

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

Факультет маркетингу

Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування» Спеціальність 075
«Маркетинг»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Маркетинг цінова політика торговельного підприємства»

здобувача: Ткачук Вероніки Максимівни _____ (підпис)

Науковий керівник: Шевченко Ольга Валеріївна, д.е.н., доц. _____ (підпис)

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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Федорченко А.В. _____ (підпис)

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Основні положення антикризового маркетингу і його місце в антикризовому управлінні підприємством.....	8
1.2 Виявлення чинників антикризового управління підприємством	13
1.3.Формування системи антикризового управління підприємством	20
РОЗДІЛ II.РОЗКРИТТЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	24
2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Сільпо»	24
2.2. Визначальні риси маркетингового середовища функціонування «Сільпо – Фуд».....	42
2.3. Виявлення проблем антикризового управління на ТОВ «Сільпо-ФУД»	51
РОЗДІЛ III.УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	73
3.1 Маркетингові заходи з удосконалення антикризового управління ТОВ «Сільпо-ФУД».....	73
3.2 Обґрунтування пропонованої системи антикризового управління ТОВ «Сільпо-ФУД».....	78
3.3 Розрахунок економічної ефективності пропонованої системи антикризового управління ТОВ «Сільпо-ФУД».....	86
ВИСНОВКИ	76

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:	80
ДОДАТКИ:	89

ВСТУП

Маркетинг – це спосіб для компаній ефективно продавати свої товари та послуги. Це допомагає їм зрозуміти, чого хочуть клієнти та як зробити їх щасливими. Для компаній важлива річ — мати лояльних клієнтів, яким подобається їхня продукція і вони продовжують повертатися. Наявність лояльних клієнтів дуже корисно, оскільки це допомагає компанії бути успішною та підтримувати добрі стосунки з клієнтами. Компанії можуть робити спеціальні програми, щоб клієнти залишалися лояльними до них, що може зробити їх кращими за інші компанії.

Актуальність теми. У сучасному світі бізнес використовує багато різних інструментів і методів для кращого виконання своєї роботи. Так є в багатьох країнах, включно з Україною. Одна з важливих аспектів, яку роблять підприємства, — це намагатися зрозуміти, чого хочуть клієнти та як їм продати товари. У важкі часи компанії особливо дбайливо ставляться до своїх грошей і намагаються знайти способи досягти успіху. Вони використовують маркетингові дослідження, щоб дізнатися про ринок і вирішити, що робити. Це важливо, тому що інколи компаніям доводиться вирішувати, продовжувати чи зупинитися. Маркетингове дослідження може допомогти їм прийняти це рішення та знайти способи досягти успіху навіть у важких умовах.

Мета дослідження: вибір і обґрунтуванні доцільності та ефективності використання маркетингового інструментарію в антикризовому управлінні підприємством.

Об’єкт дослідження – процес антикризового управління підприємством.

Предмет дослідження: засади та інструменти маркетингу антикризового управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Методи дослідження. При написанні дипломної роботи використовували наукові методи, такі як поетапний спосіб ведення справ і способи техніко-економічного аналізу. Також:

1. Аналіз літератури: Ретельний огляд літератури щодо маркетингових стратегій у роздрібній торгівлі та антикризового маркетингу: академічних статті, книги, звіти компанії та інші джерела для отримання контексту та інсайтів.
2. Статистичний аналіз: Збір та аналіз даних щодо змін у споживчій поведінці, обсягах продажів, доходах, конкурентній ситуації тощо в період кризи порівняно з некризовими періодами.
3. Графічний аналіз: Використання графіків для візуалізації динаміки змін у показниках продажів, цінах, рекламних витратах тощо на протязі кризового періоду.
4. Графічний аналіз: Використання графіків для візуалізації динаміки змін у показниках продажів, цінах, рекламних витратах тощо на протязі кризового періоду.
5. Структурно-логічний аналіз: вивчення структурних зв'язків між різними аспектами антикризового маркетингу та їх впливом на ефективність стратегій "СІЛЬПО-ФУД". Розглядання взаємозв'язків між ціновою політикою, продуктовою стратегією, комунікаційними зусиллями та іншими факторами.
6. Аналіз практичних прикладів: вивчення досвіду інших компаній у сфері роздрібної торгівлі, які успішно впроваджували антикризові маркетингові стратегії.

Інформаційна база: При написанні дипломної роботи були використані законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, монографії, словники, дані статистичної та бухгалтерської звітності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Інструменти та технології маркетингу схожі на спеціальні інструменти, які компанії використовують, щоб виділитися та бути успішними. Кожна компанія може вибрати інструменти, які найкраще підходять для неї, щоб змусити людей любити свою компанію та заробляти гроші. Під час кризи, коли справи справді важкі, ще важливіше використовувати маркетинг, щоб зрозуміти, чого хочуть люди та в чому вміє компанія. Це допомагає компанії зрозуміти, чи варто їй продовжувати роботу чи, можливо, припинити ведення бізнесу. В Україні, де була війна, а економіка ще відновлюється, є експерти, які досліджують, як компаніям впоратися у важкі часи. Вони також вивчають, як маркетинг може допомогти компаніям приймати правильні рішення. Є багато книг і експертів, які розповідають про маркетинг і стратегії, які допомагають бізнесу досягти успіху.

Завдання. Щоб досягти нашої мети, нам потрібно було з'ясувати важливі частини маркетингу та те, як він допомагає бізнесу під час кризи. Склали план, як вести бізнес під час кризи, і вивчили конкретну компанію «СІЛЬПО-ФУД», щоб побачити, як у них справи. У нас були ідеї, як покращити маркетинг і менеджмент на «СІЛЬПО_ФУД» під час кризи. Також показали, чим наш план буде корисний для «СІЛЬПО-ФУД» і як він заощадить їм гроші.

Завданнями роботи є наступні:

- визначити основні положення антикризового маркетингу і знайти його місце в антикризовому управлінні підприємством;
- виявити чинники антикризового управління підприємством;
- сформувати систему антикризового управління підприємством;
- розкрити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сільпо-ФУД»;
- виявити визначальні риси маркетингового середовища функціонування ТОВ «Сільпо-ФУД»;

- сформулювати проблеми антикризового управління на ТОВ «Сільпо-ФУД»;
- розробити маркетингові заходи з удосконалення антикризового управління ТОВ «Сільпо-ФУД»;
- обґрунтувати систему антикризового управління ТОВ «Сільпо-ФУД»;
- розрахувати економічну ефективність пропонованої системи антикризового управління ТОВ «Сільпо-ФУД».

Наукова новизна полягає у пошуку і формуванні кращих способів використання маркетингових інструментів для допомоги роздрібним магазинам під час кризи.

Практична значущість. Важливість цієї теми полягає в тому, що вона може допомогти таким магазинам, як СІЛЬПО, покращити те, як вони справляються з кризами та покращити свій бізнес. Для цього вони можуть використовувати маркетингові стратегії.

Структура та обсяг дипломної роботи: вступ, три розділи, висновок, список використаної літератури та додатки. Загальний обсяг роботи становить 105 сторінок.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Основні положення антикризового маркетингу і його місце в антикризовому управлінні підприємством

Антикризовий маркетинг є важливою складовою антикризового управління підприємством. Його роль полягає у забезпеченні стійкості та ефективності підприємства в умовах економічних криз. Основним завданням антикризового маркетингу є збереження і підтримання позицій підприємства на ринку, залучення та утримання клієнтів, а також збільшення конкурентоздатності в умовах обмежених ресурсів та зниженого попиту на товари та послуги. (див. додаток В)

Він передбачає використання стратегій та інструментів, спрямованих на збереження та розширення ринкової долі підприємства. Важливим аспектом є аналіз ринкового середовища, виявлення змін у попиті та популярності товарів, а також оцінка конкурентних переваг та слабкостей. На основі отриманих даних розробляються маркетингові стратегії, спрямовані на пристосування до нових умов і задоволення потреб клієнтів [7]. (див.додаток А)

Включає в себе роботу з рекламою та збільшенням видимості підприємства на ринку. Важливо залучати увагу клієнтів та партнерів, надавати інформацію про переваги та надійність продуктів та послуг. Рекламні кампанії та акції можуть стати інструментами для стимулювання попиту та підтримки реалізації товарів.

Крім того, антикризовий маркетинг передбачає роботу зі зв'язками зі споживачами та партнерами. Важливо підтримувати довіру та добрі стосунки

з клієнтами, вислуховувати їхні пропозиції та скарги, вносити зміни в продукцію або послуги відповідно до їхніх потреб. Також важливо активно співпрацювати з партнерами та постачальниками, шукати можливості для зниження витрат та оптимізації ланцюга постачання.

У реальній практиці функціонування підприємств зустрічаються небезліч кризових ситуацій, які можуть серйозно ускладнити або навіть призвести до припинення їх діяльності. Ця проблема вимагає впровадження ефективної системи антикризового управління для забезпечення стабільності та виживання підприємства в умовах негативних впливів.

Загальною характеристикою "кризи" є виникнення складних ситуацій, коли звичні умови функціонування підприємства раптово порушуються. Це призводить до втрати соціально-економічної рівноваги, ускладнює або припиняє подальшу діяльність, а також робить поставлені раніше цілі надто складними для досягнення. Отже, кризові ситуації можуть включати в себе різноманітні деструктивні процеси [2].

Цікаво, що сучасний погляд на кризу включає не лише загрозу, а й можливість і шанс для подальшого росту та розвитку. Криза може виникнути як внаслідок внутрішніх, так і зовнішніх факторів, і може мати різні форми прояву. Важливо розуміти, що кризові ситуації можуть бути керованими або некерованими, вони можуть виникати в різних сферах діяльності підприємства та мати різний рівень наслідків.

Усе це відкриває широкий простір для дослідження антикризового маркетингу та розробки ефективних стратегій управління в умовах кризи. Науковці та практики активно вивчають методи та інструменти антикризового маркетингу, спрямовані на забезпечення стійкості та успішності підприємства під час кризових викликів. Це питання стає все важливішим у сучасному світі, де бізнес піддається впливу непередбачуваних подій та змін в середовищі.

Також, варто відзначити, що існує багато інших різновидів кризових ситуацій [7]. Аналізуючи літературні джерела, можна підтвердити, що кризи можуть мати різноманітні наслідки для функціонування підприємства, такі як:

1. Погіршення конкурентних позицій, втрата частини ринку та клієнтів.
2. Зменшення або втрата доходів, зменшення обсягів продажів.
3. Збитковість діяльності, зниження рентабельності та загальної ефективності підприємства.
4. Порушення технічних та технологічних процесів, скорочення виробничих обсягів та погіршення якості продукції.
5. Зниження продуктивності праці, втрата мотивації співробітників та збільшення текучості кадрів.
6. Фінансові проблеми, збільшення боргів, втрата фінансової стійкості.
7. Зниження ліквідності активів та загроза неплатоспроможності.
8. Втрата позицій на ринку цінних паперів та інвестиційної привабливості.
9. Фактична ліквідація підприємства та його банкрутство [14].

Важливо відзначити, що не всі ці наслідки є обов'язковими при впливі кризи на підприємства. Кожен конкретний випадок може мати свої особливості, і наслідки кризи будуть залежати від багатьох факторів, таких як тип кризи, її сила, сфера діяльності підприємства, ринкова ситуація та загальноекономічна обстановка в країні.

Дуже часто метою антикризового управління вважається відновлення діяльності підприємства на рівень, що існував перед виникненням кризи. Однак не завжди це можливо та доцільно.

По-перше, кризові ситуації можуть бути настільки руйнівними, що відновлення підприємства після них може бути неможливим та неефективним. Це може статися, наприклад, коли криза виникла через зміну споживчих пристрастей, смаків або уподобань клієнтів, появу альтернативних продуктів

або заміників, або через вплив подібних факторів. Наприклад, виробництво портативних друкарських машинок стало неактуальним через поширення персональних комп'ютерів та текстових редакторів. У такому випадку найрозумнішим рішенням може бути вийти з ринку, ліквідувати активи або перепрофілювати підприємство.

По-друге, після кризи може бути неможливо або неефективно повернутися на докризовий рівень через кардинальні зміни на ринку та загальних умовах господарювання. Ці зміни можуть бути як на користь підприємства (зникнення основних конкурентів або значне послаблення їх позицій, що створює нові можливості для зростання та розвитку), так і на його збиток (посилення позицій конкурентів, поява нових конкурентів і т. д.). У такому випадку підприємству важливо максимально використовувати можливості, які надає ринок, або вчасно уникати загроз.

Ключовою метою антикризового управління підприємством може бути одна із наступних:

- 1.Відновлення ключових характеристик підприємства, його фінансово-економічного стану та результатів діяльності на докризовий рівень.

- 2.Переформатування моделі діяльності для максимального використання можливостей, що виникли внаслідок кризи, або уникнення її негативних наслідків.

- 3.Реструктуризація форм і напрямів діяльності, що відповідає сучасним викликам ринку.

- 4.Максимально м'який вихід з ринку та припинення виробничо-господарської діяльності, ліквідація підприємства [9].

Антикризове управління вкрай важливе для збереження, подальшого розвитку та функціонування підприємств та організацій. Однак варто відзначити, що вплив кризи на персонал також важливий.

Зазвичай, коли розглядається вплив кризи на підприємство та антикризового управління, акцент робиться на змінах у фінансових, економічних, технічних та маркетингових параметрах підприємства

У ситуації погіршення кризи, спричиненої пандемією та карантинними обмеженнями, діяльність менеджменту та персоналу підприємств зазнала суттєвих змін, оскільки працівники опинилися під впливом стресу. Цей стрес виник внаслідок різких змін у робочих умовах, графіку, робочому навантаженні та виконуваних обов'язках. Крім того, обмеження, пов'язані з карантинном, також вплинули на особисте життя людей, обмеживши їх звичні активності.

Ця ситуація призвела до зниження морального та фізичного стану працівників, зменшення їх працездатності та мотивації, а також до емоційного виснаження. Все це має прямий вплив на продуктивність робіт та результативність бізнесу.

Загальною характеристикою стресу є реакція організму на зміни внутрішнього або зовнішнього середовища, яка вимагає реакції та адаптації. Ця адаптація може включати в себе різні копінг-стратегії, тобто способи подолання стресової ситуації. Копінг-стратегії об'єднують когнітивні, емоційні та поведінкові механізми, які люди використовують, щоб впоратися зі стресом та підтримати свою психологічну стійкість.

Отже, антикризове управління має враховувати не лише економічні та фінансові аспекти, але й соціальні аспекти, зокрема вплив кризи на працівників та їх здатність адаптуватися до нових умов. Врахування цих аспектів є важливим для успішного подолання кризових ситуацій та забезпечення стійкості підприємства.

1.2 Виявлення чинників антикризового управління підприємством

Антикризове управління стає стратегічним завданням для підприємств, оскільки дозволяє їм забезпечити стабільність та виживання в умовах кризи.

Передусім, одним із ключових чинників антикризового управління є належне розуміння суті та природи кризи. Підприємство повинно бути готовим визнати настання кризових явищ, виявити їхні симптоми та джерела, що дозволить вчасно реагувати та приймати необхідні заходи для запобігання загостренню ситуації.

Другим важливим чинником є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Виявлення слабких і сильних сторін, а також загроз і можливостей допомагає розробити ефективні стратегії антикризового управління. Зміни в економічному, політичному та соціокультурному середовищі можуть впливати на підприємство, тому важливо слідкувати за змінами та адаптуватися до них.

Третім чинником є планування та розробка антикризових заходів. Підприємство повинно мати чіткий план дій у випадку кризи, включаючи фінансовий резерв, стратегії зменшення витрат та шляхи залучення нових ресурсів. Важливо також розробити комунікаційну стратегію для спілкування зі зацікавленими сторонами та контролю за інформацією, що надходить в громадськість [11].

Четвертим чинником є лідерство та мобілізація персоналу. Ефективне керівництво та залучення співробітників до спільних зусиль важливі для успішного виходу з кризи. Лідери повинні бути взірцями у рішенні проблем та створенні мотиваційного середовища.

Механізм антикризового управління є необхідною складовою системи управління підприємством, спрямованою на подолання кризових ситуацій та запобігання їх виникненню. Це система заходів, які не лише спрямовані на

виходження підприємства з кризи, але й передбачають запобігання її виникненню, що є ключовим для фінансового оздоровлення.

Механізм антикризового управління включає в себе не лише набір антикризових заходів, але й вимагає розробки стратегії, формування антикризової команди, зміни в організаційній та управлінській структурі, антикризову програму, систему моніторингу і контролю тощо.

Ключовим аспектом успіху антикризового управління є обрання правильної антикризової стратегії. Однією з основних стратегій є стратегія "згортання", коли підприємство зменшує всі неналежні витрати та інвестиції для подолання кризи. Однак, існують випадки, коли ця стратегія може бути неефективною, особливо коли є можливість захопити ринок, який залишився вільним через крах конкурентів. У таких випадках може бути доцільніше використовувати стратегію "розширення".

Деякі ситуації можуть вимагати комбінованої стратегії реструктуризації, коли деякі сегменти діяльності скорочуються, а інші розширюються. Вибір конкретної стратегії повинен ґрунтуватися на аналізі ситуації та резервах підприємства.

Залежно від конкретних умов і обставин, можуть бути використані різні типи антикризових стратегій. Основним завданням є правильний вибір та реалізація стратегії для подолання кризової ситуації та забезпечення стабільності підприємства.

В межах кожної зі стратегій антикризового управління можуть бути впроваджені різноманітні антикризові заходи. Серед цих заходів варто виділити значну кількість варіантів, що включають в себе різні напрямки дій. Ці заходи можуть бути правового характеру, такі як зміни власності, приватизація, акціонування, перетворення юридичної особи, об'єднання з потужнішими компаніями або їх приєднання, розділ чи виділення непродуктивних підрозділів і т. д.

Крім того, серед антикризових заходів важливе місце займають кадрово-управлінські заходи, такі як звільнення чи, навпаки, найм персоналу, навчання працівників, активний teambuilding, зміна організаційної структури і структури управління, а також зміни в підходах до управління [8].

Важливим елементом антикризового управління є виробничо-технічні заходи, які включають в себе модернізацію обладнання, впровадження інноваційних виробничих технологій, зміну складу і структури використовуваних сировини і матеріалів, а також зміни алгоритмів виробничих процесів і багато інших аспектів.

Додатково до усього вищезазначеного, антикризові заходи можуть включати маркетингові аспекти, такі як зміни в стратегії і тактиці виходу на ринок, зміни позиціонування на ринку, активізація рекламних і промоційних заходів, і багато інших інструментів. Важливо враховувати, що вибір конкретних антикризових заходів повинен відбуватися з урахуванням унікальних особливостей підприємства та його ситуації на ринку.

На перший погляд, антикризові заходи можуть здатися схожими, але вони мають різну спрямованість і наповненість, яка залежить від обраної стратегії антикризового управління. Наприклад, зміна цінової політики при стратегії скорочення може спрямовуватися на зниження цін, тоді як при стратегії розширення - на диференціацію цін на різних ринках або в різних бізнес-сегментах, іноді з підвищенням цін у певних випадках. Зміна асортименту продукції також може варіюватися в залежності від обраної стратегії -звуження асортименту при стратегії скорочення і розширення при стратегії розширення. Окрім того, антикризові заходи можуть значно відрізнятися в залежності від типу кризи, що впливає на підприємство, та інших факторів, що враховуються при обранні антикризової стратегії.

Антикризова програма, згідно з думкою експертів [7], зазвичай включає такі основні складові:

1. Загальний опис ситуації кризи, що включає визначення типу кризи, факторів, що її спричинили, прогноз змін цих факторів у майбутньому, оцінку впливу кризи на фінансово-економічний стан підприємства, а також передбачення змін цих наслідків в майбутньому.

2. Цільові параметри антикризового процесу, включаючи ключову мету антикризового управління та основні показники, на досягнення яких спрямовуються антикризові заходи. Ці показники зазвичай стосуються ринкового положення, фінансових результатів, фінансової стійкості, платоспроможності, інвестиційної привабливості, позиціонування на ринку та інших аспектів.

3. Обмеження антикризового процесу, які обумовлені кризою і включають часові, ресурсні, індикаторні та стратегічні обмеження в залежності від обраної стратегії розвитку підприємства.

4. Перелік конкретних антикризових заходів, включаючи їх склад, строки виконання, ресурси для забезпечення, відповідальних виконавців та очікувані результати. Також важливо враховувати взаємозв'язок та взаємодію між цими заходами.

5. Бюджет для витрат на реалізацію антикризової програми, який залежить від складу заходів, їх вартості, наявних ресурсів та необхідності залучення зовнішніх джерел фінансування.

6. Фінансовий план для підприємства на період виконання антикризової програми, враховуючи, що звичайна діяльність підприємства не повинна припинятися під час впровадження антикризових заходів.

7. Механізми та форми контролю за реалізацією програми, включаючи систему моніторингу, визначення відповідальних осіб за контроль та комунікацію з керівництвом щодо ефективності заходів.

Антикризова програма та план заходів мають відповідати ряду важливих вимог, які визначаються на основі основних характеристик кризової ситуації.

Загалом, ці вимоги можна узагальнити та систематизувати таким чином, враховуючи літературні джерела [9]:

1.Антикризова програма повинна забезпечувати комплексне вирішення проблем, пов'язаних з фінансово-економічним оздоровленням підприємства, збереженням його конкурентоспроможності на ринках і відновленням соціально-економічної стабільності.

2.Зміст та структура антикризової програми повинні бути підпорядковані стратегічним цілям підприємства і відповідати інтересам власників, менеджменту та працівників.

3.Важливо, щоб антикризові заходи були привабливими для зовнішніх інвесторів, щоб забезпечити додаткове фінансування та розширення власності.

4.Цілі, встановлені антикризовою програмою, повинні бути реалістичними, вимірюваними та піддаються моніторингу та контролю.

5.Антикризова програма повинна бути спрямована на досягнення конкретних результатів і містити рішення, що допоможуть вирішити проблеми та загрози, що виникли на підприємстві.

6.План заходів повинен деталізувати завдання не лише на рівні окремих заходів, але й на рівні відповідальних підрозділів та працівників підприємства, включаючи керівників, спеціалістів та інших виконавців.

7.Враховуючи мету антикризового управління, програма має передбачати конкретні наслідки заходів, їхні терміни та вимірювані характеристики.

Згідно з висловлюванням А. В. Ковалевської [15], управління антикризовими заходами та впровадження антикризової програми базується на ряді ключових принципів:

1.Важливо вчасно виявляти кризові ситуації у фінансово-економічній діяльності підприємства.

2.Потрібно негайно реагувати на різні кризові явища.

3. Реакція підприємства має відповідати реальним загрозам і викликам, з якими воно стикається.

4. Важливо використовувати внутрішні ресурси підприємства для виходу з кризи.

Менеджмент у широкому розумінні включає чотири ключові функції: планування, організацію, мотивацію та контроль, і ці функції також залишаються актуальними в антикризовому управлінні, але вимагають істотних змін:

1. У контексті антикризового управління планування спрямоване на визначення змін, стратегії та програми для подолання кризи.

2. Організація в антикризовому управлінні передбачає створення оптимальних напрямів роботи, оптимізацію ресурсів і кадрів для ефективного подолання кризових ситуацій.

3. Мотивація у контексті антикризового управління спрямована на створення інтересу та зацікавленості всього колективу у виході з кризи.

4. Функція контролю включає визначення відхилень від планів і вчасні корективи для досягнення ефективності в управлінні кризовими ситуаціями.

Поряд із основними функціями, антикризове управління має деякі специфічні функції, такі як аналіз, підвищення інноваційності, діагностична та прогнозуюча діяльність. (див. додаток Д). Також важливо визначити критерії оцінювання ефективності антикризових заходів, які включають зміни у фінансово-господарській діяльності, стійкість позитивних змін, адаптацію до змін тощо.

Ці принципи та функції грають важливу роль у впровадженні антикризових заходів та забезпеченні стійкості підприємства в умовах кризи.

Для досягнення успішного антикризового управління необхідно створити команду експертів і призначити керівника, який візьме на себе керівництво цим процесом:

1. Детальне вивчення та оцінка факторів, що впливають на підприємство, як ззовні, так і всередині.

2. Оцінка поточного стану підприємства та його функціонування в умовах кризи.

3. Встановлення чітких цілей та завдань, які необхідно досягти в процесі антикризового управління.

4. Розгляд можливих шляхів впровадження антикризових заходів та вибір найефективніших з них.

5. визначення можливих наслідків і впливу реалізації антикризових заходів на різні сторони підприємства та його контрагентів.

6. Розробка та реалізація антикризових стратегій та заходів для подолання кризової ситуації.

7. Постійний моніторинг та відстеження процесів впровадження антикризових заходів та оперативне коригування рішень при необхідності.

8. По завершенні антикризових заходів, проведення підсумків та оцінка виконаних заходів.

Учасники антикризової команди повинні мати активні копінг-стратегії поведінки в умовах кризи та стресу, а також володіти рядом важливих якостей:

- Експерти повинні мати глибокі знання в галузях економіки, маркетингу, менеджменту та господарського права.

- Здатність до ініціативи та ефективної комунікації в команді.

- Здатність до розробки нестандартних управлінських рішень і програм.

- Здатність до аналізу ситуації та передбачення подій.

- Здатність працювати в умовах великої відповідальності.

Створити ефективну команду це дуже важливий аспект для антикризового управління, особливо під час війни.

1.3.Формування системи антикризового управління підприємством

Іноді трапляються ситуації, які можуть змусити бізнес працювати не так, як планувалося. Це може бути через процеси поза бізнесом, як-от економіка чи погода, або всередині бізнесу, як-от проблеми з працівниками чи обладнанням. Коли такі проблеми стаються, бізнес повинен розробити план, як їх виправити. Цей план називається антикризовим управлінням. Це передбачає використання різних стратегій та інструментів, щоб з'ясувати, що пішло не так, як запобігти повторенню та як вирішити проблему. Прийняття таких рішень може бути важким, оскільки ситуація є стресовою, а наслідки рішень не завжди зрозумілі. Але для бізнесу важливо зберігати спокій і приймати рішення, які допоможуть вирішити проблему. У великих компаніях створюється спеціальна група, яка допомагає впоратися з великими проблемами. Завдання цієї групи полягає в тому, щоб з'ясувати, що спричиняє проблеми, запобігти їх виникненню та усунути будь-яку завдану ними шкоду. Вони також розробляють план, як повернути компанію до нормального стану та зробити її ще кращою. Для цього вони розглядають різні фактори, як-от фінансовий стан компанії, і використовують різні методи, щоб визначити, що потрібно зробити. Вони також переконуються, що існують правила та ресурси, які допоможуть вирішити проблеми. Вони роблять все це для того, щоб забезпечити безперебійну роботу компанії та її успіх у майбутньому[23].

Антикризове управління – це як би особливий вид менеджменту, який допомагає, коли виникає криза чи проблема. Він має п'ять основних завдань: складання планів, організація справ, мотивація людей, координація всього та забезпечення досягнення цілей. Прийняття рішень і розмова один з одним також є важливими складовими антикризового управління. Він також має деякі інші важливі роботи, які є специфічними для нього. Усі ці роботи мають конкретну мету. Основне завдання цих функцій полягає в тому, щоб швидко

розпізнавати та вирішувати проблеми, які виникають усередині та поза бізнесом. Вони розробляють плани, щоб зупинити або зменшити негативний вплив цих проблем на бізнес. Вони також швидко реагують на зміни, що відбуваються за межами бізнесу. Вони використовують різні інструменти та методи, щоб допомогти бізнесу, коли він перебуває в дуже поганій ситуації, наприклад, коли він близький до банкрутства. Їхня мета — допомогти бізнесу повернутися на правильний шлях із якомога меншими збитками.

У системі, яка допомагає в кризових ситуаціях, є спеціальна функція, яка допомагає з'ясувати, наскільки серйозна проблема для компанії. Ця функція є як би кроком у процесі подолання кризи. Це допомагає передбачити, що може статися з компанією в майбутньому. Один із способів зробити це — провести стрес-тести, які допоможуть побачити, чи зможуть відповідальні люди впоратися з кризою.

Стрес-тестування – це спосіб побачити, наскільки добре бізнес може справлятися з різними ситуаціями. Це допомагає їм підготуватися до можливих проблем і знайти способи мінімізувати втрати. Існують різні способи проведення стрес-тестування, як-от порівняння ефективності бізнесу з минулими періодами або перегляд різних сценаріїв. Для компаній важливо використовувати стрес-тестування, щоб планувати майбутнє та переконатися, що вони можуть впоратися з будь-якими викликами, які постануть на їх шляху. Маркетингові стратегії також важливі для бізнесу у важкі часи, як-от пошук нових клієнтів і встановлення цін, які покривають витрати. Щоб пояснити коли компанія бачить ознаки проблеми, вона може вжити заходів, щоб запобігти її погіршенню[29].

Один із способів зробити це — створювати різні продукти або використовувати нові технології, щоб захистити себе від зовнішніх ризиків. Вони також можуть спробувати покращити свої продукти та знайти нові способи ведення бізнесу. Іноді їм може знадобитися змінити організацію

компанії або внести інші значні зміни, щоб вирішити проблему. Ці зміни можуть допомогти компанії розвиватися та бути успішною. Реструктуризація означає внесення змін до організації та управління компанією. Це часто робиться за допомогою дерев рішень, щоб допомогти вирішити, які зміни внести та чи вони успішні. Зазвичай зміни починаються з того, як компанією керують, як-от її структура та культура. Реорганізація компанії включає ряд дій, як-от зміна того, хто володіє чи керує компанією, зміна її юридичної структури та позбавлення від частин компанії, які не приносять прибутку. Це може призвести до того, що деякі частини компанії будуть відокремлені або передані іншій компанії разом із її майном, грошима, правами та обов'язками.

Реінжиніринг — це велика зміна, яку компанія робить, коли вона перебуває у складній ситуації та не має багато способів її виправити. Це повністю змінює те, як бізнес працює, наприклад, як він розпоряджається грошима, створює продукти та керує компанією. Коли бізнес переживає кризу і не має багато грошей, один із способів допомогти – це придумати нові розумні ідеї та інвестувати в них. Бізнес може змінити спосіб виробництва, розумно використовуючи ресурси, переконавшись, що у нього достатньо грошей і шукаючи нові способи інвестування. Для бізнесу важливо завжди стежити за тим, що відбувається навколо, як зовні, так і всередині. Це включає в себе пошук товарфі, які можуть зашкодити бізнесу, як-от конкуренція чи погані люди, і готовність вирішувати проблеми, які можуть виникнути. Бізнес також повинен бути гнучким і здатним змінюватися, якщо справи підуть не так, як планувалося[30].

Для компанії також доцільно мати план маркетингу та бути готовим до будь-яких проблем, які можуть трапитися. Особа, яка відповідає за бізнес, повинна вміти швидко приймати рішення та переконатися, що кожен робить те, що йому потрібно.

РОЗДІЛ II. РОЗКРИТТЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «СІЛЬПО- ФУД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» (далі по тексту Товариство) почало свою історію в 2016 році. Контроль над Товариством має ПАТ «Закритий не диверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл Капітал» (далі по тексту ПАТ «Рітейл Капітал», який перебуває у власності ТОВ «Фоззі Груп», що являється кінцевим материнським підприємством. Кінцева контролююча сторона це Костельман Володимир Михайлович, що здійснює володіння 51% корпоративних прав ТОВ «Фоззі Груп».[17]. Звітність за 2020-2022 роки являється консолідованою і включає фінансову звітність ТОВ «СІЛЬПО – Фуд» і його дочірніх підприємства (надалі – «Група»), в яку ввійшли:[17]

- ТОВ «Енкі Фуд» - підприємство було створене і зареєстроване в нашій державі 14 грудня 2021 року, тобто відносно недавно. Частка ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в статутному капіталі ТОВ «Енкі Фуд» складає 100%;
- ТОВ «Меджік Вілледж» - підприємство утворилося 29 квітня 2021 року. Частка ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в статутному капіталі ТОВ «Меджік Вілледж » складає 100%;[17]
- ТОВ «Княжицький Гай» - підприємство зареєстровано в Україні, дане підприємство придбав ТОВ «СІЛЬПО – Фуд» в лютому 2021 році.
- Благодійна організація «Благодійний Фонд «Каннон» - фонд був зареєстрований 25 березня 2022 року, основна діяльність – надати соціальну допомогу.

Основний напрям діяльності Групи це оптова і роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями і тютюновими виробами.[16]

Торгівельна мережа «Сільпо» це одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів. Станом на 31 грудня 2022 року загальна кількість торгівельних об'єктів складала 305 супермаркетів (в 2021 році – 338 супермаркетів), які знаходяться в 71 місті України. (2021 рік – 80 міст) в тому числі 4 делікатес – маркети «Le Silpo», що має преміальний асортимент продуктів харчування і непродовольчих товарів і 4 магазини формату OFFTop, що спеціалізується на продажу товару в категорії non-food. Крім цього Група має в своїй структурі об'єкти логістики (автопарк, СТО, склад розподільчого центру класу А), а також ресторан «Positano» і «Сільпо Restro – фудкорт в торговій мережі. Стратегічний напрям підприємства – це власний імпорт, а також розвиток власної торгової марки.[16]

Юридична адреса: вулиця Бутлерова, будинок 1, м.Київ, 02090, Україна.

Середня кількість працівників групи в 2022 році складала 33393 співробітники (в 2021 році 42938 працівників).[16]

Група здійснює свою діяльність в Україні. Після того, як в 2021 році відбулося незначне відновлення після економічної рецесії, яка визвана епідемією Ковіду -19, з 24 лютого 2022 року економіка нашої держави почала зазнавати шкоди, яка спричинена початком повномасштабної війни Росії проти України, яка і досі триває ось уже більше 600 днів, і піддає нетиповому ризику і створює виклик для підприємства, яке розташовані і працюють на території України.[17]

Вторгненню передували місяці накопичення російських військ на кордоні з Україною, які Росія намагалася замаскувати під навчання, а також ескалація російської збройної агресії проти України, яка розпочалася весною 2014 року, в окремій частині Луганської і Донецької області, разом з незаконною анексією Республіки Крим російською федерацією.

24 лютого 2022 року на всій території України був запроваджений воєнний стан і оголошена загальна мобілізація. Після поразки російських

військ на Півночі України в квітні 2022 року, Збройні Сили України змусили вивести свої війська з Київської, Чернігівської і Сумської області. Крім того, завдяки значному тиску українського війська, російські війська залишили правобережну частину Херсонської області в листопаді 2022 року. [17]. З наближенням зими, Росія зміщує свою увагу на терористичному бомбардуванні критично – важливих об’єктів цивільної інфраструктури. В результаті Україна зіткнулася з дефіцитом електроенергії. Збройні Сили України чинять подальший активний опір війську Російської федерації. [17].

Але, наслідком військової агресії в даний час це масштабне руйнування цивільної інфраструктури, в тому числі виробничої, згортання і здебільшого зупинка діяльності окремого підприємства, розрив логістики, маштабне вимушене переміщення населення. [17].

Падіння ВВП по підсумку 2022 року було оцінено на рівні 30,4% (+/-2%), що можна вважати кращим показником, ніж передбачав попередній прогноз. [17].

В 2022 році українська гривня дещо знецінилася по відношенню до основних іноземних валют. Так, станом на 31 грудня 2022 року офіційний обмінний курс Національного банку України до долара США складав 36,5686 гривень, а до євро 38,951 грн (станом на 31 грудня 2021 – 27,2782 і 30,9226 відповідно) [17].

Військове вторгнення Росії в Україну також позначилося на оцінках платоспроможності України в міжнародний рейтингових агенціях. В 2022 році кредитний рейтинг України становив CCC+ зі стабільним прогнозом. Кредитний рейтинг востаннє був встановлений на рівні Саа3 з негативним прогнозом (в лютому 2023 році був підвищений до СА зі стабільним прогнозом). Кредитний рейтинг України востаннє повідомлявся в СС. [17].

Діяльність групи зазначала значного впливу війни, крім того, продовжує існувати значна невизначеність відносно розвитку військового вторгнення

Росії на територію України, тривалість даної війни і відповідно вплив на діяльність, її персонал, ліквідність і збереження активів. [17].

Група визнала ключовий пріоритет – безпека своїх співробітників і їх сімей. Вже на 10 день війни були створено Штаб підтримки співробітників. [17].

Завдяки силам штабу було евакуйовано 1065 співробітників і членів їх сімей з гарячих точок України, допомогли знайти тимчасове і постійне житло 695 працівникам і їх сім'ям. [17].

Був створений табір під Чернівцями «Fozzy Camp» для того, щоб надати прихисток співробітникам і їх сім'ям, які були вимушені покинути свою домівку. За час роботи даного табору там перебувала 161 людина, яка мала статус ВПО, також в таборі провели 3 ретрити (програма по відновленню емоційного і психологічного стану), яку відвідали 156 людей. [17].

Була запущена програма по безкоштовній психологічній підтримці і програма по навчанню домедичної допомоги, також організована надання консультації (медична, юридична, психологічна, кар'єрна), основна частина з яких пошук роботи, питання по відновленню житла. [17].

Група приймає активну участь в допомозі Збройним силам України, при необхідності надає товари і паливо військовій частині. [17].

Близько 1636 працівників з моменту початку війни вступили до Збройних сил нашої держави і територіальної оборони. [17].

Увійшовши до числа підприємства, які складають критичну інфраструктуру, Група продовжує свою діяльність. Управлінський персонал вжив цілий ряд заходів для того, щоб пом'якшити негативний вплив війни на діяльність і фінансовий стан підприємства. Зокрема, була проведена робота по оптимізації графіку роботи торгових точок, оптимізація затрат, переглянутий асортимент товару, проведена робота з постачальниками і партнерами для того, щоб отримати більш лояльну умову співпраці, розроблена операційна

інструкція для персоналу, адаптовані логістичні ланцюги до поточної умови, реорганізований ключовий бізнес – процес, щоб пристосувати до існуючої проблеми і забезпечити безперервність діяльності Групи. [17].

Нижче я перелічу основні фактори, які вплинули на діяльність Групи: [17].

- **Контроль над активами.** В результаті бойових дій частково були пошкоджені магазини, втрачений контроль над магазинами на окупованій території. По факту знищення/ пошкодження майна були подані відповідні заяви до правоохоронних органів, проведена фото/відео/ фіксація стану майну, складені акти огляду, була проведена інвентаризація майна і оформлені її результати, вжиті заходи по відновленню магазинів і визначений розмір збитку. На дату подання звітності за 2022 рік були закриті 22 об'єкти на окупованій території. [17].

- **Вплив на виручку.** Магазини Групи розташовані по всій території України. Велика частка магазинів зосереджується в Києві і центральному регіоні України. Нормалізація ситуації в даних регіонах позитивно вплинула на динаміку виторгу Групи. Робота магазинів в західному регіоні взагалі не зупинялася. Водночас, Група припинила діяльність магазинів на окупованих територіях в східному регіоні, в районах інтенсивних бойових дій і обмежила діяльність магазинів в районах, які наближені до зони бойових дій де це було потрібно. [17]. Група докладала значних зусиль, щоб відновити роботу магазину на деокупованій території і забезпечити населення продуктами харчування в належній кількості, а також відновити робочі місця. В 2022 році кількість відновлених об'єктів склала 47 і відкрило 8 нових об'єктів. [16]. Керівництво продовжує докладати зусилля для того, щоб виявити і пом'якшувати вплив на групу, але існують фактори, поза сферою його відому або контролю, зокрема тривалість і серйозність військових дій, рівень

міжнародної підтримки України, а також подальша робота уряду і дипломатії. [16].

На діяльність Групи продовжує негативно впливати війна з Росією. Військове вторгнення в Україну призвело до значного погіршення ліквідності і суттєвого збитку Групи. За 2022 рік група отримала збиток в розмірі 7633195 тисяч грн. Станом на 31 грудня 2022 року Група мала дефіцит робочого капіталу в сумі 16853675 тисяч гривень і негативні чисті активи в сумі 10689935 тисяч гривень. [17].

Станом на 31 грудня 2022 року Група не виконала вимогу щодо фінансового ковенанту за деякими довгостроковими кредитним угодами, в зв'язку з чим залишок по банківським позикам в сумі 1319 мільйонів гривень було відображено в складі короткострокових зобов'язань за позиками. [17]. Для того, щоб підтримати платоспроможність на належному рівні Керівництво Групи визначило стратегію по реструктуризації існуючої на звітну дату заборгованості по кредитах, позиках і договору лізингу, так, щоб в 2023 році не проводити погашення основної суми боргу згідно узгодженому до початку війни в Україні графіку оплати. Прийнята стратегія може надати групі можливість стабілізувати рівень ліквідності і максимально забезпечити безперервну операційну діяльність Групи. [17].

Після звітної дати були проведені перемовини і підписана додаткова угода по реструктуризації заборгованості з ключовими кредиторами Групи, в результаті яких були досягнуті наступна домовленість: [17].

1.Відносно заборгованості по банківським кредитам в сумі 1199 мільйонів гривень був отриманий лист, відносно того, що на період воєнний дій в Україні, банк не буде вчиняти жодної дії відносно того, щоб вимагати штрафної санкції, а також досягнута згода на те, щоб поновити перемовини по реструктуризації заборгованості після того, як покращиться ситуація в країні;

2.Відносно заборгованості по банківським кредитам в сумі 1336 мільйонів гривень, в червні 2023 року було отримано Рішення Правління Банку і планується підписати додаткову угоду відносно реструктуризації і починаючи з червня 2023 року щомісячно погашати кредит в сумі 5 мільйонів гривень до кінця 2023 року. По кредиту за державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%» підписана реструктуризація на продовження терміну кредитування на 12 місяців. [17].

3.Відносно заборгованості по банківським кредитам в сумі 1152 мільйони гривень, укладена додаткова угода відносно перенесення графіку погашення короткострокової частини заборгованості на друге півріччя 2023 року. В червні – липні 2023 року планується підписати додаткову угоду відносно реструктуризації і погашення починаючи з липня 2023 року 25% від суми, яка встановлена в графіку, що діяла до початку воєнного стану, рівними частинами до кінця 2023 року. [17].

По лізинговому договору погашення заборгованості має відбуватися згідно графіку, який підписаний в 2022 році. [17].

Для того, щоб проаналізувати баланс підприємства розглянемо і дослідимо його на протязі 2021-2023 років. (таблиця 2.1 і 2.2)

Далі розрахунки на основі додатку Ж.

Таблиця 2.1 - Аналіз активу балансу на протязі 2021-2023 років [створено автором на основі додатків]

Стаття	Рядок	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023-2021	2023/2021 ;%
Актив						
Необоротні активи	1095	23652373	22480532	20227353	-3425020	-14,48
Нематеріальні активи	1000	4226036	2951855	2155614	-2070422	-48,9
Основні засоби	1010	16590031	16907634	15304540	-1285491	-7,74

Інвестиційна нерухомість	1015	0	289880	965871	96571	-100
Довгострокові фінансові інвестиції	1030+1035	1673205	1326783	1205187	-468018	-27,97
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	828	45173	45173	-100
Відстрочені податкові активи	1045	196279	227715	0	-196279	-100
Запаси	1100	6461632	6005844	4819319	-1642313	-25,41
Дебіторська заборгованість за П/Т/Р/П	1125	3540581	1682271	3228925	-311656	-8,80
Дебіторська за виданими авансами	1130	605535	556377	372571	-232964	-38,4

Дебіторська заборгованість з бюджетом	1135	51946	46201	40278	-11668	-22,46
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	16258	1925	1925	-100
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1336641	365196	2895556	1558915	116,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	635910	0	77995	-557915	-87,7
Гроші і їх еквіваленти	1165	1163038	1066300	1418482	255444	21,9
Готівка	1166	225097	204572	250660	25563	11,35
Рахунки в банку	1167	210596	148093	732864	522268	247,9
Інші оборотні активи	1190	137550	201163	116716	-20834	-15,14
Всього за розділом II	1195	15008092	11485989	12971767	-2036325	-13,56
Баланс	1300	38660465	33966521	33199120	-5461345	-14,12

Як бачимо з даних таблиці 2.1. і діграми, що побудована на основі даних вказаної таблиці сформулюємо висновок, що на кінець кожного року, починаючи з 2021, відбувається щорічне зменшення валюти балансу, а якщо порівняти баланс 2021 і 2023 років, то темп росту склав -14,12%.

Якщо поглянути на необоротні і оборотні активи, то з кожним роком відбувається їх зменшення.



Рис 2.1. Аналіз активу балансу за 2021-2023 роки на ТОВ «СІЛЬПО – ФУД»

Джерело: створено автором на основі додатків

Таблиця 2.2 - Аналіз пасиву балансу на протязі 2021-2023 років [створено автором на основі додатків]

Стаття	Рядок	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023-2021	2023/2021 ;%
Пасив						
Власний капітал	1400	13047703	13047703	15188703	2141000	16,40
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-16042417	-23439097	-25622844	-9580427	59,71
Усього за розділом I	1495	-2994714	-10391394	-10434098	-7439384	248,41
Довгострокові кредити банків	1510	3001708	2711272	1673193	-1328515	-44,25
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12147214	14600778	12235267	88053	0,72
Усього за розділом II	1595	15148922	17312050	13908460	-1240462	-8,18
Короткострокові кредити банків	1600	33335	628007	658733	625398	1876,1

Векселі видані	1605	32050	564923	57750	25700	80,18
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	2931123	4229660	6182361	3251238	110,92
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	18934431	16136022	18550369	-384062	-2,02
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1620	259916	597676	1007478	747562	287,6
Розрахунками зі страхування	1625	36048	51722	44437	8389	23,27
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1630	126084	159054	170958	44874	35,59
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	264605	520536	269118	4513	1,7
Поточні забезпечення	1660	409449	1481551	483922	74473	18,18
Інші поточні забезпечення	1690	3479216	2676714	2299632	-1179584	-33,90
Усього за розділом III	1695	26506257	27045865	29724758	3218501	12,14
Баланс	1900	38660465	33966521	33199120	-5461345	-14,12

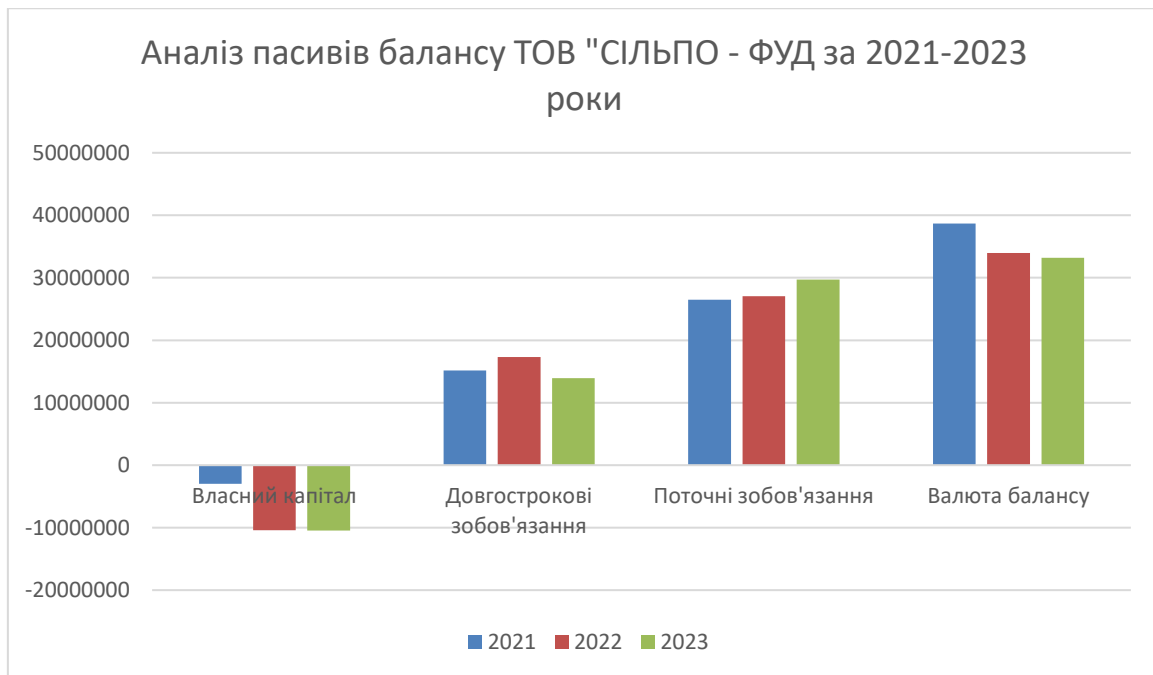


Рис 2.2. Аналіз активу балансу за 2021-2023 роки на ТОВ «СІЛЬПО – Фуд»
Джерело: створено автором на основі додатків

Як бачимо з даних таблиці 2.2. і діграми, що побудована на основі даних вказаної таблиці сформулюємо висновок, що на кінець кожного року, починаючи з 2021, відбувається щорічне зменшення валюти балансу, а якщо порівняти баланс 2021 і 2023 років, то темп росту склав -14,12%.

Якщо поглянути на власний капітал, то потрібно відмітити, що на протязі всього досліджуваного періоду підприємство не мало прибутку, так як був отриманий непокритий збиток. Крім того, на кінець 2023 року спостегіється збільшення поточних зобов'язань, це відбулося по причині збільшення поточної кредиторської заборгованості по довгостроковим зобов'язанням і по товарам і послугам.

Одним з основних методів фінансового аналізу є коефіцієнтний метод. Коефіцієнтний метод передбачає розрахунок певних коефіцієнтів підприємства, які показують як впливають певні фактори на його фінансовий стан. Недоліком такого методу можна вважати трудомісткість.

В ході роботи розраховані і проаналізовані такі коефіцієнти:

1) Коефіцієнт поточної ліквідності дає нам змогу перевірити, чи можуть всі активи з періодом оборотності менше одного року покривати зобов'язання з періодом погашення менш одного року. Нормативне значення - $K_{пл} \geq 2$.

2) Коефіцієнт швидкої ліквідності є індикатором можливості погасити поточні зобов'язання під час виникнення критичної ситуації. Нормативне значення - $K_{шл} \geq 0,5$.

3) Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує тільки найбільш ліквідну частину оборотних активів і показує, яку частину зобов'язань підприємство може погасити моментально за свої гроші. Нормативне значення - $K_{ал} \geq 0,5$

Таблиця 2.3 - Аналіз ліквідності ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» за 2021-2023

[створено автором на основі фінансової звітності]

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022	Темп приросту 2023/2021, %
Коефіцієнт проміжної (швидкої ліквідності)	0,32	0,20	0,27	-0,11	0,07	-14,93
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,04	0,05	-0,02	0,01	-16,66
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,56	0,42	0,43	-0,14	0,01	-22,92

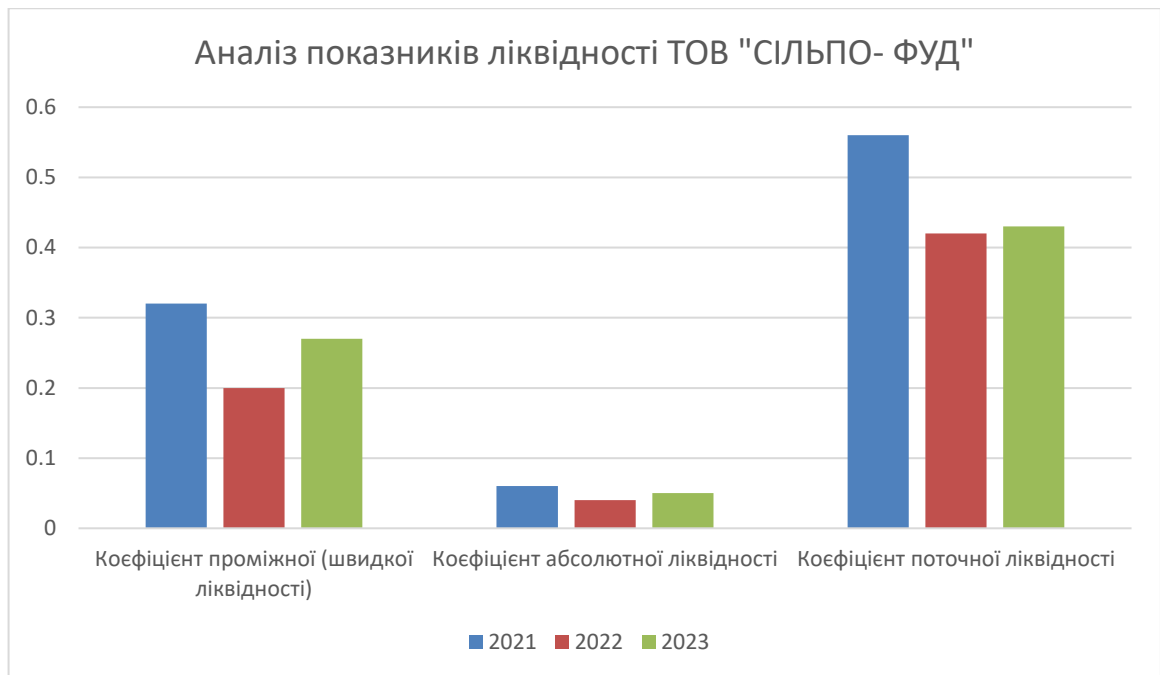


Рис 2.3 Аналіз показників ліквідності за 2021-2023 роки на ТОВ «СІЛЬПО – ФУД»

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності

Таким чином, поглянувши на таблицю 2.3. і рис 2.3, який побудований на основі даних вказаної таблиці можна відмітити, що будь, який коефіцієнт не досягає свого оптимального значення.

Рівень фінансового стану підприємств значною мірою залежить від їх платоспроможності, яку можна охарактеризувати за допомогою показників ліквідності (таблиця 2.4)

Ліквідність підприємства трактують як спроможність компанії перетворювати свої активи на гроші для здійснення необхідних поточних платежів, своєчасного погашення своїх боргових зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності повинен показувати, яка частка поточного зобов'язання на підприємстві можна покрити завдяки абсолютно ліквідного активу.

Коефіцієнт швидкої ліквідності повинен показати, яку частку поточного зобов'язання можна покрити завдяки абсолютно і швидко ліквідним активам.

Загальний коефіцієнт ліквідності повинен показувати, яка частка поточного зобов'язання підприємства може бути покрита завдяки всім активам.

Таблиця 2.4 - Аналіз ліквідності ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» за 2021-2023 роки [створено автором на основі фінансової звітності]

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2022 від 2021	Відхилення 2023 від 2022	Темп приросту, 2023/2021; %
Коефіцієнт проміжної (швидкої) ліквідності	0,32	0,20	0,27	-0,11	0,07	-14,93
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,04	0,05	-0,02	0,01	-16,66
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,56	0,42	0,43	-0,14	0,01	-22,93

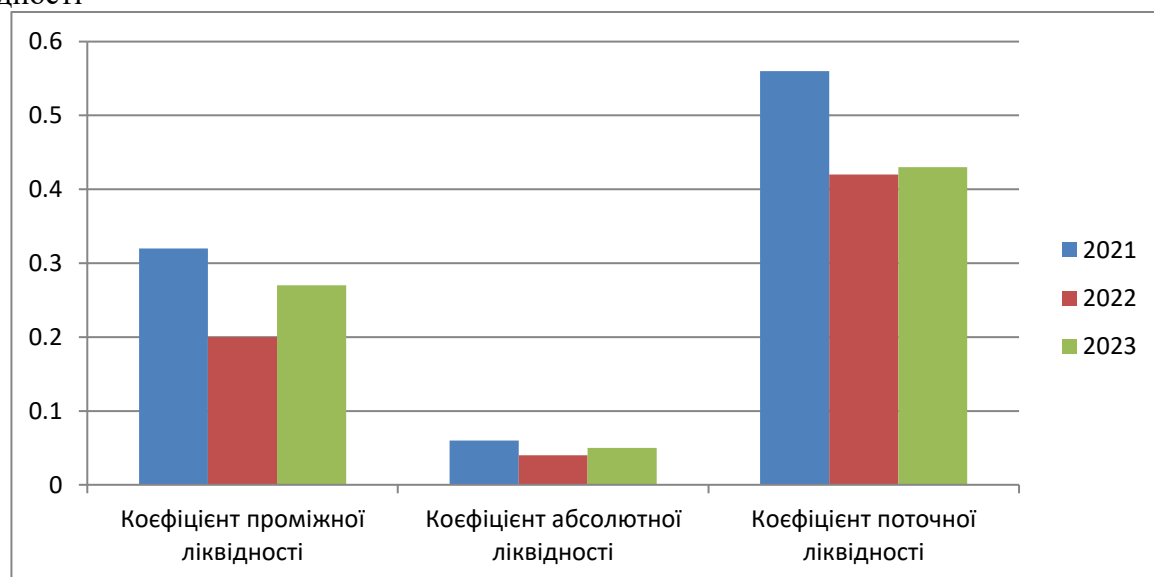


Рис 2.4. Аналіз показників ліквідності

Всі три показники не мають оптимальне значення.

Ліквідність балансу має бути визначена по ступеню покриття зобов'язань підприємства завдяки його активам, термін перетворення якого в грошові кошти повинен відповісти терміну погашення зобов'язання. Для того, щоб визначити ліквідність балансу за досліджуваний період потрібно зіставити результат по кожній групі активу і пасиву.

Для того, щоб провести аналіз ліквідності балансу спочатку потрібно активи умовно поділити на 4 групи і згрупувати статті балансу, які відносяться до цих груп.

Таблиця 2.5 - Згруповані статті активу і пасиву по аналізу ліквідності балансу [створено автором на основі фінансової звітності]

Актив		Пасив	
1. Найбільш ліквідний актив (A1)	Ряд 1165	1. Найбільш термінове зобов'язання (П1)	Ряд 1695-1600+1700
2. Актив, який швидко реалізується (A2)	1160+1120+1125+1130+1135+1140+1145+1155+1190	2. Короткострокове зобов'язання (П2)	1600
3. Актив, який повільно реалізується (A3)	1100+1110+1170+1200	3. Довгострокове зобов'язання (П3)	1595
4. Актив, що важко реалізується	1095	4. Власний капітал (П4)	1495

Якщо перейти до додатків і поглянути на баланси досліджуваного підприємства, то отримаємо:

Таблиця 2.4 - Аналіз ліквідності активу балансу «ТОВ СІЛЬПО - ФУД» за 2021-2023 роки [створено автором на основі додатків]

Актив	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
A1	1163038	1066300	1418482
A2	7383422	4413845	6733966
A3	6461632	6005844	4819319
A4	23652373	22480532	13908460

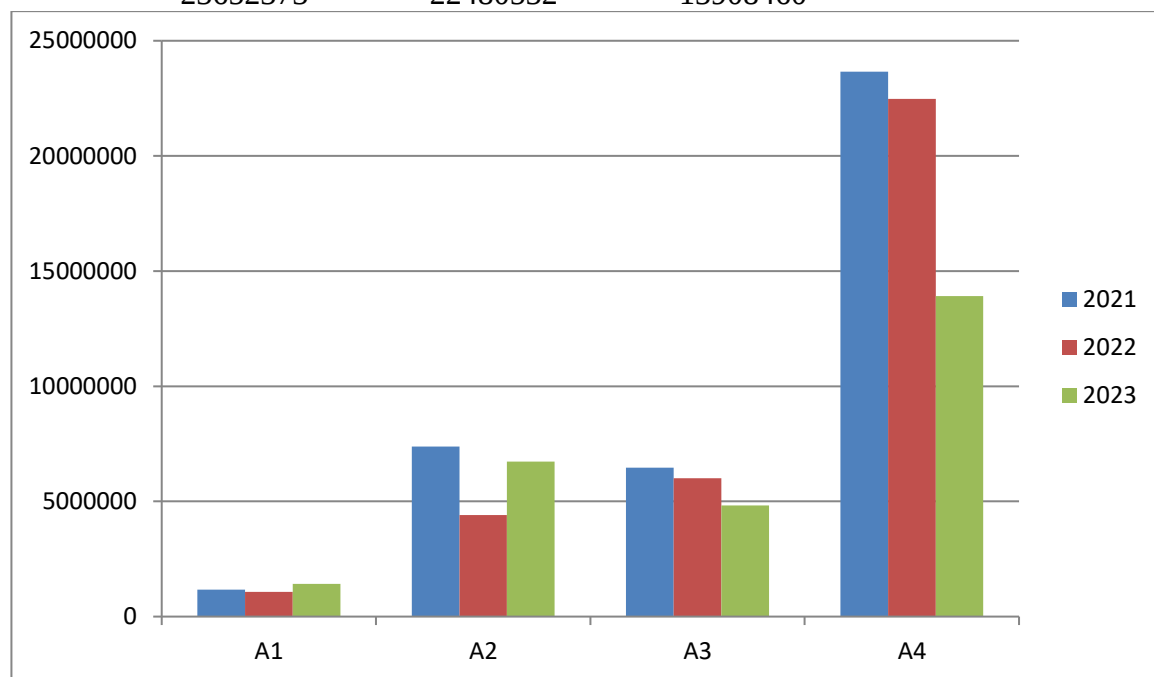


Рис 2.5. Аналіз ліквідності активів балансу

Таблиця 2.6 - Аналіз ліквідності пасиву балансу ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» за 2021-2023 роки. [створено автором на основі додатків]

Пасив	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
П1	26472922	26417858	29066025
П2	33335	628007	658733
П3	15148922	1732050	13908460
П4	-2994714	-10391394	-10434098

Таким чином, можемо бачити, що баланс досліджуваного підприємства за весь період дослідження (2021-2023) являється неліквідним.

Фінансова стійкість говорить про здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі. Фінансово стабільне підприємство має переваги щодо залучення інвестицій, отримання кредитів, вибору постачальників і споживачів; воно більш незалежне від неочікуваної зміни ринкової кон'юнктури, відповідно у нього менший ризик бути неплатоспроможним і опинитися на межі банкрутства.

Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) (коефіцієнт концентрації власного капіталу) характеризує частку власних коштів (власного капіталу) в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність.

Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більш фінансово стійким, стабільним і більш незалежним від зовнішніх кредиторів є підприємство. Вважають, що в підприємства з високою часткою власного капіталу кредитори швидше вкладають кошти, оскільки вони мають можливість погасити борги за рахунок власних коштів. Практика свідчить, що загальна сума заборгованості не повинна перевищувати суму власних джерел фінансування, тобто джерела фінансування підприємства (загальна сума капіталу) мають бути хоча б наполовину сформовані за рахунок власних коштів. Отже, критичне значення коефіцієнта автономії має становити 0,5, хоча частка залученого капіталу в японських компаніях — 80 %, що на 58 % більше, ніж у США.

Коефіцієнтом, зворотним коефіцієнту фінансової автономії, є **коефіцієнт фінансової залежності**. Добуток цих коефіцієнтів дорівнює 1.

Коефіцієнт фінансового ризику показує співвідношення залучених коштів і власного капіталу. За цим коефіцієнтом здійснюють найбільш загальну оцінку фінансової стійкості. Він показує, скільки одиниць залучених коштів припадає на кожну одиницю власних. Зростання показника в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про зниження фінансової стійкості, і навпаки.

Оптимальне значення — $K_{ф.р} \leq 0,5$. Критичне значення — 1.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного оборотного капіталу перебуває в обороті, тобто у тій формі, яка дає змогу вільно маневрувати цими коштами, а яка капіталізована. Для забезпечення гнучкості у використанні власних коштів підприємства необхідно, щоб коефіцієнт маневреності за своїм значенням був досить високим.

В таблиці 2.7 представлені коефіцієнти фінансової стійкості.

Таблиця 2.7 - Коефіцієнти фінансової стійкості [розраховано по даним фінансової звітності]

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2022 2021	Відхилення від 2023 2022	Темп приросту, 2023/2021, %
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	-0,07	-0,30	-0,31	-0,22	-0,008	305,7
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	1,07	1,30	1,31	0,22	0,008	21,98
Коефіцієнт фінансової залежності	-12,9	-3,26	-3,18	9,64	0,08	-75,35
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості	0,68	0,79	0,89	0,11	0,09	30,59
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,07	-0,23	-0,23	-0,16	-0,004	232,6
Коефіцієнт фінансового левериджу	-13,90	-4,26	-4,18	9,64	0,08	-69,9
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	-1,77	-2,59	-3,47	-0,81	-0,88	95,35

Коефіцієнт маневреності оборотних активів	-0,76	-1,35	-1,29	-0,58	0,06	68,57
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	3,83	1,49	1,60	-2,34	0,10	-58,18
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	-0,27	-0,35	-0,38	-0,07	-0,03	39,09

Практично всі показники фінансової стійкості мають від’ємне значення по причині того, що в усіх роках була наявність непокритого збитку.

Виходячи з інформації в таблиці, схоже, що компанії не вистачає грошей, щоб швидко погасити борги. Це тому, що у нього недостатньо активів, які можна легко перетворити на готівку. Важливо зазначити, що компанія може навмисно не показувати всі свої поточні активи, тому не можемо точно сказати, чи є у неї фінансові проблеми.

2.2. Визначальні риси маркетингового середовища функціонування « СІЛЬПО-ФУД»

Фінансова криза вплинула на те, як люди бачать магазини та підприємства. Через кризу магазинам довелося змінити ціни та те, що вони продають. Це змусило людей по-іншому думати про магазини, і деякі люди почали ходити в інші магазини, які відповідали їхнім новим потребам і були доступнішими. Щоб це краще зрозуміти, було проведено дослідження, яке ставили люди до різних магазинів, таких як «Сільпо», «АТБ-Маркет», «Торба», «Свій маркет» і «Закрити». Дослідження розглядало такі процеси, як те, наскільки люди були задоволені цінами, які продукти пропонувалися та

наскільки хорошим було обслуговування в магазинах. Також дивилися, наскільки магазини чисті та зручні, як добре вони себе рекламують.

Провели дослідження, щоб дізнатися про людей, які роблять покупки у магазинах Львова, де продають продукти харчування. Зосередилися на таких магазинах, як «Сільпо». У нас була теорія, що кількість людей, які відвідують ці магазини, залежить від того, наскільки відомий бренд магазину. Використали письмове опитування зі списком питань, щоб зібрати інформацію від різних людей у Львові [35]. Опитування складалося з двох частин: вступу та питань про походження людей. Запитали людей різного віку та походження, і більшість із них із задоволенням відповіли на наші запитання. Переглянувши результати опитування, ми з'ясували, що більшість львів'ян знають такі магазини, як «Свій маркет», «АТБ-маркет», «Сільпо». Були певні відмінності між уподобаннями чоловіків і жінок, але загалом найбільшою популярністю користуються магазини «Сільпо».

Дивилися, скільки коштують товари, скільки різного доводиться купувати, і наскільки хороші продукти в окремих магазинах, таких як «АТБ-маркет», «Сільпо», «Торба», «Свій маркет», «Близенько». Також розглянули, наскільки добрі люди, які там працюють, наскільки легко отримати допомогу, наскільки чистий магазин і чистою є територія навколо магазину.

Показник «АТБ-Маркет» найнижчий, концесія Місцевий магазин. Як видно з рисунку, максимальне середнє значення становить (4,22) Належить компанії «Свій маркет». Вона трохи поступається (4,15) Торгова компанія Торба. споживачів до цих компаній Рейтинг зображення відносно високий [50]. Оцінка фірмового стилю та рекламної політики представленої компанії Виявлено, що середня оцінка корпоративної культури компанії така. «Свій маркет» і «Торба» — 4,53 і 4,20 відповідно. Вказує на високий рівень і рекламну політику цих компаній - 4, 19 (високий рівень) та 3,77 (середній рівень) відповідно.

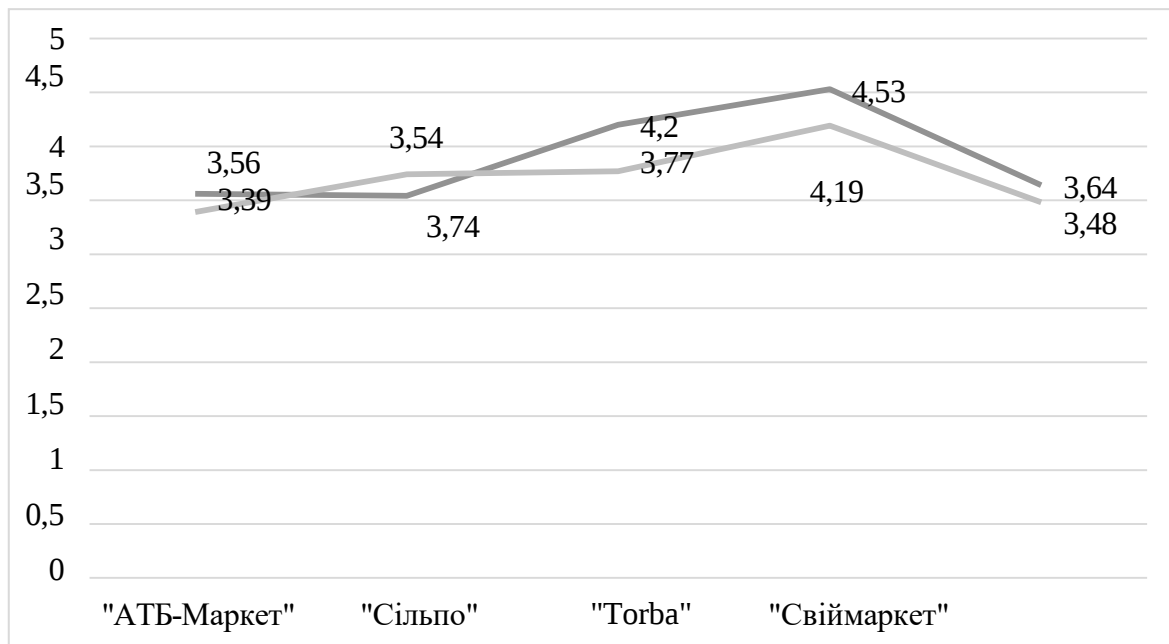


Рис. 2.6 Розподіл середніх значень на підприємствах в оцінці фірмового стилю та рекламної політики

Джерело : складено автором на основі власних спостережень

Загалом, ці магазини дуже популярні, тому що в них є багато товарів, які можна купити, товари високої якості, і вони викликають у людей бажання робити покупки завдяки розпродажам і низьким цінам. Є кілька причин, чому ці магазини кращі за інші. По-перше, вони можуть почати продавати нові товари, яких ніхто більше не має, що змусить людей більше хотіти там робити покупки. По-друге, навіть якщо відкривуться нові магазини, це не сильно вплине на ці, тому що вони вже сильно вирости. По-третє, оскільки зараз у багатьох людей не так багато грошей, ці магазини можуть проводити розпродажі та пропонувати низькі ціни, що спонукає людей робити там покупки[55].

Нарешті, ці магазини стають сильнішими на ринку, тому на них не так сильно вплинуть події поза магазином. Конкурентні позиції на ринку будуть слабшати, і ми бачимо негативний вплив зовнішніх факторів на магазини. Торговельна мережа, враховуючи зміни в правилах торгівлі в Україні, є важливою.

«СІЛЬПО» — це велика мережа супермаркетів в Україні з великою кількістю магазинів у різних місцях. У них є багато різних видів їжі та інших товари для продажу, залежно від того, наскільки великий магазин. Щоб залишатися успішним і розвиватися, магазину важливо завжди стежити за тим, що роблять конкуренти та які переваги вони мають.

Таблиця 2.8 - Структура асортиментної структури товарообороту продукції підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2022 рр. [складено автором на основі інформації з офіційного сайту підприємства]

Група товарів	Товарообіг за 2020 р.		Товарообіг за 2021р.		Товарообіг за 2022р.		Ставлення 2020р.до 2022 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
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

У магазині є купа різноманітних товарів. У магазині завжди все свіже та якісне. У них багато клієнтів, тому вони замовляють багато продуктів і часто отримують доставку. Магазин також має свою пекарню, тому у них завжди є свіжий хліб та інша випічка [55]. У магазині великий вибір цукерок, спецій, молочної, м'ясної продукції, товари для дому та саду.

Таблиця 2.9 - ABC – аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [складено автором на основі інформації з офіційного сайту підприємства]

Асортимент групи ні	Оборот торгівлі, тис. н.	Питомавага в обороті, %	Питомавага 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	A
Молочна продукція	6979	9,17	57,60	B
Безалкогольні напої	5409	7,10	64,70	B
Консерви овочеві,фруктові	4398	5,78	70,48	B
Інші продовольчі товари	4037	5,30	75,78	B
Плоди	3484	4,58	80,36	C
Овочі	2614	3,43	83,79	C
Риба та морепродукт харчові	2409	3,16	86,95	C
М'ясота птиця	1493	1,96	88,92	C
Чай натуральний	1324	1,74	90,65	C
Макаронні вироби	1128	1,48	92,14	C
Цукор	1114	1,46	93,60	C
Масло рослинне	962	1,26	94,86	C
Яйце	856	1,12	95,99	C
Консерви та пресерви рибні	824	1,08	97,07	C
Крупи та бобові	755	0,99	98,06	C
Консерви м'ясні	659	0,87	98,93	C
Олія тварина	362	0,48	99,40	C
Борошно	239	0,31	99,72	C
Сіль	217	0,29	100	C
Разом:	76137	100		

Кожен місяць магазин складає список найкращих постачальників. Вони збирають і систематизують інформацію про те, які продукти надійшли, що повернуто, що продано та скільки залишилося.

Таблиця 2.10 - XYZ - Аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [складено автором на основі інформації з офіційного сайту підприємства]

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'ясота 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 море продукти 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 та пресерви рибні	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	-	-

З огляду на те, як продається продукція і скільки її видів, здається, що магазин «СІЛЬПО» має більше вибору, ніж половина конкурентів. Це полегшує їм успішну роботу та перемогу над іншими магазинами на ринку.

Однак вони додали лише 20 нових предметів у свій вибір. Це допомагає магазину мати більше варіантів для покупців на вибір.

Таблиця 2.11 - Поєднаний ABC- та XYZ-аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

[складено автором на основі інформації з офіційного сайту підприємства]

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) Цільно молочна 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,

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

Таблиця 2.12 - Показники асортиментної структури товарообороту

[складено автором на основі інформації з офіційного сайту підприємства]

Показник асортиментної структури товаро обороту	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	$K_p = V_f / V_n$,	де V_f - фактична кількість видів товарів на момент обстеження (перевірки), од.; V_n - кількість видів, передбачена асортиментним переліком, договором постачання, стандартами ін., од.
---	---------------------	--

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

Таблиця 2.13 - Широта асортиментної структури товарообороту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [складено автором на основі інформації з офіційного сайту підприємства]

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

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

Таблиця 2.14 - Повнота асортиментної структури товарообороту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [складено автором на основі інформації з офіційного сайту підприємства]

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

Деяким товарам важко знайти заміну. Але коли дивимосся, скільки різних типів продуктів доступно, бачимо, що близько 54% , які робимо самі, є тим, що хочуть люди, близько 68% , які люди хочуть, доступні, і близько 64% краси та доступні миючі засоби, які потрібні людям.

Таблиця 2.15 - Стійкість асортиментної структури товарообороту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [складено автором на основі інформації з офіційного сайту підприємства]

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

Близько половини товарів, які демонструються, бажають купити багато людей, хоча смаки у всіх різні. Людям подобаються ці продукти, тому що вони смачні, а також недорогі. Магазин не зосереджується на зміні продуктів, які вони пропонують, натомість вони зосереджені на тому, щоб надати клієнтам те, що їм уже подобається. Однак магазин іноді намагається представити нові продукти, і зазвичай це добре виходить [29].

2.3. Виявлення проблем антикризового управління на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Зараз відбувається багато поганих ситуацій, які ускладнюють виживання бізнесу. В Україні йде війна, спричинена Росією.

Через ці проблеми багато країн встановлюють обмеження одна на одну та ускладнюють бізнесам торгівлю між собою [40]. Це призводить до того, що

вартість грошей сильно змінюється, і підприємствам стає важко заробляти гроші. Через усе це багато підприємств борються і, можливо, доведеться закритися.

Існує багато західних та вітчизняних моделей оцінки ймовірності банкрутства. Необхідно зазначити, що правомірно виділяти окремі їх групи: економіко-математичні, експертні, штучні інтелектуальні системи, оцінки фінансового стану. Звернемо увагу саме на групу економіко-математичних моделей. До складу цієї групи включають кластерний, дискримінантний аналіз, імітаційне моделювання, а також дерева класифікації. Відмітимо, що найбільш популярним для розрахунку ймовірності банкрутства вважається саме дискримінантний аналіз. Відповідна методика ґрунтується на побудові дискримінантної функції. Надання переваги даній методиці пояснюється зокрема відносно високою частотою передбачення, яка складає 86%.

В рамках даного аналізу будується функція, за якою і відбувається розрахунок інтегрального показника. Він дає можливість з досить високою точністю визначити стан підприємства та оцінити ймовірність банкрутства. Такі можливості надає п'ятифакторна модель Альтмана, яку розглянемо більш детально. Дана модель складається із п'яти показників, що характеризують різні сторони фінансового стану підприємства. У процесі розрахунку використовуються п'ять факторів (коефіцієнтів), що найбільш повно можуть охарактеризувати і фінансовий потенціал підприємства, порівняно із іншими моделями оцінки ймовірності банкрутства. Окрім того, значною перевагою даної моделі є також можливість визначити наявність кризи на її ранніх етапах. На нашу думку, вона має беззаперечні переваги перед іншими зарубіжними моделями. До таких переваг можна віднести: □ простота розрахунків; □ незначна кількість показників, що забезпечують точність та якість результатів; □ доступність вихідних даних, що знаходять своє відображення у формах фінансової звітності; □ наявність логічної послідовності дослідження; □

можливість прогнозування банкрутства та визначення зони ризику, в якій знаходиться підприємство; □ в ряді випадків точність прогнозування склала 95%. Дуже важливим є той факт, що на відміну від більшості західних моделей оцінки ймовірності банкрутства, після розрахунку показника за даною моделлю можна визначити зону ризику, в якій перебуває підприємство, а не тільки свідчити по факту про вже наявну кризу.

Формула розрахунку даної моделі, яка складається з п'яти факторів має вигляд:

$$Z=1,2X_1+1,4X_2+3,3X_3+0,6X_4+0,999X_5:$$

де: X_1 – відношення власного оборотного капіталу до всього активів;

X_2 - відношення нерозподіленого прибутку до всього активів;

X_3 - відношення прибутку до виплати відсотків до всього активів;

X_4 - відношення власного капіталу до зобов'язань;

X_5 - відношення чистого доходу до всього активів. Для визначення ймовірності банкрутства порівнюється розрахований індекс із його критичним значенням.

Розрахуємо дані показники

Таблиця 2.16 [розраховано автором по даний фінансової звітності]

Показник	2021	2022	2023
X_1	-0,29	-0,45	-0,5
X_2	0,08	0,05	0,22
X_3	0,08	0,05	0,22
X_4	-0,07	-0,23	-0,24
X_5	1,66	2,14	2,1

Таблиця 2.17 - Розрахунок ймовірності банкрутства ТОВ «СІЛЬПО»

[розраховано автором по даний фінансової звітності]

Моделі	2021	2022	2023
П'ятифакторна Z-модель Е.Альтмана	1,64	1,69	2,38

Розрахунки показують, що ймовірність банкрутства компанії висока.

Щоб запобігти кризі, можна використовувати різні стратегії, такі як аналіз ситуації в компанії, виявлення ознак проблеми та вжиття заходів. Зовнішні фактори, такі як зміни ринку та економічні умови, також можуть впливати на компанію. Компанії повинні планувати на довгострокову перспективу, а також бути готовими до несподіваних змін. Для компаній важливо управляти своїми фінансами, скорочуючи витрати, збільшуючи доходи та знаходячи приховані резерви. Вони також повинні знайти правильний баланс між використанням власних грошей і грошима в борг. Складаючи фінансові плани, компанії повинні враховувати зовнішні фактори, такі як стан економіки та фінансового ринку [61].

Компанії, які не планують наперед, зазвичай роблять усе так само, не думаючи про те, що може статися в майбутньому. Це не дуже хороший спосіб ведення бізнесу, оскільки ринок постійно змінюється. Важливо мати довгостроковий план, який можна змінити, коли це необхідно, щоб не відставати від того, що відбувається на ринку. Цей план має бути детальним і гнучким і мати різні способи виконання завдань залежно від того, що відбувається на ринку. Багато компаній ставлять цілі на основі того, що вони вже знають, що вони можуть зробити, і які ресурси вони вже мають. Але якщо вони зосереджуються лише на тому, що вже мають, вони не зможуть скористатися новими можливостями чи легко реагувати на зміни. Це може зупинити розвиток компанії.

Для компаній важливо працювати як над тим, що є всередині компанії, так і над тим, що відбувається за її межами. Багато компаній у нашій країні планують майбутнє, використовуючи методи, які не дуже вдалі для визначення їхніх цілей. Використання стратегії — це новий спосіб допомогти компаніям розвиватися на ринку.

Розділ III.УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1 Маркетингові заходи з удосконалення антикризового управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

При розробці моделей антикризового управління в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» важливо узгоджувати завдання з тими, що визначені в маркетинговому плані. Зокрема, завдання повинні відповідати стратегічному плану антикризового управління. Визнання взаємозв'язку між цими планами має важливе значення, і це можна продемонструвати шляхом порівняння завдань і стратегій (див. Додаток К).

Рисунок в Додатку Л ілюструє суттєві складові маркетингу та менеджменту, які відіграють вирішальну роль в антикризовому управлінні підприємством, формуючи фундамент, на якому будується це дослідження.

Оцінка ефективності маркетингу не може бути спрощена до єдиного універсального показника, оскільки під час оцінки необхідно враховувати тонкощі кожного рівня. У сучасній літературі, як вітчизняній, так і зарубіжній, не існує загальновизнаного підходу до моніторингу конкурентоспроможності маркетингових стратегій. Отже, стає обов'язковим удосконалення алгоритму моніторингу ефективності маркетингу, який охоплює ряд взаємопов'язаних етапів: збір релевантної інформації, оцінка ефективності маркетингових зусиль, проведення ретельного аналізу сильних і слабких сторін, а також визначення потенційних областей для вдосконалення маркетингу стратегії.

Моніторинг – це систематична процедура встановлення, оцінки та передачі інформації щодо зв'язку між реальними показниками, якими є результати виконаних рішень, та їхніми очікуваними значеннями. Ключові складові моніторингу охоплюють визначення точних (реальних) значень

параметрів, порівняння реальних значень із прогнозованими, визначення ступеня та причин розбіжностей (аналіз відхилень), визначення коригувальних заходів для виправлення відхилень та складання висновків і звіту.

Процес моніторингу передбачає встановлення концепції, цілей (таких як точність, послідовність, ефективність або раціональність дій), елементів (таких як методи, результати, індикатори, потенціал тощо), стандартів, регуляторів (внутрішніх або зовнішніх), методологій, обсяги (всеохоплюючі чи вибіркові), контрольні точки, пороги прийняття рішень, рівні допустимих відхилень і допустимі помилки, ідентифікація причин відхилення, методи оцінювання, формулювання рекомендацій тощо.

Моніторинг маркетингової діяльності підприємства передбачає вивчення низки маркетингових дій, умов, взаємозв'язків і результатів для визначення рівня ефективності досягнення маркетингових цілей. Він має на меті сприяти досягненню успіху та підвищенню продуктивності шляхом нагляду за такими аспектами, як якість продукції, розповсюдження та продажі. Крім того, він забезпечує дотримання відповідних обмежень, таких як моніторинг річного фінансового балансу та бюджетів розподілу.

Спостереження за маркетинговими зусиллями підприємства охоплює виконання щорічних стратегій продажів, а також оцінку прибутковості та ефективності маркетингових ініціатив. Крім того, аналіз включає моніторинг прибутковості продуктів у різних категоріях, географічних регіонах, цільових групах споживачів і каналах розподілу.

Якісні показники виводяться з оцінок, проведених експертами, і використовуються для оцінки споживачів, ефективності реклами та зовнішньої ефективності управління підприємством у всіх аспектах. Важливо встановити як кількісні, так і якісні показники мінімум за два звітні періоди, оскільки це дає змогу визначити їх значущість і зміни в часі, тим самим

враховуючи часовий фактор в оцінці ефективності управління підприємством. Значущість показника визначається на основі алгоритму розрахунку, а його динаміка оцінюється з урахуванням темпів зростання відносно попереднього періоду.

У таблиці в Додатку М показана орієнтовна структура маркетингового моніторингу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Дослідження показали, що поточні методи, які використовуються для оцінки ефективності маркетингу, недостатньо відображають багатогранний характер управління діяльністю. При виборі підходу до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства враховується кілька факторів, включаючи інтерпретацію результатів, виявлення слабких місць, спектр показників, кількість залучених аналітиків, необхідні часові та фінансові ресурси, рівень об'єктивності, легкість використання, своєчасність впровадження, ступінь використання, наявність відповідного програмного забезпечення та достовірність отриманих результатів.

Запропонована основа для моніторингу маркетингової діяльності підприємства дозволить провести ретельний та об'єктивний аналіз ефективності, враховуючи унікальні характеристики діяльності підприємства, з метою визначення напрямків для покращення.

Основна увага дослідження полягає в потенціалі компанії для покращення своєї діяльності та впровадження модифікацій на основі отриманих результатів. Майбутні досягнення в цій галузі можуть включати вивчення альтернативних підходів до оцінки конкурентоспроможності для підтримки та підвищення ефективності організації. Проведення маркетингового спостереження в ринковому середовищі дозволить компанії оперативно адаптуватися до змін у товарній, ціновій, збутовій та комунікаційній стратегіях, вчасно вносити корективи, формулювати

ефективні стратегії управління для стратегічного планування маркетингу та, зрештою, підвищувати конкурентоспроможність компанії.

Як засвідчує маркетинговий аналіз, успіх ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» залежить не лише від його внутрішньої діяльності та робочої сили, а й від конкуренції, яку створюють різноманітні маркетингові рамки, прийняті іншими підприємствами, переважаючі ринкові тенденції та події, а також рівень бажаності ринку.

Реалізацію плану маркетингових комунікацій ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доцільніше проілюструвати системним алгоритмічним підходом, окресленим у наступних етапах (див.додаток Б).

Треба подумати, чи повинен початковий крок передбачати проведення маркетингових досліджень, а не формулювання завдань.

Це означатиме, що персоналу організації бракує вичерпних даних, необхідних для формулювання стратегічного курсу дій. Отже, необхідно розпочати дослідження ринку як попередній крок у вирішенні цієї скрутної ситуації.

При умові вдалого виконання даних досліджень робота має бути побудована за даними етапами. (див. Додаток Н.)

Етап 1. Цілі та завдання

Основні заходи:

Для того, щоб посилити захист інтересів 20% споживачів по всьому спектру товарів в Україні, що свідчить про різке зростання кількості товарів, доступних на ринку.

Етап 2. Можливі проблеми

Для того, щоб посилити захист інтересів 20% споживачів по всьому спектру товарів в Україні, що свідчить про різке зростання кількості товарів, доступних на ринку.

Етап 3. Комунікаційна стратегія

Стратегія передбачає стислий опис підходу до досягнення заздалегідь визначених цілей і завдань, а також засобів, за допомогою яких вони повинні бути досягнуті. Ці заходи включають збільшення витрат на рекламу та розвиток зв'язків із громадськістю.

Етап 4. Опис цільової аудиторії

Проведення маркетингових досліджень та підвищення залучення аудиторії серед осіб віком від 18 до 55 років.

Етап 5. Формування повідомлення

Комунікація спрямована на те, щоб коротко окреслити переваги, які відчують покупці. Повідомлення мають відповідати бажанням і вимогам потенційних покупців, зосереджуючись на задоволенні їхніх потреб. Це сприяє просуванню рекламної фірми та створенню її фірмового стилю.

Етап 6. Вибір засобів комунікації

Засоби комунікації стосуються різних каналів, які використовуються для передачі повідомлень безпосередньо цільовій аудиторії. Заходи охоплюють вибір каналів зв'язку та стратегічне управління пов'язаними з ними витратами.

Етап 7. Розробка детальних тимчасових графіків

Як правило, розклад складається на один рік, часто в рамках ширшої розширеної програми. Хоча можна використовувати коротші інтервали, для підвищення ефективності вигідно скласти графік, який охоплює більші проміжки часу.

Формування графіку програми заходів (дій) на протязі року.

Етап 8. Складання бюджету

Бюджетування передбачає оцінку всіх компонентів, включених до плану. Бюджет встановлюється одночасно з доопрацюванням комунікаційного плану.

Етап 9. Розробка системи контролю та оцінки ефективності

У випадку, якщо заздалегідь визначені цілі не досягаються, необхідно внести зміни до стратегій, контролювати ціни, терміни доставки та оцінювати ефективність роботи команди продажів.

Етап 10. Ресурси

Ресурси стосуються людських ресурсів, залучених до кампанії, включаючи кількість працівників та їхні професійні навички, необхідні для ефективного виконання необхідних завдань. Цей аспект плану також має включати використання зовнішніх послуг від таких організацій, як рекламні агентства та PR-консалтингові фірми. Крім того, у цьому розділі слід окреслити витрати, пов'язані з навчанням працівників, і будь-які додаткові витрати.

Підводячи підсумок, можна зробити висновок, що при побудові основи комунікаційної стратегії організації дуже важливо, щоб вона узгоджувалася з маркетинговою стратегією, яка спрямована на підтримку цілей, викладених у стратегічному плані управління кризою організації, що аналізується.

3.2 Обґрунтування пропонованої системи антикризового управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Комунікативна система управління охоплює серію стратегічних ініціатив, розроблених для покращення взаємодії компанії зі споживачами та іншими підприємствами з метою сприяння подальшому зростанню та розвитку [10,с. 90].

На ефективність комунікації впливають різні фактори, у тому числі ключові елементи комунікаційного процесу, якими можна керувати. Важливо ретельно вибрати комунікатора, цільову аудиторію та бажаний канал, щоб забезпечити релевантність повідомлення та резонанс серед цільових

одержувачів. Крім того, проактивні заходи, такі як виявлення та усунення потенційних бар'єрів, отримання зворотного зв'язку для постійного вдосконалення та оперативне усунення будь-яких недоліків у комунікаційній стратегії, є невід'ємною частиною максимізації ефективності комунікації.

Оцінку ефективності комунікації можна проводити як за допомогою кількісних, так і якісних показників. Кількісні показники зазвичай використовуються в комерційній комунікації, такі як зміни обсягу продажів або частки ринку, а також повернення інвестицій у рекламу. З іншого боку, оцінка ефективності комунікації за допомогою якісних показників є більш складною через суб'єктивний характер оцінювання. Ефективність комунікації можна виміряти на різних рівнях, включаючи сприйняття, ставлення та поведінку, які відповідають когнітивним, емоційним і поведінковим реакціям на ринку [10, с.95].

Початковим кроком у формуванні ефективної комунікаційної політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є виділення фінансових ресурсів, зокрема визначення обсягу коштів, які будуть інвестовані в різні інструменти комунікаційної політики. З точки зору комунікаційного плану, розмір бюджету має велике значення, оскільки він визначає кількість інструментів комунікаційної політики, які компанія може реалізувати. Крім того, розмір бюджету безпосередньо впливає на здатність компанії обслуговувати декілька компаній і цільових аудиторій.

Існують різні підходи до визначення величини комунікаційного бюджету організації. Загальноприйнятий метод, відомий як підхід «на основі цілей і завдань», добре узгоджується з процесом розробки комунікаційного бюджету ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Цей метод передбачає перевірку кожного починання та визначення відповідних витрат, необхідних для його виконання.

У цьому магістерському дослідженні пропонується комунікаційна політика для досліджуваного підприємства з метою підвищення обізнаності

споживачів та сприйняття переваг його продукції. Основною метою цієї політики є збільшення частки ринку в різних країнах на 20-40%. Основною метою цієї стратегії є збільшення обсягу продажів підприємства. Представлена тут комунікаційна стратегія спрямована на потенційних покупців віком від 18 до 55 років, місячний дохід яких перевищує 8000 грн.

Процес закупівлі рекламних коштів відповідно до встановленого підходу до постановки цілей і завдань для цього підприємства включає наступні етапи: Спочатку встановлюється еталон частки ринку, при якому рекламодавець прагне охопити 20% покупців харчових продуктів. Припускаючи, що ринок ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» складається з 150 000 активних споживачів, компанія прагне заохотити додатково 30 000 споживачів захищати її пропозиції.

Визначення частки ринку, яка вимагає рекламного висвітлення, є важливим моментом для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Компанія наполегливо прагне досягти значних 75% частки ринку, що еквівалентно 112,5 тис. клієнтів у харчовій промисловості та супутніх товарах, завдяки своїй рекламній кампанії.

Щоб оцінити цільову аудиторію досліджуваного підприємства, необхідно розрахувати частку досвідчених споживачів, яких необхідно переконати вступити в компанію. Керівництво підприємства прагне до того, щоб продукцію пробували 50% від загальної активної споживчої бази (а це 7,5 тис. осіб). Крім того, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» визначило, що їм необхідно перетворити 30 000 фізичних осіб на постійних клієнтів, що відповідає бажаному ринковому бенчмарку, встановленому компанією.

Згідно з прогнозами компанії, досягнення 8 показів реклами на відсоток цільової аудиторії має вирішальне значення для підтримки рівня залучення клієнтів на рівні 60%. Кожен рекламний контакт з одним відсотком цільової аудиторії становить валовий рейтинг. Щоб досягти мети у вісім рекламних

контактів із 75% цільової аудиторії, має бути досягнуто загальний валовий коефіцієнт рейтингу 675 балів ($8 \cdot 75$).

За умови охоплення не менше одного відсотка цільової аудиторії середні витрати на створення разового показу реклами становлять 325 грн. Отже, можна зробити висновок, що для залучення нових користувачів сервісний центр цього підприємства понесе витрати в розмірі 219 375 тис. грн для досягнення валового коефіцієнта рейтингу 675 балів (розраховується як 325, помножене на 675).

На даний момент у нашій країні реклама виявилася і продовжує залишатися найефективнішим методом комунікації, тому очікується, що значна частина бюджету буде спеціально призначена для реклами на різних платформах ЗМІ (144 473,6).

Реклама в засобах масової інформації є важливим аспектом реалізації рекламної стратегії, оскільки передбачає ретельне планування часу та виконання рекламних випусків. Цей процес тісно пов'язаний із загальними стратегічними цілями компанії. У більшості випадків рекламні кампанії поділяються на окремі фази, такі як початок, прогрес і завершення. Якщо компанія вирішить розширити свої рекламні зусилля протягом кількох років, вона може спочатку дотримуватися певної стратегії, яку згодом можна буде адаптувати або вдосконалити.

План медіарозміщення охоплює різні компоненти, а саме географічні стратегії, графік випуску реклами та розподіл бюджетних ресурсів [15, с. 60].

Основні питання завдань планування реклами зосереджені навколо визначення цільової аудиторії, визначення відповідного місця, вибору оптимального часового інтервалу та прийняття рішення щодо тривалості реклами.

Вибір рекламних засобів компаніями визначається різними факторами, такими як охоплення аудиторії, частота показу, економічна ефективність і

якість реклами. Крім того, міркування щодо сумісності медіа та узгодження із загальним маркетинговим середовищем також відіграють важливу роль у процесі прийняття рішень.

На графіку частоти розміщення реклами зображено появу різноманітних рекламних звернень по місяцях. Ці дані мають бути доповнені додатковими деталями та прогнозами щодо очікуваного впливу, такими як загальні рейтинги. Ця інформація дає змогу стратегічно розподілити рекламний бюджет на різні місяці та конкретні рекламні носії для досягнення максимальної ефективності.

Значна частина рекламного бюджету спрямовується на витрати, пов'язані з придбанням рекламного часу та місця. Отже, професіонали у сфері закупівель рекламних медіа прагнуть мінімізувати ці витрати за допомогою тактики стратегічних переговорів.

Після встановлення бюджету рекламної компанії, описаного раніше, наступним кроком у процесі планування рекламної програми є вибір відповідних каналів розповсюдження. Цей процес включає визначення конкретних типів каналів розповсюдження, вибір відповідних рекламних матеріалів і визначення оптимального графіка використання цих рекламних каналів.

Основна увага цього дослідження зосереджена на конкретному підприємстві, яке прагне досягти рівня проникнення в цільову аудиторію на рівні 75% протягом шестимісячного терміну взаємодії з рекламним агентством, зокрема, у другій половині 2024 року.

Рекламні носії відіграють значну роль у поширенні рекламного повідомлення та допомагають рекламній компанії досягти її комунікаційних цілей. Основним критерієм вибору рекламних каналів є їх ефективність, оскільки вони повинні ефективно передавати креативний контент компанії відповідно до заздалегідь визначеної комунікаційної цілі.

Найпоширенішими формами реклами є газети, радіо, телебачення. Оптимальні результати зазвичай спостерігаються, коли ці засоби поєднуються з іншими комунікаційними стратегіями.

Циклічність реклами в засобах масової інформації очевидна в графічному зображенні використання рекламних засобів, наведеному нижче. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в результаті цієї ініціативи очікує збільшення клієнтської бази на 20% із 150 тисяч активних покупців.

Перевірка комунікаційної політики, яку використовує це підприємство, виявила, що поточна стратегія зв'язків з громадськістю не дає бажаного результату. Крім того, відсутність дієвої пропаганди призвела до того, що користувачі часто стикаються з ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» вперше. Отже, можна запропонувати використовувати інформацію як засіб формування сприйняття громадськістю цього підприємства.

Основними завданнями реклами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є встановлення впізнаваності бренду та сприяння залученню клієнтів до компанії.

Маркетингові стратегії завжди мають за кінцеву мету довгостроковий прогноз щодо планування таких заходів, які дозволять досягти стійких конкурентних переваг. Принципово основу маркетингової стратегії складають дві основні позиції: аналіз вихідного стану та комплекс заходів щодо досягнення кінцевої мети. Основна мета комунікаційної стратегії – сформувати попит та просувати бренд через спілкування з цільовою аудиторією. Людей інформують про компанію, показують переваги співпраці з нею.

Група компаній «Фоззі Фуд» планує укріплювати бренд «Сільпо». Для цього сформовано стратегічний план, який складається з чотирьох основних розділів:

- комунікаційні цілі - бажані кінцеві результати комунікаційної стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

- цільова аудиторія – клієнти, партнери, рекламодавці, кандидати-співробітники та ін.;

- комунікаційний план

- канали.

Комунікаційні цілі (табл 3.1) не прив'язані до часу, оскільки графік досягнення цілей буде відображено у Плані комунікації.

Таблиця 3.1 - Комунікаційні цілі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [сформовано автором на основі даних ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»]

Ціль	Показник якості, ефективності процесу	Особливі відмітки
Викликати інтерес ЗМІ, лідерів суспільної думки (ЛСД), блогерів, які мають велику та лояльну аудиторію	Охоплення ЗМІ - кількість переглядів статей у ЗМІ, блогів, відеороликів про нові товари ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ціль – 1 млн. переглядів в місяць	Прес-релізи, рекламні відеоролики, залучення блогерів на рекламних заходах
Підвищити обізнаність цільової аудиторії	Впізнаваність бренду на цільовому ринку, ціль - поінформованість 90%	Акції та цільова реклама
Зростання продаж	Збільшення відвідувань сайту та використання мобільного застосунку Ціль – 30 млн. відвідувань на рік	

Далі визначається цільова аудиторія, тобто люди та компанії, яких ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» хотіло б охопити в рамках своєї комунікаційної стратегії. Для внутрішніх комунікацій це, зазвичай, відділи всередині компанії. Для зовнішніх комунікацій цільова аудиторія включає існуючих та потенційних споживачів, представників ЗМІ, представників цільового ринку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Цільова аудиторія ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [сформовано автором]

Цільова аудиторія	Склад
-------------------	-------

Група 1	Споживачі продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», середній і старший вік, покупки роблять рідко
Група 2	Споживачі продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», молодий та середній вік, активні користувачі мережі Інтернет, покупки роблять часто
Група 3	Потенційні споживачі різного віку, які раніше не користувались маркетамі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
Група 4	Покупці, які частіше користуються маркетамі інших мереж (АТБ, ЕКО, Метро, Новус тощо)

Наступний етап - план комунікації, де коротко викладено, як буде здійснюватися комунікаційна стратегія, і включає графік та обов'язки виконавців.

Для цього складемо таблицю 3.3., в якій визначимо комунікаційні заходи

Таблиця 3.3 - План комунікації ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [сформовано автором]

Цільова аудиторія	Комунікаційний захід	Місце проведення заходу	Дати проведення заходів	Відповідальна особа	Мета проведення заходів
Група 1	Реклама на ТБ	Українські телеканали	1 травня – 1 липня	Менеджер з реклами	Ознайомлення з брендом та спектром продукції
Група 2	Інтернет-піар	Соціальні мережі, пошукові сайти, контекстна реклама	1 травня – 1 липня	Менеджер з реклами	Підвищення інтересу до бренду
Група 3	Білборди	Розташовані в різних місцях з метою ознайомлення з брендом	1 травня – 1 липня	Менеджер з реклами	Формування позитивного іміджу бренду, запам'ятовуваність елементів бренду
Група 4	Розсилка на контактні адреси/ телефони /месенджери	Мережі Інтернет та мобільного зв'язку	1 травня – 1 липня	Менеджер з реклами	Формування зацікавленості саме в даному бренді

Отже, дана програма включає в себе 4 ключові заходи – рекламні оголошення на ТБ, піар-кампанії в мережі Інтернет, розміщення рекламних білбордів та адресна розсилка.

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

Розроблена модель пропонує менеджеру структуровану структуру інформації, яка дозволяє йому приймати обґрунтовані рішення. Під час цієї фази зовнішні джерела інформації ретельно досліджуються, а фактори, що мають вплив, ретельно досліджуються. Одним із недоліків сучасних систем, які аналізують ці фактори, є їх суб'єктивний підхід до оцінки та нездатність точно оцінити фактори якості як зовнішнього, так і внутрішнього середовища [12, с.55].

Після аналізу на наступному етапі робиться остаточна оцінка щодо цілей внутрішньої політики компанії та можливості їх досягнення. Ця оцінка є основою для побудови стратегії, яку можна визначити як комплексний набір рішень, спрямованих на реалізацію цілей стабілізаційної політики з урахуванням впливу зовнішніх змінних. Спираючись на діапазон доступних конкурентоспроможних інструментів, до уваги береться здатність ефективно управляти ресурсами, підтримувати прийнятний рівень ризику та підтримувати фінансову стабільність [12, с.64].

Для визначення можливостей та загроз скористаємось PEST-аналізом (Додаток П).

Для оцінки впливу існуючих зовнішніх факторів використаємо метод експертних оцінок та розглянемо всі зазначені в Додатку Р фактори.

Дослідивши обрані чинники впливу, оберемо з них ті, що мають найбільшу вагу і побудуємо матрицю SWOT (Додаток С).

На перетині окремих складових груп елементів створюються поля, що характеризуються специфічними комбінаціями. Це слід враховувати пізніше при розробці конкретних типів стратегій.

1) Сильні сторони – набір можливостей є стратегією підтримки та розвитку сильних сторін для реалізації потенціалу зовнішнього середовища.

2) Сильні сторони – загрози – це стратегії, які використовують нерозподілений прибуток для боротьби із загрозами.

3) Слабкі сторони. Послідовність можливостей — це стратегії, які спрямовують діяльність на використання можливостей для подолання слабких сторін економічного потенціалу.

4) Слабкі сторони - Загрози - це стратегії, які дозволяють не тільки зміцнити потенціал країни, але й запобігти потенційним загрозам для зовнішнього середовища.

Таким чином, один із потенційних варіантів передбачає реалізацію адаптивних стратегій для нагляду за фінансовою діяльністю організації.

Після проведення ретельного аналізу впливу продукту на діяльність підприємства стає можливим виявити потенційні ризики, пов'язані з маркетинговою політикою продукту, які сприяють загальному розвитку товарної політики.

З огляду на те, що продукція компанії є основним показником її операцій, розумно, щоб існував гострий інтерес до ризиків. Оцінку маркетингових ризиків і потенціалу нових продуктів можна найефективніше оцінити шляхом аналізу тенденцій продажів і кількості. Якщо продукт добре сприймається на ринку та завойовує лояльність споживачів, це можна віднести до успішної реалізації стратегії маркетингу продукту.

Управління маркетинговою діяльністю охоплює нагляд за всіма аспектами та відділами всередині компанії. Правильний розподіл ресурсів є вирішальним аспектом управління маркетингом, оскільки він забезпечує виробництво товарів і послуг, які відповідають потребам споживачів. Аналіз і контроль відіграють важливу роль у сучасному конкурентному ринковому середовищі, дозволяючи компаніям постійно оцінювати актуальність своїх продуктів і послуг. За допомогою функції контролю в маркетингу, яка передбачає порівняння потреб споживачів і ринкових можливостей, забезпечується зворотній зв'язок із клієнтами, що дає змогу вносити корективи в плани розробки та впровадження продукції.

Результат маркетингового контролю над маркетинговою товарною політикою призводить до формулювання стратегій, спрямованих на зміну управління цією політикою. Ці стратегії включають стратегію підтримки, яка заохочує постійний розвиток потенціалу продукту, експериментування з новими технологіями та їх інтеграцію в процес маркетингової політики продукту. Крім того, існує стратегія модифікації, яка підкреслює необхідність незначних коригувань у аспектах ресурсів, маркетингу та управління потенціалом продукту, беручи до уваги проміжні етапи розробки та посилений стратегічний моніторинг. Нарешті, стратегія оновлення підкреслює вимогу суттєвих змін у всьому потенціалі продукту, орієнтуючись на конкретні елементи та фактори в межах усіх блоків потенціалу, які наразі недостатньо розвинені або нерозвинені.

Кожна компанія має свій окремий асортимент продукції, для якої розроблена маркетингова стратегія, що вимагає сумісності із загальною стратегією організації.

Завершальним етапом оцінки маркетингових зусиль ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є проведення структурованого опитувальника. Ця анкета складається з 15 запитань, кожна з яких пропонує респондентам три варіанти відповідей,

які оцінюються за шкалою від 0 до 2 балів. Система підрахунку балів за кожне запитання вказана у попередньо визначеній таблиці (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Система оцінювання ефективності маркетингу [сформовано автором]

Питання	Відповідь	Оцінка	Питання	Відповідь	Оцінка	Питання	Відповідь	Оцінка
1	А	0	6	А	2	11	А	1
	Б	1		Б	1		Б	2
	В	2		В	0		В	0
2	А	2	7	А	1	12	А	0
	Б	1		Б	0		Б	1
	В	0		В	2		В	2
3	А	2	8	А	0	13	А	2
	Б	1		Б	2		Б	1
	В	0		В	1		В	0
4	А	0	9	А	2	14	А	2
	Б	1		Б	1		Б	1
	В	2		В	0		В	0
5	А	0	10	А	0	15	А	2
	Б	2		Б	1		Б	0
	В	1		В	2		В	1

Завершальним етапом оцінки маркетингових зусиль ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є проведення структурованого опитувальника. Ця анкета складається з 15 запитань, кожна з яких пропонує респондентам три варіанти відповідей, які оцінюються за шкалою від 0 до 2 балів. Система підрахунку балів за кожне запитання вказана у попередньо визначеній таблиці.

Таблиця 3.5 - Шкала оцінювання ефективності маркетингу [сформовано автором на основі[10]]

Бали	0–4	5–9	10–14	15–19	20–25	26–30
Якісна оцінка рівня	Низький	Не ефективний	Задовільний	Добрий	Дуже добрий	Ефективний

Використана методологія була використана для оцінки ефективності маркетингових стратегій ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Експертами були визначені

особи відділу продажів та комерційний директор, які відповідають за здійснення маркетингової діяльності. Результати їхньої оцінки щодо маркетингової ефективності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна знайти в таблиці в Додатку Т.

Проведене опитування дало комплексну оцінку ефективності маркетингової діяльності, набравши 9 балів. Відповідно до шкали оцінювання можна зробити висновок, що маркетингова діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» визнана неефективною. Аналіз показав, що компанії не вистачає спеціалізованого програмного забезпечення у сфері маркетингу, а саме технології CRM. Як наслідок, відділ продажів обтяжений неефективними рутинними завданнями. Крім того, відсутність організованої інформаційної бази призводить до втрати індивідуальних даних і змушує співробітників нехтувати своєчасним спостереженням за клієнтами та повідомленням про нові продукти та спеціальні пропозиції. Вирішення виявлених проблем та підвищення ефективності маркетингової діяльності дозволить ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» збільшити обсяг продажів та прибутковість.

При визначенні бюджету комунікаційної стратегії було проведено ретельний аналіз запланованих витрат, враховуючи такі фактори, як медіа-план і ціноутворення на ЗМІ. Проте первинний підхід до розподілу бюджету ґрунтувався на принципі конкурентного паритету. Зведений бюджет комунікаційної рекламної кампанії наведемо у вигляді таблиці 3.6 за видами заходів:

Таблиця 3.6 - Прогнозний бюджет кампанії

Засоби	Загальна вартість заходів, тис. грн.
Реклама на ТБ	343
Інтернет-піар	337
Білборди	40
Розсилка на контактні адреси/ телефони /месенджери	10
Разом	730

Таким чином, сумарні витрати протягом 2-х місяців складуть 730 тис. грн.

Показники результативності проведеної піар-кампанії визначимо окремо по кожному з видів заходів та в цілому.

Таблиця 3.7 - Динаміка зміни продажів від проведення маркетингової кампанії

Період часу	Продаж, тис. грн.	Прогнозований додатковий продаж, тис.грн.
Травень	4400	–
Червень	4840	440 (10%)
Липень	5060	660 (15%)
Всього за період	14300	1100 (25%)

Таким чином, у вартісному виразі ми отримали зростання продажу на 25%.

Рентабельність заходів (Р) визначають за формулою

$$P = (П - М) * 100 / М$$

де П – приріст продажу, отриманий від проведення заходів, тис. грн.;

М – витрати на проведення заходів, тис. грн.

Отже,

$$P = (1100 - 730) * 100 / 730 = 50,7\%$$

Результатом ефективності маркетингової кампанії стала додаткова маржа прибутку в 50,7% від витрат на кампанію, що вказує на значне зростання прибутковості.

Щоб розширити коло цільової аудиторії, доцільно урізноманітнити асортимент сувенірної продукції, яка буде пропонуватися поряд із товарами бренду. Отримавши в подарунок предмет, прикрашений символікою компанії (наприклад, браслети, тканинні сумки для покупок тощо), клієнт, швидше за все, збереже та виставить його, тим самим сприяючи просуванню маркетингових зусиль бренду. Додатковою рекламною продукцією з використанням рекламних матеріалів власного бренду ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можуть бути збірники рецептів, фірмові чашки та інші подібні сувеніри.

Важливо розглядати сучасні платформи Instagram і Telegram як значимі соціальні мережі. На нашу думку, це доцільно залучати користувачів цих платформ соціальних мереж до розсилки інформаційних бюлетенів.

ВИСНОВКИ

1. Визначено основні положення антикризового маркетингу і виявлено його місце в антикризовому управлінні підприємством.

Ефективна цінова стратегія ключова для успішного антикризового маркетингу. Аналізуючи кон'юнктуру ринку та зміну споживчих вподобань, торговельне підприємство СІЛЬПО-ФУД може адаптувати свою цінову політику, щоб залишатися конкурентоспроможним у складних умовах.

У цьому дослідженні представлені стратегії вдосконалення організації маркетингу в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Компанія має чітку товарну політику і пропонує покупцям різноманітний асортимент продукції. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» використовує однорівневий канал продажів, використовуючи для продажу своїх товарів як фізичні магазини, так і онлайн-платформу. Очевидні обмеження маркетингових операцій включають відсутність спеціального відділу маркетингу, недбалість до CRM-технологій, обмежений маркетинговий бюджет, надмірне навантаження на персонал відділу продажів через рутинні завдання та фрагментоване виконання маркетингових ініціатив. Отже, рекомендується переглянути існуючі принципи маркетингової товарної політики та вивчити шляхи її вдосконалення, враховуючи при цьому переваги клієнтів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

2. Виявлено чинники антикризового управління підприємством.

Вплив конкуренції на цінову стратегію. Аналізуючи цінові стратегії конкурентів, підприємство може виявити можливості для реагування та розвитку власної стратегії залучення клієнтів через ціни.

3. Сформовано систему антикризового управління підприємством.

Гнучка цінова політика для адаптації до змін. Розробка гнучкої цінової політики дозволить СІЛЬПО-ФУД реагувати на миттєві зміни попиту та умов ринку, забезпечуючи стабільність бізнесу.

4. Розкрито організаційно-економічну характеристику ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Розуміння впливу цін на споживачів. Аналіз психологічних аспектів цін допоможе підприємству здійснити оптимальний вибір цінових стратегій, що стимулюють продажі та зберігають лояльність клієнтів. Провівши аналіз антикризового управління маркетинговою діяльністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ми визначили, що ці завдання в першу чергу виконують працівники відділу маркетингу та продажів. Однак, враховуючи швидкий характер поточного бізнес-середовища, їм часто не вистачає необхідного часу, щоб ретельно дослідити маркетинговий ландшафт і сформулювати комплексну маркетингову стратегію. Отже, така ситуація негативно позначається на загальній ефективності та продуктивності всього підприємства.

5. Виявлено визначальні риси маркетингового середовища функціонування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Роль знижень цін у стимулюванні попиту.

У важких економічних умовах зниження цін може стати ефективним інструментом для збільшення обсягу продажів та залучення нових клієнтів.

Розроблено пропозиції, які дозволять покращити комунікацію, привернути увагу до бренда як соціально відповідального тощо. Акцентовано увагу на моменти, які є гостро актуальними – допомога ЗСУ, знижки для ВПО, соціальна відповідальність щодо екологічності продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» тощо. Також запропоновано розширити асортимент сувенірної продукції, яка буде реалізовуватись разом з продукцією бренду. Отриману в подарунок річ з символікою компанії (браслети, тканеві шопери тощо), клієнт безсумнівно буде зберігати і показувати іншим, сприяючи тим самим рекламі

бренду. Можливі інші аналогічні вироби з рекламою ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – збірки рецептур, фірмові чашки, інша сувенірна продукція.

6. Сформульовано проблеми антикризового управління на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Баланс між маржинальністю та конкурентоспроможністю.
Необхідно зберігати баланс між збереженням прибутковості та здатністю конкурувати з іншими учасниками ринку через ціни. Також було сплановано заходи в межах комунікаційного плану, розраховані на 2 місяці. При встановленні бюджету комунікаційної стратегії розрахунок вівся орієнтовано на заплановані витрати – з огляду на медіа-план, розцінки ЗМІ тощо, проте основним засобом формування бюджету був метод конкурентного паритету. Зведений бюджет комунікаційної рекламної кампанії склав 730 тис. грн.. Розраховано витрати на окремі комунікаційні заходи та спрогнозовано прибуток, який принесе дана кампанія. У вартісному виразі ми спрогнозували зростання продажів послуг на 25%. Ефективність проведення маркетингової кампанії дозволяє отримати додатковий прибуток у розмірі 50,7% від витрат на кампанію, що є досить вагомим приростом.

7. Розроблено маркетингові заходи з удосконалення антикризового управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Стратегії ціноутворення для різних сегментів споживачів.
Використання диференційованих цінових стратегій дозволяє підприємству залучати різні клієнтські сегменти та максимізувати прибуток. Основна мета комунікаційної стратегії – сформувати попит та просувати бренд через спілкування з цільовою аудиторією. Нами було розроблено такі елементи комунікаційної стратегії, як комунікаційні цілі, цільова аудиторія, комунікаційний план та канали комунікацій. Комунікаційна маркетингова кампанія містить 4 основних цільові групи і відповідно для кожної з груп

обрано окремий канал комунікацій як найбільш впливовий, хоч іншим цільовим групам ця комунікація також буде доступна.

8. Обґрунтовано систему антикризового управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Моніторинг ефективності цінової політики. Систематичний аналіз результатів використання цінових стратегій дозволяє підприємству коригувати свої дії та вдосконалювати стратегію для досягнення максимального результату.

9. Розраховано економічну ефективність пропонованої системи антикризового управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Комплексний підхід до управління ціновою політикою. Успішне впровадження цінових стратегій вимагає співпраці різних відділів підприємства та збалансованого поєднання аналітики даних та стратегічного планування.

Таким чином, ми розробили стратегічний план управління комунікаціями бренду ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», деталізували його по датах та заходах, а також розрахували бюджет комунікаційної маркетингової кампанії і визначили ефективність пропонованих рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Апопій, В. В. Організація торгівлі / Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М., Рудницький С.І., Хом'як Ю.М. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. 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., 2021. – 232 с.
4. Антикризовий менеджмент / Л. І. Скібіцька, В. В. Матвеев, В. І. Щелкунов, С. М. Подреза. – Київ : ЦУЛ, 2021. – 584 с.
5. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг. Київ, 2021. 612 с.
6. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2021. 397 с.
7. Богун Л.Ю., Розумей С.Б. Класифікація інтегрованих маркетингових комунікацій у місцях продажу. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 1. С. 79-82.
8. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності ролі та значення. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 2. С. 85–97.
9. 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.
10. Борзенко В. І. Антикризове управління. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2021. 232 с.

11. 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. – 2021. – №1 (56). – С.147-153.
12. Васильченко Л. С. Сутність та сучасні тенденції розвитку маркетингових комунікацій підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48–2. С. 27–30.
13. Васильченко Л.С. Розвиток інтегрованих маркетингових комунікацій підприємства: принципи та фактори. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2019. № 6.1-1 (56). С. 143-147.
14. Дима О.О. Маркетинг послуг посередницьких підприємств / Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. – Київ, 2021. – 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», 2021. 236
14. Вербівська Л.В., Кушнір І.В., Романюк А.С. Діагностика кризового стану підприємств в сучасних умовах господарювання. Молодий вчений. 2021. № 12 (64). С. 250–255.
15. Гарматюк О. В., Автомеєнко А.А. Маркетингова політика комунікацій у фармації. Науковий журнал «Економічні горизонти». 2017. № 1(2). С. 35-41.
16. Голубкова Е.Н. Інтегровані маркетингові комунікації в місцях продажу. К. : Літера, 2013. 130 с.
17. Горбенко О.В. Ринок продуктової роздрібної торгівлі в Україні: формати, мережі, розвиток / О.В. Горбенко // Молодий вчений. – 2019. – № 9(1).

18. Городня Т.А., Корнієнко А.О. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2021. Випуск 19. С. 154–157.
19. 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
20. Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика: навч. посіб. Київ: Стилос, 2011. 294 с.
21. Дубовик Т. В. Управління інтегрованими інтернет-маркетинговими комунікаціями підприємств тор-гівлі. Автореф. дис. на здоб. наук. ступеня докт. екон. наук. Київ, 2015. 40 с.
22. Домніна І.І. Аналіз сучасних підходів до визначення терміна «антикризове управління. Бізнес Інформ. Харків: Інжек, 2022. №12. С. 25– 29.
23. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. Мукачєво. 2022. № 2. С. 265–269.
24. Жегус О. В. Маркетингові дослідження : навчальний посібник / О.В. Жегус, Т.М. Парцирна ; ФОП Іванченко І.С. – Харків, 2021. 237 с.
25. Зламанюк Т. В. Особливості управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства / Т.В. Зламанюк // Економічний вісник Донбасу. – 2016. – № 2.
26. Зоріна О. І., Фадєєнко В. Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. С. 284-287.
27. Зоріна О.І. та ін. Маркетингові комунікації : навчальний посібник / О. І. Зоріна, О. В. Сиволовська, Т. В. Нескуба, О. М. Мкртичян. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 228 с.

28. Ільчишин С. М. Алгоритм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства./ Ільчишин С. М., Завійська О. І. // Науковий вісник НЛТУ України. 2021. №21.
29. Ільченко Т.В., Помазан Л.М. Маркетингова комунікаційна політика: сутність та особливості на промисловому підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. № 43. С. 122-128.
30. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають./ І.Г. Кадирус// Ефективна економіка - № 5 - 2021.
31. Кригіна Є. Г. Задоволеність споживача як один з ключових елементів успіху промислового підприємства / Є. Г. Кригіна, Н. Л. Клейменова, О. А. Орловцева. // Науковий альманах. – 2022. – №2.
32. Козаченко Г.В., Панасенко А.С. Концептуальні засади діагностики кризи в діяльності підприємства за виявленням її ознак. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. № 20. С. 84–90.
33. Кобець С.П., Власенко Н.С. Підхід до систематизації методів діагностики ймовірності настання банкрутства підприємства. Економіка і суспільство. 2021. № 10. С. 266–270
34. Котлер Ф. Основи маркетингу. Короткий курс/Ф. Котлер. - Київ: Діалектика, 2020. - 880 с.
35. Король І.В. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник. Умань : Візаві, 2018. 191 с.
36. Кульчій І. О. Антикризове управління / І. О. Кульчій. – Полтава: ПолтНТУ, 2021. – 120 с
37. 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., 2021. – 264 с.

38. 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.

39. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту // Економічний форум. – 2021. – № 1. – С. 16-170.

40. Мельник С.І. Теоретичні аспекти застосування антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства. – Агросвіт. 2020. – № 5. – С. 31–35.

41. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. – Київ: Центр учбової літератури, 2022.

42. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021. 450 с.

43. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. Держава та регіони. 2021 р. № 3 (102). С. 114–120.

44. Мельник Л. Г., Старченко Л. В., Карінцева О. І. Маркетингова цінова політика. Київ: Книга, 2021. 246 с.

45. Мельничук Л. С. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств./ Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. // Вісник ЧНУ імені Петра Могили. 2022. №263.

46. Михайленко О.В., Лаленко Т.В. Управління витратами і цінова політика на підприємстві / Економіка та управління підприємствами // Економіка і суспільство. - Випуск # 12 / 2020.

47. Окландер М. А., Кірносорова М. В. Маркетингова товарна політика. Львів: ЦУЛ, 2021. 200 с.

48. П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 4. – С. 7—16.
49. Пермінова С. О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку./ Пермінова С. О., Савицька О. М. // Ефективна економіка. 2018. №1.
50. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навч. посібник. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2021. 362 с.
51. Попова Л. О., Прядко О. М. Маркетингова товарна політика: навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків: ХДУХТ, 2021. 77 с.
52. Попова Н. В. Маркетингові комунікації : підручник / Н. В. Попова, А. В. Катаєв, Л. В. Базалієва, О. І. Кононов, Т. А. Муха ; під загальною редакцією Н. В. Попової. Харків: «Факт», 2020. 315 с.
53. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
54. Романович О.О., Свистун Л.А. Кризові явища у діяльності українських підприємств та методи їх діагностики. Молодий вчений. 2022. № 11 (51). С. 1295–1299.
55. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки Української академії друкарства. 2022. № 1. С. 235–239.
56. Романенко О.О. Сутність та процес формування інтегрованих маркетингових комунікацій. The Economic Messenger of the NMU. 2010. № 1. С. 112-119.
57. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

58. Сова В. В. Інформаційне забезпечення інтегрованих маркетингових комунікацій підприємств торгівлі. Автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд екон. наук. Київ, 2014. 24 с.

59. Тараненко А.І. Проблеми підвищення міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств України в умовах глобалізації. / А.І. Тараненко, І.О. Уханова// Вісник ОНЕУ. 2021. №9.

1. Терентьєва Н.В., Павельчук Є.О. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2021, № 6, Том 1. С. 249-252.

60. Трансформації інструментарію маркетингових комунікацій в умовах глобалізації / В. В. Божкова, О. В. Птащенко, Л. Ю. Сагер, Л. О. Сигида. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 73-82.

61. Устенко О.Л. Теорія економічного ризику: Монографія. – К: МАУП, 2021. – 164 с.

62. Федулова І.В. Стратегія ризик-менеджменту. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2021. – Вип. 1, № 1. – С. 65 – 74.

63. Химич І.Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури // Економіка та держава. – 2021. – № 9.

64. 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.

65. Чубукова О. Ю., Марциновський В.В. Інтегровані маркетингові комунікації: актуальні питання теорії. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 6. С. 62-72

66. Шкурупська І. О. Інтегровані маркетингові комунікації підприємств на ринку геліоенергетичного обладнання. Автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. екон. наук. Одеса, 2014. 20 с.

67. Щебликіна І.О., Щебликіна З.В., Симонова К.С. Управління ціновою політикою на сучасних підприємствах // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) №1(25), 2022

68. Офіційний сайт Internet Marketing Association URL : <https://imanetwork.org/>.

69. ТОВ «СІЛЬПО» URL: <https://silpo.ua>.

70. Ukrainian Retail Association URL: <https://rau.ua/>

71. Ansoff, H. I. Strategic Management of Technology: EBSCOhost. Technology Analysis&Strategic Management. 2021. Vol. 16, No. 2. P. 275 -291. 58. Ball, D, International Business. The Challenge of Global Competition. New York: Mc Graw-Hill,Inc, 2022. 773 P.

72. Bondarenko S., Humenna O. Quality improvement required to join Ukraine the WTO and the EU. Вісник КНУТД. № 5 (37) Том 2, 2021. с. 81-83.

73. Bateman, T., Management. Building Competitive Advantage. New York: Mc Graw-Hill, Inc, 2022. 588 P.

74. 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

75. 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 2021, pp. 522-525 <https://ieeexplore.ieee.org/document/8896531>

76. Skrypnyk M., Radionova N., Vlasiuk T., Bondarenko S., Grygorevska O. (2022). Accounting and Verification of Sustainable Enterprise Development

Reporting. IBIMA Business Review. Vol. 2022. URL: <https://ibimapublishing.com/articles/IBIMABR/2022/873407/>

77. Skrypnyk M., Radionova N., Vlasiuk T., Bondarenko S., Grygorevska O. (2020). Mechanism of Formation of the Social Component of Sustainable Development Reporting. 33rd IBIMA Conference: 10-11 April 2022, Granada, Spain URL: <https://ibima.org/accepted-paper/mechanism-of-formation-of-the-social-component-of-sustainable-development-reporting>

78. 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>

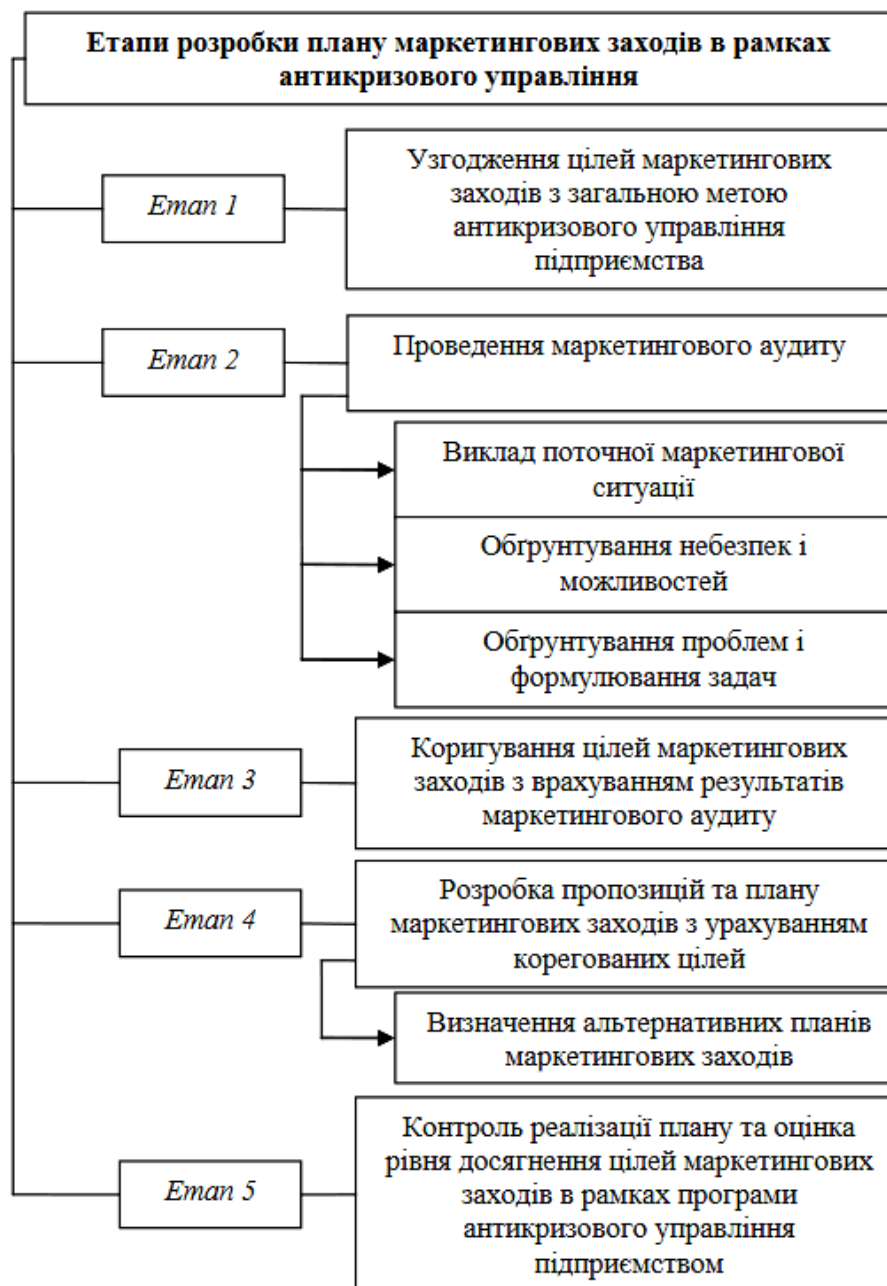
ДОДАТКИ

Додаток А

Маркетинг в системі управління підприємством



Етапи створення плану маркетингових заходів в
рамках програми антикризового управління



Антикризовий маркетинг в системі антикризового управління підприємством



Специфічні функції антикризового управління



Показники фінансових результатів діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»,
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 не оборотні активи	1090	377078	278490	403539	711069	976455
Усього	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	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
Капіталу до оцінках	1405					
Додатковий капітал	1410					
Резервний капітал	1415					
Нерозподілений прибуток(непокритий збиток)	1420	-11308140	-11041157	-14196238	-16042417	-16438549
Неоплачений капітал	1425					
Вилучений капітал	1430					
Усього	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	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 дані	1605	81000				
Поточна кредиторська заборгованість:		5181382	1115986	1438015	1604645	1506605
за довгостроковими зобов'язаннями	1610					
затовари,роботи, послуги	1615	10741483	14195207	15513661	22511700	19954784
За розрахунками з Бюджетом	1620	46944	73308	189213	259916	280736
За розрахунками зі Страховання	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	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

Вплив факторів на економічну стійкість ТОВ«СІЛЬПО-ФУД»

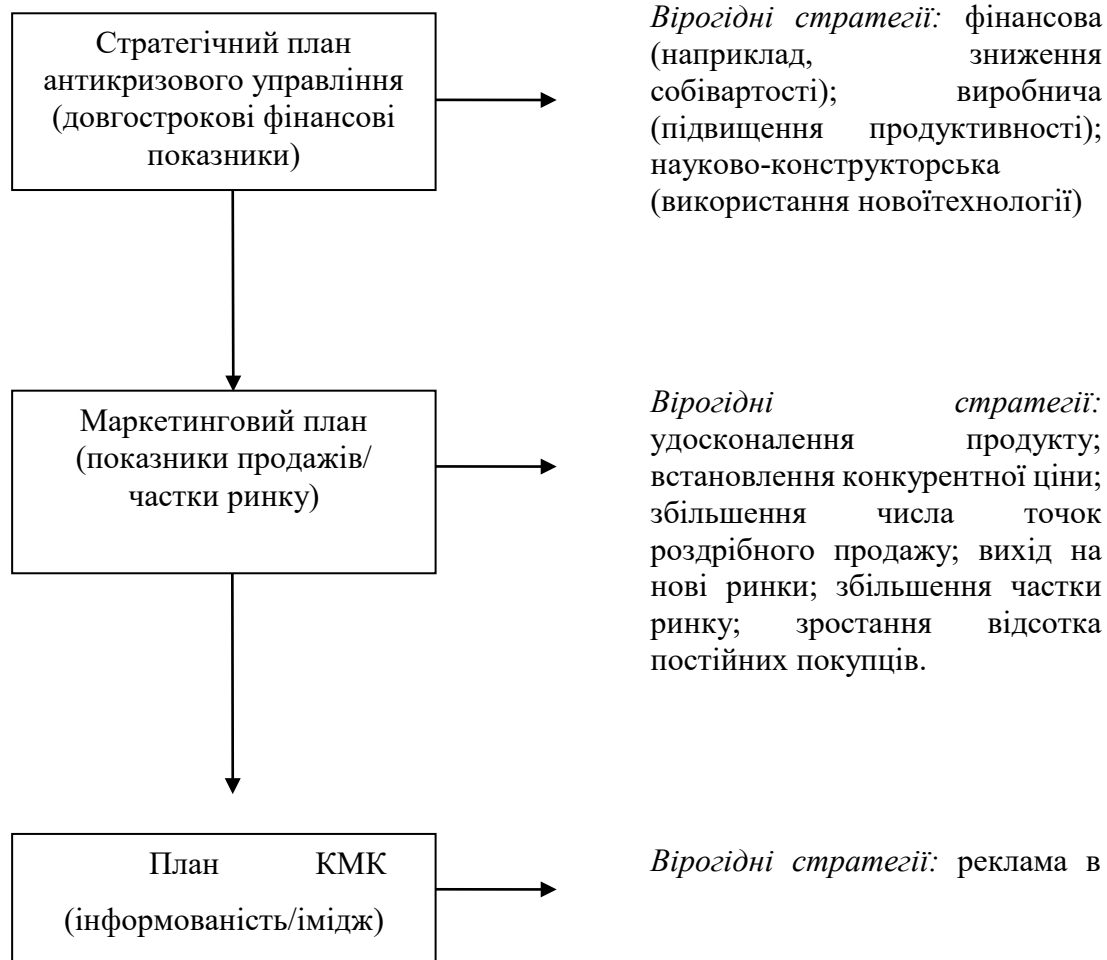
№п/п	Фактор впливу на підприємство	Значимість длягалузі	Напрямок впливу	Значимість для підприємства	Інтегральний показний
1	2	3	4	5	6
1.	ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ				
1.1.	Макросередовище				
1.1.1	Економічні чинники				
	Загальна економічна ситуація І тенденції вкраїні	3	-	2	-6
	Рівень інфляції	3	-	2	-6
	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-юридичнічинники				
	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 споживачів	1	+	2	2
	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 процесив управлінні	3	+	2	6
	Ефективність організаційної Структури	3	+	3	9
	Дієвість встановлених норм, правил,процедур	2	+	3	6

Додаток К

Співвідношення планів в маркетингу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»



ЗМІ; друкарські публікації;
виставки; стимулювання збуту

Взаємозв'язок ключових процесів маркетингу та менеджменту в антикризовому управлінні підприємством



Типи маркетингового моніторингу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та їх характеристики

Тип моніторингу	Відповідальний за його проведення	Завдання	Методи моніторингу
Моніторинг виконання річних планів	Вище керівництво ТОВ «Сільпо» начальник відділу маркетингу і збуту ТОВ «Сільпо»	Переконатися, що запланованих показників досягнуто	Аналіз збуту Аналіз часток ринку Аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і станом збуту Аналіз споживачів
Моніторинг прибутковості	Відповідальний за маркетинг: начальник відділу маркетингу і збуту ТОВ «Сільпо»	Виявити прибуткові та збиткові стратегічні господарчі підрозділи	Аналіз рентабельності за товарами, територіями, сегментами ринку, каналами збуту та клієнтами
Стратегічний контроль	Вище керівництво ТОВ «Сільпо» начальник відділу маркетингу і збуту ТОВ «Сільпо»	З'ясувати, чи дійсно підприємство використовує найкращі маркетингові можливості та наскільки ефективно воно це робить	Ревізія маркетингу (маркетинговий аудит)- всеосяжне, система-тичне, незалежне і регулярне вивчення середовища, цілей, стратегій і діяльності компанії з метою виявлення проблем і можливостей. Забезпечує вихідні дані щодо розробки плану дій для підвищення ефективності маркетингу.

План маркетингових комунікацій ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2024-2025 рр.

Етапи	Назва етапу	Заходи
1	Цілі і завдання	Завоювання інтересу у 20% споживачів, збільшення обсягів продукції на ринку
2	Можливі проблеми	Перешкоджання організаційних проблем у середині компанії
3	Комунікаційна стратегія	Збільшення витрат на рекламу, вдосконалення зв'язків з громадськістю
4	Опис цільової аудиторії	Дослідження ринку, вибір аудиторії від 18 до 55 років
5	Формулювання повідомлення	Вдосконалення рекламної компанії, формування власного фірмового стилю
6	Вибір засобів комунікації	Вибір оптимальних каналів комунікації, оптимізація їх витрат
7	Розробка детальних тимчасових графіків	Складання графіку програми дій (заходів) протягом 1 року
8	Складання бюджету	Розробка бюджету після закінчення складання плану
9	Розробка системи контролю і оцінки ефективності	У випадку невиконання намічених цілей, необхідно проводити коректування дій, контроль ціни, термінів постачання, ефективності роботи торгового персоналу
10	Ресурси	Використання послуг інших фірм, рекламних агентств, консультаційних фірм

Джерело: систематизовано автором

Матриця PEST-аналізу

Фактори	Можливості	Загрози
Політичні	Стабільність уряду, антикризове регулювання конкуренції в фінансовому секторі, антимонопольне законодавство.	Податкова політика держави, зміни в законодавстві, бюрократизація та рівень корупції.
Економічні	Зміни облікової ставки Нацбанку, тривала економічна стабільність	Високий рівень інфляції, безробіття, зміна поточних цін на ресурси, курси валют.
Соціальні	Активність споживачів, ріст матеріального добробуту, покращення демографічної ситуації, соціальна мобільність.	Неосвіченість населення щодо економічних інструментів, негативний вплив ЗМК, інші особисті чинники, швидкі зміни окремих потреб населення.
Технологічні	Розвиток інноваційних технологій, активне використання потенціалу інновацій.	Великий розмір витрат на впровадження інновацій, низький рівень кібербезпеки

Джерело: складено автором на основі [20, с. 15; 21, с. 78].

Аналіз впливу зовнішніх факторів на стан підприємства в нестационарних
умовах

Зовнішній фактор	Вагомість	Експертна оцінка	Зважена оцінка
ЗАГРОЗИ			
Податкова політика держави	0,02	4	0,08
Зміни в законодавстві	0,15	3	0,45
Бюрократизація та рівень корупції	0,11	3	0,33
Високий рівень інфляції	0,04	4	0,16
Високий рівень безробіття	0,05	2	0,1
Зміна цін на ресурси, що впливають на величину витрат	0,22	4	0,88
Курси валют	0,12	5	0,6
Неосвіченість населення щодо економічних інструментів	0,03	3	0,09
Негативний вплив ЗМІ	0,04	4	0,16
Релігійні чинники	0,09	4	0,36
Швидкі зміни потреб населення	0,03	4	0,12
Великі витрати на впровадження інноваційних технологій	0,06	3	0,18
Низький рівень інформаційної безпеки	0,04	3	0,12
<i>Разом</i>	1		3,63
МОЖЛИВОСТІ			
Стабільність уряду	0,08	4	0,32
Антикризове регулювання конкуренції	0,2	3	0,6
Антимонопольне законодавство	0,01	3	0,03
Зміни облікової ставки НБУ	0,12	4	0,48
Економічна стабільність у країні	0,22	5	1,1
Активність споживачів	0,03	4	0,12
Ріст матеріального добробуту	0,05	3	0,15
Покращення демографічної ситуації	0,09	3	0,27
Соціальна мобільність	0,02	2	0,04
Розвиток технологій	0,03	4	0,12
Активне використання інноваційного потенціалу	0,04	4	0,16
<i>Разом</i>	1		3,72

Джерело: складено автором самостійно.

Матриця SWOT

	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<i>Сильні сторони</i>	Наявні фіскальні та монетарні інструменти дадуть змогу розширити грошову базу та збільшити бюджетні надходження. Управління державним боргом підвищить конкурентоспроможність країни на світовому ринку	Частина бізнесу перейде в тіньовий сектор, щоб уникнути надмірного оподаткування
<i>Слабкі сторони</i>	Гарантія соціального забезпечення зменшить вплив політичних та економічних дестабілізуючих факторів, проте збільшить витрати	Політична й економічна нестабільність та інфляційні процеси можуть збільшити ризики для економіки

Джерело: складено автором самостійно.

Результати експертного оцінювання ефективності маркетингу ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД»

Питання	Відповідь	Бал
1	2	3
МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ		
1. Коли Ви в останній раз проводили дослідження ринку, клієнтів, їх купівельної активності, Ваших конкурентів?	А. Кілька років тому (до 5 років) або ніколи.	0
2. Як добре Ви знаєте збутовий і прибутковий потенціал різних сегментів ринку, клієнтів, каналів збуту, виробленої продукції та ін.?	Б. Трохи: є інформація з певних питань.	1
3. Наскільки ефективна Ваша маркетингова інформаційна система в забезпеченні високоякісними даними, що допомагають швидко приймати рішення, що стосуються маркетингу?	Б. Досить ефективна система, але іноді не досить швидка, точна і повна для прийняття рішень. Інформація в основному розташована на паперових носіях.	1
СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ І ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВАРУ		
4. Ви розробляєте різну продукцію і плани маркетингу для різних сегментів ринку?	А. Ми продаємо продукцію будь-кому, хто купує. Сегменти чітко не визначені.	0
5. Визначаєте Ви стратегію позиціонування Ваших товарів на ринку?	В. Ми знаємо наші позиційні переваги.	1
ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГУ		
6. Наскільки ефективний Ваш маркетинг в порівнянні з маркетингом Ваших конкурентів?	В. Наш маркетинг слабкіш ніж у конкурентів.	0
7. Як організована маркетингова діяльність на Вашому підприємстві?	Б. У нас немає відділу маркетингу, є відділ збуту.	0
8. Якою мірою використовується інтернет- маркетинг на Вашому	Б. Ми використовуємо Інтернет для проведення маркетингових	1

<i>підприємстві?</i>	досліджень та реклами. У нас створено свій веб-сайт.	
ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ		
<i>9. Наскільки широко застосовується на Вашому підприємстві стратегічне планування?</i>	В. Ми мало або взагалі не займаємося плануванням маркетингу	0
<i>10. Яка якість Вашої стратегії маркетингу?</i>	Б. Стратегія просто доповнює нашу минулу стратегію.	1
<i>11. Які основні цілі маркетингу?</i>	А. Досягти короткострокового прибутку і підтримувати наше поточне положення.	1
КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ		
<i>12. Яка Ваша цінова політика і наскільки вона ефективна?</i>	А. Ми призначаємо ціни на основі своїх витрат і середнього прибутку.	0
<i>13. Наскільки ефективна Ваша реклама?</i>	Б. Є певний прогрес, але не достатній.	1
<i>14. Наскільки досвідчені і ефективні Ваші збутовники?</i>	Б. Досить досвідчені, працюють з існуючими клієнтами, але не зацікавлені в знаходженні нових.	1
<i>15. Яка Ваша товарна політика і наскільки вона ефективна?</i>	Б. Ми плануємо товарну політику на основі наявних можливостей і закупленої продукції	1
Всього		9

Ім'я користувача: Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка Відповідал...	ID перевірки: 1016234337
Дата перевірки: 08.05.2024 04:27:40 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 08.05.2024 11:59:45 EEST	ID користувача: 100005730

Назва документа: Ткачук В.М. Маркетингова цінова політика торговельного підприємства

Кількість сторінок: 77 Кількість слів: 15072 Кількість символів: 114933 Розмір файлу: 252.68 KB ID файлу: 1016015276

19.5% Схожість

Найбільша схожість: 5.59% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015698981)

12.2% Джерела з Інтернету	393	Сторінка 79
18.5% Джерела з Бібліотеки	486	Сторінка 82

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел