МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____20___ р.

Зав. кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЦИТРУС» М. КИЇВ»

Виконав: студент 2 курсу, 21м-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і адміністрування»
Байда Іван Вадимович

Керівник: к.е.н., старший викладач
Чукіна Іванна Валеріївна

Умань – 2024

Зміст

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1. КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: АКТУАЛЬНІСТЬ ТА ДОЦІЛЬНІСТЬ У СФЕРІ АНТИКРИЗОВОГО СЕРЕДОВИЩА 12

1.1. Креативний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств 12

1.2. Класифікація та основні види стратегій креативного менеджменту 17

1.3. Виклики трансформації антикризового управління підприємствами України в сучасних умовах 22

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЦИТРУС» М. КИЇВ

2.1. Тенденції функціонування вітчизняних підприємств на ринку ритейлеру в умовах кризи 30

2.2. Економічна оцінка організації господарської діяльності ТОВ «ЦИТРУС» м. Київ 38

2.3. Вплив нестабільної економіко-політичної ситуації на фінансовий стан товариства 52

РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЦИТРУС»

3.1. Удосконалення організаційно-функціональної структури відділу ризик-менеджменту ТОВ «ЦИТРУС» 59

3.2. Формування моделі антикризового управління на основі креативного менеджменту на основі креативного менеджменту у ТОВ «ЦИТРУС» м. Київ 71

3.3. Особливості імплементації антикризової стратегії з врахуванням доступності ресурсів товариства 80

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 98

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 101

ДОДАТКИ 108

Реферат

Тема: «***Вдосконалення антикризового менеджменту ТОВ «ЦИТРУС» м. Київ»***

Об'єкт дослідження – є процес удосконалення системи антикризового управління.

Метою роботи є обґрунтування та дослідження теоретичних аспектів управління бізнес процесами в системі управління бізнес процесами антикризового менеджменту в організаціях сфери обслуговування ТОВ «ЦИТРУС» м. Київ.

Предмет дослідження: теоретичні та науково-методичні положення щодо удосконалення антикризового менеджменту в організаціях сфери обслуговування.

Методи дослідження Під час проведення дослідження було застосовано різноманітні наукові методи включаючи аналіз монографій, розрахунково конструктивний аналіз, графічний аналіз абстрактно-логічний, порівняльний, монографічний, статистичний, метод системного аналізу, розрахунково-конструктивний, графічний, економіко-математичний,.

Результати проведених досліджень сприятимуть керівництву досліджуваному підприємства та ряду інших вітчизняних підприємств на практиці приймати антикризові рішення, удосконалювати систему управління виробничими процесами та активізувати процедуру реалізації продукції на внутрішньому та зарубіжних ринках.

АНОТАЦІЯ

Магістерська дисертація присвячена системному дослідженню креативного менеджменту та антикризового PR як ключових чинників динамічного розвитку компанії. Перелічено основні фактори динамічного розвитку підприємств. Розглянуто різні підходи до трактування поняття «креативний менеджмент». Визначено сутність креативного менеджменту, його принципи, цілі та стратегічні завдання. Виявлено основні чинники, що сприяють та перешкоджають його розвитку.

Проаналізовано місію, функції та основне призначення PR як управлінської діяльності та комунікативної технології. Розглянуто сутність кризових явищ ТОВ «ЦИТРУС» М. КИЇВ, визначено характерні риси, причини, наслідки та головні стратегії поведінки під час криз. Наголошено на особливій ролі антикризового PRу розв'язанні криз та гармонізації суспільних протиріч. Досліджено основні напрями, принципи, алгоритми реалізації, головні помилки та стійкі тенденції антикризового PR. Узагальнено досвід його використання та проблеми запровадження в Україні та за кордоном. Проаналізовано застосування технологій антикризового PR процесу. Розроблено рекомендації щодо впровадження стратегій антикризового PR та обґрунтовано напрями його вдосконалення.

Ключові слова: антикризовий менеджмент; рітейлер; ризики; ризикозахищеність.

SUMMARY

The master's thesis is devoted to a systematic study of creative management and anti-crisis PR as key factors in the company's dynamic development. The main factors of the dynamic development of enterprises are listed. Various approaches to the interpretation of the concept of "creative management" are considered. The essence of creative management, its principles, goals and strategic tasks are defined. The main factors contributing to and hindering its development have been identified.

The mission, functions and main purpose of PR as a management activity and communication technology are analyzed. The essence of the crisis phenomena of "CITRUS" LLC M. KYIV was considered, the characteristic features, causes, consequences and main strategies of behavior during crises were determined. The special role of anti-crisis PR in solving crises and harmonizing social contradictions is emphasized.

The main directions, principles, implementation algorithms, main mistakes and stable trends of anti-crisis PR were studied. The experience of its use and the

problems of its introduction in Ukraine and abroad are summarized. The application of anti-crisis PR process technologies is analyzed. Recommendations for the implementation of anti-crisis PR strategies were developed and directions for its improvement were substantiated.

Ключевые слова антикризисный менеджмент ритейлер; риски; ризикозахищенисть

.

Вступ

Антикризове управління направлене на попередження кризи, тому сучасний менеджер повинен мати уявлення про причини, що можуть спричинити кризу на підприємстві та обставини, що можуть бути загрозливими для його функціонування. Переважна більшість банкрутств пов’язана саме з незадовільним керівництвом. Тому в умовах ринку керівник повинен не тільки вміти діяти в несприятливих умовах та використовувати фінансові та організаційні інструменти, спрямовані на подолання кризового стану на підприємстві, а й заздалегідь вживати заходів, що мають на меті запобігання кризам.

Проблеми управління підприємствами в кризових ситуаціях, зумовлених нестабільним внутрішнім та зовнішнім середовищем, перебувають у центрі досліджень багатьох учених. Зокрема у публікаціях таких науковців, як: Л.І. Бровко, Л.Д. Забродська, К.І. Докуніна, Крюкова Г.В., Костенко А.О., Т.С. Пічугіна, О.О. Мельниченко, О.І. Пащенко, С.А. Мехович, І.Ф. Переверзєва, Г.М. Романяк, А.Ю. Сірко, досліджено економічну змістовність, дефініції, функції, принципи та основні методи антикризового управління суб’єктами господарювання. М.В. Хацер та Я.І. Алмашій акцентували увагу на системах реалізації антикризового управління підприємствами різних фор господарювання, І.О. Гончар, Ф.А. Важинський, А.В. Колодійчук, А.А. Сєрікова – на його фінансовому складнику, Т.В. Гринько зосередив увагу на превентивній функції антикризового управління вітчизняними підприємствами. Високо оцінюючи науковий доробок зазначених учених, слід визнати відсутність єдності, а іноді і суперечливість їхніх поглядів. Це зумовило актуальність даних досліджень на основі формування авторської позиції щодо антикризового управління як складної економічної категорії на базі конкретних діючих підприємств.

Антикризовий менеджмент – це тип управління, зорієнтований на досягнення таких цілей:

1. запобігання (пом’якшення) впливу на підприємство руйнівних кризових явищ;

2. створення та підтримки діяльності підприємства в режимі виживання в тих випадках, коли криза все ж таки виникла;

3. стабілізації та виведення підприємства з кризи за допомогою програм фінансового оздоровлення, реструктуризації, підвищення конкурентоспроможності тощо або, коли нормалізація діяльності підприємства неможлива, – санації за рішенням суду (як визначення та збереження хоча б окремих «здорових» частин підприємства), ліквідації підприємства з найменшими втратами.

Ефективне функціонування механізму банкрутства потребує діяльності професійних антикризових управлінців (арбітражних керуючих). Разом з тим менеджери підприємств і компаній також мають бути обізнаними з видами процедур, що застосовуються до боржників, та механізмом банкрутства.

Предметом наукових дослідження даної проблематики є оцінка в теоретичному та практичному виразі систем антикризового менеджменту у зовнішньоекономічному середовищі діяльності ТОВ «ЦИТРУС» м. Київ.

Об’єктом наукового дослідження є аргументація складових систем антикризового управління який передбачає виявлення кризових ситуацій; вимірювання потенційних ризиків; моніторинг зовнішнього середовища, пом’якшення імовірних загроз, вжиття заходів оперативного реагування; розроблення стратегії і тактики антикризового регулювання; організацію управління кризовою ситуацією; посткризове відновлення; ліквідацію наслідків кризи і створення умов для подальшого стійкого розвитку ТОВ «ЦИТРУС» м. Київ.

Метою дослідження є формалізація теоретичної конструкції антикризового управління підприємствами як системи в частині дефініції, складників, етапів, принципів антикризового менеджменту на базі вітчизняних підприємств. Адекватність виокремлених принципів певним етапам антикризового управління сприятиме підвищенню його дієвості.

Для досягнення визначеної мети визначено та вирішено наступні завдання:

- розкрити необхідність здійснення антикризових заходів на підприємстві;

- виявлено систему локальних криз на підприємстві та запропонувати ряд заходів щодо їх подолання;

- розробити антикризову програму на базі стратегічно важливих заходів для ТОВ «ЦИТРУС» м. Київ;

- визначити ефективність реалізації запропонованої антикризової програми.

В основу методології дипломної роботи покладено системний підхід, у межах якого застосовано такі методи:

індукції та дедукції, порівняння і систематизації; графічний – для наочного відображення результатів проведеного дослідження; абстрактно-логічний.

Інформаційними джерелами для формування матеріалу стали національні законодавчі та нормативні акти, офіційні матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, Державної служби статистики України, Управління агропромислового розвитку, Головного управління статистики, фінансова звітність ТОВ «ЦИТРУС» м. Київ, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, результати власних досліджень.

РОЗДІЛ І.
КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: АКТУАЛЬНІСТЬ ТА ДОЦІЛЬНІСТЬ У СФЕРІ АНТИКРИЗОВОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Креативний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств

Актуальність дослідження ролі та значення креативного менеджменту як інструменту підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств обумовлена сучасними викликами глобальної економіки та бізнес-середовища, наслідками повномасштабної збройної агресії та політичної та економічної нестабільності, а також внутрішніми проблемами підприємств. В умовах стрімкого розвитку інноваційних продуктів і нових підходів до взаємодії зі споживачами та зростаючої конкуренції на ринку підприємства стикаються з необхідністю не лише адаптації до змінюваних умов, але й активного формування нових стратегій розвитку, спрямованих на створення інноваційних продуктів, оптимізацію виробничих процесів та підвищення задоволення клієнтів.

У даному контексті креативний менеджмент виступає ключовим чинником в досягненні цих цілей, дозволяючи підприємствам ефективно використовувати інтелектуальний потенціал своїх працівників для генерації ідей, їх оцінки та впровадження.

Даний підхід стимулює не лише творчість персоналу, а й сприяє формуванню інноваційної культури в організації, де кожен працівник має можливість активно вносити власний внесок у процеси управління та розвитку.

Слід зазначити, що ефективне впровадження креативного менеджменту сприяє створенню стратегічних переваг підприємства, зокрема шляхом

підвищення його адаптивності до змін ринкових умов, збільшення інноваційного потенціалу і підвищення якості продукції.

На основі досліджень і публікацій в теорії менеджменту було визначено основні теоретичні аспекти креативного менеджменту підприємств. О.Богашко [7], Т. Божтдарік [8], І. Бурачек, О.Закапко, Д.Ярмолюк [9], О. Грідін [13], Н. Задорожнюк, М. Беноєва [22], О. Сливко, Б. Тейлен [47], Л. Плотнікова, М. Романенко [42] та інші допомогли сформувати сутність креативності у підприємницькій діяльності та поняття креативного менеджменту.

Автори акцентують на важливості креативного підходу у стимулюванні інноваційних процесів сучасних підприємств. В. Брич, М. Корман [4], О. Мірошніченко [33], Г. Швець [58] та інші сформували уявлення про ключові принципи креативного менеджменту.

Натомість види стратегій креативного менеджменту для забезпечення якості продукції підприємств обґрунтовано у роботі Д. Зінкевич [23].

У даному контексті В.Лисогор [25] відзначає, що стратегії креативного менеджменту для забезпечення якості продукції підприємств мають бути спрямовані на впровадження інноваційних підходів до управління якістю, оптимізацію виробничих процесів, адаптацію до змінних умов ринку та вимог споживачів тощо.

Крім того, М. Шумал та О. Дулька [59] зазначає, що в контексті креативного менеджменту для забезпечення якості продукції важливою складовою є роль споживачів як визначальних учасників у формуванні високоякісних продуктів.

У сучасних умовах успіх підприємств головним чином залежить від їхньої компетентності, управлінських здібностей та впровадження інноваційних стратегій. Для того, щоб бути конкурентоспроможною, підприємство повинно створювати інноваційні продукти, які вирізняються серед аналогів на ринку, надаючи йому перевагу.

Одним із ключових аспектів досягнення таких переваг є перетворення інноваційної діяльності на системний і керований процес, а не на випадкові дії окремих творчих працівників, що дозволяє забезпечити постійне вдосконалення виробничих, організаційних та управлінських процесів.

Такий підхід гарантує, що інноваційна діяльність стає невід'ємною частиною підприємства, сприяючи стабільному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності продукції на ринку [7].

Інновації є ключем до підтримки конкурентоспроможності, і стрімкі зміни в інноваційних технологіях управління процесами вказують на те, що функціонувати на ринку можуть ті підприємства, які здатні впроваджувати нововведення, відходячи від стандартних формалізованих підходів. Інноваційний процес включає етапи створення, впровадження та поширення інновацій, причому економічна сутність інновацій та інноваційної діяльності полягає у змінах, що стають джерелом доходу [1].

Інноваційна діяльність у даному контексті виступає як особлива форма активності підприємства та його працівників, що охоплює широкий спектр робіт, пов'язаних з основними етапами розвитку інноваційних процесів, спрямованих на забезпечення доцільності та ефективності змін у підприємстві [6].

Для забезпечення оптимальності ведення інноваційної діяльності важливо залучати нові ідеї шляхом генерування креативних ідей. У загальному вигляді креативність являє собою здатність особистості до генерування творчих рішень у різноманітних сферах професійної діяльності, що призводить до розробки інноваційних підходів, методів і технологій, які виходять за межі стандартних процедур, а також до створення унікальних продуктів [14].

Креативність є ключовою характеристикою, яка лежить в основі концепції креативного менеджменту, і дозволяє не тільки ефективно керувати інноваційними процесами у виробництві та використовувати

творчий потенціал колективу, але й знаходити найоптимальніші рішення у складних ситуаціях [3].

Слід також зазначити, що креативність включає такі компоненти [5]: підвищену чутливість до актуальних проблем, до дефіциту або суперечливості необхідних знань; та дії щодо пошуку способів вирішення цих рішень, які засновані на генеруванні гіпотез, перевірці та зміні гіпотез при необхідності та формулюванні результату рішення.

У контексті інноваційної діяльності креативність сприяє впровадженню новаторських рішень і технологій. Вона проявляється в здатності генерувати ідеї, що виходять за рамки встановлених стандартів і вирішують завдання за допомогою нетрадиційних методів.

Креативність відіграє важливу роль у зміні парадигм мислення та стимулюванні інноваційних процесів на підприємстві [4].

У даному контексті важливо відзначити, що на думку Т. Божидарнік [2] креативний менеджмент являє собою спеціальну форму управлінської практики, спрямовану на стимулювання творчої активності персоналу для генерації новаторських ідей, їх критичну оцінку та відбір з метою формування ефективних креативних рішень.

Проте на думку Н. Задорожнюк та М. Беноєвої [5] він являє собою стратегічне управління інтелектуальним потенціалом підприємства, спрямоване на активізацію процесів творчої діяльності.

В основі даного підходу лежать сучасні технології управління творчістю та колективною роботою, спрямовані на створення нових знань і розвиток інноваційних проєктів [22].

Таким чином, креативний менеджмент являє собою комплекс координованих заходів та стратегій, що ініціюються керівництвом підприємства з метою активізації творчих процесів у вирішенні виробничих та економічних завдань, забезпечення якості продукції та загального рівня конкурентоспроможності продукції підприємства, а також спрямовані на

стимулювання креативного потенціалу робочого колективу та індивідуального розвитку кожного члена команди [15].

Сьогодні Україна, перебуваючи в умовах перехідної економіки, стикається з викликами інноваційного розвитку глобального ринкового середовища. Протягом останніх трьох років показники Глобального індексу інновацій (GII) показали певний рівень зростання (рис. 1.1).

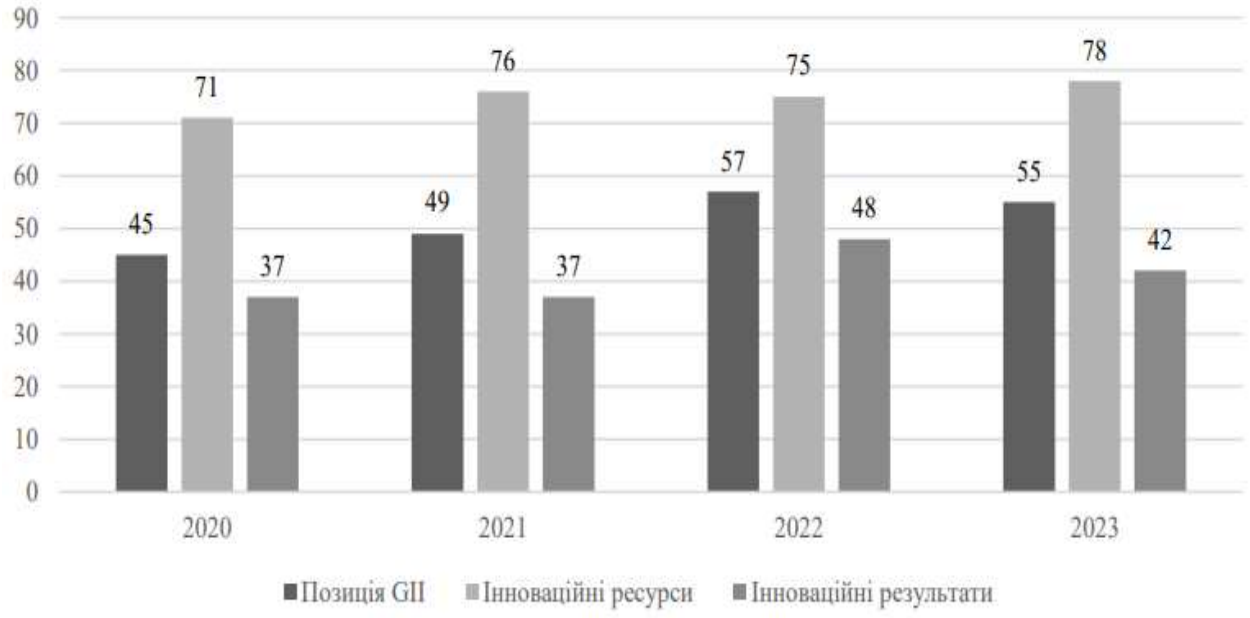


Рис. 1.1 Рейтинг Глобального індексу інновацій України (2020-2023)

Джерело: складено на основі [16].

Протягом останніх чотирьох років Україна відзначилася коливанням в індексі інновацій.

Позиція країни в загальному рейтингу показників інновацій від 2020 до 2023 року змінювалася від 45 до 55 місця, зі значнішим підвищенням у 2023 році порівняно з 2022.

Водночас Україна демонструє відносно слабкі показники у вхідних інноваційних потоках (71-78 місце) та середні результати у вихідних інноваціях (37-48 місце).

Вимірювання і порівняння її інноваційних досягнень стає необхідним інструментом для оцінки позицій країни у світовому масштабі (рис. 1.2).

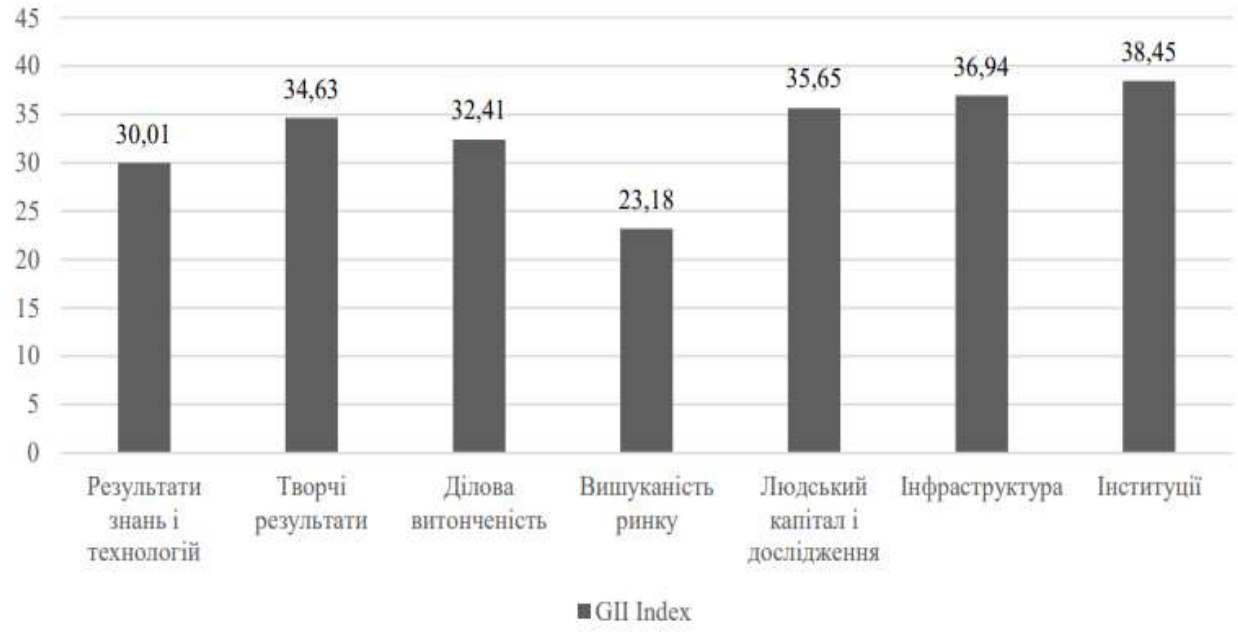


Рис. 1.2. Показники інноваційної діяльності України у 2023 році

Джерело: складено на основі [16].

Загальний індекс інновацій (GII) України у 2023 році свідчить про середній рівень розвитку інноваційних можливостей у країні.

Показники розділу знань і технологій, творчих результатів і ділової витонченості знаходяться на відповідному середньому рівні, що вказує на наявність певного потенціалу для подальшого росту і розвитку.

Зокрема, забезпечення стабільного зростання креативності та творчих результатів суб'єктів господарювання в межах країни сприяє не лише створенню унікальних продуктів і послуг, а й збільшує їхню конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

1.2 Класифікація та основні принципи та види стратегій креативного менеджменту

Особливу увагу варто звернути на підтримку та стимулювання інноваційних ініціатив у бізнесі шляхом впровадження основних принципів креативного менеджменту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Принципи креативного менеджменту

Принцип	Характеристика
Творчий підхід до управління	Активне сприяння висловленню нових ідей та концепцій без обмежень
Гнучкість та адаптивність	Здатність до швидкої реакції на зміни, гнучкість в управлінських рішеннях
Стимулювання та підтримка таланту	Розвиток творчого потенціалу працівників, створення умов для самовираження
Співробітництво і командна робота	Підтримка колективних ініціатив, розвиток ефективної комунікації в командах
Інноваційне середовище	Створення культури інновацій, підтримка експериментів і тестування ідей
Лідерство у стимулюванні ініціатив	Активне лідерство в створенні інноваційних процесів та підтримка ідеї від ідеї до реалізації
Систематичний підхід до інновацій	Встановлення системи для збору, оцінювання і реалізації інноваційних ідей
Стратегічне мислення	Розуміння інновацій як стратегічного напряму розвитку організації
Підтримка експериментів	Сприяння створенню інновацій через проведення експериментів і тестування концепцій
Забезпечення ресурсами	Надання необхідних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) для інновацій
Культура відкритості та взаємодії	Створення середовища, де працівники відчувають відкритість та можливість вносити ідеї
Налагодження комунікацій	Встановлення ефективної комунікації між різними відділами та рівнями управління

В сучасній системі менеджменту зростає популярність креативного типу управління підприємством саме з огляду ефективності принципів його функціонування.

Креативний менеджмент не лише відображається в цілях, функціях та методах управління підприємством, але і є ключовим чинником забезпечення

конкурентоспроможності та стійкості організації на ринку. Він спрямований на максимальне використання інноваційного та інвестиційного потенціалу підприємства, охоплюючи необхідні ресурси будь-якого типу.

Даний підхід стимулює інноваційність, сприяє впровадженню новаторських рішень та підвищує адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Креативний менеджмент також сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів, забезпечуючи гнучкість і здатність організації адаптуватися до вимог ринку та потреб споживачів.

Крім того, у контексті забезпечення якості продукції підприємств існує низка стратегій креативного менеджменту, що спрямовані на впровадження інноваційних підходів до управління якістю, оптимізацію виробничих процесів, адаптацію до змінних умов ринку та вимог споживачів, підвищення ефективності маркетингових стратегій, інтеграцію якості в усі аспекти діяльності підприємства, а також на створення умов для постійного вдосконалення та інновацій у продуктах та послугах.

Класифікацію та основні види стратегій креативного менеджменту для забезпечення якості продукції підприємств наведено у таблиці 1.2.

У даному контексті вихідний продукт, що є кульмінаційним елементом креативного менеджменту підприємства, має відповідати встановленим в стратегіях креативного менеджменту якісним характеристикам, тобто високим стандартам якості, що визначаються в рамках загальнокорпоративної, функціональної, інтеграційної та інших стратегій креативного менеджменту.

Особлива увага в процесі забезпечення якості вихідного продукту підприємства приділяється конкурентоспроможності продукції на ринку, відповідності очікуванням та потребам споживачів, а також забезпеченню надійності та тривалості експлуатації.

Таблиця 1.2

Види стратегій креативного менеджменту для забезпечення якості продукції підприємств

Класифікація	Види стратегій	Характеристика
За змістом	Загально-корпоративна стратегія	Орієнтована на створення загальної візії та місії компанії щодо якості, що включає цілі, стратегії та політики, спрямовані на підвищення якості у всіх аспектах виробництва.
	Функціональна стратегія	Фокусується на оптимізації конкретних функціональних областей (наприклад, виробництва, контролю якості, досліджень та розробок) для досягнення високої якості продукції.
За характером формування	Інтеграційна стратегія	Передбачає інтеграцію системи якості у всі аспекти діяльності підприємства, включаючи виробництво, маркетинг, продажі та обслуговування клієнтів.
	Ситуаційна стратегія	Стратегія, що адаптується до конкретних ситуацій і умов, специфічних для ринку, технологій та клієнтських вимог, для забезпечення відповідності якості продукції поточним умовам.
	Маркетингова стратегія	Стратегія, яка використовує маркетингові інструменти та методи для підвищення сприйняття якості продукції споживачами та покращення позиціонування продукту на ринку.
За характером реалізації	Активна стратегія	Стратегія, що передбачає активну участь усіх рівнів управління і персоналу у забезпеченні якості, включаючи постійне вдосконалення процесів і технологій.
	Пасивна стратегія	Стратегія, що полягає у мінімальному втручанні та впровадженні заходів із забезпечення якості, де основний акцент робиться на збереженні поточних практик без змін чи застосування інновацій.

Крім того, продукція має відповідати інноваційним вимогам, що дозволяє підприємству зберігати конкурентну перевагу на ринку та активно займатися впровадженням новаторських рішень у виробничий процес.

В контексті креативного менеджменту для забезпечення якості продукції важливою складовою є роль споживачів як визначальних учасників у формуванні високоякісних продуктів.

Споживачі через свої вимоги та вибір на ринку сприяють зміні стратегії менеджменту підприємств, зокрема креативного, і змушують їх адаптуватися до сучасних ринкових умов.

По перше, споживачі визначають якісні характеристики продукції через формування споживчого попиту.

Їхні очікування стосовно функціональності, надійності та інших параметрів визначають напрямки розвитку, які вибирає підприємство для успішного впровадження інновацій та креативних підходів у виробничі процеси.

Другим важливим аспектом є активний зворотний зв’язок між споживачами та підприємствами, що також часто потребує удосконалення та застосування креативних практик.

Споживачі не лише висувають вимоги, але й надають фідбек щодо якості продукції та пропозиції, які мають бути враховані у ході розробки продукту.

Даний двосторонній обмін інформацією дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни на ринку та налагоджувати процеси виробництва з урахуванням вимог споживачів [13].

Таким чином, участь споживачів у формуванні якості продукції є критично важливою для успіху будь-якого підприємства. Їхні потреби та вимоги визначають напрямки розвитку інноваційних стратегій, спрямованих на підвищення якості продукції та зміцнення позицій на ринку.

Наразі креативний менеджмент визначається як стратегічний інструмент, спрямований на підвищення якості продукції підприємств. Він

активізує творчі потенціали персоналу, стимулює інноваційні процеси та сприяє створенню високоякісних продуктів, що відповідають вимогам споживачів.

Крім того, креативний менеджмент, як ключовий елемент стратегії підприємства, зосереджується на забезпеченні високих стандартів якості продукції через систематичне вдосконалення технологій, процесів і контролю, що дозволяє не лише задовольняти потреби клієнтів, але й зміцнювати репутацію підприємства, забезпечуючи сталість і впевненість у якості продукції з погляду споживачів.

Даний підхід сприяє постійному покращенню якості продукції шляхом впровадження інноваційних підходів і технологій. Він включає розробку нових або інноваційних продуктів, удосконалення процесів виробництва, а також впровадження високих стандартів якості, що є важливим для підтримки конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Отже, креативний менеджмент є ефективним інструментом для забезпечення високої якості продукції підприємств, сприяючи їхньому успішному розвитку і визнанню на ринку через постійне інноваційне вдосконалення та адаптацію до змінюваних вимог споживачів.

1.3. Виклики трансформації антикризового управління підприємствами України в сучасних умовах

Сучасний період розвитку економічних відносин характеризується ускладненням управлінських завдань щодо забезпечення ефективного розвитку підприємницьких структур.

Прискорене впровадження цифрових технологій та виробничих інновацій, загострення конкурентної боротьби на глобалізованих ринках, в якості основних факторів трансформації підприємницького середовища, поступились місцем руйнуючому впливу військових та пандемічних загроз.

Таблиця 1.3

Періодичність розвитку кризи та антикризового управління*

Фази розвитку кризи та їх характеристика	Фази управління кризою	Можливі методи виходу з кризової ситуації
I фаза (накопичення дисбалансів, спад конкурентоспроможності)	Початкова фаза	Даунсайзинг, контролінг, моніторинг;
II фаза (збільшення кредиторської заборгованості, зниження фінансово-економічних показників)	Активна фаза	реінжиніринг, реструктуризація, регуляризація, злиття;
III фаза (втрата довіри з боку потенційних кредиторів та контрагентів)		
IV фаза (стабілізація фінансово-економічних показників на найнижчому рівні)	Завершальна фаза	диверсифікація, бенчмаркинг, краудфандинг, санація.
V фаза (адаптація діяльності підприємства до реалій кризи)		
VI фаза (вихід з рецесії та поступове зростання показників діяльності підприємства)		

*Примітка: розроблено автором

Головним наслідком цих негативних впливів став безпрецедентний рівень непрогнозованості та ризиків з якими зіткнулись підприємницькі структури. Умови господарювання ускладняються загальним зменшенням ділової активності, що стала наслідком військових дій, руйнування традиційних ланцюгів постачання та збуту.

Масовий виїзд населення за кордон та переміщення в безпечні західні регіони, призвели до нестачі кваліфікованого персоналу.

Стратегії підприємницьких структур набувають загального антикризового спрямування.

Таблиця 1.4

Наукові підходи до визначення змісту поняття «антикризове управління»

Автор	Визначення поняття антикризового управління
Грязновой А.Г. [2]	складова загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства
Бабич А.О. [3]	постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ й стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування
Бабіна Н.О. [4]	механізм уникнення банкрутства та покращення фінансового стану підприємства
Бровко Л.І., Сірко А.Ю., Крюкова Г.В. [6]	управління, в якому належним чином налагоджено передбачення кризи, аналіз її симптомів, заходи по мінімізації негативного впливу і використання позитивних факторів для подальшого розвитку підприємства
Бурий С.А., Мацеха Д.С. [8]	система заходів з відновлення платоспроможності підприємства
Важинський Ф.А., Колодійчук А.В. [9]	як структура полягає у визначенні апарату управління підприємством, що дозволяє визначити ієрархію рівнів управління та зв'язки між ними, рівень централізації та децентралізації в процесі розподілу функцій, повноважень, обов'язків і відповідальності працівників підприємства всіх рівнів у період реалізації заходів, направлених на подолання кризи

Трансформація стратегій підприємницьких структур в умовах наростання військових ризиків і загроз, передбачає набуття ними функціонального змісту, що відповідає цілям антикризового управління.

Традиційні уявлення про зміст та роль антикризового управління в системі менеджменту підприємницьких структур формуються навколо двох цільових елементів [20]:

– розвиток організаційно-економічного потенціалу, спрямований на убезпечення підприємницьких структур від формування кризових станів;

– формування та реалізація управлінських рішень щодо нівелювання негативних впливів від кризових явищ у діяльності підприємницьких структур та зовнішніх загроз.

Перший цільовий елемент антикризового управління має характер проактивної, планової діяльності, що в умовах непередбачуваності умов господарювання є доволі складним завданням. В сучасних умовах підприємницькі структури вимушені дотримуватись управлінської логіки, що вкладається в реактивну тактику ринкової поведінки «від ситуації».

Тобто, підприємства вимушені реагувати на зміни у підприємницькому середовищі постфактум. Поєднання двох основних змістових характеристик антикризового управління, що полягають у формуванні організаційно-економічного антикризового потенціалу для запобігання кризам та прийняття рішень щодо нівелювання наслідків їх негативного впливу, в умовах військового стану, доповнюється необхідністю перманентного моніторингу ризиків та загроз, обумовлених війною.

Побудова організаційно-економічного механізму реалізації антикризових стратегій підприємницьких структур передбачає дотримання визначеного переліку принципів:

- системності,
- комплексності,
- підтримки рівноваги між використанням та відновленням ресурсів,
- економічної обґрунтованості управлінських рішень,

- процесної організації,

- виправданого ризику,

- альтернативності варіантів розвитку,

- балансу інтересів стейкхолдерів.

Сучасні дослідники розглядають організацію процесу стратегічного управління як визначену послідовність етапів.

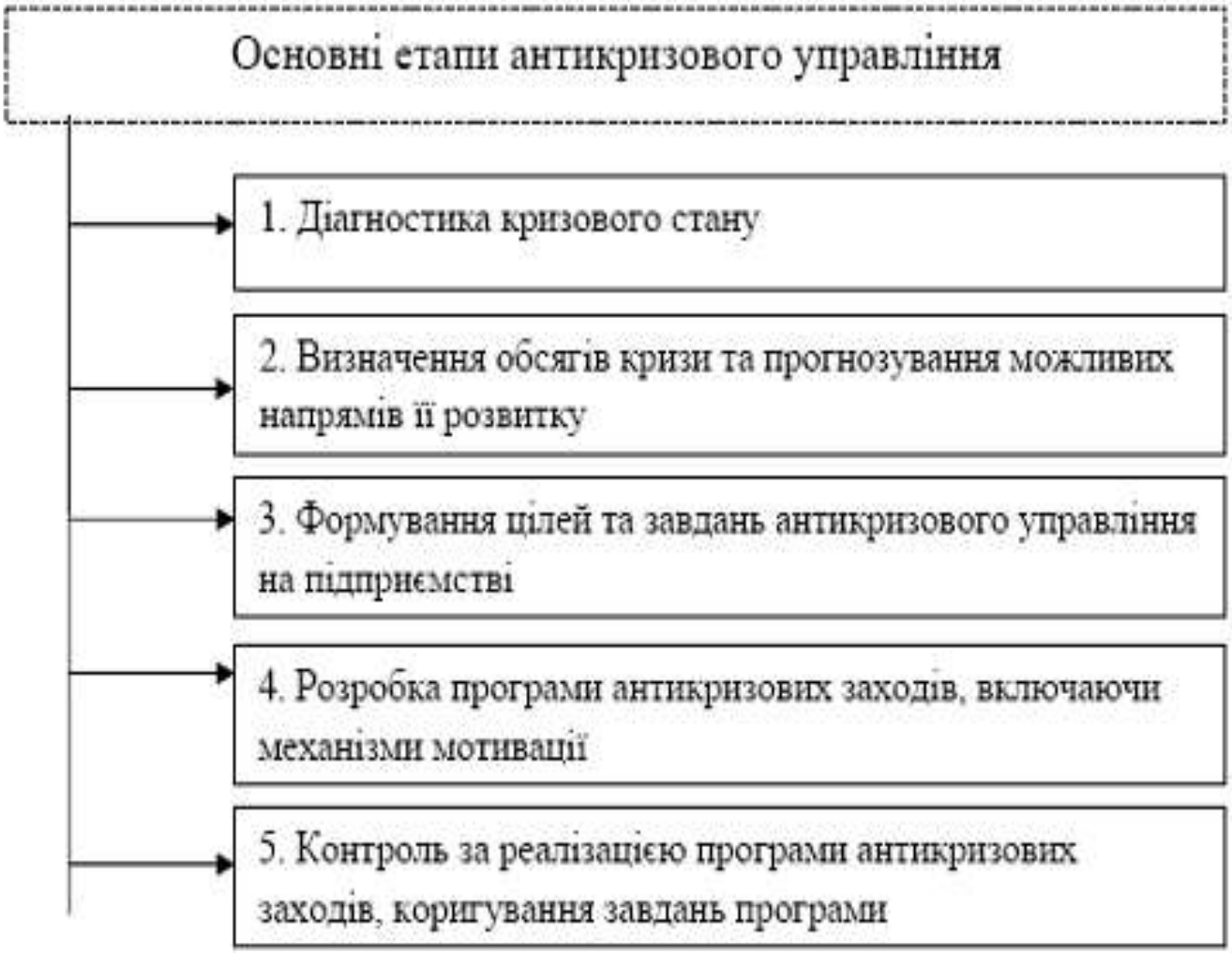


Рис. 1.3. Основні етапи антикризового управління підприємством

*Складено автором за даними [10, 13]

Концептуально, І. Ансофф відповідний процес характеризує як таку послідовність:

– аналіз зовнішнього середовища та перспектив для підприємницької структури;

– визначення конкурентного становища підприємницької структури у галузі;

– формування стратегічних альтернатив розвитку;

– оцінка та добір основної стратегії [21].



Рис. 1.4 Сукупність антикризових заходів на підприємстві

*Складено автором за даними [10, 13]

В якості організаційної структури стратегічного аналізу Ф. Котлер пропонує дотримуватись таких етапів:

– визначена на основі стратегічного бачення власників програми розвитку підприємницької структури;

– формування стратегічних цілей та завдань розвитку на основі аналізу відповідності результатів діяльності та потенціалу підприємницької структури умовам зовнішнього середовища;

– оптимізація портфелю бізнесів підприємницької структури;

– реалізація загальної стратегії та її функціональних складових [22].

Економічна складова механізму представлена:

- аналітикою факторів зовнішнього середовища,

- оцінкою впливу військових ризиків та діагностикою внутрішнього економічного потенціалу підприємницької структури,

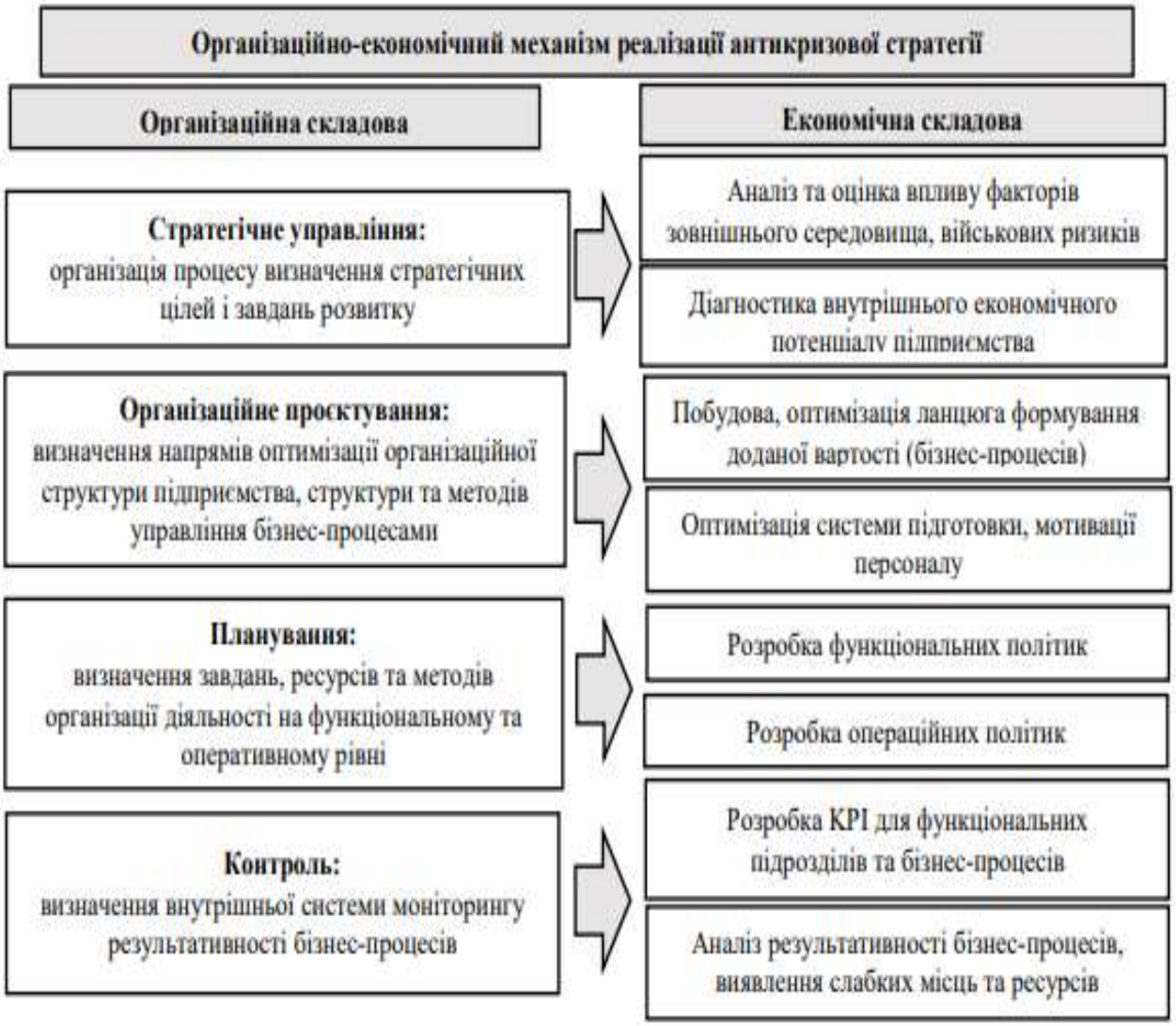


Рис. 1.5. Модель організаційно-економічного механізму формування та реалізації антикризової стратегії

Джерело: власна розробка авторів

- заходами безпекоорієнтованої оптимізації ланцюга формування доданої вартості та відповідними внутрішніми політиками у сфері організації виробництва,

- управління ресурсами,

- фінансами,

- персоналом,

- збутовою та інноваційною діяльністю.

Отже, кризова трансформація підприємницького середовища обумовила формування загального тренду розвитку управлінських систем підприємницьких структур, зміст якого полягає у фокусуванні на необхідності нівелювання (подолання) негативних наслідків, які спричиняються військовими ризиками та загрозами.

РОЗДІЛ 2.
ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ТОВ «ЦИТРУС» М. КИЇВ

2.1. Тенденції функціонування вітчизняних підприємств на ринку ритейлеру в умовах кризи

На другому році повномасштабного вторгнення в Україні почалось поступове відновлення економіки, яка зазнала значних потрясінь у 2022 році. Зменшення частоти обстрілів енергетичної інфраструктури дозволило майже повністю уникнути відключень світла. Частина громадян, які виїхали на початку війни, вирішили повернутися до України. Хоча загальна чисельність населення поки що не досягла рівня, який був до 2022 року, але і це повернення є значним кроком на шляху до відновлення країни.

Одним з ключових індикаторів відновлення економіки України став ритейл, особливо через те, що продукти харчування становлять приблизно половину витрат українських домогосподарств.

Українські ритейлери, реагуючи на економічні зміни, почали запроваджувати нові стратегії, які відіграли значну роль у стимулюванні зростання внутрішнього ринку та підвищенні споживчого оптимізму.

Говорячи про загальний обіг ритейлу в Україні, він зазнав значного зростання. У гривневому вираженні, порівняно з 2022 роком, він збільшився приблизно на 15%.

Щодо провідних українських ритейлерів, то їхні обороти показали ще більше зростання, в середньому від 25% до 35%.

Це свідчить про позитивні зміни в економіці країни та підвищення довіри споживачів і збільшення ролі мережевого ритейлу у порівнянні з невеликими магазинами та ринками.

Лідери ринку успішно адаптувалися до нових умов, розширили асортимент та впровадили інноваційні технології обслуговування, що сприяло їх зростанню.

Таблиця 2.1

Виручка ТОП-15 роздрібних мереж України в 2022-2023 рр., млрд. грн

Компанія	2022	2023	Приріст, %
АТБ	148,3	181,0	*22%*
Сільпо	70,0	84,7	*21%*
Епіцентр	57,6	70,0	*21%*
Розетка	27,6	38,2	*38%*
Фора	19,6	29,5	*51%*
Комфі	16,6	27,7	*67%*
Аврора	14,0	27,0	*93%*
Метро	20,2	25,6	*27%*
Новус	16,0	22,3	*39%*
Єва	15,7	21,0	*34%*
Варус	14,6	17,5	*20%*
Велмарт	13,5	17,2	*27%*
Фокстрот	9,8	12,7	*29%*
Таврія В	9,9	12,4	*25%*
Ашан	10,7	11,0	*3%*
Всього ТОП-15 ритейлерів	**464,1**	**597,6**	***29%***

Джерело: Оцінка Pro-Consulting за даними YouControl

Серед продуктових ритейлерів особливо вражаюче зростання показали дві мережі. Мережа «Новус» зросла на 39%, що є значним показником. Ще більше зросла мережа «Фора» - на 51%. Це зростання стало можливим, зокрема, завдяки відкриттю нових магазинів та покращенні формату існуючих. Це свідчить про активний розвиток цих мереж і їхню ефективну адаптацію до потреб ринку.

Серед найбільших продуктових ритейлерів України мережі АТБ і Сільпо продемонстрували зростання на 21-22%. Це свідчить про їхню міцну позицію на ринку та здатність адаптуватися до змінних умов. Найменше зростання серед лідерів ринку показала мережа Ашан, всього лише на 3% у порівнянні з 2022 роком.

Найбільша DIY мережа «Епіцентр» показала значний приріст, збільшивши свої показники на 21%. Зростання мережі «Епіцентр» можна пояснити зростаючою потребою в матеріалах та товарах для відновлення

житлової та іншої інфраструктури, яка постраждала внаслідок російських обстрілів.

Таблиця 2.2

Ринок ритейлерів на території України

Сегмент	Найбільші ритейлери
Food-ритейл	ТОВ «Сільпо», ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Фоззі-Фуд», ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна», ТОВ «Омега», ТОВ «Фора», ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», ТОВ «ЕКО», ТОВ «Альянс Маркет», ТОВ «НОВУС Україна», ТОВ «Фудмаркет», ТОВ «ПАККО Холдинг», ТОВ «Таврія В», ОТВ «Таврія ПЛЮС», ТОВ «Український Ритейл», ПІІ «БІЛЛА-Україна», ТОВ «БЮРО ВИН»
DIY-ритейл	ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «33м^2», ПрАТ «Нова Лінія», ПрАТ «БРВ Київ», ТОВ «Леруа Мерлен Україна», ТОВ «Будмакс», ТОВ «ТБД «ОЛДІ», ТОВ «Практікер Україна», ТОВ «Ясен-Поділля», ТОВ «МЕРКС ГРУП», ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», ТОВ «Мебельна компанія України»
Ритейл у сфері побутової техніки та електроніки	ТОВ «Група компаній «Фокстрот», ТОВ «Цитрус Дискаунт», ТОВ «ЦИТРУС», ТОВ «АЛЛО», ТОВ «Комфі-Трейд», ТОВ «НРП», ТОВ «ДІЄСА»
Аптечний ритейл	ТОВ «Мед-сервіс», ТОВ «Аптека 24», ТОВ «Аптека низьких цін ТМ», ТОВ «Фармастор», ТОВ «ЛІКФАРМ», ТОВ «Гамма-55», КП «КП Фармація», ТОВ «Аптека гормональних препаратів»,ТОВ «Сиріус-95», ТОВ «Аптеки медичної академії», ТОВ «Регіональна аптечна мережа Руан», ТОВ «Аптекар-Груп», ПП «Наша аптека», ПрАТ «Фоззі-Фарм», ТОВ «Галафарм», ТОВ «Мар-кет-сервіс», ТОВ «Подорожник», ТОВ «ТАС-Фарма», ПП «Конекс», ТОВ «Аптека Гаєвського»
Дрогери	ТОВ «Стиль Д», ТОВ «РУШ», ТОВ «Суматра Лтд», ТОВ «ДЦ Україна»
Fashion-ритейл	ТОВ «Megasport», ТОВ «МТІ», ТОВ «СПОРТМАСТЕР-УКРАЇНА», ТОВ «Розенталь Коллінз Група», ТОВ «Карі-Україна», ТОВ «Ів Роше Україна», ТОВ «ЗАРА Україна», ТОВ «Інтермода Трейд», ДчП «ЛПП Україна», ТОВ «Mega sport», ДчП «Адідас Груп»
Ритейл у інших сферах	ТОВ «БУКВА», ПП «Торгова фірма «Антошка», ТОВ «ПЛАНЕТТОЙС», ТОВ «Папірус» та ін.

*Складено автором за даними [14]

Мережі побутової техніки та електроніки також показали значне зростання, але основною причиною цього стало збільшення цін на товари, які ці мережі пропонують. Мережа Comfy збільшила виторг на 67%, в той час як Фокстрот - на 29%. Ці зміни відображають загальну тенденцію на ринку побутової техніки та електроніки, де цінові фактори відіграють важливу роль у зростанні оборотів наряду зі зростанням цін через девальвацію гривні.

В АЛЛО у 2023 році попит на ігрові приставки та аксесуари зріс на 100% в грошах, також у порівнянні з показниками 2022 року на понад 50% зросли продажі ноутбуків, комп'ютерної та побутової техніки.

У відповідь на тренди ринку АЛЛО продовжує розширювати асортимент товарів. У 2023 році на сайті з'явилися 3D-принтери, а також було розширено асортимент тренажерів, масажерів та товарів для дому. У вересні компанія повернула на ринок смартфони HONOR, що демонструють позитивну динаміку продажів, а у грудні було значно розширено асортимент телевізорів Sharp.

Найбільш відвідуваними інтернет-магазинами в Україні за 2023 р. були Rozetka.com.ua, Allo.ua, Makeup.com.ua. Серед найбільш відвідуваних маркетплейсів в Україні на першому місці Porm.ua, на другому – Rozetka.com.ua, на третьому – Aliexpress.com.

Найбільший онлайн-ритейлер Rozetka зріс на 38%, що, крім активної експансії магазинів у офлайні говорить про зростання ролі онлайн-торгівлі загалом.

Серед найбільших мереж непродуктового ритейлу найбільше зростання продемонструвала мережа однодоларових магазинів «Аврора», яка в 2023 році зросла на 93%. Це зростання дозволило «Аврорі» піднятися у списку найбільших українських ритейлерів за обсягом виручки з дванадцятого на сьоме місце. Такий успіх став результатом значної експансії мережі магазинів у різних регіонах України, підкреслюючи зростаючу популярність недорогих товарів серед споживачів в умовах економічних змін.

Зміни в поведінці споживачів значно вплинули на ринок ритейлу. Зокрема, середній чек для офлайн-торгівлі продуктами харчування збільшився на 11% порівняно з 2022 роком, тоді як для онлайн-торгівлі цей показник збільшився на 38%. При цьому частота покупок в онлайні зросла на 63%, у той час як для офлайн-торгівлі — лише на 6%. Це свідчить про значне зростання популярності онлайн-торгівлі, особливо у сегменті недорогих покупок, та може вказувати на тенденцію поступового витіснення офлайн-торгівлі онлайн-ритейлом через зручність та доступність доставки продуктів харчування.

Реагуючи на зміни в поведінці споживачів, ритейлерські мережі адаптують свої стратегії. Одним з ключових трендів, який почав набирати обертів у 2023 році і, як очікується, продовжиться у 2029, є збільшення пропозицій у сегменті недорогих товарів. Також спостерігається збільшення акційних пропозицій і розширення асортименту товарів під власними торговими марками. Ці зміни відображають зусилля ритейлерів залучити більше клієнтів, пропонуючи їм більше вигідних умов та варіантів покупок.

Зростання частки товарів під власними торговими марками в асортименті ритейлерів частково є відображенням європейського тренду. У Європі вже давно сформувалося розуміння, що продукція під власними торговими марками магазинних мереж за якістю майже не поступається аналогам від відомих брендів, а головною перевагою таких товарів є їх нижча ціна для кінцевого споживача, яка досягається за рахунок зниження маркетингових витрат. Цей підхід дозволяє ритейлерам залучити більше покупців, які шукають вигідні цінові пропозиції, зберігаючи при цьому високу якість товарів.

Так, розширення асортименту під власними торговими марками стало загальною тенденцією серед торгівельних мереж. Додатково, кілька мереж провели ребрендинг своїх торгових марок, що є важливим кроком у стратегії розвитку та позиціонування на ринку. Цікавим новим трендом стало те, що навіть невеликі регіональні торгівельні мережі почали запроваджувати власні

торгові марки, пропонуючи більш доступну продукцію. Це дозволяє їм не лише пропонувати товари за конкурентоспроможними цінами, але й значно збільшувати свої маржі. Така стратегія підтверджує зростаючий інтерес споживачів до вигідних покупок і розширює можливості ритейлерів заробляти більше, навіть на фоні економічних змін.

Повертаючись до зростання онлайн-торгівлі, це стало однією з ключових тенденцій, що набирає обертів. Особливу увагу привертає значне збільшення кількості ритейлерів, які розвивають власні мобільні додатки. Наприклад, київська мережа «Коло» та мережа магазинів «Новус» нещодавно запустили свої додатки, що є важливим кроком до залучення клієнтів через цифрові канали. Якщо в середині минулого року серед ТОП-50 ритейлерів лише у 75% були власні мобільні застосунки, то зараз цей показник досягає майже 90% серед провідних українських ритейлерів. Це підкреслює загальний тренд на цифровізацію ритейлу та важливість мобільних застосунків як інструменту для покращення взаємодії з клієнтами та стимулювання продажів.

Тенденція, що розпочалася в 2023 році та продовжиться в 2029 році, полягає в розвитку спеціалізованих роздрібних мереж. Зокрема, дрогері мережі продемонстрували значне зростання, при цьому найбільший ритейлер цього сегменту показав зріст на 67%. Також відзначається активна експансія мереж зоотоварів, серед яких мережа MasterZoo суттєво збільшили кількість торгових точок. Крім того, триває розвиток мереж однодоларових магазинів, які пропонують широкий асортимент товарів за доступними цінами. Ці тенденції свідчать про зміну споживчих уподобань та пошук нових ніш з боку ритейлерів.

Очікується, що одним з основних трендів 2023 року стане зростання конкуренції між роздрібними мережами, що пов'язано з обмеженою сумою грошей, яку покупці готові витрачати через зменшення кількості споживачів. Це стає наслідком продовження економічної кризи, яка, є результатом повномасштабного вторгнення. В таких умовах роздрібні мережі змушені

будуть запропонувати своїм клієнтам унікальні пропозиції, щоб привернути їхню увагу. Тому, поряд зі зростанням кількісної конкуренції, важливим стане і значне зростання якості нових пропозицій, які можуть вийти за рамки традиційної діяльності роздрібної торгівлі, підкреслюючи пошук інноваційних підходів до залучення та утримання клієнтів.

Загальні очікування на 2029 рік вказують на те, що оборот найбільших ритейлерів може зрости на 15-20%. Таке зростання передбачається як наслідок поліпшення загальної економічної ситуації в країні та активізації внутрішньогалузевої конкуренції. Це свідчить про можливе відновлення економіки та збільшення споживчого попиту, а також про те, що ритейлери продовжуватимуть шукати нові способи залучення клієнтів і збільшення своїх часток на ринку через інновації та покращення пропозицій.

Згідно міжнародних та національних статистичних звітів протягом останніх 10 років функціонування роздрібної торгівлі знаходиться у прямій залежала, від рівня доходів населення, та загальної економічної ситуації в країні.

Ритейл також продовжує бути одним із головних джерел бюджетних надходжень за рахунок сплати загальних податків та податків на оплату праці. Нагадаємо, роботодавці утримують із зарплат працівників 18% податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) та 1,5% військового збору (ВЗ). Відповідно, на руки співробітники отримують меншу суму. Крім зарплати, роботодавець за працівника сплачує 22% єдиного соціального внеску (ЄСВ) за рахунок власних коштів.

Якщо взяти середню заробітну плату (дохід), яку регулярно розраховує Пенсійний фонд України для нарахування пенсій на основі даних Державної податкової служби, то у червні 2029 року вона становила 18 806 грн. Відповідно можна підрахувати, скільки ПДФО та військового збору сплатили учасники дослідження RAU за 418 096 своїх співробітників за січень-червень цього року – 9,2 млрд грн.

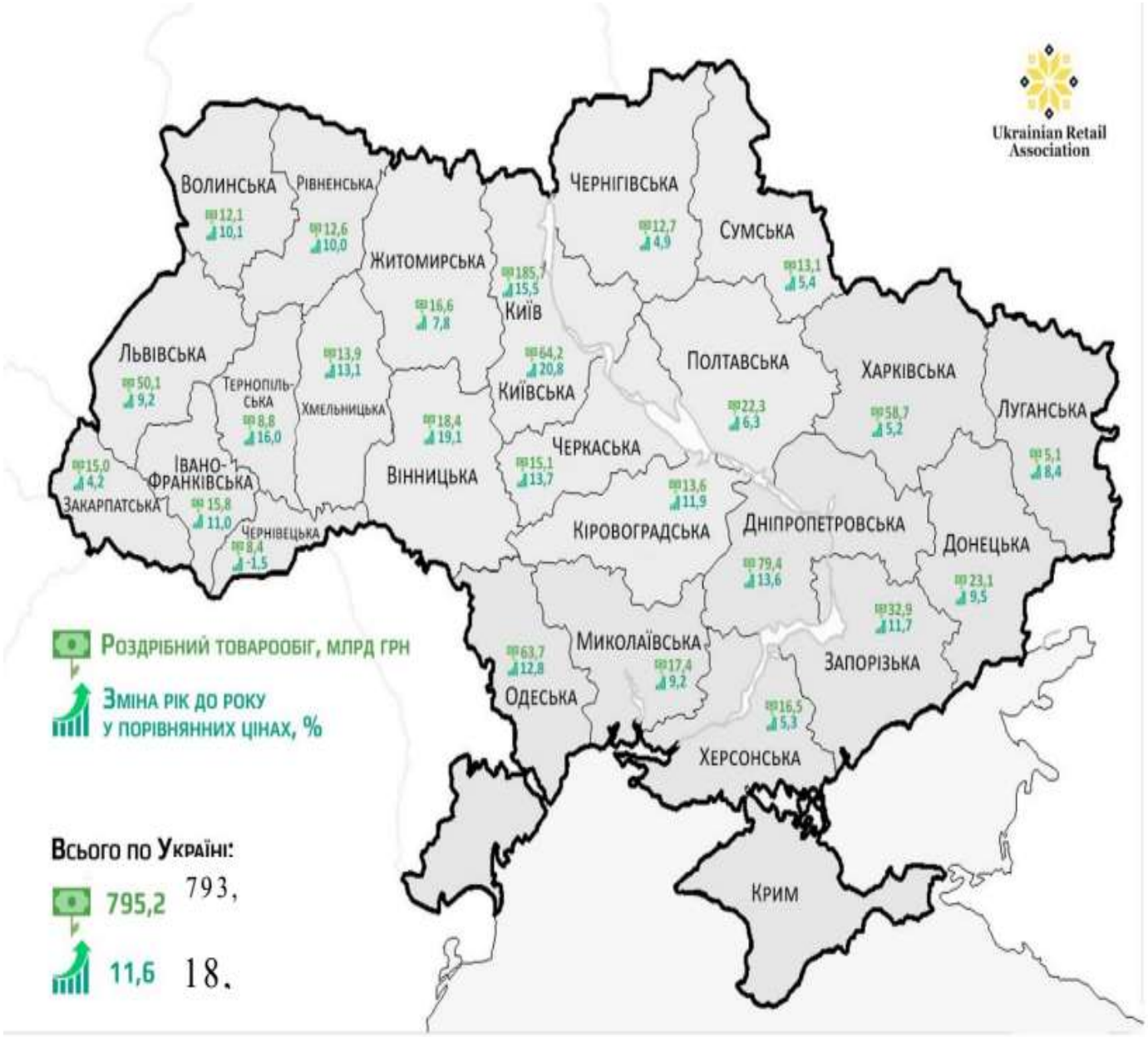


Рис. 2. 1. Регіональна структура роздрібного товарообороту ритейлерів в Україні у 2020-2023 роках

Джерело: за даними Асоціації ритейлерів України (RAU) [43]

В 2023 році збутові мережі відкрили 697 магазинів в Україні, що на 192 магазини більше, ніж в попередньому році (505 торгових точок). З відкритих 697 торгових точок, переважно магазини в нових локаціях - 518, інші 179 лише змінили назву в результаті ефекту ребрендингу, поглинання чи зміни прав оренди.

Найвищі показники роздрібного продажу товарів через мережу Інтернет, протягом 2020-2023 років у Київській, Дніпропетровській, Одеській, Харківській, Київській областях і м. Києві. До регіонів із найнижчими показниками від-носяться Житомирська, Тернопільська, Вінницька, Кіровоградська, та Чернігівська області.

2.2. Економічна оцінка організації господарської діяльності ТОВ «ЦИТРУС» м. Київ

Стрімко набираючи популярність по всій країні ритейлер побутової техніки та електроніки, набув активного розвитку і в м. Київ. ТОВ «ЦИТРУС» у 1998 р. відкриває в м. Київ перший в Західній Україні гіпермаркет електроніки який постійно збільшує число своїх магазинів у 5 разів – до 32 торгових точок.

ТОВ «Цитрус» почала свою діяльність на ринку електроніки та аксесуарів починаючи з 2000 року по сьогоднішній день (20 років), наразі підприємство поступово виходить на промисловий ринок. Підприємство має власну зареєстровану торгову марку «Цитрус» та логотип.

ТОВ «ЦИТРУС» виступає одним із лідер національного ринку рітейлерів центрального регіону України, яка пропонує кращу світову електроніку, піклуючись при цьому про комфорт, приємні враження та вигідні ціни всіх покупок.

Керівництво ТОВ «ЦИТРУС» починало свою діяльність з оптових продажів мобільних телефонів у 2000 році. Всі пам'ятають великі Нокіа і маленькі Еріксон? Перший роздрібний магазин був відкритий в Одесі в червні 2000 року з яскравою назвою Zitrus.

Потім був CITRUS і нарешті, вибір компанії зупинилися на добре відомому сьогодні назві ЦИТРУС.

У 2007 інтернет-магазин Цитрус розпочав здійснювати доставку в будь-яку точку України. На той час – це був прорив.

У 2011 було відкрито першу точка видачі інтернет-магазину. Цитрус перш за все зробив акцент на техніці Apple завдяки чому значно розширив сегмент цільової аудиторії.

Вперше в Україні покупці побачили відкриту викладку гаджетів та інтерактивні демо-зони замість скляних вітрин, саме в Цитрусі. З тих пір телефони, планшети і ноутбуки можна чіпати, перевіряти і тестувати. Пізніше цей прийом перейняли й інші мережі.

Продавці-консультанти поміняли строгі костюми на кеди, футболки і джинси. І у магазинах вже тоді була незвичайна, яскрава атмосфера, яка дуже личить тій новизні.

У 2014 році керівництво компанії оголосило про старт продажів Xiaomi і Meizu на правах ексклюзивного дистриб'ютора і першою знайомить українців з китайськими брендами. Це був важкий шлях, але колективу товариства вдалось його успішно пройти разом з вами.

Купити щось вироблене в Китаї тоді вважалося неприйнятним через сформовані упередження про низьку якість. Роки пройшли і тепер негативні переконання до цих брендам не належать. Пізніше продавати продукцію Сяомі та Мейзу стали й інші мережі.

2020 – відкриті перші точки ЦитрусПроката в Одесі та Києві, в прогулянкових зонах Аркадії та ВДНГ. Відмінний спосіб познайомитися з новою та незвичною розвагою на той час і розвинути нову культуру використання.

2022 - 27 липня компанія Цитрус першою в Україні відкрила Apple Shop – спеціалізовану торговельну зону площею 60 м² з продукцією Apple. Під час відкриття у флагманському магазині Мега Цитрус в Одесі було продано 140 iPhone. Це був абсолютний рекорд ринку.

2019 – відкриті ще два Apple Shop в Києві – в МегаЦитрусі, розташованому на вул. Хрещатик, 29, і в ТРЦ «Lavina»

Apple Shop розміщується тільки в магазинах ключових авторизованих роздрібних партнерів по всьому світу.

Нині Цитрус має статус Apple Authorized Reseller. На даний момент на території України Apple Shop є тільки в мережі магазинів Цитрус.

Це означає, що ексклюзивні пропозиції, офіційна техніка бренду, в найширшому асортименті була доступна у даному бізнесі і виступала новинкою ринку. Консультанти Цитруса знають про Apple все, допомагають обрати ідеальний девайс, будь то iPhone, MacBook, iPad, навушники або периферія.

2020 року – рік епідемії коронавіруса. І саме в цей період спостерігався ріст попиту на техніку для здоров'я – очищувачі, зволожувачі повітря, інгалятори і смарт годинники. В той епічний березень компанія поринули в онлайн, адже це легко і безпечно – купувати, сидячи вдома.

Серед успішних ключових послуг, які впровадила компанія для своїх клієнтів – ЦитрусМайстер. І це теж повторили інші ритейлери з різним ступенем успішності. Починалося все з налаштування смартфонів під користувача, зараз майстри товариства встановлюють все, що є в асортименті Цитруса і вимагає професійного підходу (пральні машини, кондиціонери, холодильники, варильні поверхні та інше).

Програма Цитрус Обмін – можливість оцінити старий пристрій та обміняти його на новий гаджет. Старі гаджети відправляються в сервіс компанії.

Цитрус Академія – для навчання всіх бажаючих створений проект, де люди різного віку отримують базові знання з операційних систем, технологій мобільної фотографії, монтажу відео на смартфоні, робототехніці, і навіть з маркетингу. Компанія постійно розширюємо і наповнюємо програми навчання.

Цитрус Прокат – оренда електротраспорта: скутерів, гіробордів, велосипедів і самокатів. Точки прокату розташовані в прогулянкових, паркових зонах. Це Аркадія в Одесі, ВДНХ в Києві.

За період функціонування ТОВ «ЦИТРУС» зуміло вистояти у конкурентній боротьбі серед провідних торгівців побутової техніки й електроніки роздрібної мережі: Фокстрот, Comfy, Ельдорадо.

Юридичною адресою центрального магазину ТОВ «ЦИТРУС» є: Україна, Київська область, місто Бровари, вулиця Щолківська, будинок 1.

Товариство «ЦИТРУС» діє на основі Статуту який було затверджено у 2000 році та змінено у 2017 р.

Група компаній «ЦИТРУС» складається з окремих юридичних осіб без єдиної материнської компанії.

Центральний офіс розташований за адресою: 65014, м. Одеса, вул. Маразліївська, 1/20.

Група компаній контролюється Акціонерним товариством «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «СТЮАРТ» (ідентифікаційний код Фонду 43770676, код Фонду в ЄДРІСІ 13300991, місцезнаходження: 01024, м. Київ, вул. Богомольця, б.7 / 14, пом. 182, кім. 3), кінцевим і єдиним бенефіціарним власником та контролером якого є Топал Григорій Іорданович.

Група здійснює такі види діяльності: роздрібна торгівля телекомунікаційним обладнанням в спеціалізованих магазинах, неспеціалізована оптова торгівля, надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, а також надання супутніх послуг з обслуговування та ремонту телекомунікаційного обладнання та інших електронних приладів.

Згідно кваліфікаційних характеристик ТОВ «ЦИТРУС» спеціалізується на наступних видах діяльності:

Основний: 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням (основний);

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна

77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів

Таблиця 2.3

Правове поле функціонування ТОВ «ЦИТРУС»*

Організаційно-правові	
1. Форма власності	Колективна форма власності
2. Форма організації	Товариство з обмеженою відповідальністю
3. Організаційні структури	Функціональна структура управління
4. Кадрова політика	Підприємство надає програми та тренінги, має власну систему підняття кваліфікації персоналу, стимулює персонал до розвитку
5. Системи менеджменту й прийнятий стиль керівництва	Демократичний стиль керівництва
Ресурси	
1. Виробничі потужності	Головний офіс: 65039, м. Одеса, проспект Гагарина, будинок 25 Вони мають мережу з 54 магазинів, що працюють в унікальному для України форматі інноваційних розважальних центрів з відкритим доступом до товарів, інтерактивними зонами віртуальної реальності, електротранспорту, пристроїв розумного будинку, компанія розвиває власну мережу авторизованих сервісних центрів і пунктів прокату електротранспорту, а також не мають аналогів освітніх просторів ЦеХАБ і Цитрус Академія у флагманських магазинах мережі.
2. Сировина та матеріали, комплектуючи тощо…	Компанія немає власної сировини для виробництва товарів, але в наявності є товар який вони замовляють у виробників, та фірмові пакети «Цитрус».
3. Фінансові	Обіг компанії 77,7 млн. грн. у 2015 р. Стабільно зростає.
4. Інтелектуальні	Власні освітні простори ЦеХАБ і Цитрус Академія, кваліфіковані робітники, займаються постійним пошуком нових тендерів, та виробників.
5. Технологічні	Технологічних показники відсутні. Замовляють товар у виробника, і реалізують тільки на території України.
6. Інформаційні	Офіційний сайт - www.citrus.ua, також підприємство регулярно є спонсором різних виставок та конкурсів, і активно робить різні ярмарки для самореклами, на якій розігрує товари від виробників.
7. Трудові	На підприємстві на даний момент часу працює більше 550 робітників різних спеціалізацій та кваліфікацій.

*Розроблено автором згідно документації підприємства

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

Інші:

6.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами

46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах;

Таблиця 2.4

Розподіл основних асортиментних груп ТОВ «ЦИТРУС» на основі АВС-аналізу

Найменування категорії асортименту	Виручка, тис. грн.	Частка в обігу, %	Частка з загальним підсумком, %	Групи
Смартфони і телефони	2859447,43	37,8%	37,8%	A
Техніка для кухні	1338947,61	17,7%	55,5%	A
Ноутбуки, планшети, ПК	1036453,36	13,7%	69,2%	A
Телевізори та аудіотехніка	820674,54	10,8%	80,1%	B
Техніка для дом	616521,07	8,2%	88,2%	B
Смарт-гаджети	307716,38	4,1%	92,3%	B
Фото, відео, авто	242669,62	3,2%	95,5%	C
Краса та здоров'я	195681,57	2,6%	98,1%	C
Посуд	81176,11	1,1%	99,1%	C
Інструменти	65388,05	0,9%	100,0%	C
Всього	7564675,75	100%	-	-

Побудовано за наданою підприємством документацією

47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, запису, відтворення звуку й зображення

47.65 Роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах.

47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет

62.02 Консультування з питань інформатизації

62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем

68.31 Агентства нерухомості;

69.23 Страхування товарів;

69.96 Кредитування споживачів;

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;

95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування.

Отже ТОВ «Цитрус» – це добре помітний і впізнаваний ритейл на ринку України, що включає мережу з більше 71 магазинів і інтернет-магазин ctrs.com.ua.

Компанія працює в унікальному для України форматі інноваційних розважальних центрів в яскравому сучасному дизайні, площею до 2000 м².

Це відкритий доступ до товарів, інтерактивні зони віртуальної реальності, електротранспорт і пристрої розумного будинку, доброзичливий і грамотний персонал.

Цільова аудиторія Цитруса – активні, просунуті користувачі девайсів і гаджетів: від навушників до ноутбуків, від квадрокоптера до електробайка.

Менеджери цілеспрямовано займаються популяризацією електротранспорту в Україні, перші виділили персональний в окрему категорію і познайомили українців з цим способом пересування. У 2020 році за підтримки Цитруса був проведений перший чемпіонат України з моноколеса

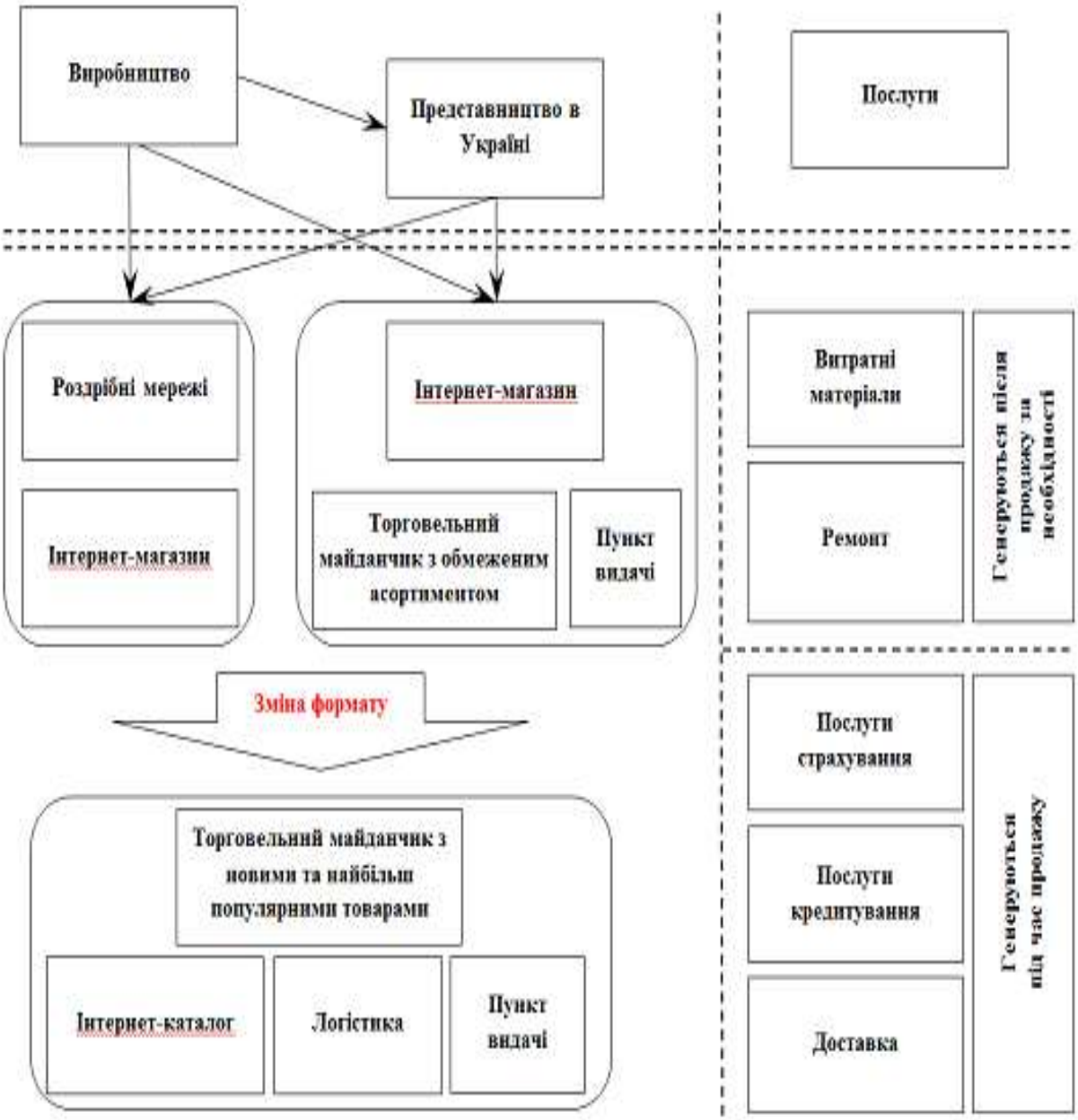


Рис. 2. 2. Видова структура господарської діяльності ТОВ «ЦИТРУС» до та підчас карантинних обмежень через пандемією Covid-19

*Розроблено автором згідно документації підприємства

Онлайн магазин ctrs.com.ua впевнено тримається серед лідерів інтернет-торгівлі в Україні. Центральний офіс знаходиться в Одесі (доступна віртуальна екскурсія).

Компанія розвиває власну мережу авторизованих сервісних центрів і пунктів прокату електротранспорту, а також освітніх просторів у флагманських магазинах мережі.

Юридичним засновником та генеральним директором товариства виступає КОМПАНІЯ МЕДІН ЛП (MEDIN LP). Ірландія, Сьют 7151, вул. Маргарет 6 Ньюврі Канті Даун Вт34 1Df. Розмір внеску: 1 300 000.00 грн, 100%

Уповноважена особа - Нумадова Білбіл - керівник

Станом на 2020 р. ТОВ «ЦИТРУС» має передові позиції стосовно реалізації портативної відео та аудіо техніки, комунікаційних технологій, а також їх сервісної підтримки.

У 2029 р. директором мережі салонів ТОВ "ЦИТРУС" є Сергієнко Сергій Анатолійович. Система управління мережі салонів ТОВ «ЦИТРУС» є децентралізованою та характеризується лінійно – функціональними зв’язками (рис. 2.7).

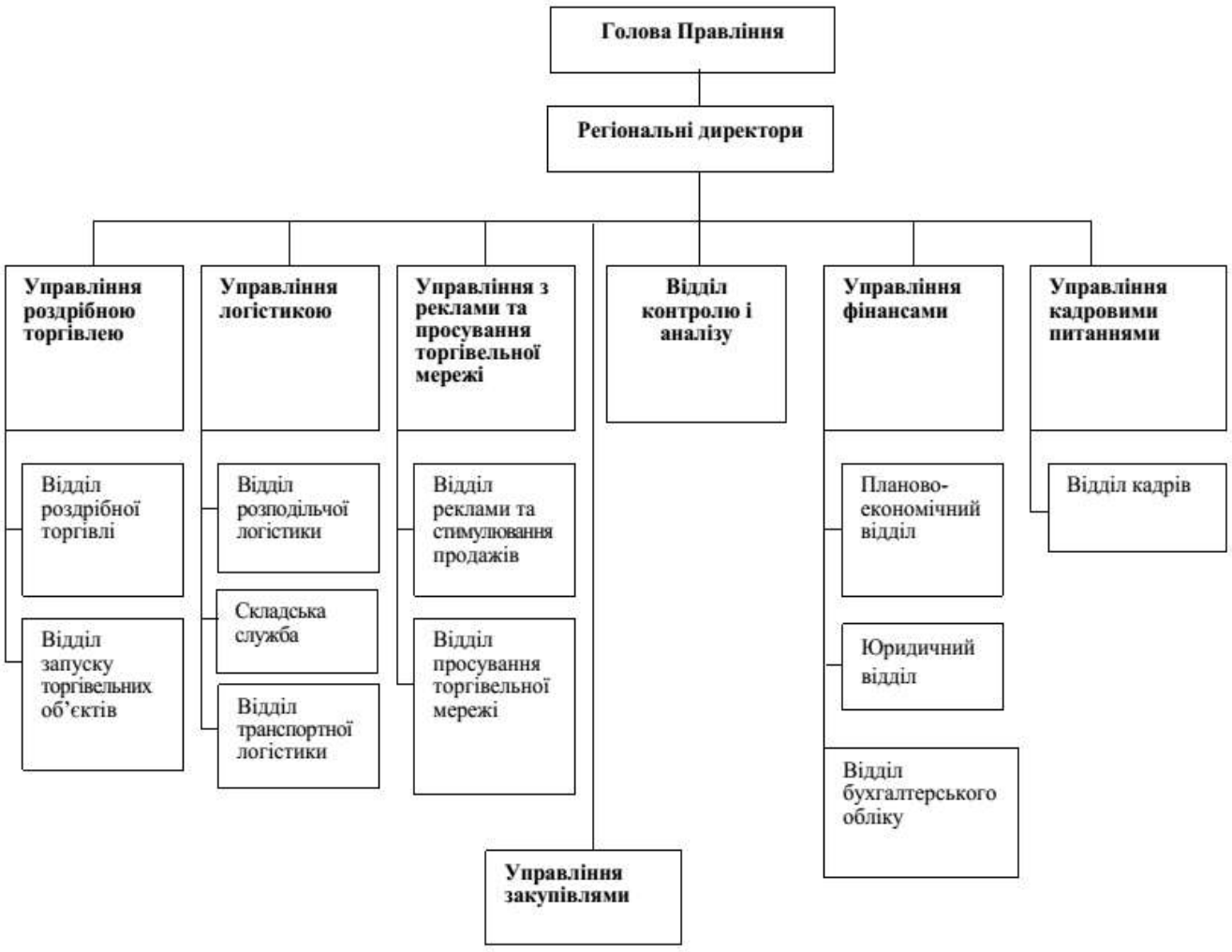


Рис. 2.3. Організаційна структура мережі салонів ТОВ "ЦИТРУС"

Побудовано за наданою підприємством документацією

Звичайно рекламну компанію та промоутер мережі салонів ТОВ "ЦИТРУС" формується саме завдяки плідній роботі відділу управління рекламою та просування товарів. Саме в період кризових етапів функціонування товариства керівництво вдається до радикального розширення рекламних ходів, як одного із економічних інструментів інформування покупців.

Звичайно актуальністю виконання господарських операцій стосовно проведення фінансових та кадрових операцій вирізняються фінансовий та кадровий відділ, які є ключовими аспектами менеджменту на підприємстві.

Саме завдяки ефективній роботі структурних відділів та працівників мережі салонів ТОВ "ЦИТРУС" протягом свого періоду функціонування змогло отримати визнання серед покупців як регіонального так і національного масштабів:

- У 2017 р. за версією рейтингового журналу «Гвардія України» мережа салонів ТОВ «ЦИТРУС» зайняла 10 місце за показниками прибутковості серед рітейлерів національної мережі (електроніка і побутова техніка);

- У 2022 р. ТОВ «ЦИТРУС» зайняла сьому сходинку за обсягами реалізації комп’ютерної техніки та електроніку на території Київської області;

Про високі результати господарської діяльності мережі салонів ТОВ "ЦИТРУС" свідчать і показники фінансової звітності (табл. 2.5).

Останні кілька місяців 2022 та 2024 р. внесли безпрецедентну невизначеність, складність і зміни в роздрібну торгівлю мережі салонів ТОВ «ЦИТРУС». Однак навіть за таких складних умова за періоду жорсткого карантину, та постійних обстрілів як у м. Києві так і Одесі товариство змогло забезпечити прибутковість.

Таблиця 2.5

Динаміка основних показників розміру мережі салонів ТОВ «ЦИТРУС»*

Показник	2019	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Товарна продукція, тис. грн.	179967	204508	323444	350860	410506
2. Загальна земельна площа, га	50,9	50,9	50,9	50,9	50,9
3. Середньорічна чисельність постійних працівників, чол.	640	645	723	809	820
4. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	52712	59900	96979	121971	142706
5. Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	119026	135257	138232	177869	208107

*Розроблено автором згідно звітності підприємства

Звичайно значного фінансового приросту мережі салонів ТОВ «ЦИТРУС» змогла досягнуту у перших трьох кварталах 2023 р., що значно згладило негативні прояви кризи у четвертому кварталі. Та навіть за складних умов підприємство змогло на 16 % показати прирости товарної продукції. Однак, негативні прояви пандемії та військових дій покажуть реальну картину уже у показниках 2024 р., де поглибившись кризова ситуація висвітлить загальну тенденції змін роздрібної торгівлі .

В цілому торговельна мережа ТОВ «ЦИТРУС», незалежно від місця розташування магазинів здатна забезпечити найбільш повне задоволення потреб місцевого населення в товарах та послугах належної якості за доступними цінами саме завдяки ефекту масштабу цінам за умови високого рівня торгівельного сервісу. Зростання масштабів діяльності торговельних мереж зумовлює підвищені вимоги до використання ними набору різноманітних видів маркетингових комунікацій:

- реклами,
- стимулювання продажів,
-паблік рилейшнз,

- прямого маркетингу,

- персональних продажів (типова стратегічна модель бренд-комунікації).

У 2023 році середньорічна чисельність працівників мережі салонів ТОВ «ЦИТРУС» збільшилась на 11 осіб штатного складу порівнюючи із показниками 2023 р. Що було зумовлено відкриттям двох додаткових салонів у Київській області.

Таблиця 2.6

Основні показники забезпеченості ресурсів та ефективності їх використання у ТОВ «ЦИТРУС»*

Показник	2019 р	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
I. Показники ефективності використання основних виробничих фондів					
Фондоозброєність, тис. грн.	91,3	92,9	96,8	172	182
Фондозабезпеченість, тис. грн.	1156,8	1176,8	1905,3	2396,3	2416,3
Фондовіддача, грн.	4,1	5,1	3,4	2,1	2,2
Фондомісткість, грн.	0,2	0,2	0,3	0,5	0,4
Припадає в розрахунку на 1 грн. основних виробничих фондів, грн.:					
- валового доходу	4,8	5	3,1	2,6	2,7
- чистого прибутку	0,4	0,4	0,4	0,1	0,2
II. Показники ефективності використання трудових ресурсів					
Виробництво валової продукції у розрахунку на 1 середньорічного працівника, грн.	281	317	447	434	501

*Розроблено автором згідно звітності підприємства

В цілому протягом досліджуваного періоду кількість штатних працівників зросла на 27%.

Вартість виробничих фондів торгівельної мережі салонів ТОВ «ЦИТРУС» та оборотних активів у 2023 р. збільшилась порівняно з 2019 роком на 71 та 75% відповідно (табл. 2.5).

Оцінка звітних показників діяльності торговельної мережі ТОВ «ЦИТРУС» свідчить про ефективність господарської діяльності та вірно обраний курс розвитку:

- фондовіддача торговельної мережі ТОВ «ЦИТРУС» зменшилася практично на 2 грн. у 2023 р. у порівнянні із результатами діяльності компанії у 2019 р.;

Таблиця 2.7

Економічні показники господарської діяльності ТОВ «ЦИТРУС»*

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Вартість товарної продукції у розрахунку на:					
1 середньорічного працюючого, тис. грн.	281,2	317,1	447,4	433,7	500,6
100 грн. основних виробничих фондів, тис. грн.	341,4	341,4	333,5	287,7	287,7
Чистий прибуток у розрахунку на:					
1 середньорічного працюючого, тис. грн.	27,8	35,2	57,7	33,9	38,3
100 грн. основних виробничих фондів, тис. грн.	29,9	37,9	43,0	19,7	22,3
Норма прибутку, %	9,7	12,3	18,2	11,6	13,1
Рівень рентабельності, %	8,7	11,0	20,1	9,9	11,2

*Розроблено автором згідно звітності підприємства

- позитивних змін у 2023 р. зареєстровано і щодо реалізації товарної продукції у корегуванні та розрахунку на середньорічного працівника які збільшилась на 67 грн.;

- валовий дохід та чистий прибуток у 2023 р. згідно показників 2019 р. у розрахунку на одну грошову одиницю основних виробничих фондів скоротилась на 2,2 грн., та 0,3 грн. відповідно;

- динамічних змін зазнала і фондозабезпеченість, фондоозброєність й

фондомісткість котрі у 2023 р. відповідно до показників 2019 р. зросла на 1259 тис. грн., 90 тис. грн. та 0,2 грн.;

Чистий прибуток торговельної мережі ТОВ «ЦИТРУС» за даний період у розрахунку на одного середньорічного працівника також збільшився на 10 грн., проте у розрахунку на 100 грн. основних виробничих фондів зменшився на 7 грн. Норма прибутку та рівень рентабельності ТОВ «ЦИТРУС» ж збільшились на 3,4 в. п. та 2,5 в. п. Однак вартість товарної продукції на 100 грн. основних виробничих фондів знизилась відповідно 53 тис. грн.

2.3 Вплив нестабільної економіко-політичної ситуації на фінансовий стан товариства

За період функціонування керівництву торговельної мережі ТОВ «ЦИТРУС» зуміло пережити уже кілька кризових періодів поспіль. І завдяки вдало розробленій антикризовій програмі зуміло не лише забезпечувати господарські процедури, а й отримувати значні прибутки.

Серед політичних ризиків для торговельної мережі ТОВ «ЦИТРУС» виділяють:

- військові дії або виникнення локальних конфліктів, громадські заворушення, тероризм;

- загострення внутрішньополітичної ситуації внаслідок проведення виборів;

- неможливість конвертації місцевої валюти;

- непередбачувані зміни законодавства країни, а саме податкової, митної та політики регулювання цін.

Серед фінансових ризиків макросередовища керівництво ТОВ «ЦИТРУС» вказує на наступні:

- інфляційний ризик;

- податковий ризик;

- валютний ризик;

- інвестиційний ризик

Темп інфляції в Україні відповідно уповільнився у 2023 році до 12% (порівняно з 43% у 2019 році), а ВВП показав зростання на 1% (після падіння на 9.9% у 2022 році). Серед сегментної категорії побутової техніки слід виокремити наступні групи:

- для кухні: електрочайники, мультиварки, соковижималки, мікроволнові печі, кофеварки, м'ясорубки, блендери, хліб опічки тощо;
- велика побутова техніка: морозильні камери, холодильники, плити, пральні машини, витяжки;
- вбудована техніка: духові шафи, кухонні поверхні, витяжки;
- техніка для дому: пилососи, утюги, портативні холодильники, посуд тощо.
- Найменшу частку в товарній структурі ТОВ «ЦИТРУС» має реалізація побутової техніки.

Таблиці 2.8

Склад і структура продажу продукції в мережі магазинів ТОВ «ЦИТРУС»*

Галузь, продукція	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за 3 роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Планшети, ноутбуки, комп'ютери та аксесуари	147167,2	45,5	183850,7	52,4	251640,1	61,3	194219,4	55,3
Мобільні телефони і смартфони та аксесуари	62424,8	19,3	82452,1	23,5	85795,7	20,9	76890,9	21,4
GPS-навігатори, відеокамери, цифрові фотокамери, телевізори та кіносистеми	21347,3	6,6	52278,2	14,9	48850,2	11,9	40825,2	11,7
Побутова техніка	92505,1	28,6	32279,1	9,2	24219,8	5,9	49668,0	11,6
Всього по підприємству	323444,4	100	350860,1	100	410506	100	361603,6	100

*Розроблено автором згідно звітності підприємства

Наступним інструментом регулювання який в певній мірі вніс корективи у строки розрахунку за договорами щодо поставки товарів від міжнародних дистриб'юторів ТОВ «ЦИТРУС», було зобов'язання щодо подовженя з 90 до 120 днів періоду розрахунку за валютними угодами.

Досить кризовим для діяльності ТОВ «ЦИТРУС» був і 2022-2024 роки який був визначений як початок конфлікту на окремих територіях східної України, який і досі залишився не врегульованим. Внаслідок цього Компанія втратила дистриб'юторів із Російської Федерації. Адже російська влада ввела торговельне ембарго на ряд ключових українських експортних товарів. У відповідь уряд України запровадив аналогічні заходи, спрямовані проти російських товарів.

Варто зауважити, що ринок побутової техніки й електроніки перебуває в постійному розвитку і постійно змінюється та потребує інноваційних продуктів. Тому і керівництво ТОВ «ЦИТРУС» постійно оптимізує розміри торговельних площ, канали комунікацій та взаємодії зі споживачами і дистрибюторами.

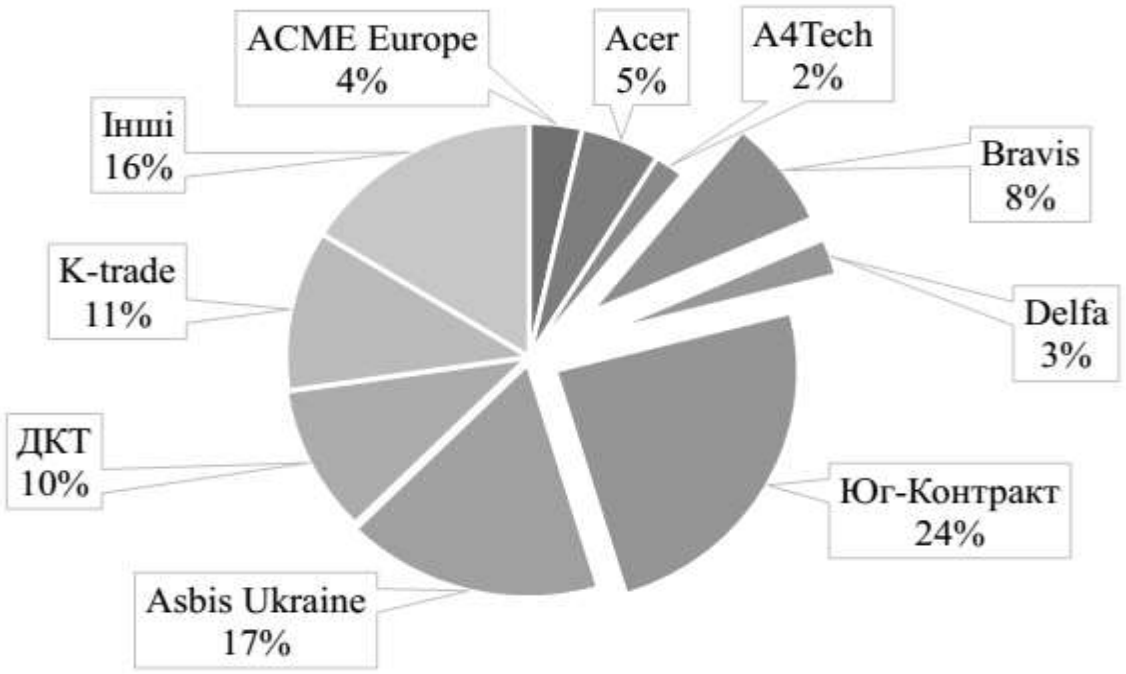


Рис. 2.4. Частки постачальників торговельної мережі ТОВ «ЦИТРУС» в загальному обсязі прямих закупівель компанії

Побудовано за наданою підприємством документацією

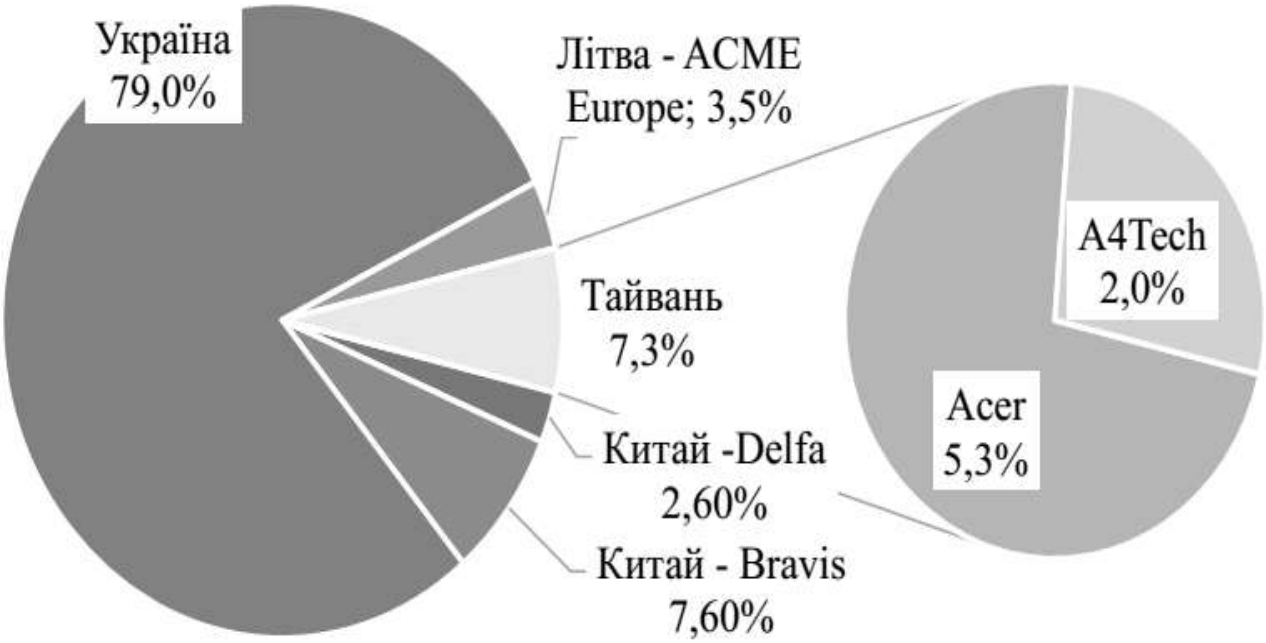


Рис. 2.5. Географічна структура закупівель торгової мережі ТОВ «ЦИТРУС» за країнами в 2023 році

Протягом кризових періодів функціонування ТОВ «ЦИТРУС» не одноразово спостерігалася зміна торговельного формату роздрібної торгівлі як побутовою технікою так і електронікою на зменшення середньої площі торговельного приміщення, відкриття власних інтернет-магазинів, розвиток мультиканальності комунікацій та продажів, розширення асортименту послуг, розвиток мережі пунктів видачі.

Кількість представлених продуктів у торгових залах ТОВ «ЦИТРУС» завжди оптимізується, а розширений список товарів менеджмент представляє в електронному каталозі, який завжди запропонують продавець-консультант покупцям на сервісних магазинах. Звісно, що всі названі тенденції взаємопов’язані і залучення їх прямо пропорційно залежить від кризових проявів в економіці і від купівельної спроможності покупців.

З іншого боку в даних кризових умовах ТОВ «ЦИТРУС» активно досліджує ефективність та можливість розширення мережі інтернет-магазинів починаючи активно рекламувати демонстраційні зали та пункти

видачі замовленого товару, намагаючись розширити не лише асортимент товару та наданих послуг, а й забезпечити їх умови перебування у торгових залах.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності товариства «ЦИТРУС» станом на 1.01.2023 року низький у порівнянні із відповідним значенням цього ж показника та становить – 0,13, а це перш за все свідчить про те, що можливість ТОВ «ЦИТРУС» погасити свої зобов'язання у короткотерміновому періоді є досить проблематичним.

Таблиця 2.9

Оцінка фінансових показників господарювання ТОВ «ЦИТРУС»*

№ п/п	Показники	Формула розрахунку показника	Орієнтовне позитивне значення показника	Фактичне значення показника	
				2022 р.	2023 р.
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	Кз = (гроші та їх еквіваленти. + дебітори+запаси+витрати) / поточні зобов'язання і забезпечення	1,5-2,5	1,053	0,926
2	Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом	Кп = (довгострокові зобов'язання і забезпечення + поточні зобов'язання і забезпечення / власний капітал	0,5-1,0	1,961	1,539
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кл = (поточні фін. інвестиції +гроші та їх еквіваленти/поточні зобов'язання і забезпечення .	0,25-0,5	0,219	0,146
4	Коефіцієнт Рентабельно-сті активів	Кр = чистий прибуток / (валюта балансу на початок періоду + валюта балансу на кінець періоду): 2	> 0 збільшення	0,151	0,193
5	Коефіцієнт фінансової стійкості	Кф = власний капітал / вартість майна (підсумок балансу)	0,25-0,5	0,319	0,385

Коефіцієнт загальної ліквідності ТОВ «ЦИТРУС» станом на 1.01.2023 року становить 1,04, а це свідчить те, що у ТОВ «ЦИТРУС» достатньо власних фінансових ресурсів для погашення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт покриття зобов'язань ТОВ «ЦИТРУС» власним капіталом становить – 1,94, тобто співвідношення власних та залучених засобів є відносно оптимальним. В цілому показник покриття базових зобов'язань ТОВ «ЦИТРУС» характеризується, залежністю власного капіталу товариства від залучених засобів.

Нарощування валютних операцій ТОВ «ЦИТРУС» у звітному періоді на 218 млн. грн. свідчить про активізацію обсягів фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЦИТРУС».

Коефіцієнт рентабельності активів ТОВ «ЦИТРУС», становить – 0,1, тобто це підтверджує, що товариство ефективно використовувала у поточному періоді свої активи.

Коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «ЦИТРУС» (або незалежності, або автономії) станом на 1.01.2023 року становить – 0,3, а це достатньо наближено до нормативного показника і в порівнянні з базовим значенням розрахункового показника та характеризує досліджуване ТОВ «ЦИТРУС» з фіксованою питомою вагою наявних фінансових ресурсів у сумарних авансованих обігових засобів його діяльність.

Отже, в умовах зменшення середнього розміру магазинів ТОВ «ЦИТРУС» та все більшої віртуалізації торгівлі актуальною стає концепція multichannel-покупця. Ключовим вектором розвитку є інтеграція традиційного та інтернет-каналу продажу та комунікацій.

РОЗДІЛ 3
ОПТИМІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЦИТРУС»

3.1 Удосконалення організаційно-функціональної структури відділу ризик-менеджменту ТОВ «ЦИТРУС»

Наслідки економічної кризи на вітчизняних ринках продуктів побутової техніки та електроніки особливо гостро ставлять питання про необхідність вдосконалення стратегії розвитку національних ритейлерів групи побутової техніки та електроніки і підготовки до наступної фази відбудови.

Отже, загальнонаціональні розроблені рекомендації щодо формування стратегії вітчизняних підприємств передбачають удосконалення всього стратегічного набору інструментів, тобто корпоративної, ділової та функціональних стратегій підприємств.

Процес виведення ТОВ «ЦИТРУС» з кризового стану слід проводити не хаотично та безсистемно, а необхідно забезпечити його належним чином організацію та координацію.

Розуміння цих аксіоматичних істин керівництвом ТОВ «ЦИТРУС» обумовлює необхідність визначення менеджментом товариства основних документів, що повинні координувати процесі антикризового управління підприємством.

В цілому, антикризове управління ТОВ «ЦИТРУС» можна охарактеризувати як систематизований вид управління, який передбачає дотримання принципів цілеспрямованості, корисності, ефективності, комплексності, безперервності, оперативності, гнучкості, раціональності.

Приведені характеристики господарської діяльності ТОВ «ЦИТРУС» є базовими властивостями, які формують та забезпечують потенційні можливість розробки і реалізації оптимальної стратегії і результативної антикризової програми.

В цілому вихід ТОВ «ЦИТРУС» з кризового стану який нині негативно впливає на економічні показники діяльності можливий лише за умови застосування обґрунтованого антикризового управління.

При цьому під ефективним антикризовим управлінням для даного товариства слід розуміти таке управління, в якому:

- чітко поставлено завдання;
- певним чином прораховані небезпеки від існуючої кризи;
- проведений детальний аналіз тривалості кризових проявів;
- розроблено заходи для зниження негативних наслідків кризи;
- передбачено дієвий інструментарій розвитку у посткризовий період.

З цієї точки зору керівництво повинно бути у певній мірі готовим у подальшому до кризових явищ та мати відповідні напрацювання антикризового інструментарію щодо управління підприємством.

Тобто на нашу думку для ефективного функціонування ТОВ «ЦИТРУС» в загальній системі управління повинна бути сформована постійно діюча система антикризового управління. Лише за даної умови можливо своєчасно прогнозувати і навіть попереджати розвиток кризи в господарській діяльності ТОВ «ЦИТРУС», а також це дозволить уникнути банкрутства.

Формування відділу ризик-менеджменту слід здійснювати на кожному підприємстві індивідуально, тому на нашу думку рекомендувати єдину стандартну схему такого відділу є недоречним. Тому для ТОВ «ЦИТРУС» нами розглядалося три можливі варіанти створення підсистеми управління ризиками:

1) Створення самостійного відділу ризик-менеджменту. Такий варіант відділу ризик-менеджменту підходить даному підприємству, оскільки він практичний для великих підприємств, однак є досить витратним через збільшення штатних працівників та сумарних витрат на утримання даного відділу.

За даного системного підходу керівництву ТОВ «ЦИТРУС» перш за все слід порахувати ефект від створення відділу ризик-менеджменту. На нашу

вводити даний відділ за умов тотальної кризи є недоречним оскільки дані дії зумовлять лише збільшення витрат.

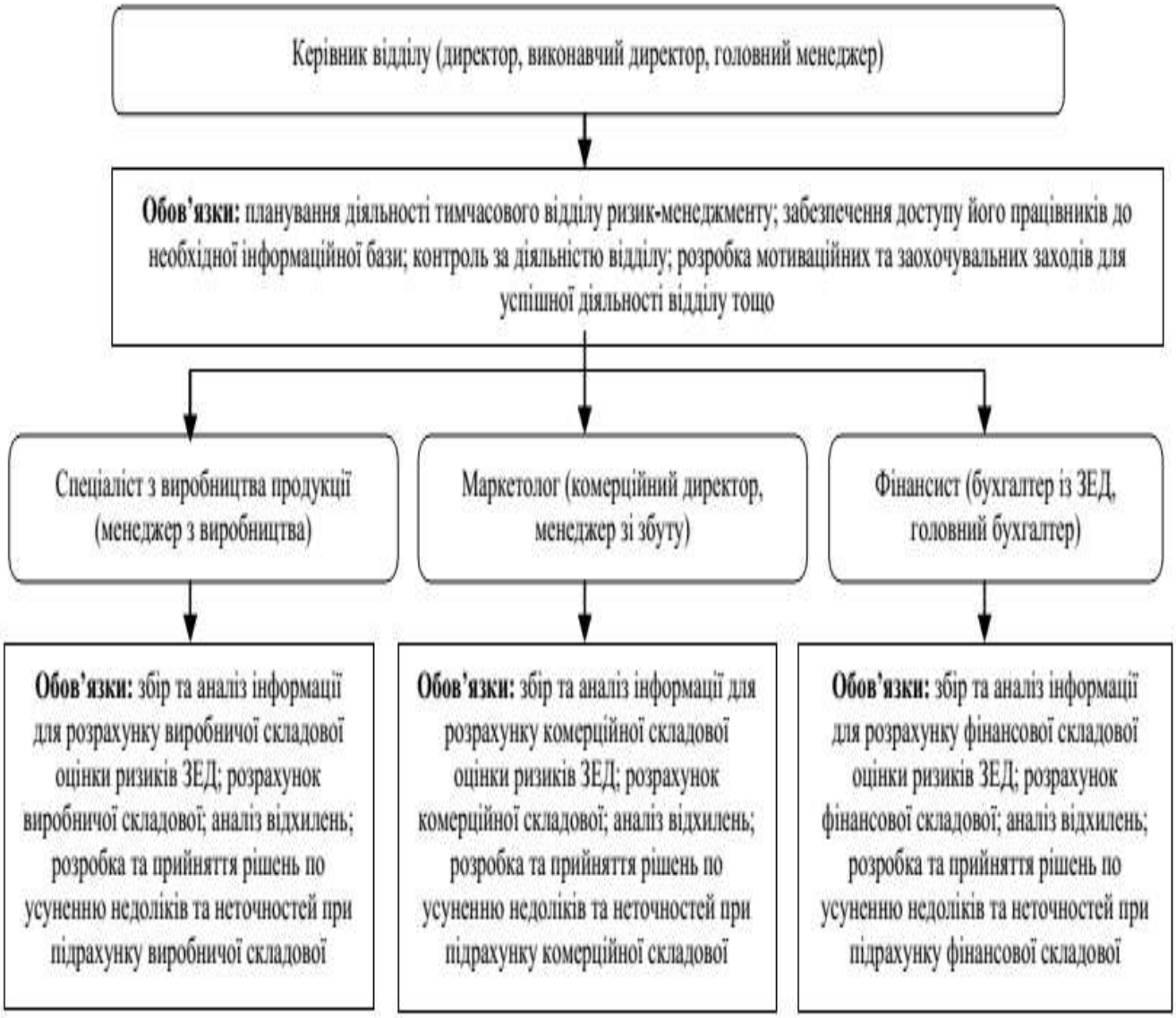


Рис. 3.1 Пропонована організаційно-функціональна структура відділу ризик-менеджменту ТОВ «ЦИТРУС»*

*Сформовано автором

Запропонований нами на рис. 3.1 склад відділу ризик-менеджменту ТОВ «ЦИТРУС» вважаємо найбільш оптимальним, однак, на далі керівництву товариства не слід обмежуватися лише залученням трьох фахових спеціалістів, адже це може зумовити затримку прийняття управлінського рішення під час антикризових процедур.

3) Введення посади менеджера з управління риками на підприємстві, або делегування частини його функцій фінансовому менеджеру, менеджеру зі збуту. Однак для даного підприємства залучення менеджера із управління ризиками є досить необґрунтованим, адже даний фахівець повинен володіти інформацією щодо можливості страхування різноманітних ризиків, фінансування, валютування, виробничих та маркетингових операцій. Бути юридично досвідченим та мати економічні задатки управління ризиками.

Усі запропоновані нами варіанти створення відділу ризик-менеджменту у ТОВ «ЦИТРУС» в зарубіжній літературі ототожнюють з «активним ризик-менеджментом».

Звичайно є дієвим варіантом вирішення проблем та уникнення кризових явищ, адже оцінка дійсно фахівців є досить вагомою у вирішенні кризових питань.

Однак, досить часто після від'їзду консультантів система ризик-менеджменту перестає працювати. Іншим досить проблемним питанням є те, що керівництво компанії зобов'язана надати консультаційній компанії доступ до всієї інформації.

І хоча компанія і надає гарантії, щодо не розголошення таємниць, але ризик передачі інформації товариства компаніям-конкурентам звичайно існує.

Менеджмент ТОВ «ЦИТРУС» у 2024 році забезпечив умови, щоб покупці могли отримати найкращий сервіс і всю необхідну інформацію про товар і торгових салонах мережі протягом 24 години на добу, 7 днів на тиждень, 365 днів на рік.

Такі зміни звичайно зумовлені рядом кризових ситуацій 2024 року які змушують менеджерів вишукувати максимально різноманітні новинки щоб забезпечити стабільність в обсягах продажів побутової техніки та електроніки а також зберегти потужність даної торгової марки.

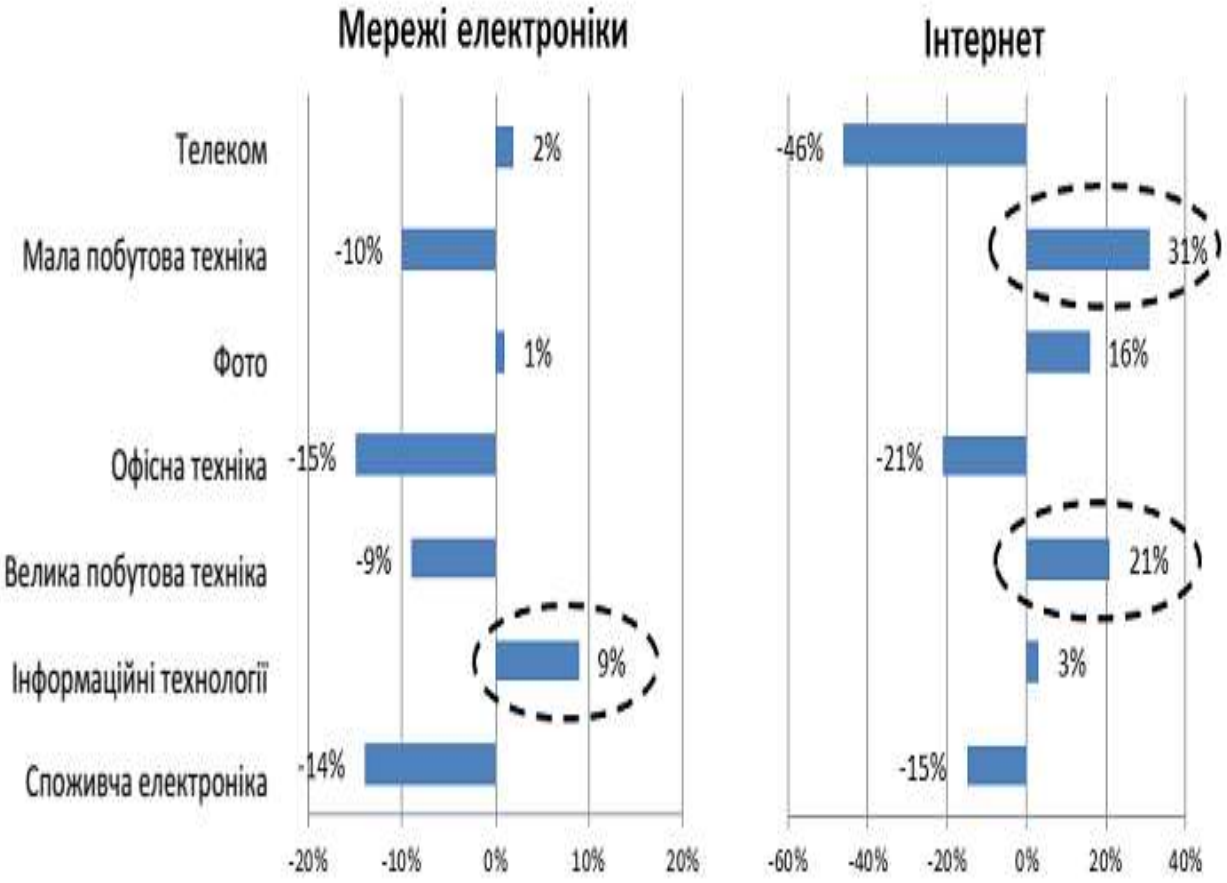


Рис. 3.2. Тенденції продажу побутової техніки та електроніки ТОВ «ЦИТРУС» за 1.10. 2023 по 1.10. 2024 рр, (кризовий період COVID-19)

Зокрема, споживачі усе більше інформації отримують в мережі Інтернет, де представлені всі специфікації бажаного продукту побутової техніки та електроніки ТОВ «ЦИТРУС», повний асортимент виробника тощо, та надаються можливості детального порівняння з іншими товарами.

Як видно з рисунку 3.1, спостерігається падіння обсягів продажу споживчої електроніки та офісної техніки в роздрібному та електронному каналі.

Незважаючи на кризові умови керівництво торгової мережі ТОВ «ЦИТРУС» постійно оцінює власну господарську діяльність у порівнянні із конкурентами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Порівняння ТОВ «ЦИТРУС» з основними конкурентами на вітчизняному ринку побутової техніки та електроніки, 2023 р.

Показники	ТОВ «ЦИТРУС»	ТОВ «Комфі Трейд»	ТОВ «Алло»	ТОВ «Дієса» ТМ «Ельдорадо»	ТОВ «Фокстрот»
Кількість роздрібних магазинів	75	120	250	131	58
Вартість бренду, млн. долл	18	21,1	24	25,3	33,7
Чистий прибуток, млн. грн	500	430	800	990	821,2
Кількість років на ринку	19	13	20	19	18
Наявність інтернетмагазину	+	+	+	+	+
Наявність мобільного додатку	-	+	+ (бета-версія)	-	+ (бета-версія)
Відвідуваність інтернет-магазинів	3,8%	4,4%	5,4%	2,9%	5,6%
Частка інтернет-продажів в загальному обігу	8%	10%	17%	5%	13%
Кількість міст в яких представлено магазини компанії	99	57	139	60	12

Побудовано за наданою підприємством документацією

Основними конкурентами ТОВ «ЦИТРУС» на регіональному ринку є:

- ТОВ «Цитрус (ТМ Citrus - на ринку із 2022 р);
- ТОВ «Комфі-Трейд» (ТМ Comfy на ринку із 2012 р),
- ТОВ «Алло» (ТМ Алло на ринку із 2019 р),
- ТОВ «Дієса» (ТМ Ельдорадо на ринку із 2011 р) та інші.

Торгова мережа ТОВ «ЦИТРУС» діючи на ринку інтернет послуг, відповідно оцінює і діяльність національних конкурентів інтернет-мережі техніки та електроніки. Згідно аналітичних досліджень, виявлено, що найбільшим конкурентом даного товариства є ТМ «Розетка». Конкурентні позиції належать даному підприємству перш за все завдяки масштабам, рекламній діяльності та довготривалій діяльності на ринку інтернет поставок продукції різноманітного асортименту.

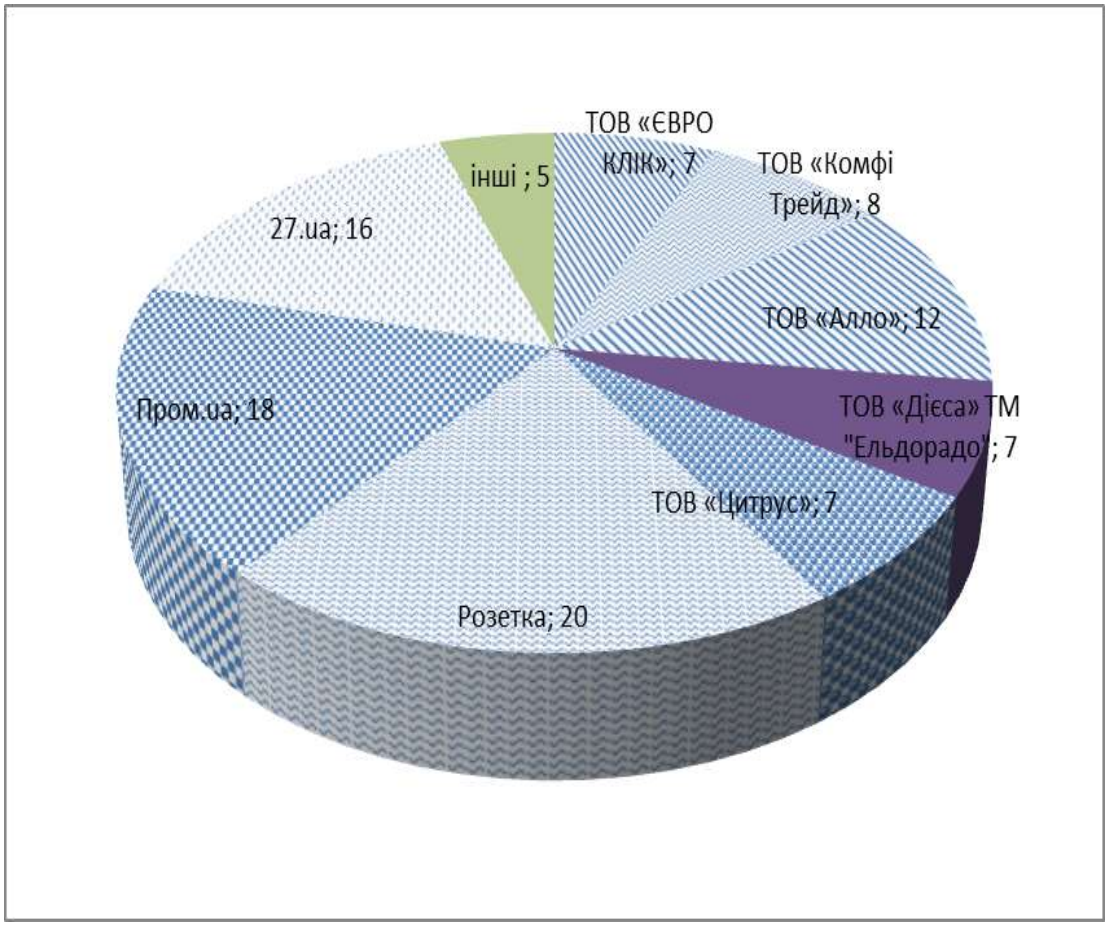


Рис. 3.3. Конкурентна оцінка інтернет-магазин техніки в Україні 2023 р. за обсягами продажу, %

Побудовано за наданою підприємством документацією

Результати виробничо-господарської діяльності та ефективність роботи ТОВ «ЦИТРУС» залежать від наявності і стану матеріально-технічних і трудових ресурсів та зв'язків із постачальниками.

Політика ТОВ «ЦИТРУС» передбачає підтримку стабільного рівня капіталу з метою забезпечення довіри з боку інвесторів, кредиторів та інших учасників ринку, а також для забезпечення сталого розвитку господарської діяльності у майбутньому. Керівництво торговельної мережі ТОВ «ЦИТРУС» контролює як структуру статутного капіталу, так і доходність капіталу.

Вітчизняні підприємства, взагалі вкрай рідко, ТОВ «ЦИТРУС» і взагалі не користувалась послугами сторонніх консультантів при впровадженні у себе ризик-менеджменту. Згідно поглядів керівника ТОВ «ЦИТРУС» це пов’язано з наступними причинами:

1) директор ТОВ «ЦИТРУС» скептично відносяться до обґрунтованих рішень у сфері управління ризиками, зазначаючи, що ніхто краще своїх фахівців та працівників не може знати всіх моментів кризових проявів, тому він не готовий вкладати в цей напрямок діяльності значні кошти;

2) українські консалтингові компанії слабо представлені на ринку ризик менеджменту, а послуги зарубіжних консультантів надзвичайно дорогі.

В прийнятті і реалізації рішень директором ТОВ «ЦИТРУС», які пов’язані з ризиком, важко переоцінити значущість, своєчасність та достовірність особливостей сприйняття ризику.

Нині працюючи в обстановці невизначеності, менеджерам ТОВ «ЦИТРУС» слід використовувати дві основні можливості:

- По-перше, після проведених досліджень спробувати отримати максимально додаткову інформацію і повторно провести оцінку проблем. Саме такий підхід, дає можливість зменшити новизну та існуючу складність проблеми. Менеджери ТОВ «ЦИТРУС» поєднуючи існуючу та додаткову інформацію, а також проводячи аналіз із уже накопиченим досвідом,

забезпечують здатність навіть інтуїтивного підходу, щоб дати ряду результатів об’єктивну оцінку.

- По-друге, менеджери ТОВ «ЦИТРУС» повинні діяти в точній відповідності уже з існуючим досвідом, судженнями або інтуїцією і зробити припущення про імовірність подій. Це необхідно, коли не вистачає часу на збір додаткової інформації або витрати на неї занадто високі.

Складність проблеми стратегії для ТОВ «ЦИТРУС» й удосконалення тактики антикризового управління у товаристві полягає перш за все в тому, що, з одного боку, розроблені стратегічні рішення, які спрямовані загальну ситуацію по запобіганню кризи.

Ці питання повинні бути затвердженні та реалізовані на функціональних стадіях управління, коли процес руху до існуючої кризи ще не набув цілковитого кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним.

Отже механізм антикризового управління традиційно представляється у вигляді послідовної сукупності етапів ТОВ «ЦИТРУС»:

1. Діагностика поточного стану ТОВ «ЦИТРУС», потребує антикризового втручання.

2. Обґрунтування мети і завдань антикризового управління ТОВ «ЦИТРУС», спрямованого на подолання існуючої нестабільної ситуації або її запобігання при погіршенні у майбутньому господарському процесі.

3. Визначення діючого об'єкта ТОВ «ЦИТРУС» і конкретизації суб'єкта антикризових втручань, а також часового проміжку у вирішенні соціально-економічних проблем діяльності підприємства.

4. Діагностика ресурсних можливостей ТОВ «ЦИТРУС» щодо антикризового управління із метою формування прогнозного рівня ефективності господарських рішень у товаристві.

5. Формування і реалізація антикризової програми ТОВ «ЦИТРУС», спрямованої на подолання кризових ситуацій в умовах ресурсних і часових обмежень.

6. Формування пропозицій щодо запобігання кризовим явищам у майбутньому.

Основними документами, які повинні бути розробленні у ТОВ «ЦИТРУС» в рамках антикризового управління є економічно обґрунтована антикризова програма та конкретизований план антикризових заходів.



Рис. 3.4 Гіпотетична схема прийняття рішення щодо змісту антикризової програми ТОВ «ЦИТРУС»

*Сформовано автором

Під антикризовою програмою слід розуміти спеціальним чином підготовлений керівництвом ТОВ «ЦИТРУС» документ, у якому економічно прораховано та систематизовано викладено перелік основних заходів, що необхідно здійснити в межах даного підприємства, а також його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети - виведення торгової мережі ТОВ «ЦИТРУС» з кризового стану.

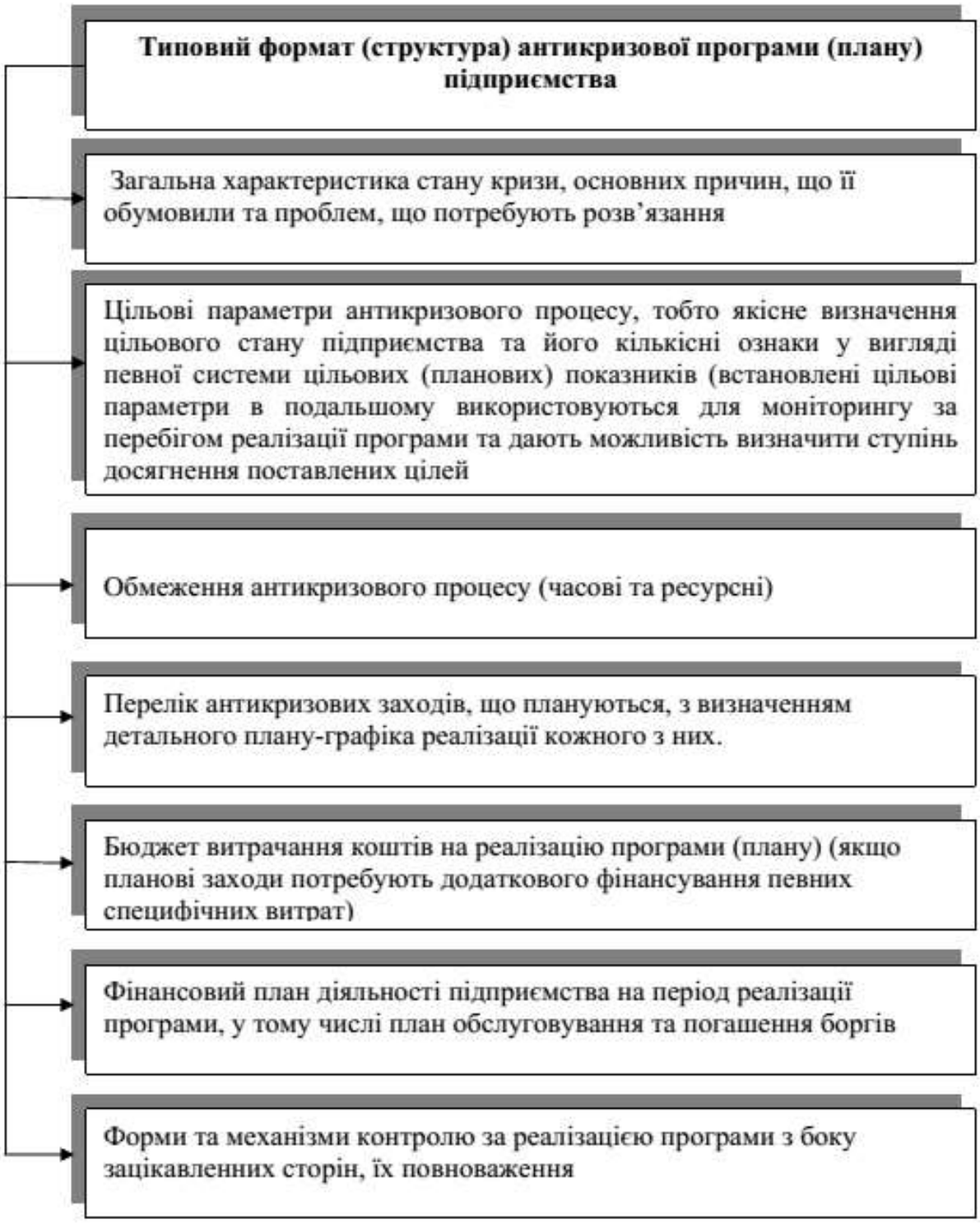


Рис. 3.5 Структура антикризової програми підприємства

*Сформовано автором

Формування антикризової програми у ТОВ «ЦИТРУС» потребує найбільш відповідальних та вагомих досліджень, оскільки саме обґрунтований результат антикризових заходів зможе забезпечити виведення

товариства зі стану кризи у найкоротші терміни мережевої діяльності та забезпечуючи найменші втрати.

Антикризову програму керівництву ТОВ «ЦИТРУС» слід розробляти на підставі проведеного моніторингу не лише внутрішнього, а й зовнішнього середовища торгівельної мережі салонів та повинна передбачити:

Таблиця 3.2

Змістовна характеристика антикризової програми ТОВ «ЦИТРУС»

<table>
<tr><th colspan="2">Характеристики антикризової програми</th><th colspan="2">Типи антикризового управління</th></tr>
<tr><td colspan="2">Превентивне Реактивне</td><td colspan="2">Посткризове</td></tr>
<tr><td colspan="2">1. Мета</td><td colspan="2">вихід з нестабільного стану і недопущення подальшого банкрутства</td></tr>
<tr><td>2. Завдання</td><td>діагностика ризику розгортання кризи і прогноз її наслідків</td><td>оцінка масштабів кризи і її фази</td><td>перегляд сильних і слабких сторін за нових умов господарювання</td></tr>
<tr><td colspan="2">3. Основні розділи антикризової програми</td><td colspan="2">продукція, ресурси, ринки збуту, організація виконання</td></tr>
<tr><td colspan="2">4. Складові діагностики стану підприємства</td><td colspan="2">майновий стан, фінансова стійкість, ліквідність і платоспроможність, рентабельність і ділова активність, інноваційний потенціал</td></tr>
<tr><td>5. Показники інноваційної складової відбору антикризових заходів</td><td>питома вага інтелектуальної власності у загальній вартості майна підприємства; питома вага персоналу, зайнятого в НДДКР; коефіцієнт майна</td><td>чиста дисконтована вартість; внутрішня норма прибутковості; період окупності</td><td>потенціал інноваційного продукту</td></tr>
<tr><td colspan="2">6. Методи планування інноваційних заходів</td><td colspan="2">сценарійний підхід (оптимістичний, песимістичний, найбільш очікуваний сценарії); контролінг</td></tr>
</table>

*Сформовано автором

-визначення основних причин виникнення та поглиблення кризи розвитку ТОВ «ЦИТРУС»;

- оцінку масштабу і можливих наслідків подальшого поглиблення кризових явищ ТОВ «ЦИТРУС» і терміну виникнення ситуації банкрутства;

- оцінку внутрішніх можливостей ТОВ «ЦИТРУС» щодо локалізації та переборення кризових явищ.

Отже, подальше успішне функціонування ТОВ «ЦИТРУС» буде залежати від ефективної роботи відділу ризик-менеджменту, від уміння швидкої ідентифікації ризиків і завчасного застосування методів подолання цих ризиків. Особливо необхідним є забезпечення ТОВ «ЦИТРУС» висококваліфікованими фахівцями, які б могли забезпечити безпеку й стабільність підприємству, застосовуючи нестандартні методи боротьби з ризиком. Тому одним із кроків, що пропонуються нами для ТОВ «ЦИТРУС», є створення відділу ризик-менеджменту.

.

3.2. Формування моделі антикризового управління на основі креативного менеджменту у ТОВ «ЦИТРУС» м. Київ

Пріоритетами розвитку ринку ритейлу на базі ТОВ «ЦИТРУС» мають стати:

1. Організація безпеки для покупця та зручності обслуговування при offline торгівлі. Беззаперечним є той факт, що навіть після відміни карантинних обмежень, безпечність перебування в громадських місцях стане скоріше принципом, ніж вимогою чи правилом.

2. Забезпечити зростання темпів електронної торгівлі (e-commerce) ТОВ «ЦИТРУС».

В цілому сегмент електронної комерції в Україні до 2024 р. займав незначну частку в загальному обсязі роздрібної торгівлі (4%). Проте, online торгівля є одним з найбільш перспективним і швидкозростаючим напрямком сучасного ритейлу, що має ряд переваг порівняно з класичними магазинами.

Проведені нами дослідження наголошують на перспективах електронного бізнесу в Україні, тому керівництво ТОВ «ЦИТРУС», як одні із представників ритейлеру повинні бути готовими до оновлення своєї інформаційної системи для задоволення мінливого попиту на ринку та максимального задоволення потреб клієнтів.

В цілому кризові тенденції в роздрібній торгівлі (укрупнення мереж, національний масштаб діяльності передових ритейлерів, регіональна віддаленість об'єктів, розвиток мультиформатності в рамках однієї мережі побутових товарів та електроннік, прихід в Україну таких нових форматів, як DIY, посилення розповсюдження супер- і гіпермаркетів) вказує на важливі передумовами до зміни та вимог сучасного інформаційно-технологічної інфраструктури мережевого ритейлу.

В цілому до трендів формування та розвитку IT на базі ТОВ «ЦИТРУС» слід віднести:

– розвиток IT у ТОВ «ЦИТРУС», сприяє мінімізації взаємодії між покупцями й обслуговуючим персоналом (термінали самообслуговування, селф-сервіси, інформаційні кіоски, використання прайс-чекерів);

– IT-підтримка програм лояльності клієнтів та споживачів, збору й обробки персональних даних споживачів ТОВ «ЦИТРУС»;

– провадження систем особистої участі клієнтів (DMA);

– широке використання соціальних мереж в просуванні товарів та комунікаціях;

– розвиток хмарних сервісів, що істотно прискорюють розв'язання інтеграційних завдань.

4. Збільшення частки в товарообороті ритейлерів власних торгових марок.

Позиціонування private label як товару з меншою ціною та якістю, яку контролює ритейлер, дозволить утримати позиції роздрібним організаціям під час економічного спаду, коли покупці починають економити на придбанні продукції відомих торгових марок (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Розподіл основних асортиментних груп ТОВ «ЦИТРУС» на основі XYZ-аналізу

Найменування категорії асортименту	Обіг за 2021 р., грн.	Обіг за 2022 р., грн.	Обіг за 2023 р., грн.	Обіг за 2021-2023 рр., грн.	Середнє значення	Значення підкореневого виразу	Коефіцієнт варіації, %	Група
Смартфони і телефони	2714251,83	2710394,84	2859447,43	8284094,11	2761364,7	84964,03	3,1%	X
Техніка для кухні	1071224,72	1129625,64	1338947,61	3539797,97	1179932,7	140772,8	11,9%	Y
Ноутбуки, планшети, ПК	875798,59	880967,62	1036453,36	2793219,57	931073,19	91298,49	9,8%	X
Телевізори та аудіотехніка	891722,20	820970,84	820674,54	2533367,58	844455,86	40934,12	4,8%	X
Техніка для дому	731038,49	726117,85	616521,07	2073677,42	691225,81	64742,96	9,4%	X
Смарт-гаджети	369138,25	390638,77	307716,38	1067493,40	355831,13	43033,01	12,1%	Y
Фото, відео, авто	188188,13	217140,15	242669,62	647997,90	215999,3	27258,66	12,6%	Y
Краса та здоров'я	209902,14	210319,39	195681,57	615903,10	205301,03	8333,311	4,1%	X
Посуд	91198,86	72523,93	81176,11	244898,90	81632,966	9345,846	11,4%	Y
Інструменти	95541,66	93693,60	65388,05	254623,31	84874,438	16900,98	19,9%	Y

Побудовано за наданою підприємством документацією

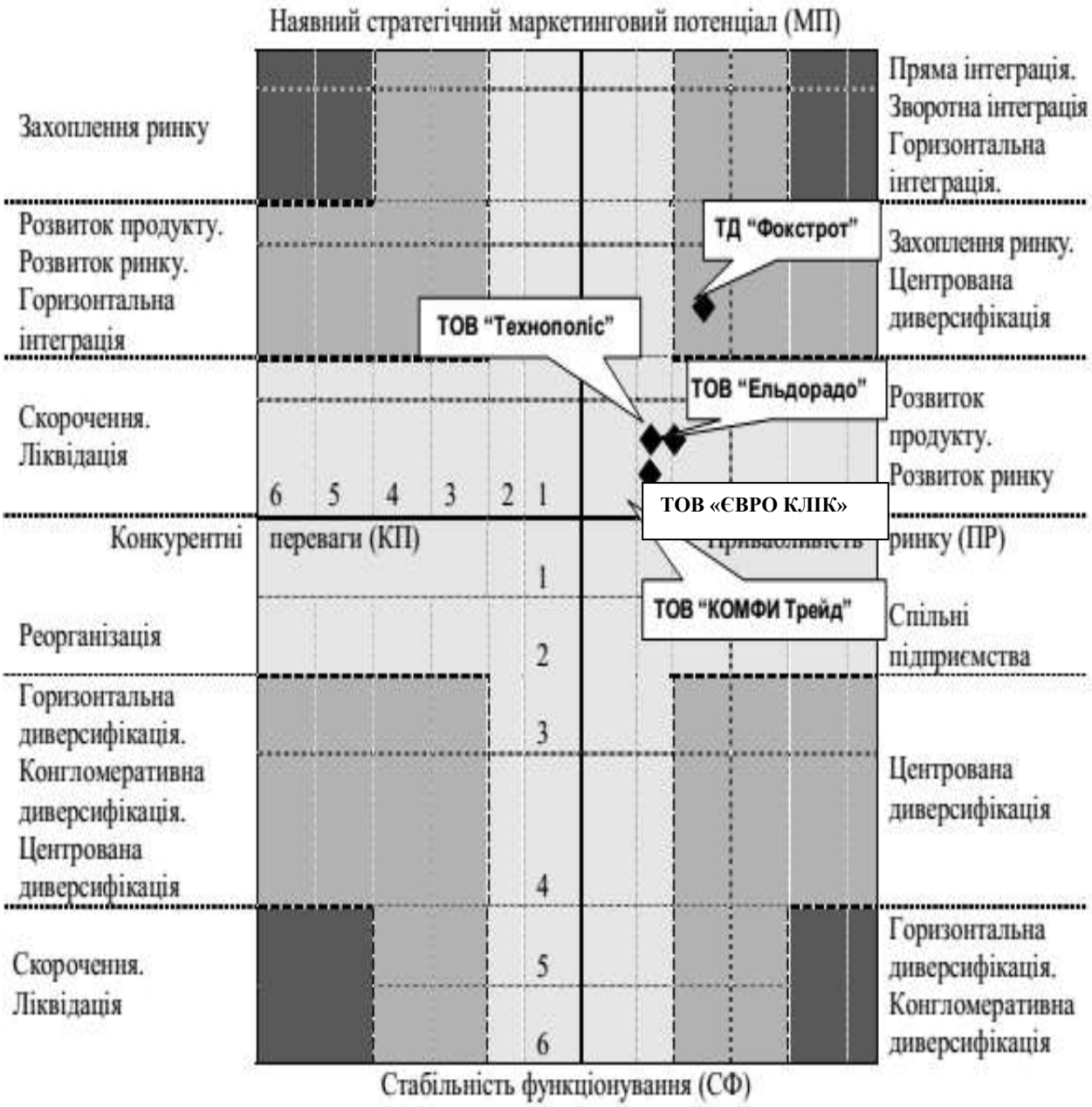


Рис. 3.6. Матриця SPACE-аналізу ТОВ «ЦИТРУС» в конкурентному середовищі (з виокремленням стандартних стратегічних рішень у кризових умовах ведення бізнесу)

*Сформовано автором

До головних чинників, що виникли в теорії маркетингових комунікацій на основі Інтернету, доцільно віднести: інтенсифікацію транссуспільних (культурних, цивілізаційних, ринкових, корпоративних, медійних) взаємодій;

виокремлення нових таксономічних одиниць, що визначають закономірності розвитку аудиторії і форматів комунікацій;

нейтралізацію обмежень трансакційних витрат, швидкості та просторового діапазону у виконанні операцій, що сприяють зростанню інтерактивності комунікацій;

безпосередність, довготривалість та інтерактивність контактів у форматі малих груп;

поширення позаінституційного статусу комунікаційних мереж, розмивання на цій основі формальних правил спілкування та нормативів взаємних очікувань;

пріоритет спілкування в загальній палітрі соціальних ознак людини, визнання особистості в Інтернет-комунікаціях, зростання рівня довіри та емоційності у забезпеченні ефективності маркетингових взаємодій тощо.

Традиційні комунікації на ринку побутової техніки та електроніки реалізують моделі проштовхування (push) інформації споживачам. До даної моделі за даних кризових умов необхідно долучити і менеджерів салонів ТОВ «ЦИТРУС».

Відповідно, менеджерам ТОВ «ЦИТРУС» слід невпинно відтворювати два основні напрямки комунікативного обміну:

1) комунікація, пов’язана з безпосередньою взаємодією між людьми (face-to-face, human communication) – міжособова комунікація, комунікація в малих групах, публічний виступ та ін.;

2) опосередкована комунікація (mediated communication), що має на увазі використання технологій і засобів масової комунікації.

Враховуючи теоретичні основи стратегічного управління і практику вітчизняних підприємств щодо здійснення заходів по виходу з кризи, нами запропоновано модель вибору та розроблення антикризової стратегії виробничого підприємства (рис. 3.7).



3.7. Модель удосконалення асортиментної політики ТОВ «ЦИТРУС»

В основі нової моделі маркетингових комунікацій лежить модель втягування (pull), яка передбачає активну роль споживачів, безпосередність та інтерактивність контактів (модель «багато – багатьом»). Всі зацікавлені учасники можуть розміщувати інформацію в Інтернеті безпосередньо, користувачі можуть нею користуватися з мінімальними обмеженнями або взагалі без них. Передавач інформації стає одночасно і її споживачем. Ця модель автоматично включає вказані вище push-моделі.

Запропонована модель на базі ТОВ «ЦИТРУС» відображає складний взаємопов'язаний комплекс стратегічних і оперативних заходів, кожен з яких підпорядковується загальній меті, цілям і завданням, пов'язаних з реалізацією антикризової політики товариства, а її елементи можуть мати як захисний, так і наступальний характер, використання яких дозволить керівництву підприємства в кризових умовах не тільки розв'язати проблему виживання, але й реалізувати перспективу сталого росту.

За для зменшення впливу кризових проявів керівництву ТОВ «ЦИТРУС», слід проводити активну політику диверсифікації бізнесу, розширення спектру товарів та послуг, ребрендінг салонів, покращення якості мережі.

3.3. Особливості імплементації антикризової стратегії з врахуванням доступності ресурсів товариства

Основою антикризової стратегії ТОВ «ЦИТРУС» є удосконалення асортиментної (номенклатурної) політики та структури реалізації продукції товариства. Адже кожен рік поруч із фінансовими, валютними ризиками, ризиками інтеграції та глобалізації керівництво ТОВ «ЦИТРУС» відчуває негативний вплив на прибутковість діяльності від активізації конкурентами системи маркетплейсу; надходження на ринок значної частки нелегальної техніки на електронних пристроїв що знижує довіру до постачальників та реалізаторів даної продукції.

Для формування найкращого асортиментного ряду нами використано два взаємопов’язані методи АВС-аналізу та XYZ-програмування. Найбільшу частку у торговому обороті торгівельної мережі ТОВ «ЦИТРУС» становлять товари асортиментної групи А:

- ноутбуки, планшети, ПК;

- смартфони та телефони;

- техніка для кухні, які входять.

До групи В належать:

- телевізори та аудіотехніка;

- техніка для дому;

- смарт-гаджети ТОВ «ЦИТРУС».

Всі інші категорії товарного асортименту торгової мережі ТОВ «ЦИТРУС» включені до групи С.

Саме тому для корегування в сторону зменшення накладних витрат керівництву торгової мережі ТОВ «ЦИТРУС» доцільно автоматизувати переважну більшість процесів.

Так стратегічним інструментарієм імплементації антикризових рішень, які забезпечать прибутковість торговельної мережі ТОВ «ЦИТРУС» є:

1. Нарощування обсягів обороту фінансового капіталу з відповідним нарощуванням прибутковості торговельної мережі ТОВ «ЦИТРУС». Антикризовому менеджменту необхідно залучити якомога більше покупців і поступово витісняти конкурентів.

2. Максимізувати сервіс до потреб покупців.

3. Корегувати товарні пропозиції асортиментного ряду торговельної мережі ТОВ «ЦИТРУС» з орієнтацією на новаторів даного ринку та обов’язковістю врахування зниження купівельної спроможності громадян України у зв’язку із пандемією та відповідно значним ростом рівня безробіття.

4. Забезпечити підтримку власного бізнесу міжнародними компаніями, однак зважати на конкурентну політику торгових ринків. На нашу думку найбільш цікавим варіантом є можливість отримання статусу офіційного дистриб'ютора Huawei в Україні;

3. Активувати private label торговельної мережі ТОВ «ЦИТРУС».

Далі розглянемо запропоновані стратегії більш детально (рис. 3.6).



Рис. 3.8. Програма антикризових заходів розаитку ТОВ «ЦИТРУС» та наслідки їх введення

* Авторська розробка

Доцільність міжнародної співпраці та вирішення питання стосовно набуття торговельної мережі ТОВ «ЦИТРУС» статусу офіційного дистриб'ютора Huawei обумовлено такими параметрами:

1. На регіональному ринку продукції медіапростору на даний момент практично немає магазинів побутової техніки та електроніки, із статусом

зарубіжної компанії, Взірцевим прикладом є ТОВ «Цитрус» як офіційний дистриб'ютор Meizu, а ТОВ «Алло» - Xiaomi. Звичайно незважаючи на додаткові витрати, дані компанії уже кілька років поспіль є безперечними лідерами продажів сучасних торгових марок даних компаній;

2. В період кризових проявів глобального масштабу переважна більшість пересічних Українців намагаються економити, тому намагаються купувати дешевші товари, а саме дана компанія на даний момент є тим товаровиробником, товарна лінійка яких може забезпечити потреби покупців із різними потребами та можливостями. Адже створюючи інтегровані рішення в чотирьох ключових областях (телекомунікаційні мережі, IT, «розумні» пристрої і хмарні сервіси), дана компанія прагнемо відкрити цифровий світ, в якому все є інтелектуальним і взаємопов'язаним, для кожної людини, оселі та організації.

3. У 2023 році компанія Huawei УКРАЇНА стала членом Європейської Бізнес Асоціаці. Щорічне збільшення попиту на продукцію даної товарної марки характеризується її розширенням та актуальністю;

4. Значний приріс лояльності споживачів до даної торгової марки забезпечить збільшення потенційних покупців на даному ринку у ТОВ «ЦИТРУС».

На 2024-2030 р. програмною політикою асортименту компанії зазначено збільшення різноманітності компаній товаровиробників.

Таблиця 3.4.

Порівняння альтернатив брендів смартфонів

Показники	Vivo	Sharp	Oppo
Країна-виробник	Китай	Японія	Китай
Частка на світовому ринку смартфонів, %	6,10	2,28	7,74
Приріст 2022/2023 рр., %	17,75	11,2	21,94
Кількість моделей смартфонів	11	19	34
Середня ціна	11500	14000	10100
Представленість бренду в Україні	+	+	-

Аналізуючи представлені дані глобального ринку нових товаровиробників-новаторів мережевого мультимедійного продукту та побутових товарів визначено, що керівництву ТОВ «ЦИТРУС» до власного асортиментного ряду слід залучити продукції нового товаровиробника ТМ «OPPO».

Отже, що стосується стратегії співробітництва з компанією OPPO, то перевагами такої пропозиції є:

1. Серед усіх компаній на національному ринку роздрібної торгівлі побутової техніки та електроніки смартфони OPPO представлені лише в деяких магазинах і включає лише 15 одиниць в асортименті;

2. Швидке зростання відносної частки на ринку, вихід до передових світових виробників (четверта позиція в світі за продажами смартфонів);

3. Можливість для мережевої компанії ТОВ «ЦИТРУС» бути першим вітчизняним представником широкої лінійки смартфонів та камерофонів OPPO.

Особливість торговельної мережі ТОВ «ЦИТРУС» полягають в тому, що це єдина компанія регіонального рівня, яка змогла досягнути позитивних показників у сфері private label торгівельними марками Delfa та Bravis. Інші компанії не приділяють цьому питанню вагомої уваги через значний дефіцит ресурсу, часу або інтересу (рис. 3.8).

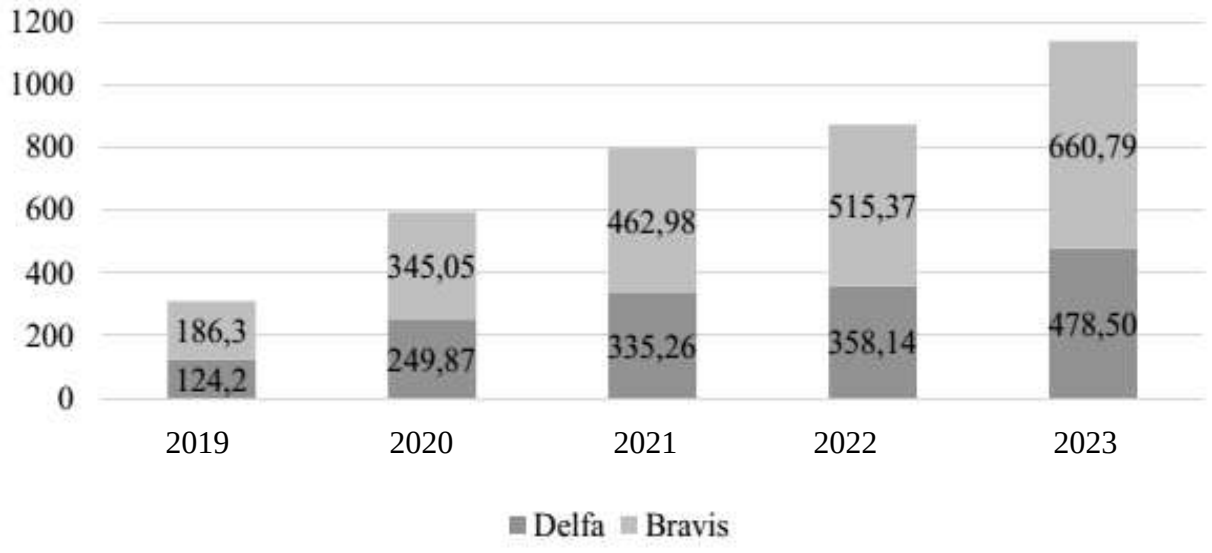


Рис. 3.9. Динаміка private labels через мережу ТОВ «ЦИТРУС»

Переваги антикризових рішень щодо залучення private labels у торговельну мережу ТОВ «ЦИТРУС» полягають у наступному:

1. Підвищення лояльності товаровиробників до мережі ТОВ «ЦИТРУС» на національному ринку.

2. Зростання прибутковості електронної та побутової техніки у мережі салонів ТОВ «ЦИТРУС». Більшість подібних товарів, які зазвичай реалізуються під власними торговими марками, незалежно від ринкового або цінового сегмента, позиціонування і розв'язання поставлених перед менеджерами завдань, дозволить керівництву ТОВ «ЦИТРУС» отримати більший прибуток.

Таблиця 3.5.

Оцінка запропонованих антикризових стратегічних проектів у ТОВ «ЦИТРУС»

Проект	Інвестиції, млн	Тривалість впровадження	Основні ризики	Оцінка ризиків експертами (max=1)
Закупівля та продаж смартфонів ТМ «OPPO»	220 млн	1 рік	Неприйняття товару покупцями; політична нестабільність.	0,23
Отримання статусу офіційного дистриб'ютора Huawei	700 млн	1,5 роки	Неефективність проекту; надання переваги конкурентам; недостатній рівень попиту; політична нестабільність.	0,47
Збільшення кількості privat label (приватних марок)	1,5 млрд	2,5 роки	Погана якість товару; низький попит; неприйняття товару покупцями; політична нестабільність.	0,30

*Авторська розробка

Згідно наведених даних табл. 3.5 можна прораховано, що найменше інвестицій потребує антикризове рішення щодо закупівлі та продажу смартфонів ТМ «OPPO», особливістю даного рішення є те, що тривалість, а відтак і результативність впровадження даної стратегії є коротшою.

аблиця 3.6

SWOT-аналіз проекту з продажу смартфонів OPPO

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішня середовище	1. Смартфони ТМ «Орро» будуть представлені в середньому ціновому сегменті, що є позитивним для України, де покупці є дуже чутливими до ціни; 2. Збільшення лояльності споживачів до товарів з Китаю; 3. Збільшення попиту на смартфони Орро у світі; 4. Можливість першими в країні представити ТМ «Орро», що дасть змогу покупцям асоціювати бренд з магазинами ТОВ «ЦИТРУС» 5. Зростаючий ринок	1. Величезний асортимент інших смартфонів на ринку; 2. Можливі помилки в просуванні і позиціонуванні нового товару на ринку; 3. Сильні конкуренти серед смартфонів з відомими, прорекламованими торговими марками в даному ціновому сегменті: Sony, Huawei, Xiaomi; 4. Несприйняття товару покупцями; 5. Політична нестабільність в країні.
	Переваги (S)	Недоліки (W)
Внутрішнє середовище	1. Привабливий дизайн смартфонів; 2. Цінова перевага (відносно смартфонів зі схожими технічними характеристиками); 3. Маркетингова підтримка товару; 4. Висока якість післяпродажного обслуговування 5. Кваліфікований персонал; 6. Досвід партнерства з міжнародними компаніями; 7. Досвід роботи з компаніями з Китаю; 8. Широкий асортимент товару	1. Недостатнє знання ТМ кінцевим споживачем; 2. Недовірливе ставлення до новинок з боку покупців; 3. Помилки в просуванні товару; 4. Відсутність досвіду реалізації подібних проектів; 5. Незацікавленість представників персоналу роздрібної мережі в реалізації проекту.

*Авторська розробка

Найменування етапу	01.2025	02.2025	03.2025	04.2025	05.2025	06.2025	07.2025	08.2025	08.2025	10.2025	11.2025	12.2025
Затвердження проекту												
Аналіз ринку												
Закупівля товару												
Продаж товарів через роздрібну мережу магазинів												
Маркетингова активність щодо просування товарів												
Оцінка результатів проекту												

Рис. 3.10. Графік впровадження проекту з закупівлі смартфонів ТМ «ОРРО» ТОВ «ЦИТРУС»

*Авторська розробка

Ефективність даної конкурентної стратегії ТОВ «ЦИТРУС» характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проекту з погляду його учасників. Реалізації робіт щодо запровадження конкурентної стратегії стосовно введення у асортимент продукції торгівельної марки «OPPO» понесе витрати на заробітну плату, на закупівлю, маркетинг, відрядження та інше. Розгорнута структура витрат конкурентної стратегії ТОВ «ЦИТРУС» представлена в табл. 3.6.

Таблиця 3.7.

Зміст та витрати проекту з закупівлі та продажу смартфонів OPPO у мережі магазинів ТОВ «ЦИТРУС»

WBS	Назва роботи	Тривалість роботи, днів	Попередня робота	Витрати
CO1	Затвердження проекту	4	-	5000
CO2	Аналіз ринку	15	CO1	100000
CO3	Закупівля товару	40	CO2	138520000
CO4	Продаж товарів через роздрібну мережу магазинів	260	CO3	3110000
CO5	Маркетингова активність щодо просування товарів	260	CO3	78875000
CO6	Оцінка результатів проекту	10	CO4,5	4500
Всього				220655000

*Авторська розробка

Згідно розрахунків окупність конкурентної стратегії потребує 220,7 млн. інвестиції строком на 1 рік. Ставка дисконтування становить 10%. І включає в себе: темп інфляції; мінімальний рівень прибутковості; коефіцієнт ризику конкретного інвестування. Така низька ставка дисконтування обумовлена тим, що інвестором проекту виступає власник компанії ТОВ «ЦИТРУС».

Таблиця 3.8

Оцінка ефективності конкурентної стратегії ТОВ «ЦИТРУС»

Показник	**Місяці**											
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**
Інвестиції, млн.грн	-138,51	-0,105	-42,04	-20	-15	-5	0	0	0	0	0	0
Доходи, млн.грн	-	0	0,6	10,668	19,176	25,2	36	41,196	46,98	45,6	18,71	30,31
Доходи-Інвестиції, млн.грн	-138,51	-0,105	-41,44	-9,332	4,176	20,2	36	41,196	46,98	45,6	22,452	36,372
Ставка дисконтування	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Дисконтований грошовий потік проекту, млн.грн	-138,51	-0,10	-37,67	-8,48	3,80	18,36	32,73	37,45	42,71	41,45	20,41	33,07
Накопичений дисконтований грошовий потік, млн.грн	-138,51	-138,61	-176,28	-184,76	-180,97	-162,60	-129,87	-92,42	-49,71	-8,26	12,15	45,22

* Побудовано за наданою підприємством документацією

Таблиця 3.9

Показники оцінки ефективності угоди ТОВ «ЦИТРУС»

Назва показника	Формула обчислення	Розрахунки	Примітка
Ціна одиниці імпортованого товару з урахуванням цінових знижок.	$Ц_з = БЦ - ЦЗ$	4360	БЦ – базова ціна пропозиції; ЦЗ – цінова знижка
Загальна вартість імпортованої партії.	$З_с = Ц_з \times К_з$	117720000	$К_з$ – кількість імпортованих одиниць товару
Сума можливого прибутку по імпортованій партії	$П_с = (У_т \times З_с)/100$	76518000,00	$У_т$ – середній рівень торговельної надбавки
Сума податку на додану вартість імпортованої партії	$ПДВ = (П_с \times С_{ПДВ})/100$	15303600,00	$С_{ПДВ}$ – ставка податку у відсотках
Можлива загальна сума реалізації імпортованої партії	$Р_с = З_с + П_с$	194238000,00	
Скоригований рівень витрат на імпортовану партію, %	$В_к = В_с – В_т +(В_к \times 100)/ Р_с$	4,01	$В_с$ – середній рівень витрат по даній групі товарів, %; $В_т$ - транспортні витрати, %; $В_к$ – конкретні витрати на транспортування партії
Сума можливих витрат обігу за угодою	$В_о = (В_к \times Р_с)/100$	7784520,00	
Сума можливого балансового прибутку	$Р_с - З_с – В_о - ПДВ$	171149880,00	$В_о$ – можливі витрати обігу за угодою
Сума можливого чистого прибутку	$П_ч = П_у \times (100-С_п)/100$	140342901,60	$С_п$ – ставка податку на прибуток
Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості імпортованої партії, %	$П_з = (П_ч \times 100)/ З_с$	119,22	
Рівень чистого прибутку за угодою щодо можливої суми реалізації імпортованої партії	$П_р = (П_ч \times 100)/Р_с$	72,25	
Рівень чистого прибутку за угодою щодо суми можливих витрат обігу за угодою	$П_у = (П_ч \times 100)/В_о$	1802,85	

* Побудовано за наданою підприємством документацією

Для оцінки впливу реалізації проекту на чистий прибуток підприємства ТОВ «ЦИТРУС» використаємо метод сценаріїв. Для цього за основу було

обрано метод Сааті, оскільки він передбачає «причинні» перспективи процесів, що є базою для формування майбутніх сценаріїв і враховує оцінку експертів.

Таблиця 3.10

Розрахунки, необхідні для визначення параметрів системи лінійних рівнянь ТОВ «ЦИТРУС»

	Yt-1	t	Yt	Y2t-1	t2	t*Yt-1	t*Yt	Yt*Yt-1
	82,9	1	82,1	6872,41	1	82,9	82,1	6806,09
	82,1	2	78,79	6740,41	4	164,2	157,58	6468,659
	78,79	3	78,1	6207,8641	9	236,37	234,3	6153,499
∑	243,79	6	238,99	19820,6841	14	483,47	473,98	19428,248

* Побудовано за наданою підприємством документацією

Після проведення відповідних розрахунків на базі ТОВ «ЦИТРУС», та підставивши відповідні дані з табл. 3.1 о у формулу системи лінійних рівнянь, звичайно отримуємо наступні значення параметрів:

A0 = 172,78;

A1 = -1,04;

A2 = -4,14.

Отже рівняння авторегресивної залежності для конкурентної стратегії ТОВ «ЦИТРУС» має вигляд:

$$Yt = 172,78 – 1,044 \cdot Yt\text{-}1 – 4,145 \cdot t$$

Розраховані прогнозі значення чистого прибутку на наступні 4 роки наведені у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Прогнозні значення чистого прибутку ТОВ «ЦИТРУС», 2025-2028 роки

Період	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Чистий прибуток, млн. грн	78,1	74,675	74,105	70,555

Як видно з даних розрахунків прогнозні значення чистого прибутку ТОВ «ЦИТРУС» в період 2025-2023 роки все ж будуть поступово зменшуватись, що в цілому буде негативно впливати на фінансовий стан товариства.

На наш погляд основними ризиками для ТОВ «ЦИТРУС», є економічні, маркетингові та споживчі ризики, які напряму впливають на діяльність та доходи ТОВ «ЦИТРУС», а також можуть призвести до зменшення попиту на продукцію (табл. 3.10).

Аналіз отриманих результатів у ТОВ «ЦИТРУС» показує, що найбільш близькими до свого критичного значення є параметр «початкові інвестиції». Це свідчить про те, що найбільшу увагу менеджеру по проекту слід приділити страхування капітального ризику інвестиційного проекту.

Таблиця 3.12

Можливі ризики проекту

№	Групи ризиків	Напрямки виникнення ризиків	Питома вага
1	Фінансово-економічні	зниження або відсутність попиту; девальвація валюти; поява конкурентів;	0,31
2	Маркетингові	недоліки в ціновій політиці; недостатній або невірний аналіз ринку; неправильно обрана маркетингова стратегія;	0,30
3.	Споживчі	неприйняття товару покупцями на українському ринку; зміна споживчих переваг на ринку	0,29
4	Політичні	ризики трансферту, пов'язані з можливими обмеженнями на конвертування місцевої валюти; ризик військових дій та цивільних безпорядків.	0,05
5	Інформаційні	негативні відгуки про продукцію.	0,03
6	Природні	стихійні лиха.	0,02
Разом			1

* Побудовано за наданою підприємством документацією

Отже, відповідно запропонованої антикризової стратегії у вигляді розширення асортименту ТОВ «ЦИТРУС», задоволеність потреб споживачів

згідно потреб і їх можливостей і критеріїв досягнення прогнозованого економічного ефекту від запропонованих антикризових рішень є підґрунтя для забезпечення його стійкості за даних кризових умов господарювання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами магістерської роботи можна зробити наступні висновки.

1. Узагальнюючи наукові підходи різних авторів, під антикризовим управлінням слід розуміти управління по запобіганню та подоланню кризових явищ з метою збереження та покращення ринкової позиції підприємства за допомогою впровадження системи заходів, що містять у собі

- вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій і створення системи сканування зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення слабких сигналів про наближення кризи;

- стратегічний контролінг діяльності підприємства і розробка стратегії запобігання його неплатоспроможності(банкрутству);

- оперативна оцінка і аналіз фінансового стану підприємства, виявлення можливості настання неплатоспроможності;

- постійне врахування ризиків підприємницької діяльності і розробка заходів щодо їх зниження розробку та реалізацію спеціальної антикризової програми, що спрямована на запобігання або усунення кризових явищ для успішного функціонування підприємства.

2. Метою антикризового управління ТОВ «ЦИТРУС» є прогнозування криз, запобігання їх виникненню, розробка і впровадження заходів для подолання криз, а також нейтралізація їх наслідків.

Криза — це переломний етап функціонування будь якої системи, коли вона піддається ТОВ «ЦИТРУС» впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування. Основна особливість кризи полягає в тому, що вона загрожує руйнацією системи (частково або повністю).

Поетапне виконання всіх антикризових заходів дозволить уникнути чи взагалі усунути кризу у ТОВ «ЦИТРУС».

3. Розглянуто основні критерії та методи оцінки ефективності санаційних(антикризових) заходів. Існуючі методи оцінки ефективності санації використовують окремо кількісні або якісні критерії.

Це обумовлює необхідність розробки моделі оцінки ефективності санації на основі методів нечіткої логіки, яка дає змогу оцінити ефективність санації, використовуючи одночасно як кількісні, так і якісні показники, що дозволить підвищити якість оцінки.

Слід відмітити, що антикризове фінансове управління базується на результатах проведеної діагностики ТОВ «ЦИТРУС», саме діагностика є визначальною функцією антикризового фінансового управління ТОВ «ЦИТРУС», тому, в процесі вибору методичних основ механізму антикризового фінансового управління в першу чергу необхідно приділити увагу методам проведення діагностики фінансового стану ТОВ «ЦИТРУС».

Антикризове управління — це спеціальне, постійно організоване управління ТОВ «ЦИТРУС», націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого ТОВ «ЦИТРУС», недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

Ключовим інструментом антикризового управління є санація. Система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді.

Тобто санація – це сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести ТОВ «ЦИТРУС» до фінансового оздоровлення.

Були запропоновані такі заходи антикризового управління ТОВ «ЦИТРУС»:

- підвищення заробітної плати для заохочення ТОВ «ЦИТРУС»; продаж основних засобів, які не використовують на підприємстві;

- проведення модернізації застарілого обладнання для покращення ефективності виробництва ТОВ «ЦИТРУС»;

- продаж готової продукції, яку тривалий час зберігали на складах ТОВ «ЦИТРУС»;

- придбання матеріалів для виготовлення продукції ТОВ «ЦИТРУС» ТОВ «ЦИТРУС» тощо.

Для забезпечення ефективного управління безпекою ТОВ «ЦИТРУС» необхідно використовувати інструментарій економіко- математичного моделювання, який дозволяє розробити механізми удосконалення функціонування економічної системи через опосередковане пізнання об'єкту дослідження.

.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1.Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 12. С. 66–69.

2. Антикризисный менеджмент / под ред. А. Г. Грязновой. М. : ЭКМОС, 1999. 368 с

3.Бабич А. О. Формування концепції державного антикризового управління в Україні [Електронний ресурс] / А. О. Бабич // Державнебудів-ництво : зб. наук. пр. – 2009. – № 1. – Режим доступу : http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2009-1/index.html

4.Бабіна Н. О. Антикризовий фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_42

5.Балдин К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень : учеб. пособие / К. В. Балдин, В. С. Зверев, А. В. Рукосуев. – 2-е изд. – М. : Издательско-торговая корпорация “Дашков и Ко”, 2007. – 280 с

6.Бровко Л.І., Сірко А.Ю., Крюкова Г.В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. Modern economics. 2019. № 15. С. 36–40.

7.Булеев И. П., Тельнова А. В. К вопросу о сущности дефиниций «антикризисное управление». Економіка промисловості. 2005. № 2. С. 60–63.

8.Бурий С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : Тріада-М, 2006. 93 с

9.Важинський Ф.А., Колодійчук А.В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. Економіка промисловості. 2009. № 5. С. 127–130.

10. Васильєв О. В., Гой В. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка № 8, 2022 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2022/157.pdf

11. Вишневський О.С. Проблеми стратегічного управління соціально економічним розвитком України з урахуванням процесів децентралізації.Вісник економічної науки України, 2020. No 1 (30). С . 14—22.

12. Гончар І.О. Сутність та місце антикризового фінансового менеджменту в структурі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 11. С. 36–40.

13. Гринько Т.В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_5 (дата звернення: 01.04.2025).

14. Дані міжнародної ділової газети “Financial Times” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ft.com/home/europe

15. Дані фонду “Європейський стабілізаційний механізм” “ESM” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.efsf.europa.eu/attachments/esm_treaty_en.pdf

16. Державна Стратегія регіонального розвитку на період до 2024 року [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 6 серп ня 2014 р. № 385. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF.

17. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2022. Вип. 36(1). С. 113–116.

18. Дубас Р. Г. Антикризове управління підприємством: економіка, менеджмент, маркетинг. Менеджер. 2021. № 2. С. 5–11.

19. Євразійський стандарт антикризового управління проектами : [Електро н-ний ресурс]. – Режим доступу : www.epmc.ru/docs/ESUP_K_AKPM_090321_02.pdf

20. Звіт Європейської Комісії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ec.europa.eu/internal_market/economic_analysis/docs/financial_integration_reports/20120426-efsir_en.pdf

21. Інформаційна довідка на тему “Антикризова політика в рамках монетарного регулювання: міжнародний досвід” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://euinfocentre.rada.gov.ua

22. Карчева Г., Лернатович В., Кавецький Р. Використання технології блокчейн як фактор підвищення ефективності фінансової сфери. Банківська справа. 2021. No 2. С. 110-119.

23. Коронавірус може призвести до масштабного еко-номічного шоку в Європі – лагард. URL: https://suspilne.media/18912-koronavirus-moze-prizvesti-do-masstabnogoekonomicnogo-soku-v-evropi-lagard

24. Кошкин В. И. Антикризисное управление: 17- модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. М. : ИНФРА-М, 2022. 512 с.

25. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Наук. думка, 2000. – 390 с.

26. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.

27. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2020. № 1. С. 161–170.

28. Маказан Є. В. Сучасні маркетингові принципи управління підприємством. Вісник приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. 2020. Вип. 31 (2). С. 49–54.

29. Медведчук: економічні втрати від заходів з проти-дії пандемії коронавірусу можуть серйозно перевищити втрати від самої пандемії. URL:https://zik.ua/news/politics/medvedchuk_ekonomichni_vtraty_vid_zakhodiv_z_protydii_pandemii_koronavirusu_mozhut_seriozno_perevyshchyty_vtraty_vid_samoi_pandemii_962974

30. Мельниченко О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Економічний аналіз. 2019. Т. 21(2). С. 157–162.

31. Мехович С.А., Костенко А.О. Сутність антикризового управління підприємством. Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. 2011. № 5. С. 45–48.

32. Мінц О. Ю. Методологія моделювання інноваційних інтелектуальних систем прийняття рішень в економіці: монографія. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2021. 214 с.

33. Москаленко Н. В. Теоретичні аспекти запровадження комплаєнсконтролю в Україні. Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування. 2022. Вип. 2. С. 106–112.

34. Назаренко С. А. Роль та значення антикризового менеджменту у системі управління економічною безпекою підприємств. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. 2022. Вип. 3. С. 64–71.

35. Нестеров А. Ю. Оценка эффективности Антикризисного управления предприятиями. Теория и практика общественного развития. 2011. № 8. С. 302–306

36. Нова енергетична стратегія України до 2035 року: «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність». URL: http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245213112

37. Ортіна Г. В. Антикризова модернізаційна модель розвитку суб'єктів підприємницької діяльності реального сектора економіки. Часопис економічних реформ. 2021. № 1. С. 66–71.

38. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 08.02.2024).

39. Пащенко О.І. Сутність антикризового управління на підприємстві. Управління розвитком. 2013. № 13. С. 158–160.

40. Переверзєва І.Ф. Сутність та співвідношення категорій в антикризовому управлінні підприємством. Економіка та держава. 2020. № 10. С. 87–89.

41. Підсумки року від Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/blog/278-happy-new-year-2019 (дата звернення: 08.02.2024).

42. Пічугіна Т.С., Забродська Л.Д. Антикризове управління підприємством: сутність, завдання та основні заходи. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2011. Вип. 2. С. 487–495.

43. Подлужна Н. О., Якушев О. В. Оцінка економічного потенціалу регіонів України в умовах становлення економіки знань. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Вип. 56. Черкаси: ЧДТУ, 2024. С. 162–169.

44. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2020. № 1. С. 235–239.

45. Рубан В. М. Трансформація сутності антикризового управління щодо підтримки стану економічної безпеки підприємства. Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ВНЗ. 2013. Вип. 2. С. 138–144.

46. Сапа Н. В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління / Н. В. Сапа // Гуманітарний вісник ЗДІА. – Запоріжжя : Вид-во ЗДІА, 2009. – Вип. 38. – С. 106–116.

47. Сєрікова А.А. Сутність антикризового управління фінансовими ризиками підприємства. Причорноморські економічні студії. 2022. Вип. 25. С. 177–179.

48. Супрун В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи. Фінансовий простір. 2019. № 2. С. 399–403.

49. Тельнова Г. В. Життєвий цикл підприємства і роль антикризового управління на його етапі. Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности: сб. науч. тр. в 3 т. Донецк: НАН Украины. Ин-т экономики промышленности, 2004. Т. 3. С. 113–117.

50. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с

51. Тимошенко С. В. Деякі питання застосування системи комплаєнс-контролю для підтримки системи управління ризиками. Публічне управління та митне адміністрування. 2021. № 1. С. 158–164.

52. Тюріна Н. М., Шатайло О. А. Антикризовий потенціал: сутнісні характеристики та структуризація. Бізнес Інформ. 2022. № 5. С. 434–439.

53. Халімон Т. М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2021. Вип. 25 (1). С. 158–161.

54. Хацер М.В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 1. С. 71–77.

55. Череп А. В., Корженевська В. М. Використання економічних інструментів у системі антикризового управління підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 1. С. 177–187

56. Чернявський А. Д. Антикризове управління : навч. посіб. Київ : МАУП, 2000. 208 с

57. Шарий В. І. Державне антикризове управління: технологічний процес / В.І. Шарий // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. Одеса : Вид-во ОРІДУ УАДУ, 2003. – Вип. 2. – С. 171– 182.

58. Шедяков В. Корпоративна культура та розвиток виробничої демократії: поєднання логік антикризових заходів і переходу до економіки знань. Економіст. 2013. № 11. С. 25–31.

59. Шестопалова О. В. Економічно-кризові ситуації на підприємстві та механізми їх подолання. Сталий розвиток економіки. 2013. № 1. С. 119–122.

60. Шрамко Ю. Аналітики оцінили економічні наслідки коронавірусу COVID-19 в усьому світі. URL: https://www.unn.com.ua/uk/news/1853021-analitiki-otsinili-ekonomichni-naslidkikoronavirusu-covid-19-v-usomu-sviti

61. Яркіна Н. М. Принципи формування комплексного механізму управління підприємством. Вісник соціальноекономічних досліджень. 2014. Вип. 1 (52). С. 290–296.

62. Vasiliev V. S. World Financial Crisis / V. S. Vasiliev, E. A. Rogovskiy // Phase 2 (Recession). USAYCanada. – Economy, politics, culture, 2009. – N 3. – P. 24 (russ.) ; Wittmann W. Finanzkrisen. Woher sie kommen, wohin sie fuehren, wie sie zu vermeiden sind / W. Wittmann. – Zuerich, 2009. – S. 18–25

63. China model // Міжнар. ділова газ. “The Economist” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.economist.com/debate/overview/179

64. Crisis management: Planning for the inevitable. New York : AMACOM, 1986

65. Patterson B. Crisis impact on reputation management. Public Relations Journal. 1993. № 49/11. P. 47–48.

66. Zhigang Li, Hongqi Chen. Strategy of Enterprise Crisis Management in the Information Age // 3rd International Conferenceon Management Science, Education Technology, Arts, Social Scienceand Economics (MSETASSE 2019)