себе як найефективніша. Її суть полягає у визначенні та задоволенні раціональних запитів цільової аудиторії з урахуванням інтересів всього суспільства на тривалих відрізках часу.

Маркетинг за досить довгу історію встиг набути універсального характеру. З одного боку, він залишається специфічною функцією збуту товарів. З іншого боку, він давно вже утворив власну управлінську структуру для реалізації цієї можливості.

Більше того, маркетинг виріс у самостійну економічну дисципліну, в рамках якої досліджується комерційна діяльність, її принципи та закономірності, та сформував нову галузь у сфері послуг (консультаційні, дослідницькі маркетингові фірми). Тому не дивно, що як явище трактується в економічній літературі дуже різноманітно, єдиного розуміння цього терміна немає.

Функціональний маркетинг виник у часи, коли промислово розвинені країни переходили на новий рівень активного економічного зростання,

внаслідок чого змінилися не тільки методи та інструменти збуту продукції, а й весь виробничий процес підприємств.

Щодо маркетингової діяльності можна сказати, що її функції розширилися і стали глобальнішими. Від реалізації готового товару було зроблено крок на наступний рівень: вплив на цільову аудиторію з метою формування в неї нових потреб.

У цей час рекламні заходи були однією з функцій господарської діяльності комерційних фірм і перебували у підпорядкованому становищі щодо виробництва: маркетинг фактично обслуговував його. Тепер цілі просування стали включати у собі як аналіз попиту й ситуації над ринком, а й створення нових потреб у потенційної клієнтури.

При управлінні організацією можна спиратися на різні концепції: фінансову (оптимізація витрат і вигідні інвестиції), конкурентну (витіснення конкурентів з ринкової ніші, що цікавить усіма доступними засобами), товарну (прагнення домогтися якомога вищої якості своїх виробів та послуг) та інші. Але маркетингова концепція показала себе як найефективніша. Її суть полягає у визначенні та задоволенні раціональних запитів цільової аудиторії з урахуванням інтересів всього суспільства на тривалих відрізках часу.

Маркетингова діяльність підприємства полягає у вивченні ринку. Мета виявлення як прогнозованої, і існуючої величини попиту розробки певних програм, адресовані цільовим ринковим сегментам, мета яких полягає у зміцненні позицій організації чи підприємства над ринком, і навіть збільшення прибутку, унаслідок чого – забезпечення заданої величини прибутку від продажів.

Сьогодні роздрібна торгівля є однією з найперспективніших галузей економіки України. Саме тому щороку зростає кількість учасників цього ринку, і, як наслідок, зростає конкуренція між ними. Така тенденція призводить до необхідності пошуку таких підприємств факторів, які

забезпечували б їм успіх та стабільне становище на ринку. Одним із Таких виступає імідж підприємства.

Проблема формування привабливого вигляду підприємства останніми роками активно розглядається та вивчається вченими. Роздрібна торгівля – це будь-яка діяльність з продажу товарів та послуг кінцевим споживачам для їх некомерційного використання [7].

Торгова діяльність є основою роздрібною торгівлі. Це діяльність юридичних чи фізичних осіб, метою якої є продаж товарів та послуг для отримання прибутку. Основними функціями роздрібною торгівлі торгівлі є формування асортименту товарів та послуг, їх розміщення, зберігання та сортування, інформування споживачів, встановлення цін, розрахунок із постачальниками.

Сьогодні яскравою тенденцією для цієї галузі економіки, як сказано, є зростання конкуренції між її суб'єктами. В у зв'язку з цим підприємства роздрібною торгівлі починають приділяти все більше уваги формуванню унікального і водночас зрозумілого споживачам іміджу компанії для забезпечення власної конкурентоспроможності та успішної роботи над ринком.

Управління іміджем компанії, як напрямок теорії та практики менеджменту, з'явилося у США понад шістдесят років тому. Нині у сфері вже сформувався понятійний апарат, але трактування термінів який завжди однозначна.

Знання термінів дає можливість орієнтуватися у рішенні методичних та практичних завдань управління іміджем роздрібних торгових мереж. Наведемо основні поняття. Бачення (ritailer vision) – інтелектуальний образ середовища діяльності роздрібною торгівлі мережі. Це уявлення про сьогодення та майбутнє навколишньої дійсності.

Місія компанії (retailer mission) – суспільно значущий статус, соціально значуща роль роздрібною мережі. Місію прийнято розглядати як стратегічний інструмент, що ідентифікує цільовий ринок та основну діяльність організації

торгівлі. Формулювання місії відображається на перших сторінках інформаційних та рекламних друкованих матеріалах, що озвучується власниками та керівниками у публічних виступах.

Крім того, місія грає важливу зовнішню та внутрішню комунікаційну участь у інформуванні існуючих та потенційних ділових партнерів, інвесторів, акціонерів та споживачів.

Індивідуальність організації торгівлі (retailer personality) – цінності, судження та норми поведінки, що поділяються на роздрібній мережі.

Ідентичність організації торгівлі (retailer identity) – те, що роздрібна мережа повідомляє про собі. Все, що роздрібна мережа говорить і робить, формує її ідентичність: продукти та послуги, формальні та неформальні комунікації, політика керуючої компанії, вчинки торгового персоналу

Досягнення сприятливого іміджу роздрібною мережі та лояльності її споживачів – основна мета управління ідентичності організації торгівлі. Формування іміджу ведеться на основі стратегічного підходу за допомогою різних інструментів маркетингових комунікацій.

Процес управління іміджем роздрібною мережею починається задовго до розробки візуальних атрибутів організації торгівлі. Він починається з визначення соціально значущого статусу підприємства (формулювання місії).

Далі визначаються цінності, судження та норми поведінки. Заключний етап створення іміджу роздрібною мережі – формування її ідентичності, тобто. системи комунікативних засобів, що відображають індивідуальність організації торгівлі. Ідентичність організації торгівлі повинна відображати місію, структуру та бізнес-прагнення..

На підставі отриманої в процесі маркетингових досліджень інформації приймаються рішення про вихід на цільові ринки, рішення про товарний асортимент та комплекс послуг, цінові рішення, рішення про методи стимулювання, рішення про місцезнаходження підприємства та його підрозділів та інші.

1.2. Аналіз чинників антикризового управління підприємством

Значна кількість підприємств щорічно припиняють свою діяльність через те, що не можуть адаптуватися до змін зовнішнього середовища, розробити стратегію розвитку, оцінити можливі ризики та нівелювати їх. Антикризове управління має бути невід'ємною частиною управлінської стратегії підприємства, щоб уникнути загроз настання кризи та забезпечити стаке функціонування.

Враховуючі нові тенденції у розвитку вітчизняної та світової економіки, а також теорії управління, багато науковців намагаються спрямовувати свої зусилля на розробку концептуальних положень та методичних пропозицій щодо прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

В сучасних ринкових умовах найважливіше місце у сфері досліджень із прийняття рішень відводиться розробці варіантів дій за умов невизначеності ринкової кон'юнктури, ризику, конкурентної боротьби тощо. Крім того, сьогодні неможливо не враховувати психологічні аспекти прийняття рішень, які суттєво впливають на їх результати.

Особливе місце в системі менеджменту вітчизняних підприємств займають антикризові рішення, які «з урахуванням виявлених кризових тенденцій в діяльності організацій спрямовані на подолання негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища та реалізацію заходів з фінансового оздоровлення компаній».

У зв'язку з тим, що діяльність підприємств пов'язана з невизначеністю ситуацій, які зумовлюють прийняття можливих альтернативних рішень та дій в умовах погіршення фінансового стану або загрози банкрутства, виникає актуальне завдання розгляду особливостей функціонування підприємств в умовах невизначеності.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища завжди існує ризик прийняття рішень, які не відповідають реальним змінам, що можуть

відрізнитися від очікуваних. Крім того, рішення може виявитися невірним внаслідок обмеження обсягу необхідної інформації про реальний стан зовнішнього середовища, оскільки будь-якій інформації також властива певна невизначеність.

У зв'язку з цим, навіть за умов стабільності стану зовнішнього середовища підприємства зберігається певний рівень її невизначеності.

В умовах динамічної зміни зовнішнього середовища з'являється необхідність прогнозування цієї зміни з метою превентивного вироблення та прийняття відповідних управлінських рішень, в тому числі, в антикризовому менеджменті.

Однак таке прогнозування далеко не завжди дає адекватний результат, що є одним із аспектів негативного впливу екзогенної невизначеності на ефективність антикризових управлінських рішень. Невизначеність існує також і у внутрішньому середовищі підприємства, яка посилюється в умовах кризи. Також помітним джерелом такої невизначеності є людський фактор.

У зв'язку з тим, що діяльність підприємств пов'язана з невизначеністю ситуацій, які зумовлюють прийняття можливих альтернативних рішень та дій в умовах погіршення фінансового стану або загрози банкрутства, виникає актуальне завдання розгляду особливостей функціонування підприємств в умовах невизначеності.

Невизначеність розглядається як умова ситуації, в якій неможна отримати ймовірність потенційного результату. Така ситуація виникає у випадку відсутності можливості отримання достовірної інформації. Тому наслідки прийняття управлінського рішення важко передбачити, наприклад, в швидко змінюваних умовах функціонування

В умовах поглиблення нестабільності зовнішнього середовища та посилення конкурентної боротьби в умовах постійних змін на ринку, питання антикризового управління підприємством зазнають деяких змін, які відбуваються за наступними основними напрямками:

- для проведення комплексного аналізу та прийняття управлінських рішень в сфері фінансового оздоровлення компаній, реорганізації, маркетингу виникає потреба у наявності великої кількості аналітичного матеріалу;

- моніторинг ринку, зіставлення існуючих стратегій антикризового менеджменту та маркетингу з потребами ринку;

- з'являється необхідність ширшого використання методів прогнозування банкрутства при появі ознак загрози банкрутства та розробки сценаріїв при плануванні діяльності підприємства (песимістичних, оптимістичних та інших видів прогнозів з проведенням аналізу ймовірності випадання подій), максимально можливого виявлення наслідки всіх видів невизначеності.

Чинники невизначеності, які впливають на будь-який суб'єкт підприємницької діяльності, також присутні і безпосередньо у процесі антикризового управління ним.

Визначимо передумови виникнення невизначеності в управлінні підприємством, серед яких основними є:

- неточність у визначенні необхідних виробничих, матеріальних, фінансових ресурсів та періоду, на який розробляється антикризова стратегія підприємства;

- розмитість формулювання цілей фінансового оздоровлення компанії та у виборі пріоритетів у поставлених цілях, що може бути обумовлено наявністю низки альтернативних цілей антикризової програми підприємства;

- недостовірність оцінки фінансового стану підприємства та його місця на ринку, які, у свою чергу, можуть бути спричинені цілим рядом причин об'єктивного та суб'єктивного характеру;

- відсутність розгорнутого інформаційного забезпечення про перспективи розвитку даного підприємства та ринку загалом, а також рішень, прийнятих на її підставі;

- невчасне коригування стратегії розвитку підприємства у часі та просторі;
- відсутність системи контролю та оцінки кінцевого результату діяльності підприємства.

Антикризова стратегія підприємства в складних кризових умовах повинна формуватися з урахуванням вище викладених передумов «виникнення невизначеності на кожному з етапів фінансового оздоровлення: на етапі визначення періоду антикризової стратегії, яка розробляється, на етапі формування стратегічних цілей фінансового оздоровлення, при розробці шляхів реалізації стратегії антикризового управління»

Для того щоб розглянути маркетинг як антикризове управління, необхідно дати його загальну оцінку. Маркетингова діяльність зводиться до діагностики попиту та пропозиції та подальшої розробки програми організації з дій на ринку.

Мета маркетингу – виявити величину попиту певний товар, виражену у показниках обсягу продажу та частки його над ринком, і засобами маркетингу сприяти його досягненню.

Основний принцип – орієнтація на клієнта, його потреби та інтереси. Однак маркетинг не обмежується лише дослідженням ринку та створенням попиту. Насправді його значення набагато вища. Наприклад, реклама, яка є одним із основних засобів залучення споживачів, також є однією з частин маркетингової служби.

Під «антикризовим маркетингом» розуміється система маркетингових заходів як однієї зі складових стратегії антикризового управління, які здійснюються організацією в кризових умовах, що дозволяють їй подолати кризу та зменшити її наслідки.

Для того, щоб забезпечити потрібний рівень антикризового управління, необхідно розглянути комплекс засобів маркетингу, які є факторами ринкової інфраструктури:

- товар – послуги та вироби, пропоновані покупцю;

- вартість – грошова сума, що відповідає цінностям товару для покупця;
- методика розподілу, що робить товар доступним для покупця;
- комунікації – система допомоги споживачам у прийнятті рішення щодо придбання товару (наприклад, реклама).

Маркетингові можливості організації оцінюються за допомогою ціни, попиту та пропозиції. Саме це показники відбивають дію законів економіки над ринком та його впливом геть стан організації.

Основним завданням маркетингу в антикризовому управлінні є дослідження зовнішнього ринкового середовища організації, насамперед – мікросередовища. Йдеться про постачальників, партнерів та конкурентів. Від їхньої надійності дуже багато залежить, особливо коли організація в кризовому стані. Необхідно аналізувати наявні зв'язки та взаємовідносини та формувати нові, вигідніші умови.

До завдань антикризового управління також входить спостереження за станом рівня розвитку техніки та технологій для збереження конкурентоспроможності організації та підвищення якості продукції. Це спостереження теж включено до функцій маркетингу – сюди входить як науково-технічний розвиток, а й соціальні, політичні, культурні зміни, яких організація дуже чутлива під час кризи.

Слід звернути увагу і на міжнародний характер маркетингу та менеджменту. Така обставина зумовлює розвиток науки, освіти та нематеріальних елементів виробничої діяльності. Як об'єкти маркетингових досліджень виступає низка потреб: послуги, ідеї, види діяльності, організації, особистості.

У конкуренції беруть участь як товари та його технології, а й типи менеджменту та його елементи: системи планування, мотивація, інформаційні технології, системи комунікацій, реклама, стимулювання, професіоналізм кадрів.

Розробка маркетингової стратегії для антикризового управління – дуже складна та багатогранна робота. Стратегія управління в ринкових відносинах

– найсильніший управлінський інструмент, за допомогою якого сучасна організація протистоїть умовам, що змінюються.

Метою маркетингової стратегії є заняття організацією дуже вигідного становища над ринком, а також комплекс заходів, який би досягнення цього.

Маркетингова стратегія проходить 4 основні стадії:

- 1) Аналіз маркетингових можливостей.
- 2) Вибір ринків.
- 3) Розробка основних положень рекламної програми.
- 4) Затвердження та реалізація маркетингових програм.

При виборі маркетингової стратегії велику допомогу менеджеру виявляє ознак класифікації стратегій.

Маркетинг є як систему моніторингу та аналізу ринкового середовища, а й систему управління.

Можна виділити 3 найважливіших стану управління [19]:

1) Передкризове керування. За такого управління головними завданнями маркетингу є ліквідація кризової ситуації та побудова основних стратегічних планів. Основними засобами управління є:

- стратегія, що запобігає кризі;
- стратегічний план організації; бізнес-план; складання рекламної кампанії;
- формування основної маркетингової стратегії;
- розробка програми стимулювання та мотивації праці;
- діагностика стану середовища бізнесу та факторів ризику;
- розробка програми ухвалення рішень.

Такі методи дозволяють вивчити соціально-економічні тенденції, отримувати досвід, який забезпечує найбільш швидке та ефективне реагування на ситуації на ринку і за допомогою засобів управління дозволяє уникати негативних наслідків.

2) Кризове керування. При цьому управлінні метою є швидкий та безпечний вихід із кризи. Засоби управління:

- антикризова стратегія та програма з виходу з кризи;
- стратегія, спрямовану зниження негативного впливу кризи на організацію;
- плани стратегія, що розробляються для кожної – конкретної ситуації (якщо криза досить глибока);
- програма з мінімізації витрат;
- діагностика найбільш нестійких структур

У сфері маркетингового управління вибір спрямовано ситуаційні програми, оскільки вони переважно адаптовані до конкретних умов і, отже, є найефективнішими.

3) Післякризове управління:

- стабілізаційна програма;
- стратегія, спрямовану оновлення проблемних сторін;
- стратегія, спрямовану оцінку слабких і сильних сторін організації, і навіть пошук нових можливостей над ринком;
- інноваційна підприємницька структура

У результаті слід зазначити, що у час не залишилося майже жодної компанії, не порушеної глобальною кризою. Для вирішення нинішньої ситуації на ринку, що характеризується різким зниженням купівельної спроможності, службам маркетингу необхідно застосовувати нестандартні, але продумані та виважені заходи.

Антикризовий маркетинг є, на сьогоднішній день, невід'ємною частиною маркетингової стратегії фірм, суть якої полягає в оперативній зміні всіх складових маркетингу в залежності від зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє компанії бути максимально конкурентоспроможною в економічних умовах, що змінюються. Це так званий маркетинг «виживання» у новому, зміненому середовищі.

1.3. Формування системи антикризового управління підприємством

Розробка маркетингової стратегії – цільовий орієнтований підхід до діяльності організації. Якщо немає такої стратегії, компанія завжди відставатиме від своїх конкурентів.

Основою для розробки стратегії організації маркетингу є ознаки, що визначають характер виробничо-господарської діяльності, його функціональне призначення, місце в економіці, ключові питання, які необхідно вирішити у цій галузі, вид бізнесу, етап розвитку організації.

Тип та розмір ринку визначають поведінку організації у досягненні стійкого становища на ринку: розширення та поглиблення ринку, просування продукції на нові ринки, стратегії для досягнення конкурентної переваги. Критерієм оцінки є частка продуктів на ринку та його абсолютного та відносного розміру.

Першим та основним принципом антикризового управління є єдність цілей управління на різних рівнях ієрархії. Це базова умова сталості розвитку економічних систем будь-якого рівня.

Другим принципом антикризового управління виступає принцип адекватності, суть якого полягає в тому, що в процесі управління неплатоспроможності підприємством керуючий та члени його команди повинні приймати рішення, адекватні реальній ситуації, намагаючись у міру потреби узгоджувати їх з основними кредиторами підприємства.

З кваліфікацією керівників пов'язаний і третій принцип антикризового управління – системний підхід до вирішення поставлених завдань. Цей принцип означає необхідність урахування змін, що відбуваються в системах, пов'язаних з досліджуваною, оскільки саме це сприятиме стійкості розвитку бізнесу в цілому.

Четвертий принцип антикризового управління – цілеспрямованість. Відповідно до зазначеного принципу антикризове управління може бути

ефективним лише за дотримання виконуваності завдань, поставлених всіх рівнях управління.

П'ятий принцип антикризового управління – принцип оптимальності. Ухвалюючи управлінські рішення, необхідно керуватися певними критеріями оптимальності. При цьому кожне рішення приймається таким чином, щоб обраний критерій оптимальності мав екстремальне значення за певних умов.

Шостий принцип – принцип оперативності реагування. Саме оперативність включення механізмів реагування кризові явища є найважливішим важелем збереження стійкості функціонування підприємства.

Сьомий принцип - принцип максимізації реалізації внутрішніх можливостей під час виходу з кризової ситуації.

Практика підтверджує, що при ефективному маркетингу на підприємстві загроза банкрутства може бути повністю нейтралізована внутрішніми механізмами антикризового фінансового управління в межах фінансових можливостей підприємства.

Восьмий та ключовий принцип – єдиновекторність реалізації економічних інтересів учасників господарського механізму.

Найбільш поширений методологічним принципом у цьому процесі виступає як життєвий цикл продукту на ринку: стратегія розширення ринку, зростання продажів (проникнення в глиб ринку), зрілість і стабілізація (відстоювання своєї частки на ринку), підвищення рентабельності .

Стратегія розширення ринку сформувалася від стратегії портфельного планування. Основні ідеї підходу розширення ринку полягає у спробі збільшити частку ринку в сегментах, в яких виконуються операції, аналогічні тим, які фірма здійснює в даний час, і де організація матиме змогу розділити деякі витрати, використовуючи самі навички.

Проникнення в глиб ринку рекомендується, коли фірма працює з вже добре відомим продуктом на існуючому ринку. Здавалося б, що він уже освоєний і компанія не має жодних шансів на успіх.

Тим не менш, вихід може бути знайдений в інтенсифікації руху товарів, тобто, у пошуках нових більш просунутих та активних дистриб'юторів, покращення каналів збуту продукту, створення вертикальної маркетингової системи (об'єднання оптових та роздрібних) продавців виробника у єдиному комплексі, під єдиним керівництвом, на основі взаємної вигоди).

Також може допомогти фірмі – активна реклама, різні форми стимулювання продажу, заходи щодо сервісу та інші способи впливу на споживача.

Компанія може спробувати збільшити розмір ринку за рахунок зниження цін до рівня, прийняттого для широкого загалу споживачів. Таким чином, має спрацювати фактор цінової еластичності попиту.

Стабілізація базується на існуючих напрямках бізнесу та їх підтримці. Для цієї стратегії характерна постановка цілей від досягнутих результатів. Це властиве зрілим галузям і фірмам, які працюють на стабільному ринку з низьким потенціалом зростання, з відносно постійною технологією і коли компанія задоволена своїм становищем. Це найменш ризикований тип стратегії.

Основою підвищення рентабельності діяльності є покращення фінансових показників підприємства. Основними результатами є показники виручки, собівартості та прибутку [2].

Відповідно до зміни стратегії починають змінювати пріоритети засобів маркетингу. На етапі запуску продукції ринок організація має невелику кількість клієнтів, готових платити високу ціну за новий продукт. Обсяг продажів невеликий, і за високої ціні організація не отримує великого доходу. Реклама спрямована на повідомлення про переваги товару для потенційних покупців, кількість конкурентів невелика, досить високі витрати на маркетинг.

На кожному етапі життєвого циклу продукту зміни в маркетингових інструментах мають особливий характер, який враховується при формуванні антикризових програм.

Природно, що за сталого ринкового середовища стратегії, що виділяються за пріоритетами засобів маркетингу, можуть виконувати роль незалежної, самостійної стратегії або конкурентної переваги. Наприклад, стратегія підвищення цін чи стратегія брендингу продукту.

Ринкові умови суттєво впливають на виробника, впливаючи на попит та пропозицію. Особливості попиту призводить до використання цілої низки стратегій ринкової політики організації. Стимулююча стратегія попиту використовується для залучення споживачів до придбання товарів (робіт, послуг), коли інтерес до пропонованого продукту знижується.

Креативна стратегія використовується, коли потенційні потреби можуть бути перетворені на реальний попит. Підтримуюча стратегія використовується для збереження своєї частки на ринку при стабільному попиті.

Поведінка ринку, як ознака виділення стратегії, ґрунтується на низці характеристик організації: розмір, сектор, охоплення ринку, прогнозований дохід, конкурентна перевага.

Ключовими ознаками виступають розмір організації, тип продукту та тип ринку. Головною особливістю стратегії ринкової поведінки малого бізнесу є гнучкість та адаптивність, що дозволяє ефективно працювати з малим потенціалом ресурсів із високопрофесійним персоналом.

На думку маркетингологів, малі підприємства, які виробляють два або три види продукції високої якості, відповідають потребам цільової групи клієнтів, реалізують стратегію «хитрого лисиця».

Стратегію, яка отримала назву «сіра миша», здійснюють невеликі фірми, щоб виконувати будь-які замовлення, які не забезпечують високу якість та орієнтовані на швидке придбання та вилучення прибутку.

Для середніх організацій характерна патентна стратегія або стратегія ринкових ніш, яка включає ретельний відбір сегменту ринку і спосіб поведінки фірми, що відповідає цьому сегменту.

Крім того, використовується інноваційна поведінка. Фірми – новатори, які працюють за умов підвищеного ризику, у галузях, які потребують науково-технологічного прориву.

Стратегія вибору сегменту ринку, яка використовується в цих умовах, потребує всебічного вивчення потреб, встановлення тісних відносин зі споживачем.

Інтенсивна маркетингова стратегія реалізується з метою створення попиту та стимулювання збуту за рахунок поєднання коштів, таких як високі ціни та висока вартість реклами, щоб створити сприятливе ставлення потенційних клієнтів до продукту.

Для великих фірм характерне широке проникнення на нові ринки за досить високих витрат на формування попиту та стимулювання збуту. Стратегія – «зняття вершків» зазвичай використовується на ранніх стадіях життєвого циклу продукту на ринку за підвищення цін на нові продукти.

Пріоритетом для великих компаній виступає формування стратегії фірмових, брендових продуктів, які включають попередню угоду про купівлю, забезпечення високої якості продукції, стабільний рівень цін, можливість купувати товари всюди, навіть на значному віддаленні від центрів продаж.

Поняття «брендовий продукт» також пов'язане з його надійністю у використанні, дисперсії послуг, що пропонуються, простоті способів доставки.

Таким чином, стратегія дає основу для використання конкретних маркетингових інструментів, засобів та методів забезпечення умов для досягнення обсягу продажу та частки ринку відповідно до поставлених цілей організації [1]. Для того, щоб своєчасно попередити неплатоспроможність підприємства, потрібно систематично аналізувати його діяльність. Існує

декілька груп методів за допомогою яких можна спрогнозувати настання банкрутства. Усі моделі оцінки й прогнозування ймовірності банкрутства підприємств можна поділити на чотири групи:

- 1) експертні методи;
- 2) економіко-математичні методи;
- 3) штучні інтелектуальні системи;
- 4) методи оцінки фінансового стану [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Таблиця 1.1

Характеристика моделей оцінки ймовірності банкрутства

Модель	Структура моделі
П'ятифакторна модель Е.Альмана адаптована [14, с. 167]	$Z = 0,717K_1 + 0,847K_2 + 3,107K_3 + 0,42K_4 + 0,995K_5,$ де: K_1 – середньорічна величина власних оборотних коштів / середньорічна вартість активів, показує ліквідність балансу; K_2 – чистий прибуток (збиток) / середньорічна вартість активів, характеризує рівень фінансового важеля; K_3 – прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування / середньорічна вартість активів, характеризує ефективність операційної діяльності; K_4 – середньорічна вартість власного капіталу / середньорічна величина зобов'язань, показує структуру капіталу; K_5 – чистий дохід (виторг) від реалізації / середньорічна вартість активів, показує оборотність капіталу
Модель Г. Спрінггейта [15, с. 127]	$ZC = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4,$ де X_1 – робочий капітал/активи; X_2 – прибуток від реалізації/активи; X_3 – прибуток від реалізації/короткострокова заборгованість; X_4 – виторг від реалізації/активи
Дискримінант-на модель О. Терещенка [16, с. 100]	$Z_{TEP} = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6,$ де X_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань; X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань; X_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів; X_4 – відношення прибутку до виторгу; X_5 – відношення виробничих запасів до виторгу; X_6 – відношення виторгу до основного капіталу

Джерело: складено на основі [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Найбільш поширеними є економіко-математичні методи прогнозування ймовірності настання банкрутства, а саме дискримінаційний аналіз, до якого

відносять двофакторну та п'ятифакторну моделі Е. Альтмана; п'ятифакторну модель Е. Альтмана адаптовану; дискримінантну модель Р. Ліса; дискримінантну модель Дж. Таффлера; показник діагностики платоспроможності Ж. Конана і М. Гольдера; коефіцієнт У. Бівера; модель Г. Спрінгейта; дискримінантну модель О. Терещенка; модель Р. Сайфулліна, Г. Кадикова, О. Зайцевої та ін. [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Отже, кожна з наведених моделей має переваги та недоліки. Кризи різні, і управління ними може бути різним. Це різноманіття проявляється у системі та процесах управління, і навіть у механізмі управління.

Висновки до розділу 1

Антикризове управління можна розглянути, як процес застосування форм, методів та процедур, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності організації, створення та розвитку умов для виходу з кризового стану.

Також антикризове управління можна визначити як діяльність спеціалістів, менеджерів, спрямована на скорочення факторів, що призводять до кризи, або на пом'якшення її наслідків, якщо він уже вибухнув.

Маркетинг для підприємства у особі маркетингової служби є своєрідним мозковим центром – виходячи з інформації, що надходить від менеджерів з маркетингу, формується виробнича, науково-дослідна, збутова, кадрова, фінансова політика підприємства.

Так, на підставі прогнозної величини попиту формується план продажів, який є основою для розробки виробничої програми підприємства, що в свою чергу визначає взаємини з постачальниками та потребу у робочій силі підприємства у плановому періоді.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СІЛЬПО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СІЛЬПО»

Конкуренція є головною рушійною силою ринкової економіки. Складні побутові умови, постійний розвиток ринкових відносин, застосування найефективніших та прогресивніших методів управління визначають функціонування комерційних підприємств як відкритих соціально-економічних систем та сприяють розвитку конкурентоспроможності.

Поряд із глобалізацією світової економіки та жорсткою конкуренцією на внутрішньому ринку маркетингова діяльність відіграє важливу роль у процесі оцінки діяльності будь-якого підприємства, оскільки є сполучною ланкою між торговою мережею та зовнішнім середовищем, у якій вона функціонує.

Оцінка ринкових переваг окремих торгових мереж дає достовірну інформацію про займаний сегмент ринку. Конкурентоспроможність роздрібних мереж базується на їх конкурентних перевагах, які визначаються як певні властиві їм риси, що дозволяють їм розширювати цільову групу.

Щоб перевага принесла перемогу у боротьбі з конкурентами, вона має:

- 1) забезпечувати підприємству ринкове становище, вигідно виділяти його серед конкурентів;
- 2) бути орієнтованими на конкретні потреби клієнта, що принесе користь цільовій групі споживачів;
- 3) покладатися на специфічні, оригінальні можливості та ресурси підприємства, які можуть бути відтворені конкурентами;
- 4) бути новаторським, щоб визначати напрями та пріоритизувати заходи щодо управління підприємством.

Враховуючи необхідність оцінки конкурентоспроможності при її управлінні, доцільно враховувати конкурентний потенціал торгової мережі, що її забезпечує.

Виходячи з характеру досліджуваної категорії доцільно, на наш погляд, навести схему зв'язку основних категорій, що характеризують таке явище, як конкуренція у процесі формування конкурентного потенціалу підприємства, отримання конкурентних переваг та відповідний конкурентний статус.

ТОВ «СІЛЬПО» створене 02.12.2002 р. двома засновниками фізичною особою та ТОВ «ФОЗЗІ». Статутний капітал становить 16,5 тис. грн. Станом на 31.12.2006 р. Товариство складається з одного учасника ТОВ "Сільпо Рітейл", що володіє часткою 100% [56]. Основною діяльністю є - товариства є роздрібна торгівля продовольчими товарами.

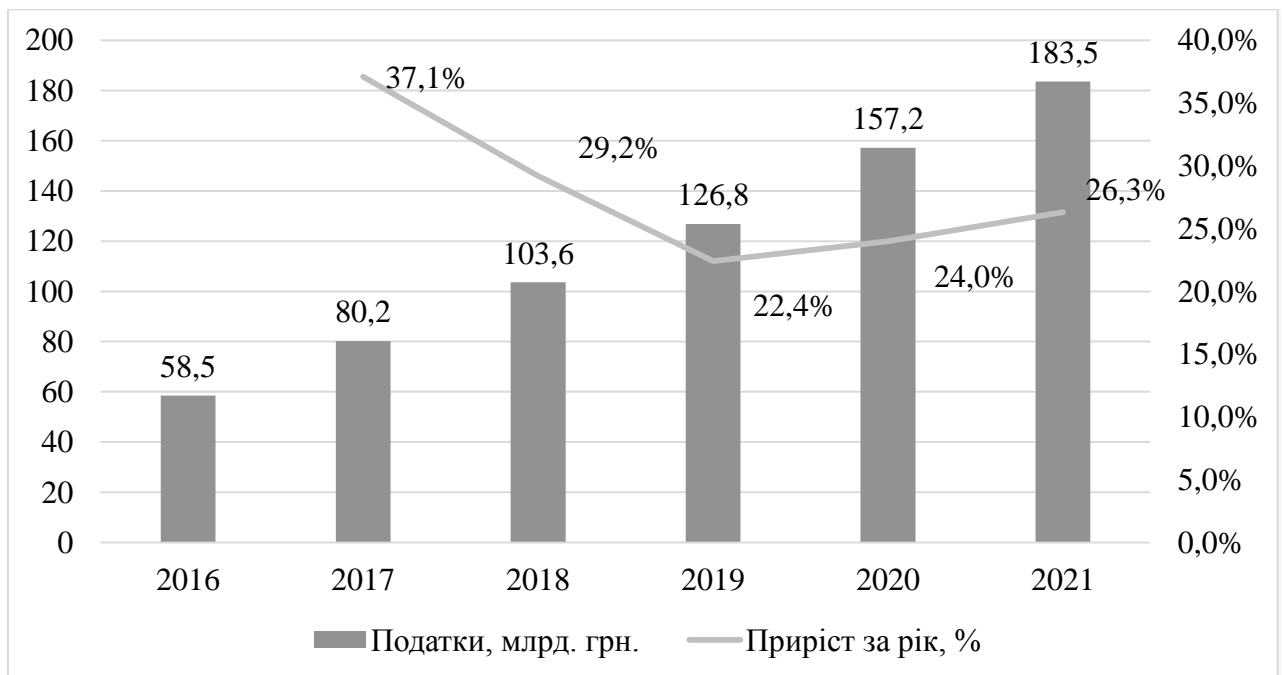


Рис. 2.1. Товарообіг ТОВ «СІЛЬПО», млрд. грн.

Джерело: [55]

«Сільпо» - це найбільша в Україні мережа супермаркетів, яка налічує 156 магазинів як в Києві, так і в регіонах України. Супермаркет «Сільпо» - це магазин самообслуговування, асортимент якого налічує до 20 000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів залежно від величини торгової площі магазину.

У свідомості стан торгових мереж задля збереження своєї частини ринку України та розширення сегмента, необхідність постійного контролю та оцінки конкурентних переваг, як силових, і торгових мереж - конкурентів.

Мережа магазинів складається з двох або більше підприємств роздрібною торгівлі, які знаходяться у спільному володінні та контролюються, продають товари аналогічного асортименту, мають спільну службу закупівель та маркетингу та можуть мати схоже архітектурне планування.



Рис. 2.2. Відкрито магазинів ТОВ «СІЛЬПО», одиниць

Джерело: [55]

Враховуючи світовий та вітчизняний досвід об'єднання магазинів у єдину мережу, це найефективніший спосіб розвитку ритейлу в цілому. У сучасних розвинених країнах роздрібні мережі охоплюють весь ринковий простір, інші роздрібні магазини, наприклад магазини для дому, магазини займають частку ринку трохи більше 4%.

У Європі мережева торгівля контролює 70-75% загального обсягу роздрібною продажу, а в Україні 20-30%. Загалом у розвитку роздрібною торгівлі спостерігається тенденція європейського типу, саме укрупнення роздрібних мереж.

Роздрібні мережі, що мають понад 10 філій, у світовій торговій практиці відносяться до роздрібних мереж.

Більшість українських торговельних мереж входять до списку 200 найбільших компаній України за даними Forbes Україна [56].

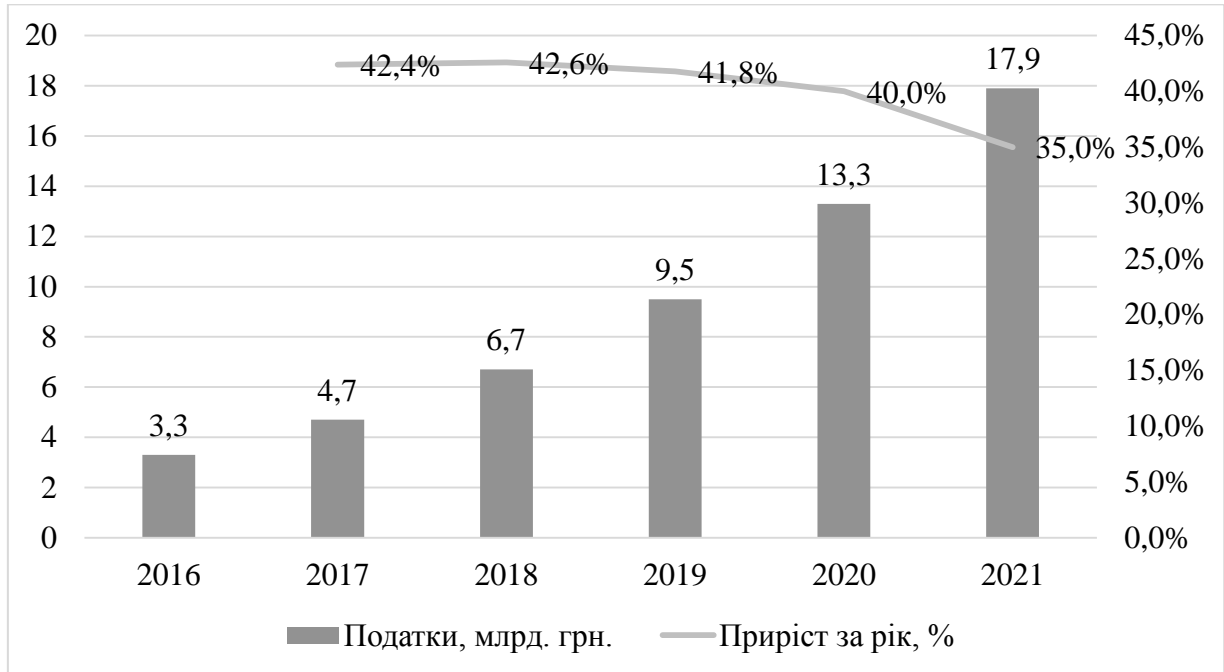


Рис. 2.3. Виплачено податків роздрібним бізнесом ТОВ «СІЛЬПО», млрд. грн.

Джерело: [55]

Найбільшим конкурентом ТОВ «СІЛЬПО» є мережа супермаркетів «АТБ». Конкурують на ринку й інші торговельні мережі, такі як «Еко-маркет», «Ашан» та «Novus» не займають лідируючі позиції, але мають свою визначену цільову аудиторію. (12% частки ринку).



Рис. 2.4. Чисельність співробітників, тис. осіб.

Джерело: [55]

Щодня в «Сільпо» покупки здійснюють понад 3 млн. українців. Основний сегмент - це покупці із середнім і нижче середнього рівня достатку.

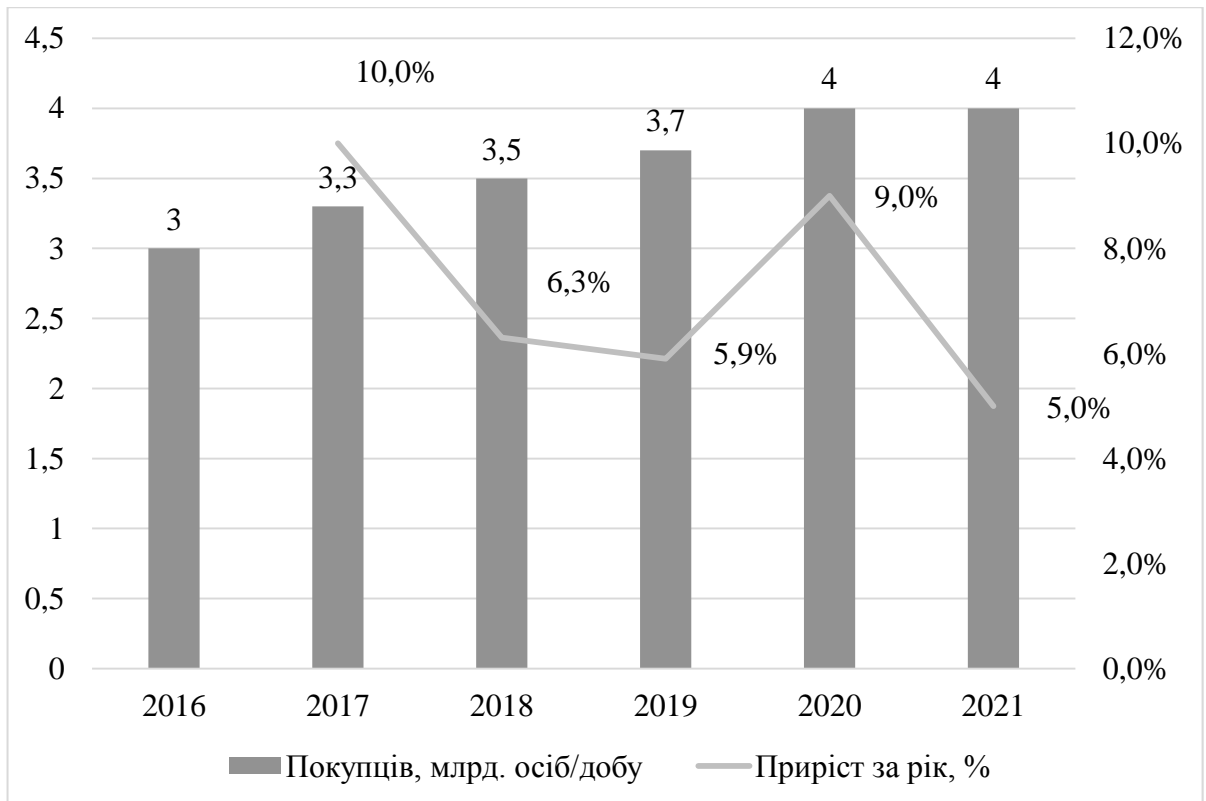


Рис. 2.5. Чисельність покупців, млн. осіб за добу

Джерело: [55]

Власна торгова марка (VTM), або Private Label (англ.) – це марка товару, ексклюзивно представлена в торговій мережі. VTM є ініціативою мережі роздрібною торгівлі, яка бере на себе розробку, контроль над виробництвом та якістю продукту.

Товари VTM можуть випускатися під маркою мережі або мати власну назву. Продукти, які випускаються під власною торговою маркою, можуть бути різноманітними: від продуктів харчування чи побутової хімії до техніки чи страхових послуг.

Серед причин, завдяки яким популярність VTM зростає по всьому світу, - якість продуктів, наявність спеціальних пропозицій, нові / інноваційні лінійки, смак, свіжість продуктів, довіра до торгової мережі. На сьогоднішній день асортимент торгової марки «Премія» вже перевищує 500 найменувань у більш ніж 80 різних категоріях товарів середнього цінового сегменту.

Розумну ціну за високоякісний товар ми можемо запропонувати вам тому, що товари від виробника одразу ж потрапляють на полиці супермаркетів, минуючи безліч різноманітних посередників.

Товари «Премія» виготовлені на замовлення корпорації Fozzy Group для ексклюзивного продажу в торгових мережах корпорації: супермаркетах «Сільпо», магазинах «Фора» та гіпермаркетах «Фоззі». «Повна чаша» «Повна чаша» - ще одна власна торгова марка, яка з вересня 2008 року представлена в супермаркетах «Сільпо». Продукти «Повна Чаша» - ще продукти низького цінового сегменту, який між тим є досить популярним серед наших покупців [54].

В процесі роботи супермаркет «Сільпо» забезпечує відповідність 14 виробничих приміщень екологічним та санітарно-гігієнічним вимогам, а обладнання – вимогам нормативних документів щодо виробництва, зберігання і продажу товарів та вимогам охорони праці. В торговельному залі магазину є санітарні правила, правила продажу товарів, книга скарг та пропозицій, а також вимірювальні прилади, що використовуються для зважування товарів та розрахунків з покупцями.

Внутрішній фінансовий аналіз, який здійснюється на ТОВ «СІЛЬПО» ґрунтується на фінансовій звітності (баланс та звіт про фінансові результати), що оприлюднюється, та на первинній бухгалтерській документації, яка дає можливість отримати точну оцінку фінансового стану підприємства. Такий аналіз має комплексний характер та здійснюється за сукупністю показників [23].

Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО» у 2019-2021 роках наведена у додатку 1. В цілому структура активів підприємства визначається його діяльністю і суттєво впливає на структуру фінансових ресурсів, а саме на співвідношення власних та залучених ресурсів, довгострокових і поточних зобов'язань підприємства [30].

Протягом досліджуваного періоду значно скоротився обсяг необоротних активів за рахунок зменшення нематеріальних активів, незавершених капітальних інвестицій, основних засобів та довгострокової дебіторської заборгованості.

Серед оборотних активів спостерігається падіння обсягів запасів, грошових коштів та витрат майбутніх періодів поряд із зростанням обсягів дебіторської заборгованості поточних фінансових інвестицій, інших оборотних активів. Дана тенденція спричиняє зростання загальної суми активів підприємства.

Стан основних засобів підприємства проаналізовано за показниками (табл. 2.1): коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт придатності основних засобів.

За даними аналізу можна зробити висновок про зростання зношеності основних засобів на 95% із падінням їх придатності до використання на 48% із найбільшим темпом приросту показника у 2021 році.

Внутрішній фінансовий аналіз, який здійснюється на ТОВ «СІЛЬПО» ґрунтується на фінансовій звітності (баланс та звіт про фінансові результати), що оприлюднюється, та на первинній бухгалтерській документації, яка дає можливість отримати точну оцінку фінансового стану підприємства. Такий

Продовження таблиці 2.1

Витрати від операційної діяльності	61103866	64572627	73613952	3468761	9041325	5,68	14,00
Собівартість реалізованих товарів	47340607	47249897	52182935	-90710	4933038	-0,19	10,44
Адміністративні витрати	814406	1685089	2775764	870683	1090675	106,91	64,73
Витрати на збут	12940168	15581479	18533954	2641311	2952475	20,41	18,95
Інші операційні витрати	8685	56162	121299	47477	65137	546,66	115,98
Витрати від фінансово-інвестиційної діяльності	2518062	3597486	2378301	1079424	-1219185	42,87	-33,89
Фінансові витрати	2105372	2225413	2358809	120041	133396	5,70	5,99
Втрати від участі в капіталі	106091	22025	2814	-84066	-19211	-79,24	-87,22
Інші витрати	306599	1350048	16678	1043449	-1333370	340,33	-98,76
Всього поточні витрати	63621928	68170113	75992253	4548185	7822140	7,15	11,47

Джерело: [55]

Рух та ефективність використання основних засобів оцінено за показниками (табл. 2.2): коефіцієнт введення основних засобів, коефіцієнт вибуття основних засобів, фондвіддача, фондомісткість, рентабельність основних засобів засобів [35].

Проаналізувавши динаміку обсягу та складу поточних витрат ми визначили, що інші операційні витрати у 2021 р. збільшилися на 115,98 тис. грн. У загальній сумі витрат операційної діяльності найбільша питома вага належить собівартості реалізованих товарів – 68,67% у 2021р. (проте, вона дещо менша у порівнянні із 2020 р. коли становила 69,31%).

Сума адміністративних витрат у 2021 р. збільшились на 1090675 тис. грн. Що стосується витрат на збут, то вони збільшились у 2021р на 2952475 тис. грн. Підприємству слід звернути особливу увагу на склад та обґрунтування величини інших операційних витрат, сума яких збільшилася на 65137 тис. грн. порівняно з попередніми роками.

Таким чином, витрати являють собою найважливішу економічну категорію діяльності підприємства, та відіграють ключову роль в формуванні прибутку підприємства та дозволять нам забезпечити підвищення ефективності виробництва.

Таблиця 2.2

Динаміка структури поточних витрат ТОВ "СІЛЬПО" за 2018-2020 роках (вертикальний аналіз)

№	Показник	Питома вага, %			Абсолютна зміна по питомій вазі, в.п.	
		2019 рік	2020 рік	2021 рік	2019/2020	2020/2021
1	Витрати від операційної діяльності	96,04	94,72	96,87	-1,32	2,15
1.1.	Собівартість реалізованих товарів	74,41	69,31	68,67	-5,10	-0,64
1.2.	Адміністративні витрати	1,28	2,47	3,65	1,19	1,18
1.3.	Витрати на збут	20,34	22,86	24,39	2,52	1,53
1.4.	Інші операційні витрати	0,01	0,08	0,16	0,07	0,08
2	Витрати від фінансово-інвестиційної діяльності	3,96	5,28	3,13	1,32	-2,15
2.1.	Фінансові витрати	3,31	3,26	3,10	-0,04	-0,16
2.2.	Втрати від участі в капіталі	0,17	0,03	0,00	-0,13	-0,03
2.3.	Інші витрати	0,48	1,98	0,02	1,50	-1,96
3	Всього поточні витрати	100	100	100		

Джерело: [55]

Спостерігається падіння фондівддачі на 25% із активним протягом 2021 року зростанням показника фондомісткості на 94,85%, що свідчить про зворотній взаємозв'язок даних показників.

Рентабельність основних засобів протягом досліджуваного періоду спостерігається лише на його початку та кінці, що спричинено збитковістю діяльності в межах інших періодів.

Зміни структури оборотних активів відбулись за рахунок зменшення частки запасів та грошей та їх еквівалентів на 40% із зростанням частки дебіторської заборгованості (в т. ч. за розрахунками та іншої поточної

дебіторської заборгованості) на 44,25% та поточних фінансових інвестицій на 2%.

Динаміку показників оборотності оборотних активів проаналізовано за показниками (табл. 2.3): період обороту оборотних активів, оборотність оборотних активів [11].

Таблиця 2.3

**Динаміка показників оборотності оборотних активів ТОВ
«СІЛЬПО» у 2019-2021 рр.**

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютна зміна	Темпи приросту, %
1. Період обороту, днів					
1.1. всіх оборотних активів	2,3	2,3	1,1	-1,2	47,83
1.2. запасів	42,4	24,7	1,5	-40,9	3,54
1.3. дебіторської заборгованості	42,4	24,7	1,5	-40,9	3,54
1.4. грошей та їх еквівалентів	32,3	65,2	45,5	13,2	40,87
1.5. інших оборотних активів	0	0	0	0	0,00
2. Коефіцієнт оборотності, разів					
2.1. всіх оборотних активів	157,3	158,7	320,5	163,2	203,75
2.2. запасів	8,6	14,8	242,6	234	2820,93
2.3. дебіторської заборгованості	8,6	14,8	242,6	230,3	2820,93
2.4. грошей та їх еквівалентів	11,3	5,6	8	-3,3	70,80
2.5. інших оборотних активів	1230	6653	1290	60	104,88

Джерело: [55]

За даними аналізу динаміки показників оборотності оборотних активів в днях можна зробити висновок про поступову позитивну динаміку до падіння періоду обороту запасів та дебіторської заборгованості на 95%.

Протягом досліджуваного періоду відбулось стрімке зростання періоду обороту всіх оборотних активів у 10 разів та грошей та їх еквівалентів у двічі, що свідчить про заморожування грошових коштів на даних етапах.

Негативна динаміка до падіння коефіцієнту оборотності в разях на 93% спостерігається при аналізі всіх оборотних активів та грошей та їх еквівалентів. В той самий час зростання коефіцієнту оборотності в разях стосується запасів – в 20 разів, дебіторської заборгованості – в 20 разів та інших оборотних активів.

Формування фінансових ресурсів підприємства здійснюється за рахунок власних та запозичених коштів. Умовою виживання й розвитку підприємства є його фінансова стабільність.

Фінансова стійкість підприємства визначається за показниками (табл. 2.4): коефіцієнт автономії (коефіцієнт концентрації власного капіталу), коефіцієнт фінансової заборгованості, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт покриття боргу, коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності.

За результатами розрахунків коефіцієнтів фінансової стійкості можна зробити висновки щодо інтенсивності використання позикових коштів; ступеня залежності від короткострокових зобов'язань та рівня довгострокової стійкості підприємства без позикових коштів.

Отже, за аналізом динаміки показників фінансової стійкості підприємства варто зробити висновок про низький рівень фінансової автономії та його падіння поряд із стрімко зростаючим рівнем фінансової залежності. При цьому рівень фінансової заборгованості залишається в наближених межах. Спостерігається низький рівень коефіцієнту покриття боргу із його зменшенням та зменшення темпу приросту при продовженні падіння рівня довгострокової фінансової незалежності.

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО» у 2019-2021

рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютна зміна	Темпи приросту, %
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,67	-0,58	-0,01	0,66	1,49
Коефіцієнт фінансової заборгованості	1,67	1,58	1,01	-0,66	60,48
Коефіцієнт фінансової залежності	-1,49	-1,71	-101,13	-99,64	6787,25
Коефіцієнт покриття боргу	0,01	-0,3	-0,28	-0,29	-2800,0
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	-1,49	-5,16	-0,5	0,99	33,56

Джерело: [55]

Аналіз динаміки показників ліквідності за даними табл. 3.4 дає можливість зробити висновок про відсутність у підприємства можливості швидко гасити свої зобов'язання, що спричинено відсутністю ліквідності та низькою платоспроможністю через відсутність поточних забезпечень.

Необхідно враховувати, що інформація про поточні забезпечення може навмисне приховуватись підприємством, оскільки аналіз активності підприємства на ринку не дозволяє зробити висновок про неплатоспроможність ТОВ «СІЛЬПО». Аналіз динаміки показників рентабельності наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників рентабельності (збитковості) діяльності ТОВ
«СІЛЬПО» у 2019-2021 рр.**

№	Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютна зміна	
					2019/2020	2020/2021
1	Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	247589	-3114238	-1846179	-3361827	1268059
2	Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	268583	-3157847	-1926148	-3426430	1231699
3	ЕВІТ, тис.грн.	2373955	-932434	432661	-3306389	1365095
4	ЕВІТДА, тис.грн.	5593819	2919929	4323151	-2673890	1403222
5	Рентабельність продаж (за ЕВІТДА), %	8,96	4,53	5,94	-4,42	1,41
6	Рентабельність активів (за ЕВІТДА), %	22,47	9,91	12,55	-12,56	2,64
7	Рентабельність активів (за фін.результатом до оподаткування), %	1,08	-10,72	-5,59	-11,80	5,13
8	Рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком/збитком), %	16,74	-948,92		-965,66	
9	Рентабельність позикового капіталу (за чистим прибутком/збитком), %	1,06	-10,69	-5,06	-11,75	5,63

Джерело: [55]

За даними таблиці 3.5 варто зробити висновок про значення зростання відсотка рентабельності товарообороту на 100%, позикового капіталу та операційних витрат, котрий навіть попри збитковість активів та власного капіталу, дозволив підприємству отримати прибуток.

Провівши економічний аналіз фінансових результатів діяльності підприємства торгівлі, ми розрахували показники рентабельності, які здійснили на основі даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності. На базовому підприємстві рентабельність продаж збільшилась на 1,41%, що склало в звітному періоді 5,94%; порівняно з 4,53 у попередньому періоді. Це означає, що одна грошова одиниця реалізованих товарів принесла 5,94 одиниці чистого прибутку.

Рентабельність активів у 2019 році склала 22,47%, а у 2020 році – 9,91%, тобто спостерігається зниження показника на 12,56%, що означає зниження отриманих грошових одиниць прибутку порівняно з попереднім періодом.

На аналізуємому підприємстві рентабельність власного капіталу вказує, що кількість прибуткових одиниць від всіх видів діяльності, що припадає на 1 гривню власних коштів становить 89,12 грн., що порівняно з попереднім періодом збільшилось на 1038,04 грн. Отже, бачимо, що відбиття власних коштів на базовому підприємстві значно збільшується і має достатнього за економічними оцінками розмір.

Таким чином, протягом досліджуваного періоду фінансово-господарська діяльність підприємства вийшла на новий рівень, оскільки відсоток рентабельності значно зріс для операційних витрат, позикового капіталу, активів та товарообороту.

За оцінкою типу поточної фінансової стійкості (табл. 2.6) на основі порівняння обсягів «нормальних» джерел фінансування, запасів та витрат, чистого оборотного капіталу, підприємство протягом досліджуваного періоду належить до 2-го типу та має нормальну фінансову стійкість, за якої

чистий оборотний капітал перевищує запаси та витрати, що в свою чергу більші від обсягу нормальних джерел фінансування.

Таблиця 2.6

Динаміка обсягу та складу доходів ТОВ "СІЛЬПО" за 2019-2021 роках (горизонтальний аналіз)

№	Показник	Обсяг, тис. грн.			Абсолютна зміна, тис. грн.		Темпи приросту, %	
		2019 рік	2020 рік	2021 рік	2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
1	Доходи від операційно і діяльності	62742183	64726155	73196562	1983972	8470407	3,16	13,09
1.1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	62446681	64402634	72784231	1955953	8381597	3,13	13,01
1.2	Інші операційні доходи	295502	323521	412331	28019	88810	9,48	27,45
2	Доходи від фінансово-інвестиційної діяльності	1148328	286111	878422	-862217	592311	-75,08	207,02
2.1	Інші фінансові доходи	122547	201154	314875	78607	113721	64,14	56,53
2.3	Інші доходи	1025781	84957	563547	-940824	478590	-91,72	563,33
3	Всього доходи	63890511	65012266	74074984	1121755	9062718	1,76	13,94

Джерело: [55]

Отже, ТОВ «СІЛЬПО» включає одну з найбільших торговельних мереж України «Сільпо» та «Le Silpo». Підприємство тривалий час займається роздрібною торгівлею, проте аналіз фінансово-господарської діяльності дозволяє зробити висновок, що досліджені роки 2019-2021 для підприємства були складними та неприбутковими.

На ТОВ «СІЛЬПО» спостерігається зростання зносу основних засобів на 95% із падінням їх придатності на 48%. Нестабільна фондовіддача, що зменшилась на 25% та зростаюча на 94% фондомісткість, тобто більше

капіталовкладень для реалізації одиниці продукції спостерігаються разом із стрімким зростання рентабельності основних засобів.

Спостерігається падіння періоду обороту запасів та дебіторської заборгованості на 95%, стрімке зростання періоду обороту всіх оборотних активів у 10 разів та грошей та їх еквівалентів у двічі, що свідчить про заморожування грошових коштів на даних етапах. На підприємстві протягом досліджуваного періоду спостерігається поява непокритого збитку в розділі власного капіталу та зростання інших довгострокових зобов'язань в розділі позикового капіталу. Відбувається зростання капіталовіддачі на 53%, що свідчить про ефективне використання капіталу, в тому числі запозиченого, для забезпечення його операційної діяльності. Підприємство характеризується низьким рівнем фінансової автономії.

Таблиця 2.7

**Динаміка структури доходів ТОВ "СІЛЬПО" за 2018-2020 роках
(вертикальний аналіз)**

№	Показник	Питома вага, %			Абсолютна зміна по питомій вазі, в.п.	
		2019 рік	2020 рік	2021 рік	2019/2020	2020/2021
1	Доходи від операційної діяльності	98,20	99,56	98,81	1,36	-0,75
1.1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	97,74	99,06	98,26	1,32	-0,80
1.2.	Інші операційні доходи	0,46	0,50	0,56	0,04	0,06
2	Доходи від фінансово-інвестиційної діяльності	1,80	0,44	1,19	-1,36	0,75
2.1.	Інші фінансові доходи	0,19	0,31	0,43	0,12	0,12
2.2.	Доходи від участі в капіталі					
2.3.	Інші доходи	1,61	0,13	0,76	-1,47	0,63
3	Всього доходи	100	100	100		

Джерело: [55]

Провівши аналіз динаміки складу та структури фінансових результатів

діяльності за 2019-2021 років, можна сказати наступне. Що у 2021р. операційна діяльність є збитковою (-570918 тис. грн.), це говорить про розвиток проблем підприємства. У 2021р. підприємство мало збільшення в інших операційних витратах, які зросли на 522,35%, тобто більше ніж у 5 разів.

Даний аналіз дозволяє встановити проблемні місця діяльності підприємства та чи вони пов'язані з основним видом діяльності, що є досить суттєвим для керівництва. Фінансовий результат до оподаткування в період з 2019р. по 2021р. має стійку зростаючу тенденцію. Але, у 2020 році відбулось різке скорочення фінансових результатів і формування значної суми збитків (-3157847 тис. грн.), які у 2021 році дещо скоротились (-1917269 тис. грн.).

Чистий фінансовий результат скоротився у 2020р. з на 1175,44 тис. грн. та у 2021р. на 39,29 тис. грн., що є гарним показником для підприємства. За результатами проведених розрахунків констатуємо, що значення всіх наведених в таблиці показників збільшились в 2020 та 2021 році порівняно з 2019 роком. Основна (торговельна) діяльність досліджуваного підприємства є прибутковою, про що свідчить перевищення обсягів комерційного доходу над витратами обігу в 2019 році на 1351500 тис. грн.

Таблиця 2.8

**Динаміка результатів основної (торговельної) діяльності ТОВ
"СІЛЬПО" за 2019-2021 роках**

№	Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютна зміна		Темпи приросту, %	
					2019/2020	2020/2021	2019/2020	2020/2021
1	Комерційний дохід, тис.грн.	15106074	17152737	20601296	2046663	3448559	13,55	20,11
2	Витрати обігу, тис.грн.	13754574	17266568	21309718	3511994	4043150	25,53	23,42

Продовження таблиці 2.8

3	Прибуток (збиток) від торговельної діяльності, тис.грн.	1351500	-113831	-708422	-1465331	-594591	-108,42	522,35
4	Рівень комерційного доходу, %	24,2	26,6	28,3	2,44	1,67	x	x
5	Рівень витрат обігу, %	29,1	36,5	40,8	7,49	4,29	x	x
6	Рентабельність (збитковість) товарообороту, %	-4,9	-9,9	-12,5	-5,05	-2,62	x	x

Джерело: [55]

При цьому відбулося зростання обсягів як комерційного доходу (на 13,55%), так і витрат обігу (на 25,53%). Рівень комерційного доходу, який характеризує частку торговельних надбавок в ціні реалізації товару, зріс з 24,2% у 2019 році до 26,6% у 2020 році.

Також мало місце зростання рівня витрат обігу (частка витрат торговельної діяльності в ціні реалізації товару) - з 29,1% у 2019 році до 36,5% у році у 2020 році.

Аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність, а, відповідно, і на економічну стійкість ТОВ «СІЛЬПО» проведемо в Додатку Б, визначивши основні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, враховуючи ті зовнішні процеси та умови, в яких на сучасному етапі функціонує організація (ситуація в країні, тенденції на ринку), а також її внутрішній стан та потенціал. У таблиці аналізу також визначимо спрямованість впливу окремих факторів (позитивний чи негативний – "+" чи "-"), надамо оцінку ступеню важливості їх впливу для галузі в цілому (3 - сильний, 2 - помірний, 1 – слабкий вплив) та для підприємства зокрема (3 - сильний, 2 - помірний, 1 - слабкий, 0 -

відсутність впливу), і на основі цього, шляхом перемноження вищезазначених показників визначимо інтегральний показник, що показує міру важливості конкретного чинника для організації.

За результатами проведеного аналізу факторів впливу на економічну стійкість ТОВ «СІЛЬПО» можна зробити висновок, що найбільш значущий негативний вплив на підприємство здійснюють:

- серед факторів макросередовища: несприятлива загальна економічна ситуація в країні, високий рівень інфляції та девальвації національної валюти, законодавча та політична нестабільність, постійні зміни в податковій політиці, відсутність державної підтримки галузі;

- серед факторів мікросередовища: висококонкуренентне середовище діяльності підприємства, насиченість ринку та уповільнений темп його зростання, відносно низька платоспроможність споживачів, наявність нових виробничих технологій та рішень, тиск з боку державних установ;

- серед факторів внутрішнього середовища: слабкі фінансові можливості та здатність до самофінансування, низький рівень прибутковості, незадовільний стан виробничих потужностей, низький рівень забезпечення нематеріальними ресурсами, неефективність маркетингової діяльності (зокрема дослідження та вибір цільового ринку, комунікаційна політика), застаріла система стимулювання персоналу.

Основними ж факторами, що позитивно впливають на функціонування підприємства, є: інноваційний потенціал галузі; доступність банківських кредитів, що дає можливість залучати додаткові фінансові ресурси, позитивна репутація підприємства на ринку, лояльність споживачів до продукції ТОВ «СІЛЬПО», висока якість товарів, широкий асортимент та конкурентна ціна, кадрова політика, ефективність організації виробництва, стабільна співпраця з контрагентами тощо. Саме завдяки даним факторам ТОВ «СІЛЬПО» є одним з найбільш популярних торгівельних підприємств.

2.2. Аналіз маркетингового середовища функціонування ТОВ «СІЛЬПО»

Фінансово-економічна криза суттєво вплинула на імідж торгових підприємств, що склався раніше у споживачів. Зміни асортиментної і цінової політики сприяло переоцінці ставлення споживачів до тих чи іншим торговим підприємствам, переорієнтувало їх у відвідування тих, які, з їхньої погляд, більшою мірою відповідають новим потребам і купівельної спроможності.

Доцільно провести порівняння магазину з іншими магазинами. Дане дослідження присвячене питанням оцінки іміджевої політики підприємств роздрібною торгівлі, підвищення та підтримки іміджу в сучасних умовах.

Для проведення дослідження було визначено цілі та завдання, складено анкету, проведено опитування споживачів, яке пізніше зазнало аналізу, зроблено висновки [2].

Метою дослідження є вивчення ставлення споживачів до мережі роздрібних магазинів «Сільпо», «АТБ-Маркет», Торба, «Свій Маркет», «Близенько», та виявлення слабких та сильних сторін цих підприємств.

Завдання дослідження:

- Вивчити задоволеність споживачів ціновою політикою представлених підприємств;
- Виявити задоволеність або невдоволення пропонованим асортиментом товару;
- визначити якість запропонованих товарів у тому чи іншому підприємстві торгівлі [6];
- оцінити рівень культури обслуговування підприємств торгівлі;
- вивчити підприємства торгівлі на зручність розміщення, режим роботи та чистоту залу та прилеглої території;
- Виявити ступінь розробленості фірмового стилю та рекламної політики торгових підприємств.

Об'єктами дослідження виступають споживачі мереж роздрібних магазинів, що здійснюють торгівлю продуктами харчування на території міста Львова.

Предметом дослідження є роздрібні магазини м. Львова, в тому числі торгівельної мережі «Сільпо».

Гіпотези дослідження: відвідуваність торгівельних мереж магазинів залежить від впізнаваності бренду споживачами.

Методом проведення дослідження було обрано письмове опитування (анкетування).

Анкета - основний спосіб збору первинної інформації у системі маркетингових досліджень. Анкета складається з переліку питань, відповіді на які зазвичай бувають стандартними (варіанти відповідей повинні наводитися в анкеті) або довільними (відкриті питання).

Анкета опитування споживачів складається із двох частин:

- вступ;
- блок соціально-демографічних даних («паспортичка»).

Респондентами виступали люди різних верств населення м. Львова та різного віку. Анкетованих опитування зацікавило, і на низку поставлених питань люди відповідали охоче.

Результати дослідження ставлення споживачів до підприємств роздрібною торгівлі. Після аналізу анкети було виявлено такі результати. Зі 85 опитаних споживачів 50 (81%) осіб віком до 25 років, 26 (14%) осіб віком від 26 до 35 років та 9 (5%) осіб віком понад 36 років.

Крім того, серед опитаних 54 особи (29,2%) були жінки, 31 особа (70,8%) – чоловіки. В результаті опитування було виявлено, що такі підприємства роздрібною торгівлі як «Свій Маркет», «АТБ-Маркет», «Сільпо» найбільш відомі жителям м. Львів.

Слід зазначити деякі відмінності у перевагах відвідувачів різної статі. У той час як 50% жінок вважають за краще робити покупки в мережі

продовольчих магазинів «АТБ-Маркет» та «Сільпо», 18,5% чоловіків обирають супермаркети домашньої їжі «Свій Маркет».

Але все ж таки об'єднання результатів з цього питання показує, що магазини «Сільпо» найбільш відвідувані (рис. 2.6).

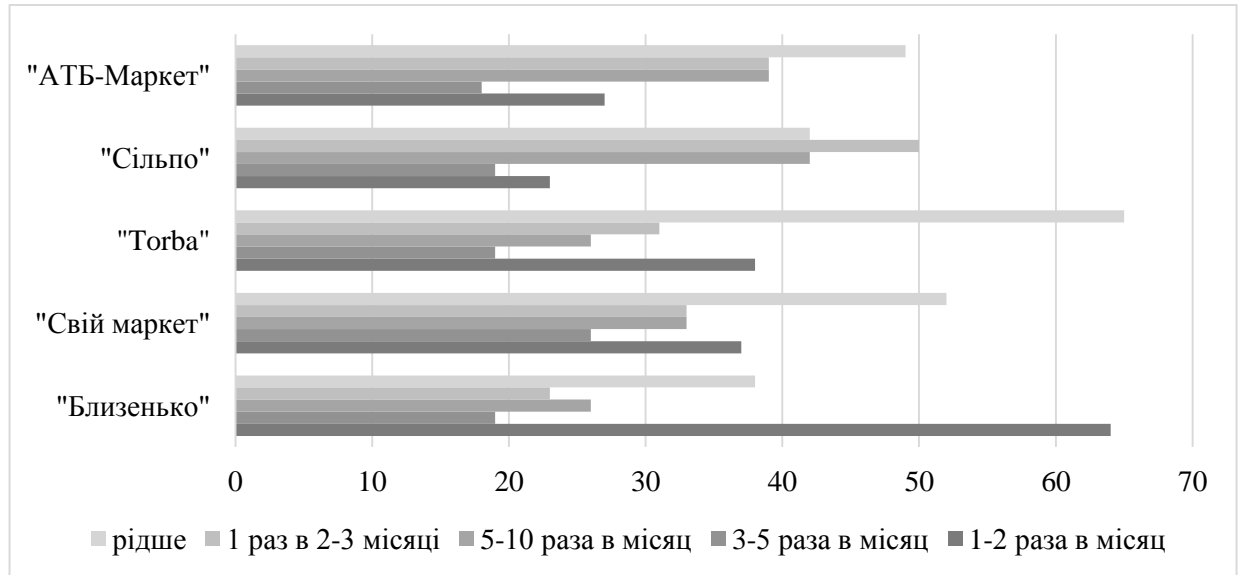


Рис. 2.6. Розподіл відповідей респондентів питанням: «Як часто Ви відвідуєте підприємства торгівлі?»

Джерело: [власна розробка]

За результатами оцінки рівня цін, широти асортименту, якості запропонованих товарів, культури обслуговування, зручності розміщення, режиму роботи, чистоти зали та прилеглої території таких підприємств торгівлі, як «АТБ-Маркет», «Сільпо», Торба, «Свій Маркет», «Близенько», за п'ятибальною шкалою (від 1 до 5), були розраховані середні значення по кожному підприємству (рис. 2.7).

Було виявлено торгове підприємство із найменшою відвідуваністю.

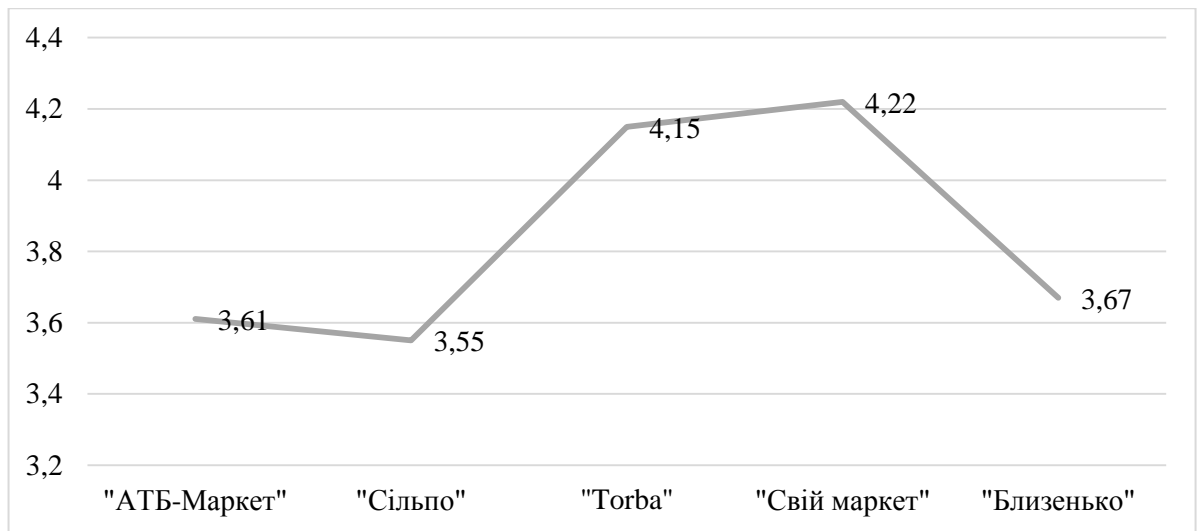


Рис. 2.7. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Оцініть, будь ласка, якою мірою наведені характеристики відповідають перерахованим підприємствам торгівлі»

Джерело: [власна розробка]

Компанія «АТБ-Маркет» має нижчі показники, поступаючи місцевим магазинам. Як бачимо малюнку, максимальне середнє значення (4,22) належить компанії «Свій Маркет». Їй трохи поступається (4,15) торгове підприємство Торба. Споживачі даним підприємствам дають відносно високу оцінку іміджу.

Оцінюючи фірмовий стиль та рекламну політику представлених підприємств, було виявлено, що середня оцінка фірмового стилю компаній «Свій Маркет» та «Торба» становить 4,53 та 4,20 відповідно, що так само свідчить про його високий рівень, а рекламна політика цих підприємств – 4,19 (високий рівень) та 3,77 (середній рівень) відповідно (рис. 2.8).

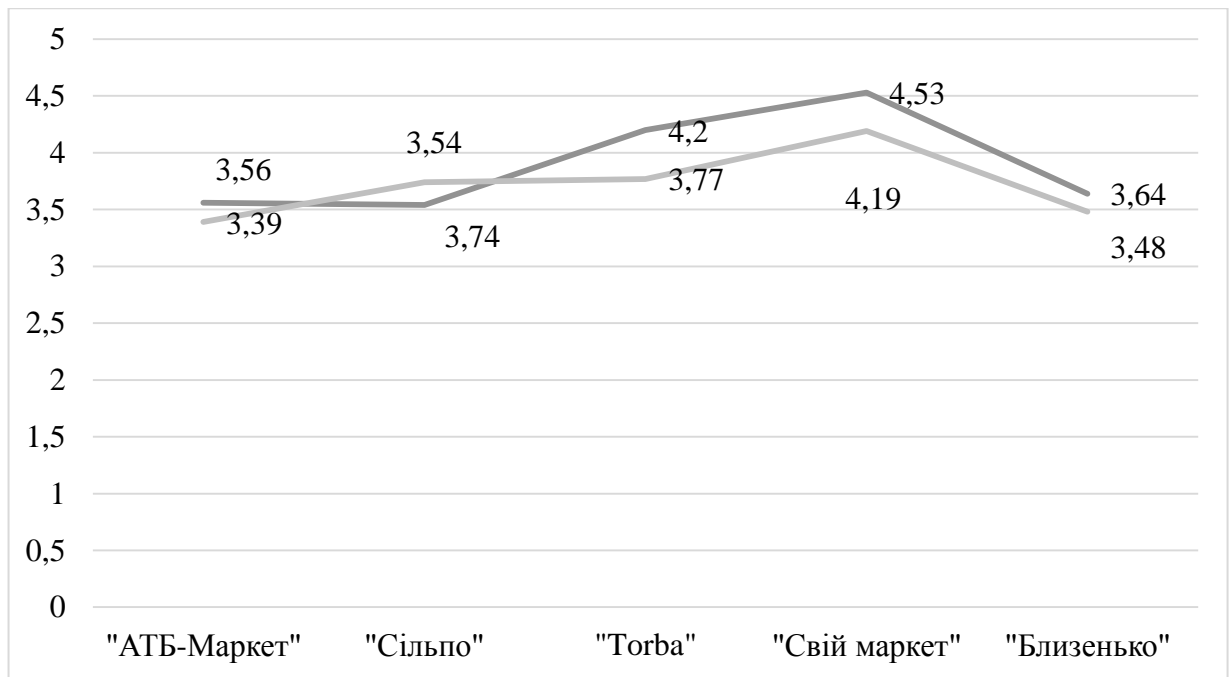


Рис. 2.8. Розподіл середніх значень на підприємствах в оцінці фірмового стилю та рекламної політики

Джерело: [власна розробка]

В результаті аналізу опитування споживачів було виявлено, що мережа магазинів «Свій Маркет», «Torba», «АТБ-Маркет» добре відома; найчастіше відвідують магазини «Сільпо», мережа супермаркетів «Свій Маркет» «АТБ-Маркет» є, безперечно, високо оцінюваною жителями м. Львів, в порівнянні з іншими підприємствами. Це зумовлено широким асортиментом, високою якістю запропонованих товарів, непогано розробленою рекламною політикою та фірмовим стилем підприємства.

Можна навести низку можливих конкурентних переваг підприємства.

1. Передусім це можливість розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі, що приведе до збільшення прихильності потенційних споживачів, результатом чого буде збільшення частки на ринку.

2. За рахунок розширення торговельної мережі останніми роками поява на ринку торговельних підприємств не матиме значного впливу на діяльність торгівельної мережі «Сільпо».

3. У зв'язку з економічною ситуацією в країні спостерігається зниження доходів у цільовій аудиторії, тому можливість проведення

численних акцій під гаслом «низькі ціни» є ще однією конкурентною перевагою торговельної мережі.

4. У результаті посилення конкурентних позицій на ринку стане менш помітним негативний вплив зовнішніх факторів на діяльність роздрібною торговельної мережі з урахування внесених змін до Господарського Кодексу України щодо здійснення торговельної діяльності на території України.

У результаті посилення конкурентних позицій на ринку стане менш помітним негативний вплив зовнішніх факторів на діяльність роздрібною торговельної мережі з урахування внесених змін до Господарського Кодексу України щодо здійснення торговельної діяльності на території України.

ТОВ «СІЛЬПО» - це найбільша в Україні мережа супермаркетів, яка налічує 156 магазинів як в Києві, так і в регіонах України. ТОВ «СІЛЬПО» - це магазин самообслуговування, асортимент якого налічує до 20 000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів залежно від величини торгової площі магазину.

У свідомості стан торгових мереж задля збереження своєї частини ринку України та розширення сегмента, необхідність постійного контролю та оцінки конкурентних переваг, як силових, і торгових мереж - конкурентів.

Таблиця 2.9

Структура асортиментної структури товарообороту продукції підприємства ТОВ «СІЛЬПО» за 2019-2021 рр.

Група товарів	Товарообіг за 2019 р.		Товарообіг за 2020 р.		Товарообіг за 2021 р.		Ставлення 2019 р. до 2021 р., %
	сума, тис. грн.	%	сума, тис. грн.	%	сума, тис. грн.	%	
Кондитерські вироби	15006	19,71	16123	17,37	17410	14,22	116,02
Ковбасні вироби та копченості	12593	16,54	13710	8,09	14997	6,59	119,09
Хліб та хлібобулочні вироби	9275	12,18	10392	6,67	11679	5,50	125,92

Продовження таблиці 2.9

Молочна продукція	6979	9,17	8096	5,57	9383	4,67	134,45
Безалкогольні напої	5409	7,10	6526	4,75	7813	4,08	144,44
Консерви овочеві, фруктові	4398	5,78	5515	4,22	6802	3,71	154,66
Інші продовольчі товари	4037	5,30	5154	4,15	6441	3,69	159,55
Плоди	3484	4,58	4001	3,36	5288	3,15	151,78
Овочі	2614	3,43	3131	2,72	4418	2,72	169,01
Риба та морепродукти харчові	2409	3,16	2926	2,62	4213	2,66	174,89
М'ясо та птиця	1493	1,96	2010	1,84	3297	2,14	220,83
Чай натуральний	1324	1,74	1841	1,72	3128	2,08	236,25
Макаронні вироби	1128	1,48	1645	1,56	2932	1,99	259,93
Цукор	1114	1,46	1631	1,58	2918	2,02	261,94
Масло рослинне	962	1,26	1479	1,45	2766	1,95	287,53
Яйце	856	1,12	1373	1,37	2660	1,91	310,75
Консерви та пресерви рибні	824	1,08	1341	1,35	2628	1,93	318,93
Крупи та бобові	755	0,99	1272	1,30	2559	1,91	338,94
Консерви м'ясні	659	0,87	1176	1,22	2463	1,88	373,75
Олія тварина	362	0,48	879	0,92	2166	1,68	598,34
Борошно	239	0,31	756	0,80	2043	1,62	854,81
Сіль	217	0,29	734	0,78	2021	1,62	931,34
Разом:	76137	100,00	92828	100,00	122429	100,00	160,80

Джерело: складено на основі [55]

Магазин є універсальним, так як асортимент побудований на базі широкої номенклатури товарних груп. У магазині товари завжди свіжі і якісні. Товар замовляється великими партіями, так як магазин знаходиться в спальному районі, там дуже багато покупців, тому товар довго не залежується і поставки проводяться дуже часто.

Велика перевага магазину в тому, що він має свою пекарню, тому хліб і хлібобулочні вироби завжди свіжі, користуються високим попитом і завжди в широкому асортименті.

У магазині найширший вибір наступних товарів: кондитерські вироби, Приправи і спеції, молоко і кисломолочні продукти, ковбаса і м'ясні вироби, товари для дому та дачі.

Таблиця 2.10

АВС - аналіз ТОВ «СІЛЬПО»

Асортиментні групи	Оборот торгівлі, тис. н.	Питомавага в обороті, %	Питома вага в обороті торгівлі з накопичувальним підсумком, %	Група
Кондитерські вироби	15006	19,71	19,71	А
Ковбасні вироби та копченості	12593	16,54	36,25	А
Хліб та хлібобулочні вироби	9275	12,18	48,43	А
Молочна продукція	6979	9,17	57,60	В
Безалкогольні напої	5409	7,10	64,70	В
Консерви овочеві, фруктові	4398	5,78	70,48	В
Інші продовольчі товари	4037	5,30	75,78	В
Плоди	3484	4,58	80,36	С
Овочі	2614	3,43	83,79	С
Риба та морепродукти харчові	2409	3,16	86,95	С
М'ясо та птиця	1493	1,96	88,92	С
Чай натуральний	1324	1,74	90,65	С
Макаронні вироби	1128	1,48	92,14	С
Цукор	1114	1,46	93,60	С
Масло рослинне	962	1,26	94,86	С
Яйце	856	1,12	95,99	С
Консерви та пресерви рибні	824	1,08	97,07	С
Крупи та бобові	755	0,99	98,06	С
Консерви м'ясні	659	0,87	98,93	С
Олія тварина	362	0,48	99,40	С
Борошно	239	0,31	99,72	С
Сіль	217	0,29	100	С
Разом:	76137	100		

Джерело: складено на основі [55]

Щомісяця в магазині складається рейтинг постачальників продукції за результатами збору, систематизації та обробки даних про прихід, повернення, витрати та залишки.

XYZ - Аналіз ТОВ «СІЛЬПО»

Асортиментні групи	Оборот за квартал, тис. н.				Середнє значення обороту, тис. грн	Коефіцієнт варіації, %	Категорія
	I	II	III	IV			
Консерви м'ясні	161	169	181	148	164,75	7,29	X
Консерви овочеві, фруктові	1075	1123	1198	1002	1099,5	6,49	X
Кондитерські вироби	3456	4126	4000	3424	3751,50	8,39	X
Чай натуральний	347	344	350	283	331,00	8,40	X
М'ясо та птиця	397	383	394	319	373,25	8,51	X
Цукор	254	296	310	254	278,50	8,97	X
Макаронні вироби	257	300	316	255	282,00	9,44	X
Олія тварина	87	101	96	78	90,50	9,71	X
Молочна продукція	1268	1502	1457	1182	1352,25	9,75	X
Хліб та хлібобулочні вироби	1953	2235	2485	2602	2318,75	10,75	Y
Інші продовольчі товари	897	905	1148	1087	1009,25	10,94	Y
Сіль	62	55	55	45	54,25	11,17	Y
Риба та морепродукти харчові	682	630	604	493	602,25	11,46	Y
Масло рослинне	205	260	274	223	240,50	11,52	Y
Крупи та бобові	224	184	192	155	188,75	13,02	Y
Борошно	74	58	58	49	59,75	15,08	Y
Яйце	221	263	205	167	214,00	16,09	Y
Безалкогольні напої	1344	1936	2088	1611	1744,75	16,53	Y
Ковбасні вироби та копченості	2322	3619	3673	2979	3148,25	17,46	Y
Консерви пресерви рибні та	140	227	254	203	206,00	20,47	Y
Плоди	1157	885	798	644	871,00	21,39	Y
Овочі	356	790	810	658	653,50	27,76	Z
Разом:	16939	20391	20946	17861	19034,30	-	-

Джерело: складено на основі [55]

За допомогою широти асортиментної структури товарообороту можна дійти невтішного висновку, що асортимент ТОВ «СІЛЬПО» представлений вище 50% бар'єру проти конкурентами. Це дає можливість успішної конкуренції над ринком. Але розширення асортиментних позицій становить

20 найменувань. Це дає можливість торговельній мережі збільшувати можливу пропозицію.

Таблиця 2.12

Поєднаний ABC- та XYZ-аналіз ТОВ «СІЛЬПО»

АХ (невисокий страховий запас, щоденний контроль залишків) Кондитерські вироби Швейні вироби	АУ (запас із невеликим надлишком, сезонний прогноз закупівель, ретельний контроль залишків) Ковбасні вироби та копченості Хліб та хлібобулочні вироби	AZ (обережність при закупівлі, постійний контроль)
ВХ (невисокий страховий запас, резервний постачальник) Цільномолочна продукція Консерви овочеві, фруктові	ВУ (запас з дуже невеликим надлишком, резервний постачальник, контроль залишків) Безалкогольні напої Плоди	BZ (часткова робота на замовлення, контроль залишків, обережність при закупівлі)
АХ (невисокий страховий запас, щоденний контроль залишків) Кондитерські вироби	АУ (запас з невеликим надлишком, сезонний прогноз закупівель, ретельний контроль залишків) Ковбасні вироби та копченості Хліб та хлібобулочні вироби	AZ (обережність при закупівлі, постійний контроль)
СГ (фіксоване замовлення, постачання з постійною періодичністю, стежити за наявністю) М'ясо та птиця Консерви м'ясні, Олія тварина Цукор, чай, макаронні вироби Олія тварина	СУ (облік сезону, обережність при купці) Риба та морепродукти Олія рослинна Яйце, сіль, борошно, крупи та бобові	CZ (контроль нових товарів, виведення старих, постачання на замовлення) Овочі,

Джерело: [власна розробка]

Повнота асортиментної структури товарообороту є здатністю набору товарів однорідної групи задовольнити однакові потреби.

Таблиця 2.13

Показники асортиментної структури товарообороту

Показник асортиментної структури товарообороту	Формула	Розшифровка
Широта асортиментної структури товарообороту	$K_{ш} = G_{ф} / G_{н}$,	де $G_{ф}$ - кількість груп товарів на момент визначення, од.; $G_{н}$ – загальна кількість груп товарів, од.
Повнота асортиментної структури товарообороту	$K_{п} = V_{ф} / V_{н}$,	де $V_{ф}$ - фактична кількість видів товарів на момент обстеження (перевірки), од.; $V_{н}$ - кількість видів, передбачена асортиментним переліком, договором постачання, стандартами та ін., од.

Продовження таблиці 2.13

Глибина асортиментної структури товарообороту	$K_f = \frac{\text{фактична кількість різновидів продуктів на момент перевірки}}{P_n}$	фактична кількість різновидів продуктів на момент перевірки, од.; P_n – кількість різновидів, передбачена асортиментним переліком, умовами договору, преїскурантами тощо, од.
Коефіцієнт стійкості асортиментної структури товарообороту	$K_y = (Y/Шд)$,	де Y – кількість товарів, які мають стійким попитом у споживачів; $Шд$ – справжня широта асортиментної структури товарообороту
Новизна асортиментної структури товарообороту	$K = P_o / \text{середня кількість різновидів,}$	де P_o - кількість нових різновидів товарів, що з'явилися на момент перевірки, од.; середня кількість різновидів, од.

Джерело: складено на основі [21]

Справжній показник повноти можна охарактеризувати з допомогою фактичної кількості видів, різновидів, і навіть найменувань товарів однорідної групи.

Таблиця 2.14

Широта асортиментної структури товарообороту ТОВ «СІЛЬПО»

Найменування товарів	Справжня широта, шт.	Базова широта всього на ринку, прим.	Коефіцієнт широти, %
Власне виробництво	9	15	-
Продукти	21	30	-
Косметика/Побутова хімія	9	14	-
Разом:	39	59	66,1

Джерело: [власна розробка]

Базовий показник повноти можна охарактеризувати за допомогою регламентованої чи запланованої кількості товарів однорідної групи.

Таблиця 2.15

Повнота асортиментної структури товарообороту ТОВ «СІЛЬПО»

Найменування товарів	Справжній Показник повноти	Базовий Показник повноти	Коефіцієнт повноти, %
Власне виробництво	7	13	53,8
Продукти	19	28	67,8
Косметика/Побутова хімія	7	11	63,6

Джерело: [власна розробка]

Дуже складно встановити, що один сорт зможе замінити інший. Але

показник повноти асортиментної структури товарообороту показує, що майже 54% товару власного виробництва задовольняє потреби у цьому вигляді, практично 68% задовольняють запити продукти, і майже 64% задовольняють запити товари косметики і побутової хімії.

Таблиця 2.16

Стійкість асортиментної структури товарообороту ТОВ «СІЛЬПО»

Найменування товарів	Стійка	Справжня	Коефіцієнт стійкості
Власне виробництво	5	15	-
Продукти	10	20	-
Косметика/Побутова хімія	4	10	-
Разом:	19	45	42

Джерело: [власна розробка]

Майже половина представленої продукції має стійкий попит, незважаючи на різницю переваг клієнтів. Товар має стійкий попит, до певної міри не тільки через смакові якості, а ще й через «зручну» невисоку ціну.

Оновлення не виступає у ролі одного з основних напрямків асортиментної політики торговельної мережі. Саме навпаки - ставка робиться на постійні переваги споживачів. Проте ТОВ «СІЛЬПО» намагається вводити нові товари, що виходить досить успішно.

2.3. Виявлення проблем антикризового управління на ТОВ «СІЛЬПО»

Війна в Україні, що її розв'язала Російська Федерація, ситуація з коронавірусом, напружена міжнародна обстановка, пов'язана з обмеженнями санкцій, сильною волатильністю валюти і спадом цін на нафту призвели до того, що в усіх секторах ринку виникла напружена ситуація, що призвела до кризового стану.

У таких умовах багато компаній опинилися в положенні, коли запущено інерційний процес, що веде до дедалі більшого погіршення становища підприємства з подальшим банкрутством.

Розрахунок п'ятифакторної моделі Е. Альтмана:

$$Z = 0,717K1 + 0,847K2 + 3,107K3 + 0,42K4 + 0,995 * K5,$$

$$2019 \text{ рік: } Z = 0,717*0,86 + 0,847*0,087 + 3,107*0,1 + 0,42*0,29 + 0,995*0,6 = 5,2$$

$$2020 \text{ рік: } Z = 0,717*0,86 + 0,847*0,3 + 3,107*0,3 + 0,42*0,31 + 0,995*0,6 = 2,52$$

$$2021 \text{ рік: } Z = 0,717*0,86 + 0,847*0,29 + 3,107*0,29 + 0,42*0,29 + 0,995*0,6 = 3,07$$

Таблиця 2.18

Розрахунок ймовірності банкрутства ТОВ «СІЛЬПО»

Моделі	2019	2020	2021
П'ятифакторна Z-модель Е. Альтмана	5,2	2,52	3,07

Відповідно до зроблених розрахунків можна стверджувати, що ймовірність банкрутства підприємства середня. З кожним роком підприємство функціонує більш стабільно та покращує свої фінансові показники (табл. 3.1).

За п'ятифакторною Z-моделлю Е. Альтмана ми бачимо, що ТОВ «СІЛЬПО» загроза ймовірності банкрутства середня. Спостерігається поступове підвищення проаналізованого показника, що вказує на ефективне управління процесами функціонування підприємством.

В основних джерелах з антикризового управління підприємством пропонуються різні підходи до складу та змісту механізмів антикризового менеджменту.

Серед них варто виділити:

- сканування зовнішнього та внутрішнього середовища,
- раннє виявлення ознак кризи,
- оцінка та аналіз стану підприємства, виявлення ймовірності банкрутства та впровадження заходів [3].

Таким чином, система взаємодії сукупності представлених методів, інструментів, важелів та процедур антикризового управління базується на використанні внутрішніх фінансових механізмів.

Низька ефективність виробництва, відсутність стимулів підприємницької активності, несприятливий вплив зовнішніх чинників є багатьох підприємств причинами кризи [6].

Активні зміни ринку, які виявляються не тільки в геополітиці та флуктуації валютних котирувань, а й у звуженні низки фінансових секторів, призводять до необхідності гнучкого реагування підприємства на зміни, що відбуваються.

З одного боку, компанії в кризовій ситуації стикаються з неможливістю прогнозу ситуації навіть на місяць наперед, залишаючись на плаву в короткостроковій перспективі.

З іншого боку, запорукою успішного розвитку компанії розглядається довгострокове планування, коли поточне становище є не вузловим аспектом діяльності компанії, а лише відповідним етапом досягнення поставленої мети.

У такій ситуації сучасній компанії необхідно раціонально зважувати свої можливості та, незважаючи на непередбачуваність ринку, ставити пріоритети майбутнього розвитку, припускаючи свою реакцію на нові зміни, розширення ринку, перетворення у поведінці споживачів тощо [5].

Через унікальність своєї поведінки та обставини, в яких працює компанія, для кожного підприємства розробляється своя стратегія.

З кожним роком підприємство покращує свої показники та підвищує фінансову стабільність.

Однак відповідно до проведених розрахунків доцільно запропонувати шляхи покращення фінансової діяльності, а саме:

- 1) за допомогою зниження видатків та збільшення доходів у підприємства є можливість покращити свій фінансовий стан. Підвищення суми доходу відбувається при виконанні таких заходів:

- примноження суми доходу від основної діяльності;
- продаж частки основних фондів, які неактивно беруть участь у виробництві;

- здійснення рефінансування дебіторської заборгованості, тобто переведення заборгованостей у високоліквідні оборотні активи, рефінансування здійснюється за допомогою таких операцій, як факторинг та форфейтинг;

2) скорочення відпливу капіталу можливе внаслідок:

- зменшення собівартості продукції;
- зниження видатків підприємства, що покриваються безпосередньо прибутком підприємства;

3) мобілізації внутрішніх резервів. До таких заходів відносяться:

- здійснення реструктуризації активів;
- комплекс заходів, направлених на зміну складу та структури активів балансу;
- перетворення у грошову форму матеріалів та фінансових активів, які є в наявності на підприємстві;

4) виявлення прихованих резервів, тобто частки капіталу, який не знаходиться у балансі;

5) пошук оптимального співвідношення власного і позикового капіталу, яке б забезпечило мінімальний фінансовий ризик за максимальної рентабельності власного капіталу. Оптимізація ліквідності підприємства реалізується за допомогою оперативного механізму фінансової стабілізації – системи заходів, спрямованих, з одного боку, на зменшення фінансових зобов'язань, а з іншого, на збільшення грошових активів, що забезпечують ці зобов'язання;

6) при розробці фінансових поточних та довгострокових планів необхідно враховувати зовнішні фактори, які можуть спричинити кризові явища на підприємстві: загальний стан економіки країни, можливі коливання

інфляції, фондового та валютних ринків, необхідно спостерігати за станом фінансового ринку країни;

7) необхідно враховувати внутрішні фактори, що можуть призвести до банкрутства: розробка ефективної маркетингової стратегії, покращення виробничого менеджменту, постійне підвищення кваліфікації працівників та їх заохочення, диверсифікація продуктового ряду підприємства, інноваційні розробки;

8) підвищення якості та конкурентоспроможності виготовленої продукції та наданих послуг;

9) прискорення впровадження результатів НТП у практичну діяльність підприємства;

10) впровадження заходів щодо покращення поточної основної діяльності підприємства, які дадуть змогу організації раціонально та ефективно використовувати природно-сировинні ресурси: підвищення продуктивності праці та зменшення зарплатоємності готової продукції; зниження загальної ресурсомісткості виробництва.

На сьогоднішній день для більшості підприємств, які не здійснюють стратегічного управління, властива така поведінка:

1) По-перше, компанії не передбачають у своїй діяльності можливості глобальних ринкових перетворень. Якщо довгострокові цілі і ставляться, то тільки на основі поточного становища підприємства з припущенням, що воно таким і залишиться.

Сучасна ринкова ситуація демонструє абсолютну неефективність такого підходу. Бачення довгострокової перспективи є дуже важливою складовою стратегічного управління. Варто розуміти, що стратегічне управління – це не просто прогноз бажаного стану без урахування можливої динаміки ринку.

Стратегія відрізняється тим, що вона передбачає деталізований процес щоденних операцій, налаштованих на довгострокову перспективу, які при цьому гнучко реагують на щоденні зміни ринку і мають кілька шляхів

реалізації за різних результатів розвитку ринку на короткостроковій перспективі.

2) По-друге, багато компаній ставлять цілі, ґрунтуючись на знанні про поточні можливості та ресурсне забезпечення. Фокусування на внутрішніх чинниках розвитку компанії різко обмежує можливості її розвитку та гнучкого реагування, значним чином гальмуючи зростання компанії [2].

При цьому потрібна одночасна робота з ендогенними та екзогенними факторами розвитку компанії.

Таким чином, більшість вітчизняних компаній будує свою діяльність, можливо, на базі довгострокового планування з використанням неефективних методик визначення мети. Стратегія ж виступає новим інструментом розвитку ринку загалом.

Висновки до розділу 2

При виборі антикризової стратегії організація повинна відштовхуватися від багатьох факторів, а також від своїх цілей, які вона ставить перед собою. Класифікація антикризової стратегії різноманітна, і часто одна стратегія може визначатися за декількома класифікаційними ознаками.

Розробка антикризових стратегій повинна проводитися на основі визначення потенціалу організації, оцінки її ресурсів і можливостей, аналізу внутрішніх факторів, здатних забезпечити зміцнення позицій виробничих організації на ринку, а також розробки заходів, спрямованих на пристосування до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

Можна зробити висновки, що у кризовій ситуації досить багато уваги приділяється фінансовому стану організації. Необхідно враховувати, що загалом доходи організації формуються з допомогою надходжень від клієнтів організації, тому маркетингова діяльність є важливою складовою під час здійснення процедур антикризового управління. Дослідники відзначають такі особливості антикризового маркетингу.

1) Складність, невизначеність та обмеженість фінансових засобів для проведення антикризового маркетингу.

2) Посилена вимогливість до таких характеристик маркетингу як: клієнтоорієнтованість всього виробництва підприємства з урахуванням довгострокових перспектив;

3) Посилення ролі маркетингу для підприємства, його мети мають стати головними всім підрозділів підприємства.

4) Розширення видів маркетингу для підприємства.

Нині багато організацій сформулювали певний алгоритм дій у кризовій ситуації: ці дії допомагають вийти з кризи з мінімальними витратами та уникнути банкрутства.

Важливим елементом є діагностика ринку: проведення маркетингових досліджень. У ході цього процесу досліджується споживчий попит, що може проводити рішення про купівлю, які тенденції спостерігаються над ринком – падіння чи зростання попиту.

Також оцінюються перспективи розширення діяльності; моніторинг показників фінансового стану підприємства операційний аналіз: визначення порогів рентабельності, суми маржинального доходу для покриття боргів, запасу фінансової міцності вдосконалення фінансового планування та прогнозування неплатоспроможної організації, реструктуризація підприємства, визначення стратегії розвитку організації Розробка антикризової інвестиційної політики, пошук джерел компанії надалі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Маркетингові заходи удосконалення антикризового управління ТОВ «СІЛЬПО»

Через вивчення маркетингу у роздрібній торгівлі, можна розробити необхідну стратегію задля забезпечення ефективності компанії над ринком. Довгий час поняття «бренду» асоціювалося з певним товаром - продуктом. Тим не менш, для торгових компаній одним із інструментів успішної конкурентної боротьби також є створення та підтримка торгової марки – бренду мережі.

Постає питання – чи можуть сучасні торгові мережі відповідати за надану торгову послугу своїм ім'ям. Чи має покупець у своїй свідомості чітке сформоване співвідношення своїх відчуттів, бажань, емоцій із місцем здійснення покупки.

Даний аргумент, можливо, працює щодо товарів попередньо вибору, але що стосується товарів повсякденного попиту, то тут, на наш погляд, ситуація трохи інакша. Є думка, що лояльність у сфері товарів повсякденного попиту – це просто відсутність кращої перспективи.

Враховуючи, що ринкове середовище, у якому функціонують сучасні підприємства, є досить динамічним, необхідно підтримувати відповідність маркетингових стратегій розвитку підприємства зовнішнім умовам, що є запорукою успіху підприємства.

Аналіз відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства зовнішнім умовам доцільно здійснювати за такими напрямками: аналіз відповідності корпоративної стратегії підприємства зовнішнім умовам, аналіз відповідності конкурентних стратегій підприємства його конкурентній

позиції та аналіз відповідності продуктово-ринкових стратегій підприємства результативності його взаємовідносин з покупцями.

Також маркетингові стратегії розвитку підприємства повинні відповідати його маркетинговим можливостям розвитку, оскільки для отримання бажаного результату обрана стратегія має бути реалізована.

Під час проведення аналізу відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства маркетинговим можливостям необхідно виявити:

- чи спрямовані обрані стратегії на забезпечення перспектив подальшого розвитку підприємства;
- чи відповідають вони конкурентній позиції підприємства;
- чи сприятимуть вони підвищенню результативності взаємовідносин з покупцями;
- чи відповідають вони концептуальному характеру маркетингового управління, чи відповідають маркетингові стратегії розвитку підприємства потенціалу маркетингового управління;
- чи достатньо підприємство забезпечено маркетинговими ресурсами для реалізації обраних стратегій;
- яких стратегічних змін вимагають обрані маркетингові стратегії розвитку.

Необхідним є проведення аналізу відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства місії та цілям, оскільки кожна стратегія є шляхом досягнення певної мети. При цьому необхідно проаналізувати, наскільки обрана корпоративна стратегія відповідає місії підприємства, спрямована на реалізацію місії, чи сприятиме вона досягненню стратегічних маркетингових цілей підприємства.

Також досить важливо, щоб бізнес-стратегії підприємства були спрямовані на досягнення його бізнес-цілей, а функціональні стратегії – на досягнення функціональних цілей. Будь-яка стратегія, щоб бути ефективною, має відповідати певним вимогам (гнучкість, адекватність, унікальність, обґрунтованість тощо).

Отже, необхідним є проведення аналізу відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства встановленим вимогам.

Для формування лояльності клієнтів ТОВ «СІЛЬПО» ключовою маркетинговою стратегією є стратегія індивідуалізації, яка працює на моделі маркетингових послуг. У теперішній час для цього, щоб отримати індивідуалізацію діяльності підприємств мікробізнесу та малого бізнесу, необхідно розвивати три маркетингові стратегії, спрямовані на чотири ключових суб'єкта (компанія, персонал, споживач, бізнес-партнер).

Один із маркетингових інструментів, які дозволяють реалізувати маркетингову стратегію індивідуалізації, є програмою лояльності споживачів ТОВ «СІЛЬПО».

Промо-маркетинг забезпечується виробниками для досягнення двох цілей:

- інформувати нових та існуючих споживачів про товари, пізнати з ним і розповісти про його властивості та характеристики, а в деяких випадках надати можливість його протестувати або продегустувати;

- стимулювати бажання придбати товар «тут і зараз» за допомогою подарунків, скидок, демонстрацій товару та ін.

Проведення промоакцій доцільно при вирішенні наступних завдань:

- підтримка виведення на ринок новинок;
- підвищення продажу вже представленої в торгових точках продукції;
- формування та підвищення лояльності споживачів до продукції компанії;
- ослаблення позицій конкурентів за рахунок переключення уваги та запиту споживачів на продукцію компанії;
- формування і використання іміджу компанії і її продукції;
- розпродаж нереалізованої продукції.

Якщо говорити про споживачів, для них промоакції – це завжди отримання вигідних або додаткових цінностей.

Наприклад, економія при купівлі зі знижкою, подарок на покупку, можливість познайомитися з новим товаром і спробувати його (наприклад, час кулінарних майстер-класів) тощо.

Підвищення якості маркетингових стратегій розвитку підприємств передбачає проведення систематичних досліджень маркетингових стратегій, що доцільно здійснювати за трьома напрямками: моніторинг маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємств, діагностика якості маркетингових стратегій розвитку підприємств та бенчмаркінг результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємств.

Моніторинг маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємств повинен охоплювати аналіз забезпеченості підприємства маркетинговими ресурсами, дослідження маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства та аналіз готовності підприємства до здійснення стратегічних змін.

Підвищення впізнаваності бренду організації:

– на створення позитивного іміджу торгової організації великий вплив надають розміщення товарів, оформлення вітрин та інтер'єру магазину, вірне використання освітлення, кольори та інші засоби, що визначають вміст мерчендайзингу, що надає значний вплив практично на всі складові іміджу, зокрема формування ефективних маркетингових комунікацій всередині торгової організації.

Можливість зосередити маркетинг на розвитку бренду, а не на окремих товарах або послуг:

1) рівень ефективності використання комунікаційного комплексу
Інструменти комунікаційного комплексу, що застосовуються підвищення іміджу (реклама, стимулювання продажів, комунікації з громадськістю та інші), працюють результативніше, якщо гармонійно взаємодіють, тобто. використовуються інтегровані маркетингові комунікації;

2) результативним засобом створення сприятливого іміджу організації торгівлі має бути її інтернет-сайт (таблиця).

Він повинен давати інформацію про торговельне підприємство як для потенційних покупців, так і для партнерів чи інвесторів.

На сайті має своєчасно з'являтися інформація про події, що відбуваються у торговій організації, здійснюватися рекламна діяльність та зв'язки з громадськістю. Важливо, щоб сайт могли знайти потенційні покупці, які не знають про існування торговельного підприємства

3) здійснення зв'язку із засобами масової інформації, проведення прес-конференцій та випуск прес-релізів, що сприяють підвищенню іміджу;

4) Зменшення витрат на етапі виведення нової продукції на ринок за рахунок виробленої довіри до бренду:

– можна рекомендувати під час проведення досліджень з метою створення позитивного іміджу насамперед використовувати позиціонування на базі атрибутів товару,

- співвідношення «ціна – якість». Повинна заявлятися перевага або відмінність товару з товарами конкурентів

Існують три прості правила, дотримання яких гарантує успішність програм лояльності. Це вимірювати, вимірювати та ще раз вимірювати. Для оцінки успішності програми необхідно на стадії розробки концепції передбачити кількісні та якісні показники, за якими оцінюватиметься її ефективність.

Необхідно визначитися з цілями, що стоять перед програмою, та відповісти на такі питання:

- За якими показниками оцінюватиметься?
- За якою шкалою будуть оцінюватися ці показники, і які їх значення свідчать про успішність чи неуспішність програми?
- Як фіксуватимуться і розшифруватимуться ці дані?
- Хто відповідатиме за оцінку успішності програми?

Найчастіше акції підтримуються рекламними активностями. Наприклад, телевізійна реклама інформує проведення акції з гарантованими призами. І тут компанія одночасно реалізує дві мети – і привертає увагу до

конкретного товару чи бренду, і стимулює його покупку, обіцяючи при цьому певні вигоди.

Як розносити такі витрати у бюджеті, кожна компанія вирішує самостійно залежно від обраної ієрархії планування. Можливо рознесення витрат за статтями «промо-акції» і «реклама», а можливо повне віднесення суми однією з статей.

Набагато важливішим питанням є попередня та фактична оцінка ефективності проведених заходів. З погляду оцінки ефективності промо-акції є найпростішими маркетинговими інструментами.

Особливо якщо вони проводяться «ізолювано», тобто. без паралельного впливу інших маркетингових активностей.

Трейд-маркетинг, зазвичай, реалізується трохи раніше, оскільки дозволяє забезпечити збільшений проти звичайними періодами запас продукції торгових точках.

Якщо при цьому не проводиться рекламна кампанія, весь приріст продажів у цьому випадку можна віднести на вплив промо-маркетингу на споживчий попит.

Кожна акція завжди характеризується чотирма параметрами:

1) Конкретний товар чи бренд, що у акції.

Продукція для акції вибирається самим виробником або ж ініціатива може йти від посередників.

Наприклад, від конкретної федеральної мережі чи дистриб'ютора, що працює у конкретному регіоні. Крім того, останнім часом все більшу активність виявляють великі Інтернет-магазини та маркетплейси, які залучають широким асортиментом та цікавими пропозиціями нових споживачів.

2) Механізм проведення.

Незважаючи на те, що маркетологи постійно знаходяться в пошуку нових інструментів привернення уваги споживачів і стимулювання їх попиту, всі механіки, що винайшли ними, є варіаціями давно відомих акцій.

3) період проведення.

4) Місце проведення – конкретний регіон, конкретні роздрібні мережі чи торгові точки, із якими працює конкретний дистриб'ютор.

Цей параметр завжди визначається спільно з посередниками і чітко фіксується, щоб виробник міг перевірити реалізованість акції.

Наприклад, переконатися, що подарунки (наприклад, магніти на холодильник) видаються кожному покупцеві, який виконав умови участі в акції. Або проконтролювати акційне зниження ціни продукції.

3.2. Обґрунтування пропонованої системи антикризового управління ТОВ «СІЛЬПО»

Спираючись на результати власних оцінок конкурентоспроможності, керівники підприємств можуть розробляти різні заходи щодо поліпшення роботи з окремих напрямів спільної діяльності підприємства [6].

Проаналізуємо діяльність ТОВ «СІЛЬПО», яке є підприємством, зайнятим у галузі виробництва та продажу товарів через роздрібну мережу «СІЛЬПО».

Основним напрямом діяльності підприємства є роздрібна торгівля. Магазини розташовані по всій території України.

Принцип роботи ТОВ «СІЛЬПО» - забезпечити можливість для покупця швидко та вигідно придбати широкий спектр продовольчих товарів.

Основними слабкими сторонами компанії є:

- зниження обсягу продажу товарів власного виробництва;
- невідповідність якості товарів власного виробництва необхідного рівня;
- відсутність ефективної рекламної кампанії просування товарів власного виробництва.

Для поліпшення положення компанії слід вибрати наступні дії антикризової стратегії:

- збільшення клієнтської бази компанії необхідно розробляти ефективну рекламну стратегію;

- для утримання існуючих клієнтів необхідно створити умови відвідування магазину ТОВ «СІЛЬПО» кращі, ніж у конкурента;

Для підвищення продажів товарів власного виробництва важливо провести інноваційні методи підвищення попиту саме на товари (відштовхуючись від понять «модно», «смачно», «зручно», «економічно вигідно» тощо).

Розглянемо ці заходи докладніше.

1) Удосконалення сайту з метою ознайомлення аудиторії з товарами власного виробництва та здійснення доставки.

Компанії ТОВ «СІЛЬПО» необхідні заходи щодо покращення сайту.

В рамках удосконалення сайту пропонується 2 заходи щодо вдосконалення каналів комунікацій компанії ТОВ «СІЛЬПО»:

- розкрутка сайту компанії;
- створення електронного каталогу товарів власного виробництва із можливістю робити замовлення на сайті.

Найголовніше, проводити зовнішню роботу над просуванням виважено і комплексно, наприклад, не нехтувати однією покупкою посилань. До сайту необхідно підходити індивідуально – не використовувати постійно той самий метод розкручування, оскільки алгоритми пошукових систем постійно змінюються.

Необхідно просувати сайт непомітно для пошукових систем, щоб не було великих стрибків сайту в пошуку, щоб сайт просувався плавно.

2) Впровадити систему "СІЛЬПО - Шеф", а також доставки товарів власного виробництва додому через офіційний сайт.

Для цього необхідно впровадити на сайт компанії систему "СІЛЬПО - Шеф", яка є окремим програмним комплексом. За допомогою програми «Електронне замовлення» можливо:

- робити та оплачувати замовлення у будь-якому найближчому магазині ТОВ «СІЛЬПО» через сайт;

- виявляти особливий підхід до покупця.

Під час створення каталогу для покупців організація формує особистий ключ реєстрації. Клієнт, встановивши собі цю програму, зможе отримати асортимент товарів, призначений особисто йому, і навіть побачити індивідуальні ціни цей товар;

- встановлювати ціни на товари та асортимент, які оновлюватимуться автоматично. Маючи доступ до Інтернету, «Електронний каталог» сам знайде всі доступні оновлення та завантажить їх.

Як працює СІЛЬПО – Шеф: Клієнт вибирає своє меню та оформляє передплату на СІЛЬПО – Шеф (це можуть бути сніданки, обіди, вечері, дитяче меню).

Кур'єр привозить коробку з готовою продукцією, також у коробці є все необхідне (прилади, серветки, рекомендації щодо оформлення столу).

3) Проведення рекламної кампанії товарів власного виробництва.

Варто зазначити, що для даного підприємства важливо розробити оптимальну рекламну кампанію, яка підвищує впізнаваність, конкурентоспроможність ТОВ «СІЛЬПО» та, головним чином, прибутковість.

З метою стимулювання продаж товарів власного виробництва для ТОВ «СІЛЬПО» пропонується запустити рекламну кампанію. Медіаплан рекламної кампанії розробляється на один рік. При медіаплануванні рекламної кампанії пропонується співпрацювати з рекламними агентствами.

В подальшому дослідженні варто зазначити, що в умовах ринкових відносин та процесів глобалізації торгово-економічних зв'язків по всьому світу збільшується значення підприємницької діяльності та разом із тим посилюється процес конкурентності між різними суб'єктами підприємницької діяльності. В даних умовах все більшого значення набуває вміння підприємств протистояти негативним наслідкам впливу

несприятливих зовнішніх та внутрішніх факторів та чинників на результати їх діяльності.

Іншими словами, посилюється значення та вміння тримати необхідний рівень фінансової стійкості компанії, сутність якої і проявляється у виконанні свої зобов'язань при впливі деструктивних явищ та чинників. Забезпечення необхідного рівня фінансової стійкості будь-якого підприємства, в тому числі і страхової компанії, та мінімізація впливу цих чинників на сьогодні є однією з найважливіших завдань для них.

Фактор кон'юнктури ринку вказує на стан економіки на ринку загалом, від якісної оцінки якого залежить успішність підприємницької діяльності на ринку. Податкова та монетарна політика також має значний вплив при веденні діяльності підприємства, адже не слід забувати, що саме від податкової політики та впливу податкових важелів країни залежить фінансова стійкість підприємства – чи вигідні їй будуть ставки податку, які пільги будуть надаватися, штрафні санкції, чи важко буде вести підприємницьку діяльність в теперішніх економічних умовах, чи буде стабільність цін, рівень процентних ставок на ринку, який буде обсяг грошової маси та стан платіжного балансу країни – всі ці важливі питання та відповіді на них розкриваються саме при дослідженні факторів податкової та монетарної політики країни та мають ключове значення при веденні діяльності підприємства на ринку даної країни.

3.3. Розрахунок економічної ефективності пропонованої системи антикризового управління ТОВ «СІЛЬПО»

Місія ТОВ «СІЛЬПО» – підвищити добробут клієнтів мережі, скоротивши їх витрати на придбання необхідних високоякісних товарів.

Торгові організації планують не тільки загальний обсяг обороту з реалізації товарів, а й суму виручки від продажу окремих товарних груп. Структура обороту використовується для укладання договорів на поставку

товарів, визначення необхідних товарних запасів, витратомісткості реалізації окремих груп товарів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО» за 2019–2021 роки

Показники	2019	2020	2021	Абсолютний приріст		Темп зростання, %	
				2019	2020	2019	2020
Оборот роздрібною торгівлю, тис. грн.	4190	6540	12778	2350	6238	156,1	195,4
Собівартість проданих товарів, тис. грн.	3521	6142	10828	2621	4686	174,4	176,3
Сума валових доходів, тис. грн.	669	398	1950	-271	1552	59,5	489,9
Рівень валових доходів, %	16,0	6,1	15,3	-9,9	9,2	0,38	250,8
Комерційні витрати, тис. грн.	389	120	1500	-269	1380	30,8	1250,0
Управлінські витрати, тис. грн.	280	278	450	-2	172	99,3	161,9
Чисельність працівників, чол.	100	120	120	20	0	120,0	100,0
Продуктивність праці, тис. грн.	419	545	1065	126	520	130,1	195,4
Оборотні кошти, тис. грн.	500	777	809	277	32	155,4	104,1
а) власні	350	710	710	360	0	202,9	100,0
б) позикові	150	67	99	-83	32	44,7	147,8
Товарообіг, дні	43	38	23	-5	-15	-	-

Джерело: складено на основі [55]

Обіг роздрібною торгівлю ТОВ «СІЛЬПО» досяг у 2021 р. –12775 тис. грн., збільшившись в порівнянні з 2019 р. на 95,4%. Для порівняння величини обороту ціни на товари зафіксовано так само, як і структура товарів у кожній групі.

Рівень доходів підприємства від реалізованих торгових надбавок та інших позареалізаційних доходів склали в 2020 р. 15,3% до обороту, але при рівні витрат обігу, що склався, це все одно не забезпечило підприємству позитивного фінансового результату.

**Оборот за окремими групами продовольчих товарів ТОВ
«СІЛЬПО» за 2019–2021 роки**

Відділи підприємства	Фактичний оборот						Відхилення за питомою. Вагою, %		Темп зростання, % 2021 до 2020 р.
	2019		2020		2021		2020 від 2019	2021 від 2020	
	Суми. тис. грн	Питома вага	Суми .тис. грн	Питома вага	Суми .тис. грн	Питома вага			
М'ясопродукти	1628	35,2	3156	34,8	3349	34,3	-0,4	-0,6	106,1
Кондитерські товари	922	19,9	1815	20,0	1949	19,9	0,1	-0,1	107,4
Бакалійні товари	929	20,1	1840	20,3	1921	19,7	0,2	-0,7	104,4
Плодоовочева продукція	661	14,3	1316	14,5	1551	15,9	0,2	1,3	117,9
Хлібобулочні вироби	294	6,4	562	6,2	604	6,2	-0,2	0,0	107,5
Інші продтовари	190	4,1	371	4,1	398	4,1	0,0	0,0	107,3
Разом	4624	100,0	9060	100,0	9772	100,0	0,0	0,0	107,9

Джерело: складено на основі [55]

Аналізуючи оборот за окремими групами продуктів (табл. 3.2), можна відзначити, що серед продовольчих товарів найбільше реалізується м'ясопродуктів, кондитерських виробів, бакалійної продукції та 78аб. Найбільш високі темпи зростання обороту в 2021 р. порівняно з 2020 р. плодовоовочевої продукції на 17,9% і темпи зростання стабільні з року в рік.

Однак ТОВ «СІЛЬПО» має значні резерви зростання обороту роздрібною торгівлі за рахунок:

- забезпеченості товарними ресурсами та ефективності їх використання;
- чисельності торгових працівників та ефективності праці;
- стану та ефективності використання матеріально-технічної бази підприємства.

Підрахунок резервів показав (табл. 3.3), що у сукупності ці чинники забезпечили б приріст товарообігу 2021 р. на 1280 тис. грн.

**Розрахунок резервів зростання обороту ТОВ «СІЛЬПО» за 2021 р., тис.
грн.**

№ п/п	Вид резерву	Сума
1	Співвідношення темпів зростання надходження товарів і темпів реалізації, скорочення залишків товарів	315
2	Збільшення кількості робочих днів із 350 до 363 днів	509
3	Збільшення середньої тривалості робочого дня з 11,6 до 12 годин	456
	Разом:	1280

Джерело: [власна розробка]

Під час створення плану обороту ТОВ «СІЛЬПО» було враховано багато різних чинників.

Об'єднати всі фактори в один алгоритм розрахунку обсягу товарообороту неможлива, тому на практиці були використані багатоваріантні підходи до планування обсягу продажів на підприємстві.

Плановий обсяг обороту роздрібною торгівлі розраховувався виходячи з прийнятої ТОВ «СІЛЬПО» пріоритетної цільової установки розвитку обороту з урахуванням збільшення його частки в ємності ринку продтоварів району діяльності.

План встановлений у розмірі 16250 тис. грн., з прогнозованим темпом зростання 18,4% (табл. 3.4).

Здійснення процесу планування продуктів харчування за окремими товарними групами ґрунтувалося на різних методиках.

Так, за кондитерськими та іншими продуктами харчування використовувалася для розрахунку плану прогнозу незмінність питомої ваги за цими товарними групами.

Розрахунок плану прогнозу з м'ясопродуктів і плодоовочевої продукції здійснено нормативним методом з урахуванням нетоварного споживання та частки підприємства в задоволенні потреби населення, що обслуговується в даному товарі.

За бакалійними товарами використаний індексний метод.

Усі розглянуті та використовувані у роботі методи планування припускають розрахунок товарообігу з кожної товарної групи окремо, з наступним виходом загальний обсяг запланованого товарообігу. Однак такий товарний розрахунок структури товарообігу має ряд недоліків:

- результат, отриманий в підсумку за товарними групами, може не збігатися з певним раніше загальним обсягом, що вимагає введення поправочних коефіцієнтів;

- розглянуті методи не дозволяють врахувати взаємозамінність окремих товарів, однорідних або близьких за своїм споживчим призначенням;

- процес планування не враховує безліч факторів, що впливають на асортимент та його відповідність характеру попиту, а також забезпеченню достатньої широти, глибини та стійкості асортименту.

Таблиця 3.4

**Визначення торгового обороту ТОВ «СІЛЬПО» за групами
продовольчих товарів за 2022р.**

Товарні групи	2020 р.		2021 р. очікуваний		2022 р. запланований			
	сум. тис. грн.	уд. вага, %	сум. тис. грн.	уд. вага, %	розраху нкова сума тис. грн.	корект. сума тис. грн.	%	темп зростанн я %
Бакалійні товари	1840	20,3	1921	19,7	2275	2166	18,8	112,8
М'ясо та м'ясопродукти	3156	34,9	3349	34,3	4410	4198	36,3	125,3
Плодоовочева продукція	1316	14,5	1551	15,9	1911	1820	15,8	117,3
Кондитерські вироби	1814	20,0	1949	19,9	2311	2200	19,0	112,9
Хліб та хлібопродукти	562	6,2	604	6,1	755	719	6,2	119,0
Інші продукти харчування	370	4,1	398	4,1	474	451	3,9	113,3
Разом продукти харчування	9058	100	9772	100	12 136	11 554	100	118,2

Джерело: складено на основі [55]

Для усунення зазначених недоліків пропонується використати поетапний метод планування структури товарообігу. При цьому виходять з

того, що найбільшою стійкістю і достовірністю мають розрахунки за великими групами товарів.

Тому більш правильним буде перехід від розрахунку товарообігу за великими товарними групами до розрахунку дрібніших, аж до окремого товару.

З метою підвищення обороту та використання ресурсів необхідно провести заходи щодо розвитку обороту роздрібної торгівлі та підвищення ефективності діяльності ТОВ «СІЛЬПО»:

- удосконалювати товаропостачання підприємства та підвищувати ефективність використання товарних ресурсів;

- необхідно проводити закупівлі товарів безпосередньо у виробників, значно розширити закупівлю та реалізацію супутніх промислових товарів, що є в достатній кількості у виробників та інших постачальників, більше уваги приділяти укладання договорів із постачальниками;

- домогтися зростання ефективності праці торгових працівників.

Встановити оптимальний режим роботи підприємства, запровадити прогресивні форми торгівлі, скоротити до мінімуму проведення інвентаризацій, перевірок.

А економічній службі підприємства розробляти прогнози розвитку роздрібного товарообігу на майбутній період і вести оперативний контроль за ходом реалізації.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «СІЛЬПО» значно покращити фінансове становище і при подальшому грамотному управлінні домогтися отримання прибутку, який може бути використаний на розширення діяльності та матеріальне стимулювання працівників.

Приклад розрахунку ефективності акції зі знижкою 10% представлений у таблиці 3.5. Розрахунки можуть проводитися також на щоденній або щотижневій основі.

**Розрахунок ефективності акції «Знижка у мережі 10%» тривалістю
1 місяць**

Показники під час проведення акції (прогноз)	Місяць (До акції)	Місяць (акція)	1-й місяць після акції	2-й місяць (після акції)	Разом
Обсяг продажів продукції (тон), всього	1,5	4,0	1,8	1,7	9,0
Кількість упаковок, всього	5556	14815	6667	6111	33148
Ціна продукції (грн./тонна)	35400	35400	35400	35400	
Виторг (грн.)	53100	141600	63720	58410	316830
Змінні витрати на акцію (грн./тонна), в т.ч.	0	0	0	0	0
Сировина, упаковка (грн./тон)	0	0	0	0	0
Логістика (грн./тон)	0	0	0	0	0
Витрати для проведення акції (грн./тон)	0	3540	0	0	3540
Маржа (грн./тонна)	14900	11360	14900	14900	
Маржа (грн.)	22350	45440	26820	24585	119195
Інші витрати					0
Маржа на одну упаковку	4	3	4	4	
Очікуваний результат від акції	22350	45440	26820	24585	119195

Джерело: [власна розробка]

Алгоритм розрахунку ефективності включає наступні кроки.

1) Визначення «стандартного» обсягу продажу обраному регіоні (групі дистриб'юторів, федеральної мережі) на початок акції, тобто. без урахування будь-яких стимулюючих заходів.

2) Прогнозування продажу на місяць проведення акції. Прогноз складається з урахуванням попереднього досвіду проведення аналогічних акцій. Також може бути запитана експертна оцінка мережі.

3) Прогнозування продажів у перший та другий місяці після завершення акції. Визначається, як зростуть продажі порівняно з доакційним місяцем з огляду на те, що частина споживачів переключаються на продукцію виробника з товарів конкурентів.

4) За необхідності розрахунок ведеться у тонах, а й у упаковках. У прикладі вага однієї упаковки становить 270 кг.

5) Розраховується прибуток від реалізації продукції кожному місяці. Відпускна ціна при цьому не змінюється, знижка відображається нижче – змінні витрати на акцію.

6) Маржа розрахунку тонну в акційний місяць знижується розмір знижки.

7) Розраховується маржа весь обсяг реалізованої продукції.

8) Визначається сукупний приріст маржі на період проведення акції, включаючи доакційний місяць.

9) Розраховується ефективність проведення акції:

Приріст обсягу продажу = 3 тонни або сума всіх приростів продаж протягом трьох місяців після проведення акції порівняно зі «стандартними» продажами

Приріст маржі = 3 тони * 14900 грн. / Тонна = 44700 грн. або добуток приросту продажів та «стандартної» маржі

Витрати для проведення акції = 4 тони * 3540 грн./тонна = 14160 грн. або втрати маржі в акційний місяць за рахунок зниження ціни на 10%

Ефективність = (Приріст маржі - Витрати проведення акції) / Витрати проведення акції = 3,16

Ефективність більше 1 дозволяє говорити, що акція може бути рекомендована до реалізації.

Аналогічним чином розрахунок то, можливо проведено через приріст виручки. Важливо врахувати, що іноді компанії можуть проводити акції з явно зрозумілим «мінусом».

Це відбувається у ситуаціях, коли потрібно терміново «розвантажити» склади, повернути споживачів після масштабних акцій конкурентів або наростити частку ринку під час розрахунку через обсяги продажів у натуральному вираженні.

Крім того, як уже говорилося вище, промо-акції повинні реалізуватися в рамках єдиного промо-плану, тому їхня неефективність може покриватися за рахунок прибутковості маркетингової кампанії в цілому.

Правильне будівництво промо-маркетингу – це наявність річного промо-плану, складеного в розрізі товарних категорій та брендів, а при необхідності в деталізації до SKU.

Кожна акція в промо-плані реалізується відповідно до маркетингових цілей компанії і в рамках підтримки або стимулювання продажів у конкретному регіоні, у конкретного посередники або груп посередників.

Наприклад, окремо плануються активності по регіональних мережах та за ключовими дистриб'юторами з підтримки на ринок нового бренду. На основі промо-плану формується трейд-маркетинговий бюджет.

Іншими словами, повинен дотримуватися наступний ланцюжок:

- Постановка цілей компанії на 2022 рік. Наприклад, вийти до топ-3 мереж.

- Постановка маркетингових цілей. Вивести на ринок 5 нових товарів під власним брендом.

- Постановка цілей у сфері продажу. Збільшити частку ринку до 18%, завантаживши за 2022.

- Постановка цілей промо-маркетингу. Забезпечити підтримку досягнення маркетингових цілей та цілей у сфері продажу за рахунок щомісячної реалізації промо-заходів.

- Підвищення престижності компанії як роботодавця та можливість наймати більш кваліфікований персонал: можливість використання таких популярних методів матеріального заохочення, як премії, оплата прибуткових податків, накопичувальна премія за результатами роботи протягом року, пільгове кредитування, часткова чи повна оплата тренінгів, навчання, соціальний пакет, включає медичне страхування, оплата послуг мобільного зв'язку та ін., має розглядати керівництво організації торгівлі.

Висновки до розділу 3

Таким чином, визначення правильної антикризової програми підприємства допомагає керівникам зрозуміти, що очікує організацію залежно від впливу різноманітних факторів, а також, що необхідно робити, щоб досягти поставленої мети та забезпечити сталий розвиток організації в довгостроковій перспективі.

Для усунення зазначених недоліків ТОВ «СІЛЬПО» пропонується використати поетапний метод планування структури товарообігу. При цьому виходять з того, що найбільшою стійкістю і достовірністю мають розрахунки за великими групами товарів.

Встановити оптимальний режим роботи підприємства, запровадити прогресивні форми торгівлі, скоротити до мінімуму проведення інвентаризацій, перевірок.

А економічній службі підприємства розробляти прогнози розвитку роздрібного товарообігу на майбутній період і вести оперативний контроль за ходом реалізації.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «СІЛЬПО» значно покращити фінансове становище і при подальшому грамотному управлінні домогтися отримання прибутку, який може бути використаний на розширення діяльності та матеріальне стимулювання працівників.

ВИСНОВКИ

Маркетинг за досить довгу історію встиг набути універсального характеру. З одного боку, він залишається специфічною функцією збуту товарів. З іншого боку, він давно вже утворив власну управлінську структуру для реалізації цієї можливості.

Більше того, маркетинг виріс у самостійну економічну дисципліну, в рамках якої досліджується комерційна діяльність, її принципи та закономірності, та сформував нову галузь у сфері послуг (консультаційні, дослідницькі маркетингові фірми). Тому не дивно, що як явище трактується в економічній літературі дуже різноманітно, єдиного розуміння цього терміна немає.

Маркетингова діяльність підприємства полягає у вивченні ринку. Мета виявлення як прогнозованої, і існуючої величини попиту розробки певних програм, адресовані цільовим ринковим сегментам, мета яких полягає у зміцненні позицій організації чи підприємства над ринком, і навіть збільшення прибутку, унаслідок чого – забезпечення заданої величини прибутку від продажів.

Маркетинг для підприємства у особі маркетингової служби є своєрідним мозковим центром – виходячи з інформації, що надходить від менеджерів з маркетингу, формується виробнича, науково-дослідна, збутова, кадрова, фінансова політика підприємства.

При виборі антикризової стратегії організація повинна відштовхуватися від багатьох факторів, а також від своїх цілей, які вона ставить перед собою. Класифікація антикризової стратегії різноманітна, і часто одна стратегія може визначатися за декількома класифікаційними ознаками. Розробка антикризових стратегій повинна проводитися на основі визначення потенціалу організації, оцінки її ресурсів і можливостей, аналізу внутрішніх факторів, здатних забезпечити зміцнення позицій виробничих організації на ринку, а також розробки заходів, спрямованих на пристосування до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

Можна зробити висновки, що у кризовій ситуації досить багато уваги приділяється фінансовому стану організації. Необхідно враховувати, що загалом доходи організації формуються з допомогою надходжень від клієнтів організації, тому маркетингова діяльність є важливою складовою під час здійснення процедур антикризового управління. Дослідники відзначають такі особливості антикризового маркетингу.

1) Складність, невизначеність та обмеженість фінансових засобів для проведення антикризового маркетингу.

2) Посилена вимогливість до таких характеристик маркетингу як: клієнтоорієнтованість всього виробництва підприємства з урахуванням довгострокових перспектив;

3) Посилення ролі маркетингу для підприємства, його мети мають стати головними всім підрозділів підприємства.

4) Розширення видів маркетингу для підприємства.

Нині багато організацій сформулювали певний алгоритм дій у кризовій ситуації: ці дії допомагають вийти з кризи з мінімальними витратами та уникнути банкрутства.

Для усунення зазначених недоліків пропонується використати поетапний метод планування структури товарообігу. При цьому виходять з того, що найбільшою стійкістю і достовірністю мають розрахунки за великими групами товарів.

Тому більш правильним буде перехід від розрахунку товарообігу за великими товарними групами до розрахунку дрібніших, аж до окремого товару.

З метою підвищення обороту та використання ресурсів необхідно провести заходи щодо розвитку обороту роздрібною торгівлі та підвищення ефективності діяльності ТОВ «СІЛЬПО»:

- удосконалювати товаропостачання підприємства та підвищувати ефективність використання товарних ресурсів;

- необхідно проводити закупівлі товарів безпосередньо у виробників, значно розширити закупівлю та реалізацію супутніх промислових товарів, що є в достатній кількості у виробників та інших постачальників, більше уваги приділяти укладання договорів із постачальниками;

- домогтися зростання ефективності праці торгових працівників.

Встановити оптимальний режим роботи підприємства, запровадити прогресивні форми торгівлі, скоротити до мінімуму проведення інвентаризацій, перевірок.

А економічній службі підприємства розробляти прогнози розвитку роздрібно-товарообігу на майбутній період і вести оперативний контроль за ходом реалізації.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «СІЛЬПО» значно покращити фінансове становище і при подальшому грамотному управлінні домогтися отримання прибутку, який може бути використаний на розширення діяльності та матеріальне стимулювання працівників.

Важливим елементом є діагностика ринку: проведення маркетингових досліджень. У ході цього процесу досліджується споживчий попит, що може проводити рішення про купівлю, які тенденції спостерігаються над ринком – падіння чи зростання попиту.

Також оцінюються перспективи розширення діяльності; моніторинг показників фінансового стану підприємства операційний аналіз: визначення порогів рентабельності, суми маржинального доходу для покриття боргів, запасу фінансової міцності вдосконалення фінансового планування та прогнозування неплатоспроможної організації, реструктуризація підприємства, визначення стратегії розвитку організації Розробка антикризової інвестиційної політики, пошук джерел компанії надалі.

Оцінивши конкурентне середовище ринку роздрібно-торгівлі, визначено найпопулярніші торговельні мережі України, лідером серед яких за обсягом річного товарообороту є ТОВ «СІЛЬПО». На основі маркетингового дослідження діяльності торговельно-роздрібно-мережі

супермаркетів «Сільпо» ми змогли запропонувати низку можливих заходів щодо формування конкурентних переваг та збереження лідируючих позицій на ринку.

Крім того, для підвищення культури обслуговування покупців на підприємствах торгівлі, на думку споживачів, необхідно наймати працівників досвідчених у спілкуванні, проводити регулярний інструктаж працівників, найкращих працівників заохочувати як морально, так і матеріально, а тих, хто погано справляється зі своїми обов'язками, - штрафувати або звільняти.

Компанія є однією з найбільших торгових мереж України. Крім того, мережа супермаркетів «СІЛЬПО» добре відоме споживачам своєю відмінністю - продукцією власного виробництва.

Магазин є універсальним, так як асортимент побудований на базі широкої номенклатури товарних груп. У магазині товари завжди свіжі і якісні. Товар замовляється великими партіями, так як магазин знаходиться в спальному районі, там дуже багато покупців, тому товар довго не залежується і поставки проводяться дуже часто.

Велика перевага магазину в тому, що він має свою пекарню, тому хліб і хлібобулочні вироби завжди свіжі, користуються високим попитом і завжди в широкому асортименті. У магазині найширший вибір наступних товарів: кондитерські вироби, Приправи і спеції, молоко і кисломолочні продукти, ковбаса і м'ясні вироби, товари для дому та дачі.

ТОВ «СІЛЬПО» має значні резерви зростання обороту роздрібною торгівлі за рахунок:

- забезпеченості товарними ресурсами та ефективності їх використання;
- чисельності торгових працівників та ефективності праці;
- стану та ефективності використання матеріально-технічної бази підприємства.

З метою підвищення обороту та використання ресурсів необхідно провести заходи щодо розвитку обороту роздрібної торгівлі та підвищення ефективності діяльності ТОВ «СІЛЬПО»:

- удосконалювати товаропостачання підприємства та підвищувати ефективність використання товарних ресурсів;
- необхідно проводити закупівлі товарів безпосередньо у виробників, значно розширити закупівлю та реалізацію супутніх промислових товарів, що є в достатній кількості у виробників та інших постачальників, більше уваги приділяти укладання договорів із постачальниками;
- домогтися зростання ефективності праці торгових працівників.

Сучасний розвиток підприємства можливе лише з урахуванням маркетингу, оскільки підприємство ефективне лише разі його корисності для споживачів, зв'язок із якими і є однією з основних функцій маркетингу. Правильне будівництво промо-маркетингу – це наявність річного промо-плану, складеного в розрізі товарних категорій та брендів, а при необхідності в деталізації до SKU.

Для формування лояльності клієнтів ТОВ «СІЛЬПО» ключовою маркетинговою стратегією є стратегія індивідуалізації, яка працює на моделі маркетингових послуг. У теперішній час для цього, щоб отримати індивідуалізацію діяльності підприємств мікробізнесу та малого бізнесу, необхідно розвивати три маркетингові стратегії, спрямовані на чотири ключових суб'єкта (компанія, персонал, споживач, бізнес-партнер).

Найголовніше, проводити зовнішню роботу над просуванням виважено і комплексно, наприклад, не нехтувати однією покупкою посилань. До сайту необхідно підходити індивідуально – не використовувати постійно той самий метод розкручування, оскільки алгоритми пошукових систем постійно змінюються.

Необхідно просувати сайт непомітно для пошукових систем, щоб не було великих стрибків сайту в пошуку, щоб сайт просувався плавно.

Варто зазначити, що для даного підприємства важливо розробити оптимальну рекламну кампанію, яка підвищує впізнаваність, конкурентоспроможність ТОВ «СІЛЬПО» та, головним чином, прибутковість.

З метою стимулювання продаж товарів власного виробництва для ТОВ «СІЛЬПО» пропонується запустити рекламну кампанію. Медіаплан рекламної кампанії розробляється на один рік. При медіаплануванні рекламної кампанії пропонується співпрацювати з рекламними агентствами.

Один із маркетингових інструментів, які дозволяють реалізувати маркетингову стратегію індивідуалізації, є програмою лояльності споживачів ТОВ «СІЛЬПО».

Кожна акція в промо-плані реалізується відповідно до маркетингових цілей компанії і в рамках підтримки або стимулювання продажів у конкретному регіоні, у конкретного посередники або груп посередників. Наприклад, окремо плануються активності по федеральних та регіональних мережах та за ключовими дистриб'юторами з підтримки на ринок нового бренду. На основі промо-плану формується трейд-маркетинговий бюджет.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій, В. В. Організація торгівлі / Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М., Рудницький С.І., Хом'як Ю.М. – К. : Центр учбової літератури, 2015. 616 с.
2. Антикризова економічна політика: наукові засади формування та впровадження / [упоряд. :А. С. Павловська, О. А. Руденко]; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. у-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2020. – 151 с.
3. Антикризове управління / В. І. Борзенко – Х. : Видавництво Іванченка І. С., 2016. – 232 с.
4. Антикризовий менеджмент / Л. І. Скібіцька, В. В. Матвеев, В. І. Щелкунов, С. М. Подреза. – К. : ЦУЛ, 2014. – 584 с.
5. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг. Київ, 2012. 612 с.
6. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2018. 397 с.
7. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності ролі та значення. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 85–97.
8. Бойко В.О. Стратегічна сутність антикризового управління та його місце в системі управлінських наук. Theoretical and empirical scientific research: concept and trends // Collection of scientific papers with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, July 24, 2020. – Oxford, United Kingdom: Oxford Sciences Ltd. & European Scientific Platform. – 2020. – Vol. 4. – P. 7579.
9. Борзенко В. І. Антикризове управління. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2016. 232 с.
10. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Генезис поняття «криза» у розвитку соціально-економічних систем / О.Б. Ватченко, Р.С. Шаранов // Бізнес-навігатор. – Випуск 6.1. – 2019. – №1 (56). – С.147-153.

11. Дима О.О. Маркетинг послуг посередницьких підприємств / Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. – К., 2016. – 34 с.
12. Доценко І. О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки / І. О. Доценко // *Modern Economics*. – 2020. – № 20. – С. 73–78.
13. Васьківська К.В., Сич О.А., Фінансовий менеджмент. Львів: Вид. Галич-Прес», 2017. 236
14. Вербівська Л.В., Кушнір І.В., Романюк А.С. Діагностика кризового стану підприємств в сучасних умовах господарювання. Молодий вчений. 2018. № 12 (64). С. 250–255.
15. Горбенко О.В. Ринок продуктової роздрібної торгівлі в Україні: формати, мережі, розвиток / О.В. Горбенко // Молодий вчений. – 2019. – № 9(1).
16. Городня Т.А., Корнієнко А.О. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 19. С. 154–157.
17. Горобець І. І., Міщенко В.А., Фоцій П.Н. Проблеми стабільності фінансового стану підприємств кондитерської. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. Харків, 2020. (В) №12, (161). С. 3 – 11
18. Домніна І.І. Аналіз сучасних підходів до визначення терміна «антикризове управління. Бізнес Інформ. Харків: Инжек, 2014. №12. С. 25– 29.
19. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. Мукачево. 2016. № 2. С. 265–269.
20. Жегус О. В. Маркетингові дослідження : навчальний посібник / О.В. Жегус, Т.М. Парцирна ; ФОП Іванченко І.С. – Х., 2016. 237 с.
21. Зламанюк Т. В. Особливості управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства / Т.В. Зламанюк // Економічний вісник Донбасу. – 2016. – № 2.

22. Ільчишин С. М. Алгоритм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства./ Ільчишин С. М., Завійська О. І. // Науковий вісник НЛТУ України. 2017. №21.
23. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають./ І.Г. Кадирус// Ефективна економіка - № 5 - 2017.
24. Кригіна Є. Г. Задоволеність споживача як один з ключових елементів успіху промислового підприємства / Є. Г. Кригіна, Н. Л. Клейменова, О. А. Орловцева. // Науковий альманах. – 2018. – №2.
25. Козаченко Г.В., Панасенко А.С. Концептуальні засади діагностики кризи в діяльності підприємства за виявленням її ознак. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 20. С. 84–90.
26. Кобець С.П., Власенко Н.С. Підхід до систематизації методів діагностики ймовірності настання банкрутства підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 266–270
27. Котлер Ф. Основи маркетингу. Короткий курс/Ф. Котлер. - Київ: Діалектика, 2020. - 880 с.
28. Кульчій І. О. Антикризове управління / І. О. Кульчій. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с
29. Крутова А., Лачкова Л., Ставерська Т. та ін. Управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі в умовах невизначеності: колективна монографія / за заг. ред. А.С. Крутової. – Х.: Видавець Іванченко І.С., 2017. – 264 с.
30. Лагодієнко Н.В., Іванченков В.С., Горобець І.І. Розробка моделі стратегічного контролінгу для підприємств кондитерської галузі в умовах антикризового управління. Бізнес Інформ. 2020. №12. С. 271–279.
31. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту // Економічний форум. – 2016. – № 1. – С. 16-170.

32. Мельник С.І. Теоретичні аспекти застосування антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства. – Агросвіт. 2020. – № 5. – С. 31–35.
33. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. – Київ: Центр учбової літератури, 2016.
34. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2018. 450 с.
35. Морозов Є. Ю. Антикризіві заходи в системі управління підприємством. Держава та регіони. 2018 р. № 3 (102). С. 114–120.
36. Мельник Л. Г., Старченко Л. В., Карінцева О. І. Маркетингова цінова політика. Київ: Книга, 2015. 246 с.
37. Мельничук Л. С. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств./ Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. // Вісник ЧНУ імені Петра Могили. 2016. №263.
38. Михайленко О.В., Лаленко Т.В. Управління витратами і цінова політика на підприємстві / Економіка та управління підприємствами // Економіка і суспільство. - Випуск # 12 / 2017.
39. Окландер М. А., Кірнослова М. В. Маркетингова товарна політика. Львів: ЦУЛ, 2017. 200 с.
40. П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 4. – С. 7—16.
41. Пермінова С. О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку./ Пермінова С. О., Савицька О. М. // Ефективна економіка. 2018. №1.
42. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навч. посібник. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
43. Попова Л. О., Прядко О. М. Маркетингова товарна політика: навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків: ХДУХТ, 2018. 77 с.

44. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
45. Романович О.О., Свистун Л.А. Кризові явища у діяльності українських підприємств та методи їх діагностики. Молодий вчений. 2017. № 11 (51). С. 1295–1299.
46. Ромanyak Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки Української академії друкарства. 2016. № 1. С. 235–239.
47. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
48. Тараненко А.І. Проблеми підвищення міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств України в умовах глобалізації. / А.І. Тараненко, І.О. Уханова// Вісник ОНЕУ. 2017. №9.
49. Устенко О.Л. Теорія економічного ризику: Монографія. – К: МАУП, 2017. – 164 с.
50. Федулова І.В. Стратегія ризик-менеджменту. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2019. – Вип. 1, № 1. – С. 65 – 74.
51. Химич І.Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури // Економіка та держава. – 2009. – № 9.
52. Чилій Б. О. Діагностика в системі управління попереджень та виходу з кризового стану на підприємстві. Економіка підприємства: теорія та практика: тези доп. Всеукр. студ. наук.-практ. конф. (29 травня 2020 р). / відп. ред. Л. Л. Ковальська. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2020.
53. Щєбликіна І.О., Щєбликіна З.В., Симонова К.С. Управління ціновою політикою на сучасних підприємствах // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) №1(25), 2017.

54. Офіційний сайт Internet Marketing Association URL : <https://imanetwork.org/> (дата звернення: 03.10.2022).
55. ТОВ «СІЛЬПО» URL: <https://silpo.ua> (дата звернення: 03.10.2022).
56. Ukrainian Retail Association URL: <https://rau.ua/> (дата звернення: 03.10.2022).
57. Ansoff, H. I. Strategic Management of Technology: EBSCOhost. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2004. Vol. 16, No. 2. P. 275 -291.
58. Ball, D, International Business. The Challenge of Global Competition. New York: Mc Graw-Hill, Inc, 2000. 773 P.
59. Bondarenko S., Humenna O. Quality improvement required to join Ukraine the WTO and the EU. *Вісник КНУТД*. № 5 (37) Том 2, 2007. с. 81-83.
60. Bateman, T., Management. Building Competitive Advantage. New York: Mc Graw-Hill, Inc, 2000. 588 P.
61. Kasych A.; Horak J.; Glukhova V., Bondarenko S. The Impact of Intellectual Capital on Innovation Activity of Companies. Quality – Access to Success. Jun 2021, Vol. 22 Issue 182, p. 3-11. URL: https://www.srac.ro/calitatea/en/arhiva/2021/QAS_Vol.22_No.182_Jun.2021.pdf
62. Kasych A., Yakovenko Y., Tarasenko I. (2019). Optimization of business processes with the use of industrial digitalization. Proceedings of the International Conference on Modern Electrical and Energy Systems, MEES 2019, pp. 522-525 <https://ieeexplore.ieee.org/document/8896531>
63. Skrypnyk M., Radionova N., Vlasiuk T., Bondarenko S., Grygorevska O. (2019). Accounting and Verification of Sustainable Enterprise Development Reporting. *IBIMA Business Review*. Vol. 2019. URL: <https://ibimapublishing.com/articles/IBIMABR/2019/873407/>
64. Skrypnyk M., Radionova N., Vlasiuk T., Bondarenko S., Grygorevska O. (2019). Mechanism of Formation of the Social Component of Sustainable Development Reporting. 33rd IBIMA Conference: 10-11 April 2019, Granada, Spain URL: <https://ibima.org/accepted-paper/mechanism-of-formation-of-the-social-component-of-sustainable-development-reporting/>

65. Tsalko T., Nevmerzhytska S., Didenko Ye., Kharchenko T., Bondarenko S. Optimization of goods implementation on the basis of development of business process re-engineering. Journal of Management Information and Decision Sciences. 2020. Volume 23, Issue: 2. P. 42-48. URL: <https://www.abacademies.org/articles/OPTIMIZATION%20OF%20GOODS%20IMPLEMENTATION%20ON%20THE%20BASIS%20OF%20DEVELOPMENT%20OF%20BUSINESS%20PROCESS%20RE-ENGINEERING-1532-5806-23-2-179.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

Показники фінансових результатів діяльності ТОВ «СІЛЬПО», тис. грн.

Актив	Код рядка	На 31.12.2018	На 31.12.2019	На 31.12.2020	На 31.12.2021	На 31.12.2022
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1000	6521684	5314749	4121238	4226036	4297033
первісна вартість	1001	6551512	6660993	6783325	6899232	7015139
накопичена амортизація	1002	29828	1346244	2662087	2673196	2718106
Незавершені капітальні інвестиції	1005	128806	92844	123481	1400396	1824259
Основні засоби	1010	1831818	8931420	10644721	16845784	21096872
первісна вартість	1011	2788097	11646233	15577186	20834954	26092722
знос	1012	956279	2714813	4932465	3989170	4995850
Довгострокові біологічні активи	1020					
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	305687			272809	272809
Відстрочені податкові активи	1045	51708	72702	116311	196279	244469
Інші необоротні активи	1090	377078	278490	403539	711069	976455
Усього за розділом I	1095	9216781	14690205	15409290	23652373	28711897
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	4023575	5225838	5622330	6461632	5576596
Векселі одержані	1120		576903	1270258	1075259	1108257
Виробничі запаси	1101					
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2855267	5179791	5379752	5482757	918254
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	488186				
з бюджетом	1135	178897	27657	19883	51946	33939
у тому числі з податку на прибуток	1136	6775				
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	21				
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3078912				
Поточні фінансові інвестиції	1160		890683	1307484	635910	537319
Гроші та їх еквіваленти	1165	1183908	1637364	1091012	1163038	1065039
Готівка	1166					
Рахунки в банках	1167					
Витрати майбутніх періодів	1170					
Інші оборотні активи	1190	63198	466070	120450	137550	121905
Усього за розділом II	1195	11871964	14004306	14811169	15008092	9361307
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття						

Баланс	1300	21088745	28694511	30220459	38660465	38073205
Пасив	Код рядка	На 31.12.2018	На 31.12.2019	На 31.12.2020	На 31.12.2021	На 31.12.2022
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12461465	12846065	13047703	13047703	13047703
Капітал у дооцінках	1405					
Додатковий капітал	1410					
Резервний капітал	1415					
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-11308140	-11041157	-14196238	-16042417	-16438549
Неоплачений капітал	1425					
Вилучений капітал	1430					
Усього за розділом I	1495	1153325	1804908	-1148535	-2994714	-3390846
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Відстрочені податкові зобов'язання	1500					
Довгострокові кредити банків	1510	1890718	739204	2752810	1464696	1849404
Інші довгострокові зобов'язання	1515	202284	8391700	9532866	12147214	13454388
Довгострокові забезпечення	1520					
Усього за розділом II	1595	2093002	9130904	12285676	13611910	15303792
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків та розміщені облігації	1600	116376	1662671	774588	2373923	2997443
Векселі видані	1605	81000				
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	5181382	1115986	1438015	1604645	1506605
за товари, роботи, послуги	1615	10741483	14195207	15513661	22511700	19954784
за розрахунками з бюджетом	1620	46944	73308	189213	259916	280736
за розрахунками зі страхування	1625	15210				
за розрахунками з оплати праці	1630	53536				
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	318264	410510	558718	264605	265922
Поточні забезпечення	1660	169768	238717	304681	409449	489343
Доходи майбутніх періодів	1665					
Інші поточні зобов'язання	1690	1118455	62300	304442	619031	665426
Усього за розділом III	1695	17842418	17758699	19083318	28043269	26160259
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття						
Баланс	1900	21088745	28694511	30220459	38660465	38073205

Джерело: [55]

Вплив факторів на економічну стійкість ТОВ «СІЛЬПО»

№ п/п	Фактор впливу на підприємство	Значимість для галузі	Напрямок впливу	Значимість для підприємства	Інтегральний показний
1	2	3	4	5	6
1.	ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ				
1.1.	Макросередовище				
1.1.1	Економічні чинники				
	Загальна економічна ситуація і тенденції в країні	3	-	2	-6
	Рівень інфляції	3	-	2	-6
	Курс національної валюти	3	-	3	-9
	Доступність банківських кредитів	3	+	2	6
	Рівень безробіття	1	-	1	-1
	Податкова політика	3	-	3	-9
1.1.2	Політико-юридичні чинники				
	Законодавча та нормативно-правова база	3	-	2	-6
	Державне регулювання конкуренції	2	+	2	4
	Жорсткість державного контролю за діяльністю бізнес-суб'єктів	2	-	1	-2
	Соціально-політична нестабільність	3	-	2	-6
	Відсутність державної підтримки галузі	3	-	3	-9
1.1.3	Демографічні та соціально-культурні фактори				
	Чисельність населення	1	-	1	-1
	Рівень доходів населення	2	-	2	-4
	Культурно-освітній рівень населення країни	1	+	2	2
	Тенденції способу життя	2	+	2	4
1	2	3	4	5	6
1.1.4	Науково-технічні чинники				
	Нерівномірний перебіг науково-технічного прогресу	2	-	2	-4
	Інноваційний потенціал	3	+	2	6
1.1.5	Екологічні фактори				
	Екологічна ситуація в країні	2	-	1	-2
1.2	Мікросередовище				
1.2.1	Галузеве середовище				
	Уповільнений темп зростання ринку	1	-	1	-4
	Репутація підприємства на ринку	3	+	3	9
1.2.2	Конкурентне середовище				
	Тиск з боку конкурентів	3	-	2	-6
	Наявність товарів-замінників	1	-	1	-1
	Насиченість ринку	3	-	3	-9
	Заміщуючі технології або рішення	2	-	2	-4
	Комунікації	2	+	1	2
1.2.3	Споживачі				
	Ставлення споживачів до продукції підприємства	3	+	3	9
	Потреби і смаки споживачів	1	-	1	1
	Наявність потенційних	1	+	2	2

	споживачів				
	Платоспроможність споживачів	2	-	2	-4
	Структура доходів і витрат	2	-	1	-2
1.2.4	Постачальники				
	Наявність постійних постачальників	3	+	3	9
	Альтернативні постачальники	2	+	3	6
	Надійність постачальників	2	+	3	6
1.2.5	Посередники				
	Торговельні посередники	3	+	3	9
	Спеціалізовані організації з просування та руху товарів	1	+	1	1
1.2.6	Контактні аудиторії				
	Кредитно-фінансові установи	2	+	3	6
	Державні установи	2	-	2	-4
1	2	3	4	5	6
	Інвестиційні компанії	2	+	1	2
	Суспільні організації	1	+	2	2
2.	ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ				
2.1	Господарська діяльність				
	Обсяги операційної діяльності (виробництво та реалізація товарів)	3	+	3	9
	Обслуговування технологічного парку	2	+	2	4
	Стан виробничих потужностей	3	-	3	-9
	Здійснення досліджень та розробок	2	+	1	3
2.2	Фінанси				
	Фінансові можливості	3	-	3	-9
	Здатність до самофінансування	3	-	3	-9
	Прибутковість	3	-	3	-9
2.3	Маркетинг				
	Дослідження ринку та аналіз конкурентної позиції	3	-	2	6
	Вибір цільової аудиторії	2	+	2	4
	Вибір ринків збуту	3	-	3	-9
	Товарна стратегія	2	+	3	6
	Цінова політика	2	+	3	6
	Комунікаційна політика	3	-	2	-6
2.4	Персонал				
	Професійно-кваліфікаційний склад працівників	3	+	3	9
	Матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу	3	+	1	3
	Оцінка результативності праці	2	+	2	4
	Створення та підтримка відносин між працівниками	2	-	1	-2
	Взаємодія управлінського та операційного персоналу	2	+	3	6
	Рівень корпоративної культури	2	+	2	4
2.5	Ресурси				
	Забезпеченість матеріальними ресурсами	3	+	3	9
1	2	3	4	5	6
	Забезпеченість нематеріальними ресурсами	3	-	2	-6

2.6	Управління				
	Комунікаційні процеси в управлінні	3	+	2	6
	Ефективність організаційної структури	3	+	3	9
	Дієвість встановлених норм, правил, процедур	2	+	3	6