

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ

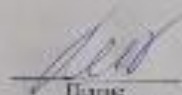
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Планування розвитку бізнесу в кризових умовах
(на прикладі ТОВ «Альфа Дистрибьюшн», м.Київ)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва галузі спеціальності
Освітня програма Бізнес-адміністрування
Назва освітньої програми

Шифр КаРМН: 23157.01.09.ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група Бам-23-1
Шифр


Підпис

Михайло ГАЛКІН
ІМ'Я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д.с.п., професор
Підпис студента, якого знають


Підпис

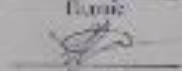
Валентина СТАДНИК
ІМ'Я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ом. Виконавач


Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА
ІМ'Я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:


Підпис

Ніла ПІОРІНА
ІМ'Я, ПРІЗВИЩЕ

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування

14 12 2024 р

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
код
 Спеціальність 073 Менеджмент
код
 Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 Завідувач кафедри

« 02 » 09 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
 НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Галкіну Михайлу Валерійовичу

(Прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема. Планування розвитку бізнесу в кризових умовах (на прикладі ТОВ «Альфа Дистрибьюшн», м.Київ)

керівник роботи. д.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування Стадник В.В.
(Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, місце роботи)

Затверджено наказом ректора університету від 28.08.2024 р. № 60, п. 19

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 20 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, дані управлінського обліку щодо доходів та витрат окремих структурних підрозділів, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи планування розвитку бізнесу в кризових умовах. 2. Аналіз результатів діяльності і впливу кризових чинників на поточний стан ТОВ «Альфа Дистрибьюшн». 3. Розробка плану діяльності та розвитку підприємства в кризових умовах.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Типова структура торгового відділу структурного підрозділу підприємства дистрибуції. 2. Типова структура логістичного відділу структурного підрозділу підприємства дистрибуції. 3. Схема маршрутів відвідування клієнтів структурного підрозділу підприємства дистрибуції. 4. Схема маршрутів відвідування клієнтів. 5. Основні техніко-економічні показники підприємства. 6. Зведений аналіз показників балансу.

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Стадник В.В. д.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Стадник В.В. д.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-реконструкційний	Стадник В.В. д.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль	Грибасюк І.В., ст. асист. каф. менеджменту та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 02 вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів роботи	(розділів) кваліфікаційної	Строк виконання етапів роботи	Приміт
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи		вересень 2024	
2	Одержання індивідуального завдання		вересень 2024	
3	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи		вересень 2024	
4	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи		вересень 2024	
5	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи		вересень 2024	
6	Підготовка першого розділу		вересень 2024	
7	Підготовка другого розділу		жовтень 2024	
8	Підготовка третього розділу		листопад 2024	
9	Підготовка висновків		листопад 2024	
10	Здача науковому керівнику		листопад 2024	
11	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника		листопад 2024	
12	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті		листопад 2024	
13	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі		грудень 2024	
14	Одержання відгуку наукового керівника		грудень 2024	
15	Одержання рецензії зовнішнього рецензента		грудень 2024	
16	Захист кваліфікаційної роботи		грудень 2024	

Студент


(Підпис)

Михайло ГАЛКІН

(Ініціали, прізвище)

Керівник роботи


(Підпис)

Валентина СТАДНИК

(Ініціали, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Галкін М.В. Планування розвитку бізнесу в кризових умовах (на прикладі ТОВ «Альфа Дистрибьюшн», м Київ)

Керівник роботи – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування Стадник В.В.

Кваліфікаційна робота магістра: 64 с., 12 рисунків, 6 таблиць, 35 джерел посилань.

Метою даної роботи є узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій з планування розвитку ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» у кризових умовах.

Об'єктом дослідження є процеси планування розвитку підприємств в умовах економічної кризи.

Предметом дослідження є методи, підходи та інструменти планування та антикризового управління для адаптації бізнес-процесів ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» до кризових умов в Україні.

У кваліфікаційній роботі висвітлено такі аспекти: 1. Теоретичні основи планування розвитку бізнесу в кризових умовах. 2. Аналіз результатів діяльності і впливу кризових чинників на поточний стан ТОВ «АЛЬФА ДИСТРИБЬЮШН». 3. Розробка плану діяльності та розвитку підприємства в кризових умовах.

Надано практичні рекомендації діяльності ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» в 2025 році на основі розробленого плану.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПЛАНУВАННЯ, КРИЗА, ПЛАН ДІЯЛЬНОСТІ, РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

KEYWORDS

PLANNING, CRISIS, ACTIVITY PLAN, ENTERPRISE DEVELOPMENT

19.04.2024 2024 р.

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	8
1.1 Сутність та особливості бізнес-планування в сучасних умовах	8
1.2 Характеристика кризових явищ та їх вплив на бізнес-середовище в Україні	10
1.3 Основні підходи до планування в умовах невизначеності та ризиків	12
2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ І ВПЛИВУ КРИЗОВИХ ЧИННИКІВ НА ПОТОЧНИЙ СТАН ТОВ «АЛЬФА ДИСТРИБЬЮШН»	17
2.1 Загальна характеристика підприємства	17
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства і його фінансово-економічного стану	21
2.3 PEST та SWOT-аналіз підприємства в контексті кризових умов	29
3 РОЗРОБКА ПЛАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ	37
3.1 Формулювання стратегічних цілей і завдань	37
3.2 Аналіз фактичних показників та розробка плану для досягнення фінансової стабільності та забезпечення прибутковості на прикладі структурного підрозділу ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» у м.Хмельницький	39
3.2.1 Аналіз доходів структурного підрозділу ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» на прикладі підрозділу у м.Хмельницький	39
3.2.2 Аналіз витрат структурного підрозділу ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» на прикладі підрозділу у м.Хмельницький	48
3.3 Практичні рекомендації дій ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» в 2025 році на основі розробленого плану	56
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

У 2024 році економічна ситуація в Україні залишається складною через наслідки воєнних дій, інфляцію, зростання цін на енергоносії та скорочення купівельної спроможності населення. У цих умовах підприємства, зокрема у сфері дистрибуції, змушені адаптуватися до нових викликів, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільність своєї діяльності.

Дистрибуція є важливим елементом економіки, забезпечуючи ефективний розподіл товарів до кінцевого споживача. Для компаній, які займаються побутовою хімією, характерна висока конкуренція, залежність від логістичних процесів та потреба в ефективному управлінні запасами. Під час кризи ці аспекти стають ще більш важливими через ризики порушення поставок, скорочення попиту та зростання витрат.

Кризові умови змушують підприємства оперативно реагувати на зміну ринкової ситуації, розробляти антикризові стратегії та шукати нові можливості для зростання. Планування розвитку бізнесу у таких умовах дозволяє підприємству не лише вижити, але й створити основу для довгострокового розвитку.

ТОВ «Альфа Дистрибьюшн», працюючи на ринку побутової хімії, стикається з численними викликами, зокрема з перебоями в постачанні товарів, логістичними труднощами та падінням купівельної спроможності. Водночас компанія має потенціал для розвитку завдяки своїй філіальній мережі та впровадженню нових технологій управління. Дослідження допоможе розробити стратегічний план розвитку компанії, враховуючи кризові умови, і може бути використане іншими підприємствами в аналогічних умовах. Отже, тема дослідження є актуальною як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки спрямована на вирішення актуальних проблем бізнесу в сучасних кризових умовах.

Метою даної роботи є узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій з планування розвитку ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» у

кризових умовах – для підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку.

Завданнями роботи є:

- сформувати теоретичну основу планування розвитку бізнесу в кризових умовах;
- проаналізувати макроекономічні умови, що впливають на діяльність підприємств у сфері дистрибуції в Україні у 2021-2024 рр;
- дослідити ринок побутової хімії в Україні, зокрема конкуренцію, споживчі тенденції та логістичні виклики.
- проаналізувати результати діяльності ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» у 2021-2023 роках;
- оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що постають перед нею в кризових умовах;
- сформувати рекомендації щодо оптимізації логістичних процесів, управління запасами та адаптації до змін попиту;
- сформулювати план дій для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси планування розвитку підприємств дистрибуційної сфери в умовах економічної кризи.

Предметом дослідження є методи, підходи та інструменти планування та антикризового управління для адаптації бізнес-процесів ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» до кризових умов в Україні і підвищення його конкурентоспроможності.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано методи систематизації, узагальнення, порівняння, аналітичний, структурно-логічний, графічний, економіко-математичний.

Практичне значення роботи полягає у розробленні рекомендацій для адаптації ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» до роботи в кризових умовах і реалізації запропонованих заходів у коротко- та довгостроковій перспективі.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

1.1 Сутність та особливості бізнес-планування в сучасних умовах

Бізнес-планування – це процес розробки систематичного документа, який визначає стратегічні цілі підприємства, шляхи їх досягнення, а також ресурси, необхідні для реалізації цих цілей. Воно є важливим інструментом управління, що дозволяє оцінити доцільність проєктів розвитку бізнесу, спрогнозувати результати та мінімізувати ризики.

Згідно з визначенням класиків менеджменту:

П. Друкер (Peter Drucker) зазначав, що бізнес-планування – це основа стратегічного управління, яка дозволяє підприємству формувати довгострокову перспективу навіть у нестабільних умовах [15].

Г. Мінцберг (Henry Mintzberg) підкреслював, що планування має бути адаптивним, враховувати реальні умови і не обмежуватися лише формальними процедурами [29]. Він стверджує, що надмірна формалізація може призвести до негнучкості та неефективності в управлінні організацією. Мінцберг наголошує на важливості інтуїції, досвіду та творчого підходу в процесі розробки стратегії, що дозволяє організаціям краще адаптуватися до змінного середовища.

У сучасних умовах, на думку таких вчених як І. Ансофф (Igor Ansoff) та М. Портер (Michael Porter), бізнес-планування акцентує увагу на аналізі конкурентного середовища, впровадженні інновацій та управлінні ризиками. Дані вчені займались дослідженнями товарів, ринків та їх поєднання (цит. за [19], [29]).

Функція планування є невіддільною складовою системи менеджменту кожного підприємства. Від якості планування залежить успіх бізнесу. Планування не тільки структурує цілі і завдання функціонування і розвитку бізнесу, а й дає змогу визначити необхідні ресурси для реалізації завдань, виходячи із їх доступності на ринку та функціональної доцільності. Практика та інструменти

планування залежать від особливостей конкретного бізнесу, хоча й мають спільні алгоритми застосування. Аналіз напрацювань науковців дали змогу визначити такі особливості бізнес-планування в сучасних умовах [7; 10; 20; 22]:

1. Динамічність і гнучкість. В умовах постійної зміни зовнішнього середовища (економічні кризи, глобалізація, вплив цифрових технологій), бізнес-план має бути адаптивним. М. Портер у своїй теорії конкурентних переваг підкреслює важливість гнучкого реагування на зміни ринкових умов.

2. Орієнтація на інновації та цифровізацію. Згідно з дослідженнями сучасних авторів, таких як К. Крістенсен (Clayton Christensen), інновації є ключем до успішного планування. Інтеграція сучасних технологій, таких як Big Data, AI і CRM-системи, є невід'ємною частиною бізнес-планування [6; 34; 35].

3. Антикризовий компонент. Сучасне бізнес-планування все частіше включає розробку сценаріїв для кризових ситуацій. Р. Фостер (Richard Foster) наголошував, що підприємства, які готуються до ризиків заздалегідь, мають більше шансів зберегти свою стійкість у турбулентні періоди [32].

4. Оцінка сталості розвитку. Е. Фріман (Edward Freeman) у концепції стейкхолдерів (це зацікавлена в проекті особа чи сторона, що має якийсь до нього стосунок, це можуть бути акціонери, персонал, члени правління, волонтери, спонсори, уряд, клієнти тощо) підкреслює важливість врахування соціальних та екологічних аспектів при плануванні бізнесу. Компанія повинна створювати цінність для всіх зацікавлених сторін, а не лише для акціонерів та власників [30]. Це означає, що при прийнятті рішень слід враховувати вплив на співробітників, клієнтів, постачальників, громаду та навколишнє середовище [19; 22; 31]. Такий підхід допомагає забезпечити стійкий розвиток та довгостроковий успіх компанії. Це сприяє формуванню довіри та репутації підприємства

5. Зростання значення ризик-менеджменту. Як стверджує Н. Таліб (Nassim Taleb) у своїй теорії "Чорного лебедя", сучасне планування має враховувати високий рівень невизначеності та передбачати механізми реагування на несподівані події [27]. Дана теорія в умовах українського сьогодення на мій

погляд є особливо актуальною. За думкою Талеба її сутність полягає в тому, що практично всі значущі наукові відкриття, економічні, історичні та політичні події, досягнення мистецтва і культури — це «чорні лебеді». Прикладами «чорних лебедів» є розвиток і впровадження інтернету, Перша світова війна, розвал Радянського Союзу і терористичні атаки 11 вересня, а для нашої країни повномасштабна війна, що розпочалась 24 лютого 2024 року. Талеб в своїй роботі також підкреслює, що людство нездатне успішно прогнозувати своє майбутнє, а впевненість у своїх знаннях випереджає самі знання і породжує феномен «надлишкової впевненості». Саме тому більша частина планування має рекомендаційний характер та постійно має коригуватись.

6. Акцент на інтеграцію з фінансовим плануванням. Бізнес-план все частіше стає частиною фінансової стратегії [7; 23]. Це підтверджується роботами Ф. Котлера (Philip Kotler), який наголошує, що прогнозування доходів та витрат є основою для досягнення стратегічних цілей [9].

7. Фокус на споживача. У сучасному середовищі бізнес-планування враховує дані про потреби клієнтів, персоналізацію послуг та створення унікальної ціннісної пропозиції.

1.2 Характеристика кризових явищ та їх вплив на бізнес-середовище в Україні

Кризові явища в Україні у 2024 році створюють складне, але динамічне середовище для ведення бізнесу. Успішність підприємств залежить від їхньої здатності адаптуватися, використовувати нові можливості, зберігати гнучкість та впроваджувати інновації. Важливим є баланс між управлінням ризиками та стратегічним розвитком. Передумовами та основою даного твердження є наявність наступних кризових явищ в Україні та їх вплив на бізнес-середовище [6; 10; 19]:

Війна на території України продовжує впливати на макроекономічну ситуацію. Знищення інфраструктури, ризики для логістики, і невизначеність зберігають високий рівень небезпеки для підприємств.

Макроекономічна нестабільність. Інфляція залишається на високому рівні, що підриває купівельну спроможність населення. Знецінення гривні впливає також на імпортно-експортні операції, створюючи додатковий тиск на бізнес, залежний від імпорту.

Дефіцит робочої сили. Ця складова є однією із найважливіших та здійснює значний вплив на стан всіх без виключення підприємств. Причинами значного дефіциту робочої сили є суттєва міграція населення за кордон в країни ЄС, США, Канаду та інші країни. Виїзд персоналу за кордон через війну, призводить до скорочення ринку праці. Мобілізація працівників створює кадровий дефіцит у багатьох галузях. Наслідком цього є висока конкуренція серед роботодавців за кваліфіковані кадри в середині країни, зростання витрат на оплату праці.

Регуляторна невизначеність. Часті зміни в законодавстві, зокрема у сфері оподаткування та митних правил, ускладнюють довгострокове планування для підприємств. Державна підтримка бізнесу обмежена, що змушує компанії адаптуватися до жорсткіших умов самостійно.

Узагальненням вище перелічених кризових явищ стає погіршення психологічного стану населення, впливає на продуктивність праці та інноваційну активність, що в кінці кінців призводить до зростання рівня бідності та знижує споживчий попит.

Вище перелічені кризові явища мають прямий або опосередкований вплив на бізнес процеси в Україні та їх аспекти:

Економічну активність. Зниження внутрішнього попиту змушує підприємства скорочувати обсяги виробництва та фокусуватися на експорті. Багато компаній вимушено адаптуються до нових ринків і змінюють бізнес-моделі, переходячи на цифрові платформи чи альтернативні форми дистрибуції.

Зміни в управлінні ризиками. Бізнеси активно впроваджують антикризові заходи, зокрема диверсифікацію постачальників, скорочення витрат і резервування капіталу. Посилюється роль прогнозування та сценарного планування для забезпечення стійкості. Значно знижується ефективність стратегічного планування, за рахунок великої кількості непередбачуваних факторів [25].

Конкурентний тиск зростає, оскільки підприємства змушені боротися за обмежений ринок споживачів.

Через високі ризики інвестори обережно ставляться до вкладень у нові проекти, що обмежує можливості розширення бізнесу. Інвестиції спрямовуються переважно в галузі, пов'язані з обороною, енергетикою та ІТ [21; 34].

Підвищується соціальна відповідальність, підприємства частіше включають до своєї діяльності елементи соціальної відповідальності, підтримують ЗСУ та постраждале населення [24; 34].

Підприємства змушені слідувати вимогам військового часу, збільшувати кількість звітності та співпрацювати з державними інститутами, з якими раніше не контактували (ТЦК, військові адміністрації і т.д.), що збільшує витрати часу адмінперсоналу, і, відповідно, витрати на його утримання.

Таким чином, сьогодні ми зіткнулись з безпрецедентними кризовими явищами, які мають важкий і комплексний характер, окрім цього в XXI сторіччі інші країни не переживали нічого подібного, а отже немає напрацювань і прикладів успішного застосування компаніями антикризових кроків в подібних умовах, що робить будь-які дослідження на дану тему ще більш актуальними

1.3 Основні підходи до планування в умовах невизначеності та ризиків

Незважаючи на унікальність кризової ситуації яка складається на сьогодні в Україні, дослідження на мій погляд, доцільно починати з вже наявних підходів, які використовують як дослідники так і бізнес в усьому світі . Базуються ці підходи на

дослідженнях класичних і сучасних економістів, фахівців із ризик-менеджменту та стратегічного планування.

Розглянемо декілька підходів, їх сутність, основні аспекти та приклади досліджень компаній та вчених, які їх застосовували.

1. Сценарне планування. Цей підхід активно розроблявся Германом Каном у та його колегами в центрі RAND Corporation (американський аналітичний центр, заснований 14 травня 1948 року в Санта-Моніка (Каліфорнія) [27]. І хоча свою діяльність центр починав як аналітичний підрозділ при Військово-Повітряних Силах США, на сьогодні є одним з найавторитетніших дослідницьких центрів світу у всіх сферах державної політики та управління, від оборони та міжнародних відносин до освіти, охорони здоров'я, містобудівного планування та інфраструктури, транспорту, енергетики, охорони навколишнього середовища, права, демографії, зайнятості та інших.

Цей підхід передбачає створення кількох можливих сценаріїв розвитку подій, які враховують ключові фактори невизначеності (економічні, політичні, соціальні). Мета — оцінити вплив цих сценаріїв на бізнес і підготувати адаптивні стратегії [27]. Основні аспекти цього підходу:

- визначення драйверів невизначеності (наприклад, зміни в законодавстві, коливання попиту, воєнні ризики);
- розробка оптимістичних, песимістичних та базових сценаріїв;
- створення набору стратегій для кожного сценарію.

Сценарне планування активно застосовує компанія Shell, яка працює в енергетичному секторі.

2. Гнучке планування (Agile Planning). Дозволяє адаптувати плани залежно від змін у зовнішньому середовищі. Використовується для швидкої реакції на невизначеність. Основні аспекти цього підходу:

- постійне оновлення планів на основі актуальних даних;
- впровадження коротких циклів планування (наприклад, щоквартальні або щомісячні ревізії);

- висока залученість команди та відкритість до інновацій.

Концепція Agile розроблена та широко застосовується в сфері ІТ, однак періодично застосовується і в бізнесі. Роботи Романа Піхлера Кена Швабера та Джеффа Сазерленда («Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time») [18] демонструють ефективність гнучких підходів.

3 Управління ризиками (Risk Management Planning). Цей підхід орієнтований на ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей бізнесу. Основними аспектами підходу є:

- проведення SWOT-аналізу для визначення слабких сторін, які піддаються ризикам;
- використання інструментів кількісної та якісної оцінки ризиків (матриця ризиків, аналіз чутливості);
- розробка планів пом'якшення (mitigation) ризиків.

Роботи Френка Найта («Risk, Uncertainty and Profit») [25] стали основою розуміння ризиків та системи їх управління у бізнесі. Практичні підходи описані у стандартах ISO 31000:2018 (Управління ризиками) [4].

4 Диверсифікація. Підхід полягає у зменшенні залежності від одного сегмента ринку або джерела постачання шляхом диверсифікації продуктового портфеля, клієнтської бази. Основними аспектами даного підходу є:

- оцінка потенціалу нових ринків та продуктів;
- зменшення залежності від конкретних постачальників чи ринків,
- використання мультиканальних стратегій для залучення клієнтів.

Концепція диверсифікації отримала розвиток у роботах багатьох українських науковців (наприклад, [6; 10; 19; 33]).

5 Планування на основі даних (Data-Driven Planning). Цей підхід використовує велику кількість даних (Big Data) та аналітику для прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності []. Основні аспекти:

- використання сучасних інструментів бізнес-аналітики (BI-системи, predictive analytics);

- постійний моніторинг ключових метрик та індикаторів ризику;
- швидке реагування на зміни в бізнес-середовищі.

Сучасні підходи активно розробляються у сфері Data Science, включаючи роботи Еріка Сігела («Predictive Analytics: The Power to Predict Who Will Click, Buy, Lie, or Die») [26].

б Антикризове планування. Розробка стратегій та тактик для роботи в умовах кризових ситуацій із фокусом на збереження бізнесу та його основних активів.

Основні аспекти:

- формування «кризового фонду» та фінансових резервів;
- створення оперативних команд для швидкого реагування на кризи;
- пріоритезація витрат і оптимізація процесів.

Антикризові стратегії активно досліджувалися Пітером Друкером [15] і є предметом наукового інтересу багатьох вітчизняних науковців, зокрема Н.Тарасюк [23].

Висновки до розділу 1

Бізнес-планування є багатогранним процесом, який поєднує класичні підходи до управління, такі як стратегічне планування та фінансова оцінка, з сучасними трендами: цифровізацією, антикризовим управлінням та сталим розвитком. Це робить його незамінним інструментом управління підприємством у сучасних умовах, які характеризуються високим рівнем турбулентності та невизначеності.

Якщо узагальнити теоретичні дані, наукові концепції і висновки традиційних наукових шкіл управління та сучасних вчених, які розвивають теоретичні основи менеджменту з урахуванням новітніх здобутків соціології, економіки та поведінкових наук і наповнюють їх практичними інструментами для використання в реальному бізнесі, то можна зробити висновок, що успіх бізнесу в умовах невизначеності бізнес-середовища і турбулентності ринків залежить від здатності підприємств адаптуватися, впроваджувати інновації, управляти ризиками та

орієнтуватися на довгострокову сталість. Антикризове планування, гнучкі підходи до управління, гнучка кадрова політика є важливими елементами стратегії в сучасному нестабільному середовищі.

Зараз не потрібно виключати та постійно тримати на контролі можливості появи «чорних лебедів», що можуть кардинально змінити політику компанії, змінити її дії, а інколи заставити змінити ціль.

Досліднику, який буде використовувати теоретичні дані на практиці потрібно визначитись з вектором досліджень і їх стратегією, але, на мій погляд не слід відкидати концепції, які на сьогодні здаються нам не раціональними. Вони в будь-який момент можуть стати актуальними та допомогти подолати кризові явища.

2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ І ВПЛИВУ КРИЗОВИХ ЧИННИКІВ НА ПОТОЧНИЙ СТАН ТОВ «АЛЬФА ДИСТРИБЬЮШН»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» – це вітчизняне підприємство, яке було створене 24 квітня 2020 року. Воно знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Магнітогорська, буд.1. Метою створення даного підприємства було задоволення потреб внутрішнього ринку у різноманітних товарах та послугах, насичення внутрішнього ринку високоякісною продукцією партнерів, бренди яких знаходяться на дистрибуції підприємства.

ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» здійснює свою діяльність у відповідності до Конституції України, Цивільного кодексу, Господарського кодексу України, Законів України «Про підприємництво», «Про господарські товариства», «Про власність», інших законодавчих і нормативно-правових документів та міжнародних договорів. Товариство самостійно здійснює діяльність на принципах повної господарської самостійності, самоврядування, самофінансування і самоокупності. Наказом №23-04 від 23.04.2020 року керівником підприємства 23.04.2020 року призначено Вальорко Сергія Володимировича, згідно протоколу загальних зборів учасників №22-04 від 22.04.2020 року.

Основним видом економічної діяльності підприємства є: неспеціалізована оптова торгівля. На сьогодні ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» є однією з провідних дистрибуційних компаній України та має велику конкурентоспроможність. Має дивізіональну структуру. Представництва даного товариства зосереджені по всій території України які забезпечують робочими місцями велику кількість людей.

Основними конкурентними перевагами ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» на ринку України є:

- багаторічний досвід роботи на ринку FMCG.

- гуртування в команди кваліфікованих та вмотивованих фахівців, формування фокусних команд зі збалансованим портфелем брендів.
- співпраця з клієнтами по всіх каналах збуту.
- фінансова надійність.
- розгалужена філіальна мережа по всіх областях України, окрім окупованих територій.
- готовність компанії працювати на умовах 100% передплати.
- високий рівень матеріальної та моральної мотивації підприємства.

Створення та утримання конкурентної переваги є обов'язковою умовою довгострокового виживання підприємства та має бути процесом постійним і неперервним у часі. Зараз однією з основних характеристик діяльності підприємства є гнучке пристосування до мінливих ринкових вимог та критичних змін у зовнішньому середовищі. Середовище в якому функціонує підприємство, складається з сукупності активних суб'єктів, які також впливають на можливості як держави, так конкурентного середовища. За даних умов критично важливим стає налагодження стабільної співпраці як із постачальниками товарів і послуг, так із клієнтами.

Отже, для досягнення поставлених перед собою цілей підприємство має на меті застосування наступних принципів:

- залучення нових партнерів (застосування методів кількісної і якісної дистрибуції);
- отримання доступу до нових технологій;
- отримання доступу до нових ринків позиціонування товару;
- створення та введення нових технологічних рішень та технологічних нововведень;
- збільшення виробничих потужностей за рахунок розширення підприємства.

Підприємство має типову структуру в різних областях України. Так, є деякі відмінності в портфелях брендів, проте загальні особливості – однакові для всіх структурних підрозділів. Так, як приклад наведемо структуру одного з

територіальних структурних підрозділів, що складається з торгового відділу та логістичного відділу, наведено в таблиці 2.1 і 2.2

Таблиця 2.1 – Типова структура торгового відділу структурного підрозділу ТОВ «Альфа Дистрибьюшн»

Торговий відділ					
Торгова команда 1			Торгова команда 2		
Супервайзер	3-5 торгових агентів	Мерчендайзер	Супервайзер	3-5 торгових агентів	Мерчендайзер

Таблиця 2.2 – Типова структура логістичного відділу структурного підрозділу ТОВ «Альфа Дистрибьюшн»

Складські потужності, кв.м.	Тип складу	Кількість транспорту (власного або найманого)	Складський персонал	Кількість маршрутів доставки в тижневому циклі	Термін доставки замовлень (% маршрутів, що доставляються за 24 години)
500 - 700	Закриті склади з рампою, стелажне зберігання	2-5 власних (або найманих) авто, можлива змішана система	Зав. складу, комірник, 2 комплектувальники	16-20	Від 60% до 100%

Структурний підрозділ кожної області очолюється керівником, що відповідає за результати діяльності територіального підрозділу, організовує роботу та взаємодію торгового відділу, складу та логістики, здійснює бюджетування та планування роботи підрозділу.

Торговий відділ проводить діяльність з продажу та дистрибуції товарів компаній партнерів, серед яких є як транснаціональні виробники, такі як SC JOHNSON, KIMBERLY CLARK, SPLAT, JOHNSON&JOHNSON, SANO, так і вітчизняні: FRAU TAU, O'SHY PROFESSIONAL, SOLAR, ACME-COLOR, SAN CLEAN, ШАРМ, МАЛИНСЬКИЙ ПАПІР, BIOTON, RUTA, САНВІТА, MILKY DREAM та інші.

Щодо організації логістики, підприємство користується як власним так і найманим транспортом для роботи торгових працівників та доставки товарів згідно замовлень. Розглянемо роботу логістики структурного підрозділу на прикладі Хмельницької області. Як показано на рисунку 2.1, структурний підрозділ обслуговує всі крупні населені пункти області (на малюнку, їх відзначено точкою) двома екіпажами торгових представників.



Рисунок 2.1 – Схема маршрутів відвідування клієнтів ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» на території Хмельницької області

Маршрути торгових представників побудовані таким чином щоб максимально покрити територію Хмельницької області. Побудова маршрутів станом на 01.12.2024 року наведена в таблиці 2.3. Основними принципами

побудови маршрутів є: максимальне покриття, доставка товару в мінімальні терміни після замовлення, економічна ефективність.

Таблиця 2.3 – Маршрути відвідування клієнтів торговими представниками ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» на території Хмельницької області

Непарний тиждень		
Понеділок	Славута, Нетішин	Кам'янець - Подільський
Вівторок	Хмельницький	Кам'янець - Подільський
Середа	Ярмолинці, Дунаївці	Вінківці, Нова Ушиця
Четвер	Старокостянтин, Ізяслав, Гриців	Деражня, Летичів, Меджибіж
п'ятниця	Шепетівка	Хмельницький
Парний тиждень		
Понеділок	Гвардійське, Волочиськ	Білогір'я, Теофіполь
Вівторок	Хмельницький	Кам'янець - Подільський
Середа	Ярмолинці, Дунаївці	Городок, Чемерівці, Сатанів
Четвер	Старокостянтинів, Красилів	Полонне, Понінки
п'ятниця	Шепетівка	Хмельницький

Розвезення товару проводиться власним і найманим транспортом протягом 24 годин з моменту оформлення замовлення, винятком є певна кількість клієнтів Кам'янця-Подільського, які обслуговуються в понеділок із розвезенням в середу (тобто 48 годин). Такий рівень логістичного сервісу є досить високим.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства і його фінансово-економічного стану

Для розуміння та оцінки поточного стану діяльності підприємства та динаміки показників розглянемо динаміку основних техніко – економічних показників діяльності ТОВ «Альфа Дистрибьюшн». Зведений аналіз приведемо у вигляді таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 Основні техніко-економічні показники ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» у 2021-2023 рр

Показник	Од. вимір у	Дані за роками			Темпи зміни, %	
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	551052	300956	433615	54,6	144,1
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	369333	161658	245647	43,8	152,0
3. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	181719	139298	187968	76,7	134,9
4. Інші витрати	тис. грн	144912	223423	135387	154,2	60,6
5. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	41407	-80083	53854	-193,4	-67,2
6. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	6734	-105658	21941	-1569,0	-20,8
7. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	28	36	35	128,6	97,2
8. Фонд оплати праці	тис. грн	5114	3240	5350	63,4	165,1
9. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	15220	7500	12738	49,3	169,8
13. Середньорічний виробіток: одного працівника	тис. грн	19680	8360	12389	42,5	148,2
14. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	1711	1028	1753,5	60,1	170,7
15. Фондовіддача	грн	322	293	247	90,9	84,4
16. Рентабельність реалізованої продукції	%	1,22	0,00	5,06		

На жаль, підприємство протягом періоду, що аналізується має фінансові проблеми. За підсумками 2023 року ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» вдалось отримати прибуток, переkritи збиток 2022 року доведеться протягом декількох років. Так за результатами 2021 року отримано прибуток у розмірі 6734 тис.грн., 2022 рік – збиток 105658 тис.грн., 2023 рік – 21941 тис.грн.

Графічно основні результати діяльності, які впливали на загальний фінансовий результат підприємства у 2021-2023 рр, наведено на рисунках 2.2 і 2.3.

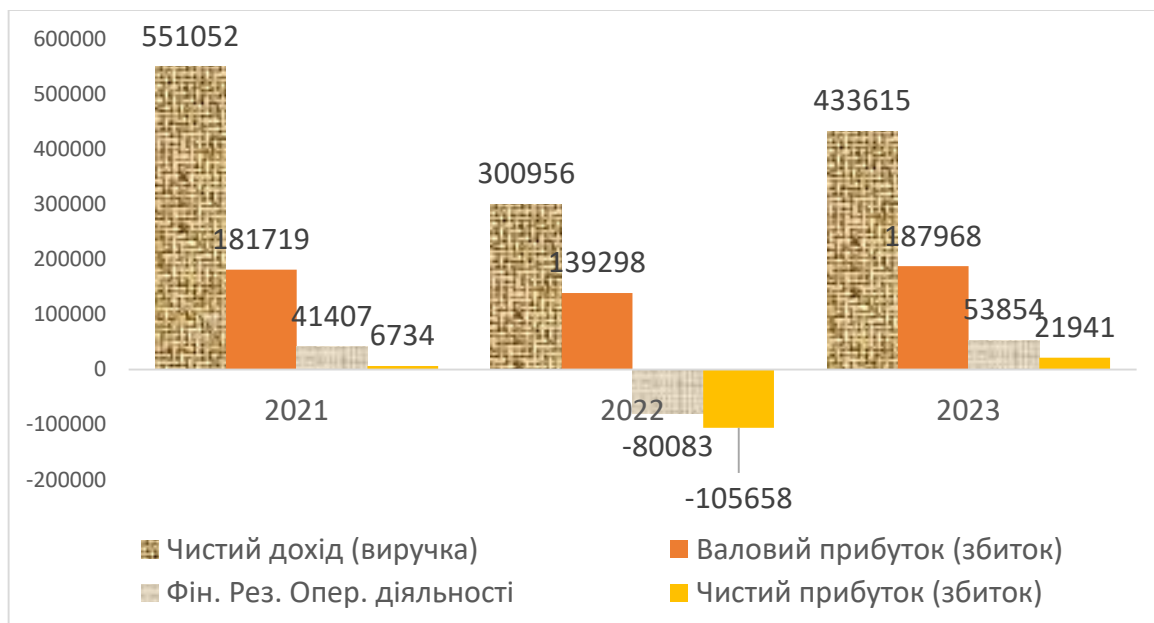


Рисунок 2.2 – Динаміка доходів та прибутку ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» у 2021-2023 рр, тис.грн.

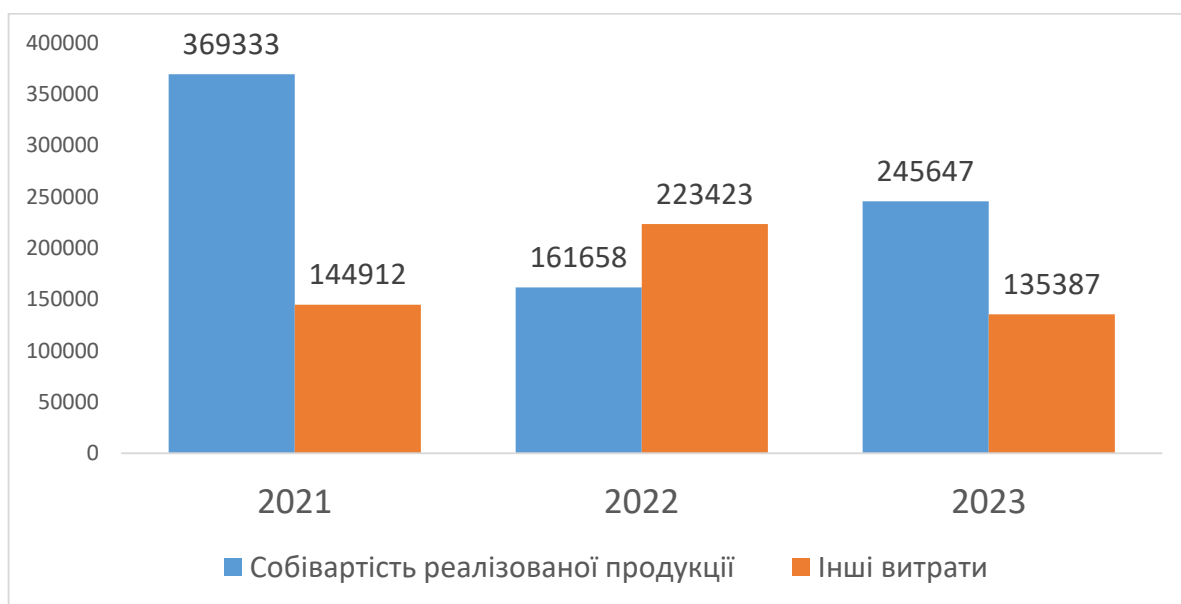


Рисунок 2.3 – Динаміка витрат ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» у 2021-2023 рр., тис.грн.

Щодо складових витратної частини:

Собівартість реалізованої продукції в результаті кризових явищ зазнала значного зменшення у 2022 році пропорційно зменшенню доходів (43,8% від рівня 2021 року) з 369333 тис.грн., до 161658 тис.грн, вже але у 2023 році зросла до рівня 245647 тис.грн (152% від рівня попереднього року).

Інші витрати різко зросли у 2022 році (154,2% від рівня 2021 року), але у 2023 році знизилися до 60,6% від рівня попереднього року.

Середньооблікова чисельність відчутно зросла у 2022 році і становила 36 осіб, в 2023 році зменшилась на одну особу і становила 35 осіб. Їх фонд заробітної плати (так само як і середньомісячна заробітна плата) зростали протягом періоду досліджень зазнав значного зменшення у 2022 році у зв'язку із роботою людей віддалено. В 2023 році – рівень фонду оплати праці і середньомісячної заробітної плати зріс і фактично відновив показники 2021 року, як зазначено на рисунках 2.4 та 2.5

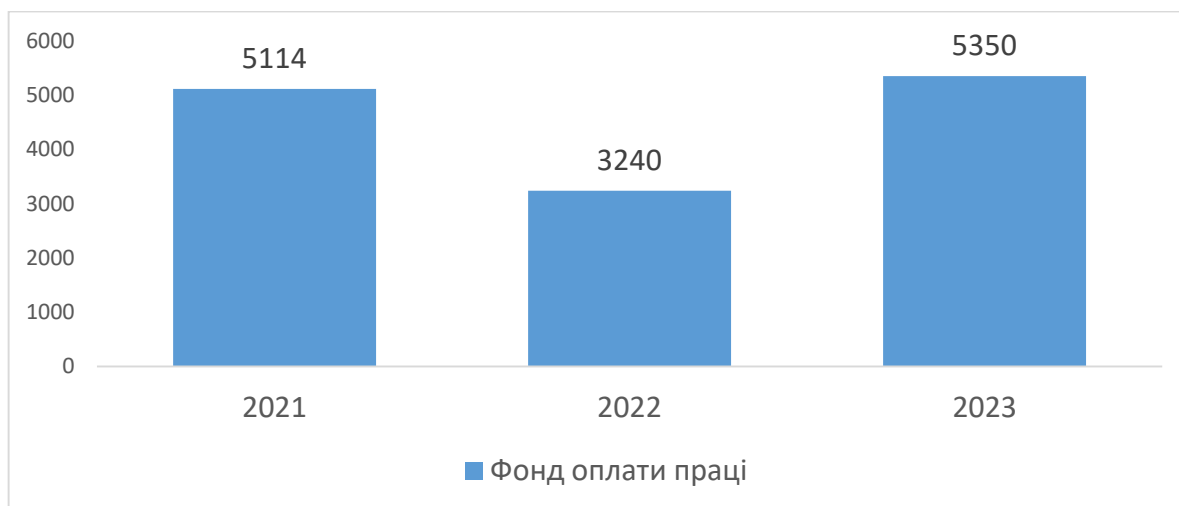


Рисунок 2.4 – Динаміка фонду оплати праці ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» у 2021-2023 рр., тис.грн.

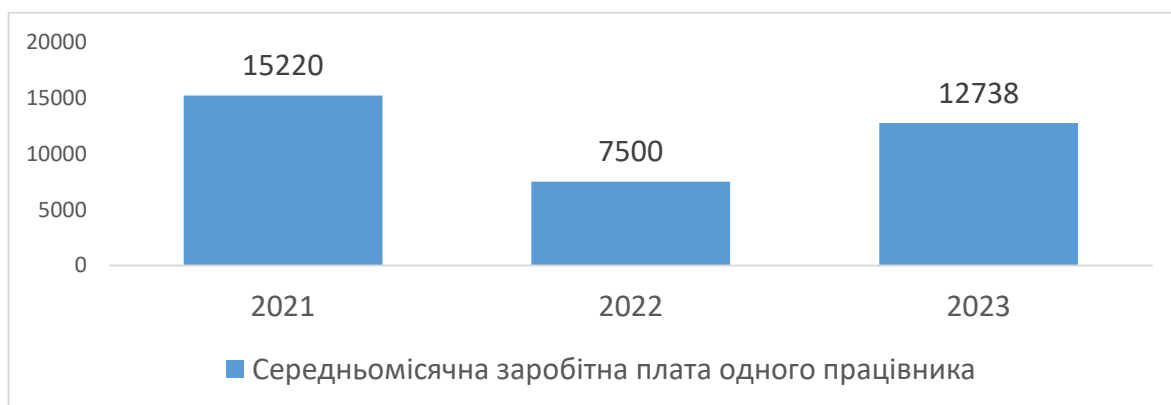


Рисунок 2.5 – Динаміка середньомісячної заробітної плати одного працівника ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» у 2021-2023 рр., тис.грн.

Середньорічний виробіток одного працівника у 2021 році становить 19680 тис.грн., у 2022 році – 8360 тис.грн., та у 2023 році – 12389 тис.грн., як зазначено на рисунку 2.6.

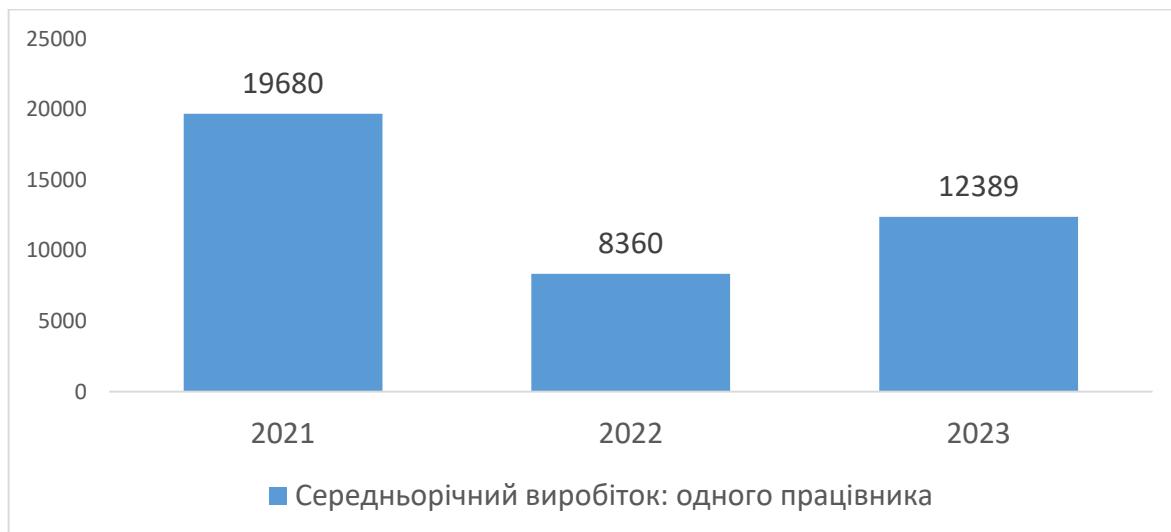


Рисунок 2.6 – Динаміка середньорічного виробітку одного працівника ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» у 2021-2023 рр., тис.грн.

Середньорічну вартість основних виробничих фондів товариства наведено на рисунку 2.7. Даний показник як і попередні зазнав зниження у 2022 році на 60% та у 2023 році зростає на 170%. Абсолютний показник становить у 2021 році 1711 тис.грн., у 2022 році 1028 тис.грн. та у 2023 році 1754 тис.грн.

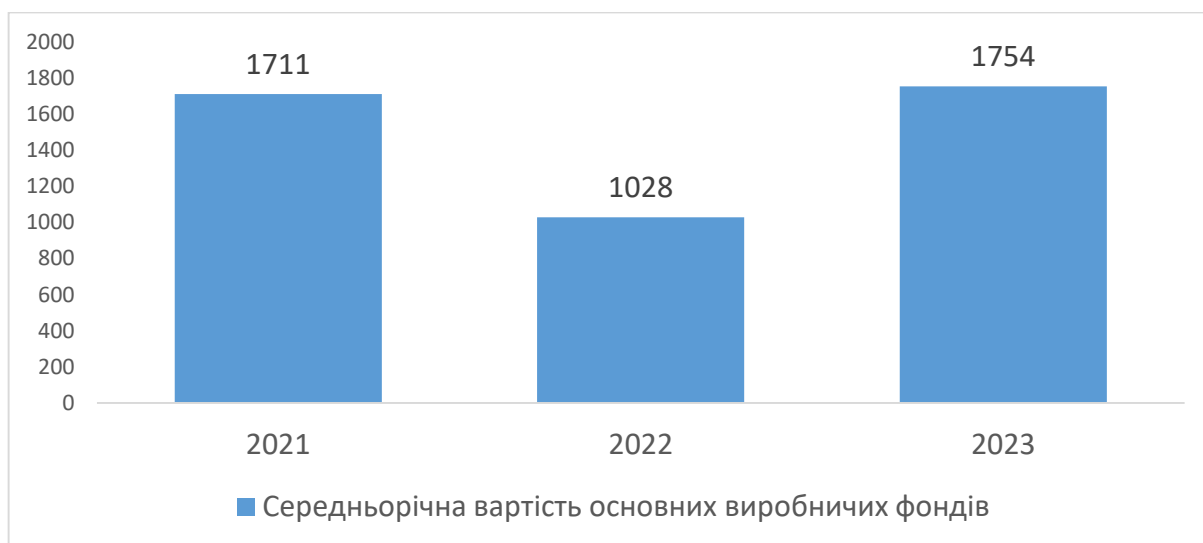


Рисунок 2.7 – Динаміка середньорічної вартості основних фондів ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» у 2021-2023 рр., тис.грн.

Загальним висновком аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» є те, що підприємство змогло відновити практично всі показники в 2023 році до показників довоєнного 2021 року

Під час проведення аналізу фінансово-економічного стану підприємства, розраховано основні показники ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості встановлено наступні, зведений аналіз показників наведено таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Зведений аналіз показників балансу ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» за 2021 – 2023 роки.

Показник	2021	2022	2023
Показники ліквідності			
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,03	0,64	0,73
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,38	0,13	0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,00
Аналіз Фінансових результатів:			
Рентабельність активів (ROA)	0,01	0,00	0,03
Рентабельність реалізації	0,01	0,00	0,05
Фінансова стійкість:			
Коефіцієнт автономії: Власний капітал / Загальні активи.	0,04	-0,57	-0,27
Коефіцієнт фінансування: Власний капітал / Зобов'язання.	27,26	-2,77	-4,70
Ділова активність:			
Оборотність дебіторської заборгованості	0,94	0,51	0,88
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	388	716	416
Оборотність запасів	0,77	0,53	1,61
Період обороту запасів, днів	475	684	226
Оборотність активів	0,50	0,31	0,55
Період обороту активів, днів	734	1167	659

Проаналізувавши отримані показники, можна сформулювати проміжні висновки роботи підприємства у 2021 - 2023 роках.

Стан ліквідності підприємства значно погіршився порівняно з 2021 роком. Хоча в 2023 році є певні покращення, рівень ліквідності залишається критично низьким, що створює ризики неплатоспроможності:

- коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 1,033 у 2021 році до 0,635 у 2022 році, а в 2023 році дещо покращився до 0,731. Однак показник все ще нижчий за нормативне значення ($\geq 1,0$), що свідчить про нестачу оборотних активів для покриття поточних зобов'язань;
- коефіцієнт швидкої ліквідності знизився до критичного рівня в 2022 році (0,135) і трохи зріс у 2023 році (0,156). Це говорить про обмежені можливості підприємства швидко погасити зобов'язання, навіть без урахування запасів;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє майже нульові значення у 2022 та 2023 роках, що означає відсутність значущого рівня грошових коштів для оперативного погашення зобов'язань.

Щодо фінансових результатів підприємства, після збиткового 2022 року підприємство змогло відновити прибутковість у 2023 році. Зростання рентабельності свідчить про покращення управління витратами та ефективності діяльності:

- рентабельність активів (ROA) значно зросла з 0% у 2022 році до 0,028 (2,8%) у 2023 році, що свідчить про покращення ефективності використання активів;
- рентабельність реалізації зросла з 0% у 2022 році до 0,051 (5,1%) у 2023 році, що демонструє покращення прибутковості продажів.

Фінансова стійкість підприємства значно погіршилась у 2022 році та залишалася на низькому рівні у 2023 році. Негативні показники автономії та фінансування свідчать про кризовий стан власного капіталу та високий рівень боргового навантаження:

- коефіцієнт автономії знизився до негативного значення в 2022 році (-0,565) та трохи покращився в 2023 році (-0,271). Це вказує на те, що підприємство більше залежить від залученого капіталу, ніж від власного;

- коефіцієнт фінансування демонструє погіршення з 27,264 у 2021 році до негативних значень у 2022 (-2,769) та 2023 (-4,695). Це свідчить про перевищення зобов'язань над власним капіталом.

Ділова активність підприємства значно покращилася в 2023 році після спаду в 2022 році. Підприємство стало ефективніше використовувати активи, запаси та дебіторську заборгованість:

- оборотність дебіторської заборгованості покращилася з 0,510 у 2022 році до 0,878 у 2023 році, що скоротило період погашення з 716 до 416 днів. Це свідчить про ефективніше управління дебіторською заборгованістю;

- оборотність запасів значно зросла у 2023 році (1,614 проти 0,534 у 2022 році), що скоротило період обороту запасів з 684 до 226 днів. Це свідчить про швидший обіг товарно-матеріальних запасів;

- оборотність активів зросла до 0,554 у 2023 році, скоротивши період обороту активів до 659 днів. Це свідчить про підвищення ефективності використання активів.

Загальні висновки, щодо фінансово-економічного стану підприємства:

- у 2022 році підприємство зазнало значного погіршення фінансового стану, пов'язаного із настанням важкої фінансово – економічної кризи в країні та початком повномасштабної війни. Це проявилось у зниженні ліквідності, збитковості та зростанні боргового навантаження. Частина активів підприємства, а саме склади та товарні залишки знаходились у м. Буча, попали під окупацію, а після звільнення були в значній мірі – знищені. Це, безперечно впливало на значне погіршення фінансового стану підприємства, і ліквідності – в першу чергу;

- у 2023 році спостерігається певне відновлення: зростання рентабельності, покращення ділової активності, скорочення періодів обороту запасів та дебіторської заборгованості. Це відбулось за рахунок часткового відновлення роботи основних складів підприємства, списання заборгованості за знищені в результаті війни товари деякими постачальниками, в тому числі й міжнародними.

Таким чином, аналіз результатів діяльності підприємства протягом 2021-2023 років показав, що воно, як і переважна більшість підприємств України, різко погіршило свою діяльність у 2022 році. Основна причина цього – повномасштабне вторгнення російських військ, яке зруйнувало логістику багатьох товарно-матеріальних потоків і суттєво звузило попит споживачів на традиційні продукти. Та вже у 2023 р. підприємство почало відновлювати свою діяльність і його фінансові результати покращились. Можна сказати, що менеджмент підприємства почав вживати антикризових заходів для того, щоб підвищити адаптивність бізнес-процесів і поліпшити здатність швидше реагувати на ринкові зміни. Разом з тим, для ефективного антикризового менеджменту необхідно здійснити усебічний аналіз середовища господарювання, для чого доцільно використати методи PEST та SWOT-аналізу.

2.3 PEST та SWOT-аналіз підприємства в контексті кризових умов

Для аналізу зовнішнього середовища використовуватимемо PEST-аналіз

а) Політичні фактори

1) Регуляторна політика:

- державний контроль за якістю продукції побутової хімії;
- вимоги щодо маркування та екологічності товарів, запровадження нових вимог до якості продукції;
- програми підтримки малого та середнього бізнесу в Україні мало ефективні для дистрибуторських компаній, підтримка держави – мінімальна;
- слабка робота державних органів щодо недопущення ввозу та реалізації контрабандних товарів світових брендів, результатом чого є недобросовісна конкуренція

2) Вплив воєнного стану:

- постійні ускладнення в логістиці через інфраструктурні пошкодження, погіршення умов перевезки і зберігання товарів, зростання вартості товарів,

виробництво яких знаходиться у зонах близьких до проведення бойових дій (Харківська, Дніпропетровська, Сумська, Херсонська, Запорізька області та інші);

- потенційні зміни у зоні дистрибуції через переміщення населення, притік – відтік переселенців, зміна вікової та статевої структури населення.

3) Міжнародні фактори:

- зобов'язання України у межах асоціації з ЄС: дотримання європейських стандартів безпеки та екології;

- регулярні проблеми із поставкою товарів через блокування кордонів країн-сусідів, що призводить до товарних дефіцитів та не ритмічних постачань як готової продукції так і сировини для її виготовлення.

б) Економічні фактори

1) Динаміка купівельної спроможності:

- у 2024 році очікується поступове відновлення економіки України, але рівень доходів домогосподарств залишається нерівномірним;

- зростання цін на енергоносії може впливати на витрати підприємства та кінцеву ціну продукції.

2) Курсові коливання – побутова хімія, значна частина якої імпортується, залежить від стабільності гривні відносно євро та долара.

3) Зростання питомої ваги онлайн-торгівлі та національних мереж, розширення цифрової інфраструктури та популярність маркетплейсів відкривають нові канали продажів, за рахунок чого класична дистрибуція втрачає ринки.

в) Соціальні фактори

1) Зміни у поведінці споживачів:

- попит на екологічно чисту побутову хімію зростає;
- одночасно з цим, у зв'язку із загальним зменшенням сукупного доходу громадян зростає попит на дешеві заміники якісних товарів. Акцент на економічних упаковках та бюджетних брендах через обмежену купівельну спроможність.

2) Міграційні процеси:

- західна частина України має зростаючий попит через переселення населення, що створює можливості для збільшення продажів у регіоні, проте дані процеси важко піддаються аналізу за рахунок відсутності правдивої і доступної інформації.

г) Технологічні фактори

1) Інновації у виробництві та логістиці:

- впровадження автоматизації та оптимізація складських та логістичних процесів. Наявність швидких та відносно не дорогих шляхів переміщення товарів на території України;

- підвищення рівня автоматизації для багатьох виробничих і торгових підприємств України є дорогим процесом, який себе не окупає.

Для аналізу внутрішнього середовища підприємства і визначення його сильних і слабких сторін використаємо SWOT-аналіз.

а) Сильні сторони (Strengths) – конкурентні переваги, унікальні ресурси, висококваліфікований персонал. В ході дослідження роботи ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» можна виділити наступні сильні сторони підприємства:

1) розвинена філіальна мережа. Наявність розгалуженої структури складів і структурних підрозділів дистрибуції в Україні забезпечує оперативну доставку товарів і знижує витрати на логістику. Оптимізація логістики, автоматизація роботи складів GPS-моніторинг транспорту є безумовними конкурентними перевагами ТОВ «Альфа Дистрибьюшн»;

2) добре налагоджені партнерські відносини з виробниками. Прямі дистриб'юторські контракти з провідними міжнародними (транснаціональними) та локальними брендами побутової хімії дають можливість пропонувати конкурентні ціни та широкий асортимент продукції;

3) висока обізнаність споживачів про продукцію. Використання відомих брендів у портфелі продукції підвищує довіру клієнтів і спрощує роботу з кінцевими споживачами. Наявність в портфелі брендів компанії таких

«локомотивів» як Johnson & Johnson, SC Johnson, СанКлін, SANO сприяє продажу товарів і інших менш відомих торгових марок;

4) фокусування на потребах регіонального ринку. Незважаючи на те, що компанія є національною, глибоке розуміння місцевих особливостей, уподобань споживачів і попиту в різних регіонах України допомагає краще адаптувати асортимент продукції, маркетингові стратегії, роботу структурних підрозділів під вимоги конкретного регіону. Адже потреби споживачів різні, навіть для областей, що межують між собою, наприклад, для Хмельницької та Чернівецької областей. На це впливає вікова та статева структура населення, співвідношення кількості мешканців міст і сіл, ментальні, релігійні та інші особливості регіонів;

5) ефективний менеджмент продажів. Наявність професійної команди продавців, торгових представників операторів та логістів дозволяє оперативно укладати угоди та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів. В той самий час компанія постійно змінюється і змінює власну структуру, що дозволяє якісно обслуговувати клієнтів при цьому оптимізуючи витрати підприємства. Компанія приділяє велику увагу навчанню та прогресуванню власного персоналу, а також в першу чергу розглядає власних працівників на вакантні посади більш високого рівня;

6) репутація надійного партнера .Високий рівень довіри серед постійних клієнтів і партнерів через стабільність поставок і виконання зобов'язань;

7) конкурентна цінова політика. Гнучкі умови цінової політики, знижки для великих замовлень та програми лояльності для постійних клієнтів.

б) Слабкі сторони (Weaknesses):

1) висока залежність від постачальників. Співпраця з обмеженою кількістю ключових виробників побутової хімії створює ризик збоїв у поставках або несприятливих умов контрактів. На сьогодні виникають проблеми з асортиментом товару як у вітчизняних постачальників (із-за недостатнього або не ритмічного постачання сировини для виробництва власної продукції) та і у транснаціональних компаній (із-за блокування кордонів, зміни умов ввезення

товарів і т.д.). Військовий стан призводить до частого виникнення форс-мажорних обставин, особливо при роботі з постачальниками, що знаходяться в Харківській, Запорізькій та Дніпропетровській областях;

2) обмежені фінансові ресурси. Недостатній обсяг інвестицій та власних оборотних коштів змушує використовувати в роботі структурних підрозділів найманий транспорт, складські приміщення, що збільшує витрати підприємства;

3) залежність від територіального ринку. Особливістю роботи дистрибуційної компанії є та що реалізація товарів найчастіше дозволяється тільки на території регіону, де знаходиться структурний підрозділ (з наявним в цьому структурному підрозділі пакетом брендів). За недотримання вимог контрактів і продажу товарів на інші території тягне за собою накладання значних фінансових санкцій і штрафів. Це обмежує можливості масштабування бізнесу та підвищує залежність від регіональних умов;

4) наслідком попереднього пункту є недостатнє використання онлайн-каналів продажу. Слабка присутність на маркетплейсах і відсутність розвинутого інтернет-магазину можуть знижують доступність продукції для кінцевих споживачів;

5) нестача кваліфікованих кадрів та всеукраїнська криза кадрів. Високий рівень трудової міграції в Україні ускладнює найм досвідченого персоналу, особливо в логістиці та продажах;

6) висока конкуренція у дистриб'юторському сегменті. Присутність на ринку багатьох локальних та міжнародних дистриб'юторів знижує маржу та змушує працювати в умовах високої цінової конкуренції;

7) невизначеність із запасами продукції. Відсутність ефективного прогнозування попиту призводить до надмірних запасів або їх дефіциту, що впливає на фінансові показники.

в) Можливості (Opportunities) – нові ринки, технічні інновації, партнерства:

1) використання цифрових технологій. Впровадження автоматизованих систем управління запасами, логістикою та CRM-рішень дозволить покращити

операційну ефективність. Так, ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» постійно проводить роботу щодо оптимізації як логістичний так і продажних процесів. Підприємство застосовує новітні технології для аналізу та подання інформації щодо продажів. Наприклад, протягом 2023 -2024 років компанією впроваджено в використання аналітичну систему PIXEL, що дозволяє контролювати ціни і стан полиці в ключових клієнтів;

2) зміцнення партнерських відносин. Розширення співпраці з міжнародними виробниками побутової хімії для отримання ексклюзивних умов поставок або представництва брендів в Україні. Так як компанія має потужний пакет брендів, в тому числі міжнародних, доцільно збільшувати питому вагу та представленість товарів, що знаходяться на дистрибьюції компанії, за рахунок залучення нових міжнародних «локомотивів»;

3) інтеграція інновацій у продуктову лінійку. Запропонування нових продуктів із покращеними характеристиками, таких як концентрати чи гіпоалергенні засоби, для розширення клієнтської бази;

4) залучення до дистрибьюції товарів власного виробництва. Протягом 2023-2024 року компанія почала брати на дистрибуцію товари, що виробляються в холдингу, а саме TM FRAU TAU, O'SHY PROFESSIONAL, SOLAR, Salve. Це дає можливість наростити загальний прибуток, оскільки товари власного виробництва мають набагато більшу маржинальність, а ніж товари сторонніх виробників, і тим більш транснаціональних компаній;

5) диверсифікація продуктового портфеля. Розширення асортименту супутніх товарів, таких як косметика чи засоби для догляду за будинком, фарби для волосся, парфуми та інше. За рахунок відкриття нових категорій товарів на дистрибьюції проводиться розширення клієнтської бази, зростає представленість товарів в ключових клієнтів.

Якісне та послідовне опрацювання та впровадження можливостей дає підприємству конкурентні переваги і має бути процесом постійним:

г) загрози (Threats) – економічні кризи, нові конкуренти, зміна регуляторних норм:

1) посилення конкуренції. Зростання кількості локальних і міжнародних дистриб'юторів у регіоні призводить до цінових війн, зниження маржі та боротьби за частку ринку. Не зважаючи на те, що системних дистриб'юторів на території України не так багато, в кожному конкретному регіоні конкуренція досить висока. Якщо раніше вона була виключно товарною, тобто різні дистриб'ютори конкурували за представленість власних брендів на полицях клієнтів, то тепер вона стала і ціною, адже наявність контрабандного і фальсифікованого товару змушує офіційних дистриб'юторів вкладати додаткові кошти в зниження ціни товарів, а отже недоотримувати прибутки;

2) зміна споживчих вподобань. Перехід частини споживачів на натуральну та екологічно чисту продукцію може знижає попит на традиційну побутову хімію, окрім цього зменшення купівельної спроможності населення негативно впливає на структуру продажів схиляючи її до низькоякісних і дешевих товарів.

3) макроекономічна нестабільність. Інфляція, девальвація гривні чи інші економічні потрясіння негативно впливають на купівельну спроможність клієнтів та підвищують витрати підприємства;

4) кадрова криза. У зв'язку із значним відтоком працівників як за рахунок міграції в інші країни, так і за рахунок військових дій на території України негативно позначаються на кадровому резерві, змушує роботодавців підвищувати зарплати без відповідного покращення якості роботи, або розширення функціоналу працівників;

5) логістичні виклики. Проблеми з інфраструктурою, форс-мажорні обставини (наприклад, погодні умови, страйки, військові дії) спричиняють затримки в постачанні продукції;

6) ризики енергетичної кризи. Перебої в постачанні енергоресурсів, їх подорожчання ускладнюють роботу складів, офісів і транспорту, значно підвищуючи операційні витрати;

- 7) демографічні та соціальні зміни. Зменшення чисельності населення через міграцію чи інші чинники скорочує споживчий ринок у регіоні;
- 8) залежність від ключових постачальників. Будь-які перебої в поставках від основних виробників продукції (через проблеми у виробництві, логістиці чи політиці) можуть негативно вплинути на бізнес;
- 9) зростання онлайн-торгівлі. Збільшення частки онлайн-каналів продажу створює конкуренцію з боку маркетплейсів, які пропонують продукцію напряду споживачам за нижчими цінами.

Ці загрози вимагають від підприємства постійного моніторингу ринку, проактивної стратегії та ефективного управління ризиками для збереження конкурентоспроможності та стабільності бізнесу.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» є потужним підприємством з розгалуженою структурою, великою кількістю співробітників, що проводить діяльність практично на всій території України. Однак, на сьогодні підприємство переживає не найкращі часи. За результатами аналізу основних техніко-економічних показників діяльності підприємства, відзначимо, що підприємство змогло в 2023 році забезпечити рівень обсягів реалізації продукції в сумі 433615 тис.грн., що показує значний приріст до 2022 року, проте в порівнянні з довоєнним 2021 роком обсяги, відновились лише частково. Однак за рахунок значної економії витрат вдалось при вказаному зменшенні обсягів досягти максимальної за 3 роки суми чистого прибутку – 21941 тис.грн. Фінансова стійкість ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» залишається критично слабкою, а ліквідність – на низькому рівні, що свідчить про необхідність подальших стабілізаційних заходів. Однак результати PEST та SWOT аналізів свідчать що при правильній оцінці ризиків, усуненні власних слабких та підсилення сильних сторін, а також використанні можливостей, що є у підприємства, ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» має значний потенціал розвитку.

3 РОЗРОБКА ПЛАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

3.1 Формулювання стратегічних цілей і завдань

Станом на сьогодні, коли на території України йде повномасштабна війна, перед підприємствами, що займається дистриб'юцією ставляться декілька досить прозаїчних цілей:

- збереження існування підприємства в цілому;
- перебування у статусі беззбиткового, а в ідеалі – отримання прибутку, нарощення інвестицій;
- збереження кваліфікованих кадрів.

Якщо взяти перший пункт, як аксіому, та зосередитись на двох останніх пунктах, доцільно їх розкласти на окремі завдання. Зокрема, в ході розробки плану для досягнення фінансової стабільності та забезпечення прибутковості необхідно:

Оптимізувати доходи та витрати, для цього провести аудит витрат і зменшити непродуктивні витрати, впровадити систему контролю за витратами, пов'язану з ключовими показниками ефективності (KPI).

Покращити управління дебіторською заборгованістю (Скоротити терміни погашення дебіторської заборгованості, впровадити систему знижок (бонусації) для клієнтів, які здійснюють своєчасні платежі.

Досягти збільшення обсягу продажів, за рахунок розширення клієнтської бази через активний пошук нових контрагентів та розробки індивідуальних пропозиції для великих клієнтів.

Здійснити пошук додаткового фінансування, залучення короткострокових кредитів чи інвестицій для поповнення оборотних коштів, покращення умов роботи з кредиторами для отримання кращих умов по відтермінуванню платежів.

Забезпечити розширення асортименту продукції. Здійснювати моніторинг споживчих тенденцій для адаптації асортименту, залучення до пакету брендів з високою маржинальністю та показниками обортовості.

Підвищити цінову конкурентоспроможність. Для цього проводити переговори з постачальниками для отримання кращих умов закупівлі та оптимізувати логістичні витрати для зниження собівартості продукції.

Інвестувати в маркетинг. Розробити та впровадити маркетингові кампанії для підвищення впізнаваності брендів що знаходяться в портфелі дистриб'ютора. На регулярній основі запуснути акції, активності, програми лояльності для залучення нових клієнтів і утримання існуючих як за рахунок компанії, так і з залученням безпосередньо виробників (імпортерів товарів).

В ході розробки плану для утримання кваліфікованих кадрів необхідно:

- поліпшувати умови праці. Для цього, наприклад, впровадити сучасні інструменти для автоматизації процесів, щоб зменшити навантаження на персонал, забезпечити стабільні виплати заробітної плати та мотиваційні бонуси за досягнення цілей;

- інвестувати в навчання та розвиток. Організовувати тренінги для співробітників щодо підвищення кваліфікації. Впровадити програми наставництва для нових працівників;

- залучення та утримання ключових фахівців. Для цього, проводити регулярні оцінки роботи персоналу для виявлення потреб у розвитку, забезпечити прозору систему кар'єрного росту.

В ході побудови практичних рекомендацій для ТОВ «Альфа Дистрибьюшн», розглянемо кожну із задач окремо, та розглянемо її на реальних даних підприємства. Так як, підприємство має філіальну структуру, аналіз зробимо на основі даних структурного підрозділу розташованого в м. Хмельницький, із подальшою екстраполяцією на компанію в цілому.

3.2 Аналіз фактичних показників та розробка плану для досягнення фінансової стабільності та забезпечення прибутковості на прикладі структурного підрозділу ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» у м.Хмельницький

Основою для оптимізації витрат має бути складання бюджету окремого структурного підрозділу, за допомогою якого можливим буде провести структурну та порівняльну оцінку діяльності підрозділу за визначений період часу.

Так результат, діяльності кожного структурного підрозділу можна оцінити за загальним фінансовим результатом періоду (базово місяць, потім квартал і підсумково – рік). Фактично суми результатів діяльності всіх структурних підрозділів дадуть у підсумку сукупний фінансовий результат підприємства.

Розглянемо більш детально структуру доходів і витрат кожного підрозділу.. До доходів бюджету входять чистий прибуток від продажу товарів та бонуси постачальників.

Станом на сьогодні на дистрибуції Хмельницької філії знаходяться 17 відокремлених брендів та деякі незначні товари, окремий розрахунок по яких проводити не доцільно, тому вони виділені в окрему категорію «інші».

3.2.1 Аналіз доходів структурного підрозділу ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» на прикладі підрозділу у м. Хмельницький

Для забезпечення обґрунтованості антикризових заходів необхідно оцінити поточний фінансовий стан підприємства – адже саме фінансові показники вказують на те, що підприємство знаходиться в стані кризи, наближається до критичної її фази чи виходить із кризи завдяки своєчасно вжитим антикризовим заходам. І такий аналіз важливий для кожного структурного територіально відокремленого підрозділу. В ході аналізу дохідної частини бюджету розглянемо її структуру у 2023 році (Рисунок 3.1) та за 10 місяців 2024 року (Рисунок 3.2).

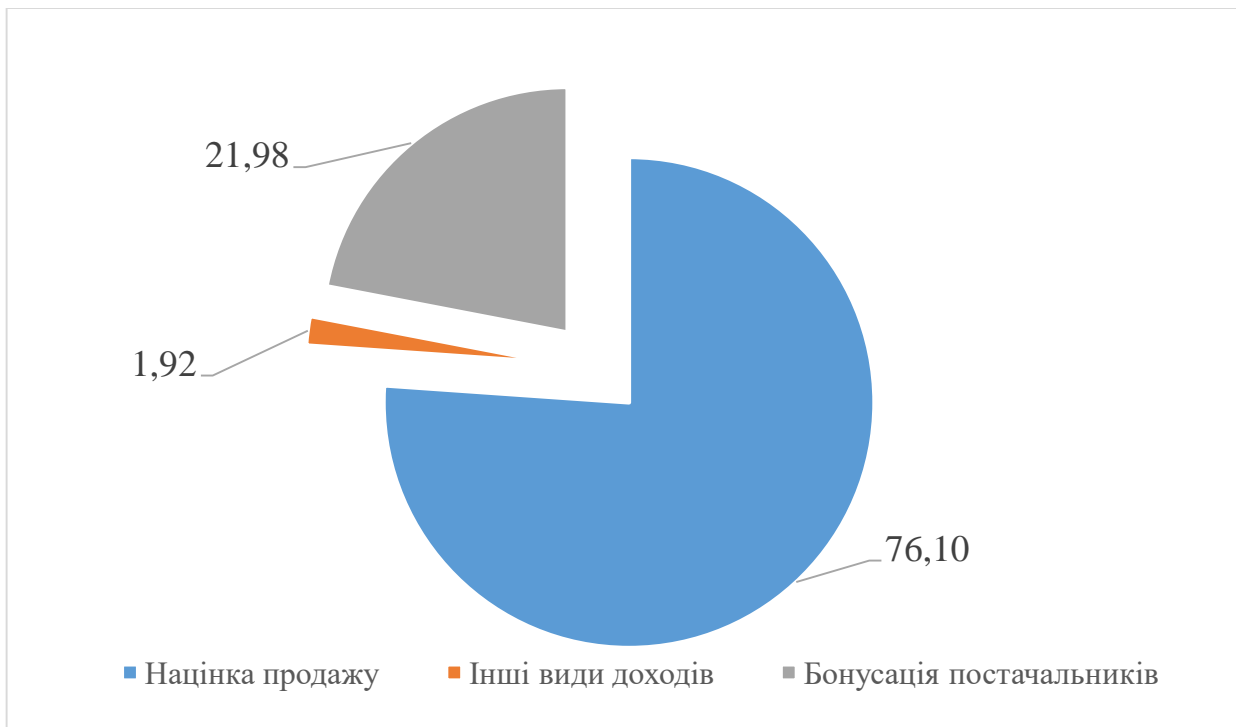


Рисунок 3.1 – Структура доходів структурного підрозділу в м. Хмельницький за 2023 рік, %

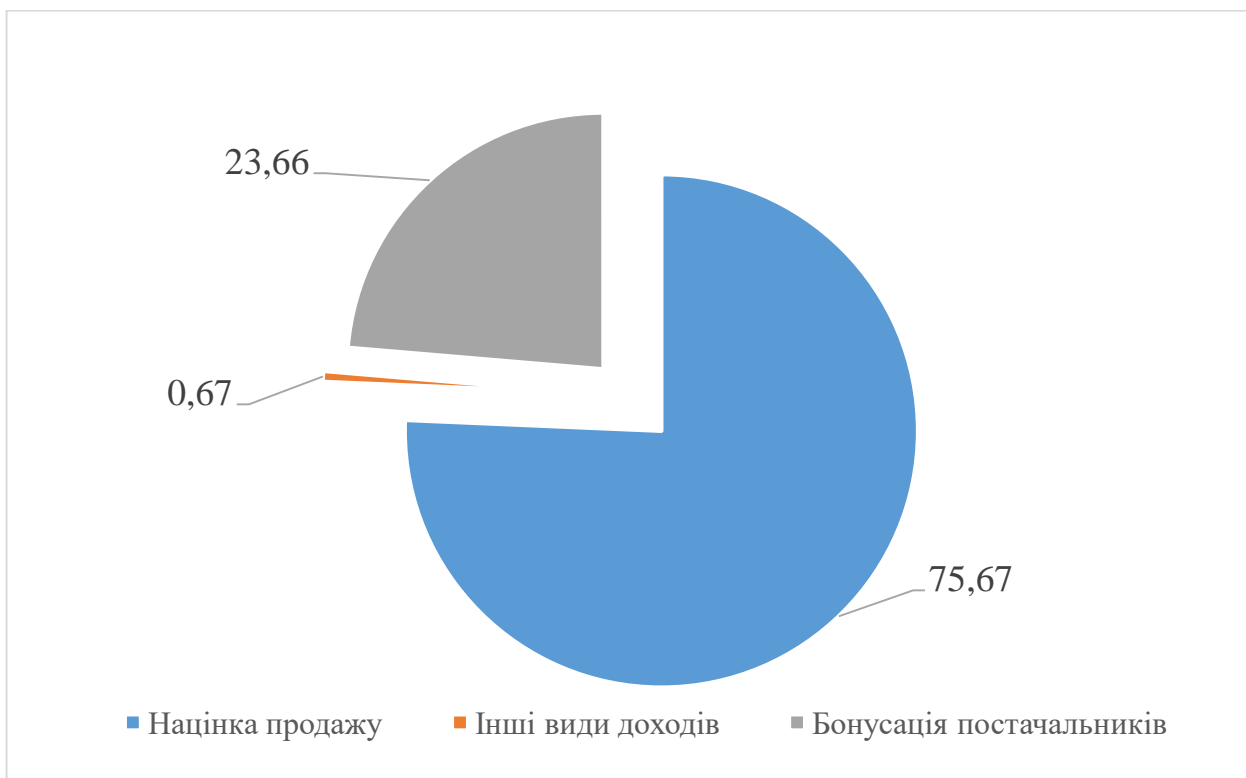


Рисунок 3.2 – Структура доходів структурного підрозділу в м. Хмельницький за 10 місяців 2024 року, %

Як видно із наведених діаграм, структура доходів залишається практично незмінною протягом 2023 – 2024 років.

Першою складовою дохідної частини бюджету є доходи отримані в процесі реалізації товарів. Дана частина доходів структурного підрозділу займає в середньому 75,7% загальної суми доходів. Тут основними для аналізу є дві категорії: загальний обсяг продажу та абсолютна сума заробленої націнки (маржі) підприємства. Проведемо аналіз даних показників першої складової дохідної частини бюджету.

Протягом 2024 року структурний підрозділ в м. Хмельницький генерував обсяг продажів від 2,9 млн.грн у січні 2024 року (мінімальний показник) до 4,36 млн.грн у березні 2024 року (максимальний показник). В цих місяцях було досягнуто мінімальних та максимальних обсягів абсолютної торгової націнки 594,6 тис.грн та 811,6 тис.грн відповідно. Зазначимо, відносне значення фактичної націнки в березні зменшилось і до обсягів склало лише 18,6 відсотка. Якщо припустити, що відносний показник націнки залишився б на тому самому рівня, як наприклад, у січні (20,5%), абсолютна сума націнки склала б 893,8 тис.грн, що на 82,2 тис.грн більше фактичного показника.

Перший висновок, який напрашується - це тримати на стало високому рівні відносний показник маржинальності, проте за рахунок наданих клієнтам знижок підрозділ зміг досягти максимального показника реалізації в усьому 2024 році, а отже оптимальним рішенням буде пошук балансу між продажами та величиною показника відносної маржі.

Для покращення дохідної частини бюджету підприємства достатньо в наступному періоді тримати показники виручки та відносного показника маржинальності понад середні значення 2024 року, а саме 3,7 млн.грн. та 18,82% відповідно. Середній абсолютний показник націнки – на рівні не нижче 693,9 тис.грн. Це дасть можливість зменшити відставання до поставлених цілей і досягнення точки беззбитковості (після цього – збільшення прибутку).

Якщо розглянути динаміку даної складової доходів в 2024 році до 2023 року то середній абсолютний показник націнки залишився майже на тому самому рівні, в 2023 році – 699,9 тис.грн, в 2024 році 693,9 тис.грн. При цьому присутній негативний тренд зменшення загального рівня продаж з 3961,3 тис.грн/міс. до 3700 тис.грн/міс. Причиною зменшення обсягів стала зміна структури товарного пакету дистриб'ютора, так в 2023 році припинено співпрацю з ТМ «Новакс» середньомісячні обсяги 99 тис.грн та ТМ «ЕКМІ» – 36,5 тис.грн. Проте компанії вдалось частково компенсувати втрати обсягу за рахунок інших брендів, а також підвищити відносний показник маржі з 18,6% до 18,8%

Змоделюємо показники дохідності, яких потрібно було б досягнути в цьому році для досягнення точки беззбитковості структурним підрозділом м. Хмельницький та досягнення запланованих показників.

Так, фактично за 10 місяців 2024 року підрозділом отримано збиток в сумі 1426,3 тис.грн, при запланованому показнику збитковості в 1102,9 тис.грн. Дельта складає 323,4 тис.грн. За умови що показник відносної маржі залишиться сталим на рівні середнього по 2024 року – для досягнення планових показників необхідно було продати на 1718,4 тис.грн більше, а це лише 171,8 тис.грн продажів – щомісяця.

Проте для досягнення точки беззбитковості структурним підрозділом, необхідно значно більше нарощення продажів, а саме $1426,3 / 0,1882 = 7578,6$ тис.грн, тобто 757,9 тис.грн середньомісячних продажів (або 20,5%) середньомісячного обсягу. Таке кардинальне зростання продажів неможливе без залучення додаткових можливостей (кардинального зростання бази клієнтів, яка на сьогодні є умовно сталою, залучення міжнаціонального бренду із приблизним обсягом реалізації у Хмельницькій області понад 750 тис.грн. (таких, на жаль, також досить мало).

Досягнення точки беззбитковості за рахунок збільшення показника відносної маржі при збереженні сталих обсягів продажів – є малоімовірним, але для розуміння ситуації розрахуємо основні показники. Абсолютний показник маржі, має

становити 693,9 тис.грн.+ 142,6 тис.грн.=836,5 тис.грн, що більше максимального місячного значення показника. Відносний показник маржі за даних умов має становити не менше 22,6%.

Проведений розрахунок показників свідчить що досягнення планових показників по дохідності, досягнення точки беззбитковості може бути тільки поєднання заходів направлених збільшення обсягів та маржинальності Для цього треба проводити наступні дії:

а) залучення нових клієнтів та брендів, які можуть суттєво підвищити обсяги реалізації. Тут треба виділити цілу серію підзадач, щодо залучення нових клієнтів, потрібно зробити наступні кроки:

- провести сегментацію ринку для ідентифікації нових клієнтів на основі вже існуючої бази. Розглянути категорії, які не були опрацьовані в достатньому об'ємі. Наприклад, продаж побутової хімії в господарські магазини, як супутній товар, встановлення стійок із засобами по догляду за ротовою порожниною в стоматологічних клініках. Не відкидати категорії потенційних клієнтів та не обмежуватись традиційними каналами збуту, такими як локальні мережі та роздрібні клієнти. Шукати можливості відвантаження напряму крупним користувачам побутової хімії (клінінгові компанії, великі промислові підприємства). Доцільно залучатись до відвантажень державних підприємств на тендерній основі;

- розробити програми лояльності для залучення малих і середніх роздрібних точок, опрацювати можливості покращення умов для вже існуючих клієнтів з метою покращення їх лояльності та відповідного нарощування обсягів;

- залучити популярні міжнаціональні бренди, які можуть забезпечити стабільні продажі. Необхідним є показова робота з національними брендами, які вже є на дистрибуції, такими як SC JOHNSON, KIMBERLY CLARK, JOHNSON&JOHNSON, SANO. Для цього потрібно працювати над покращенням кількісної і якісної дистрибуції, забезпечувати максимальну присутність товарів даних компаній на полицях клієнтів;

- впровадити товари з високою маржинальністю (наприклад, екологічно чисту побутову хімію, або продукцію власного виробництва), що дасть можливість покращити показники відносної, а як наслідок і абсолютної маржі.

б) використання маркетингових інструментів для збільшення частки ринку. Постійно працювати над пізнаваністю компанії та її торгових марок, для цього використовувати не звичні для дистрибуції засоби, наприклад, залучити клієнтів через таргетовану рекламу в соціальних мережах. Покращувати співпрацю з каналом B2B через спільні маркетингові активності направлені на кінцевих споживачів.

в) оптимізація процесів ціноутворення для досягнення балансу між продажами та маржею, для цього:

- встановити гнучку цінову політику, яка враховує попит і конкуренцію, не допускати недобросовісної конкуренції між власними клієнтами. Не допускати «зливів» товару, що повністю перекреслює роботу по підвищенню маржинальності; запровадити систему знижок та бонусації для великих замовників (мережі, оптові бази) без значного зниження маржі;

- не допускати не виправданих та збиткових маркетингових активностей, знижок і т.д.

г) покращити роботу з вже існуючою клієнтською базою, для цього:

- постійно проводити такі інструменти як «перехресне» покриття товарами торгівельних точок та використовувати "крос-продажі" для збільшення суми середньої продажі;

- мотивувати клієнтів за довгострокові, ритмічні відвантаження, що дасть стабільний, прогнозований обсяг;

- зменшити ризик втрати клієнтів до мінімуму, для цього проводити доставку товару протягом 24 годин (у виключних випадках – 48), тримати асортимент та залишки товарів на складі, для забезпечення термінових потреб клієнтів.

Другою вагомою частиною доходів бюджету є бонусація, отримана від постачальників і партнерів. Дана категорія займає значно меншу питому вагу в структурі доходів бюджету, у 2024 році – це 23,6%. Ця категорія доходів є більш сталою і менше піддається впливу, проте є дуже важливою для структурних підрозділів ТОВ «Альфа Дистриб'юшн». Найчастіше постачальники товарів мотивують дистриб'юторів за виконання певних показників, це може бути виконання планів по закупці товару, виконання поставлених цілей з покриття продукцією конкретного бренди торгових точок на території дистриб'ютора, виконання планів вторинних продажів в гривнях, або штуках та інше.

Отримання бонусів від постачальників цілком і повністю залежить від роботи торгової команди структурного підрозділу, її укомплектованості, досвіду та вмотивованості. Найчастіше бонусація підрозділу проводиться за схемою «виконано/не виконано», за цієї умови важливим є виконання завдань на 100%.

За 10 місяців 2024 року підприємством отримано 2131,8 тис.грн., що становить 6,9 % до загального обсягу проданого товару. Найбільш ваговими, платниками бонусів є SC JOHNSON, JOHNSON&JOHNSON і СанКлін, внаслідок чого робота з брендами даних компаній є пріоритетною в діяльності структурного підрозділу.

Завдання і заходи щодо збільшення бонусації постачальників схожі з завданнями, які ми ставимо перед структурним підрозділом, в частині пошуку нових клієнтів, покращення кількісної і якісної дистрибуції, проте має декілька особливостей, на які потрібно звернути увагу:

- додатковий контроль над виконанням показників необхідних для отримання бонусації від постачальника на 100% і більше (щотижневий моніторинг виконання КРІ та поставлених задач, щотижневі наради з торговою командою для аналізу досягнення планових показників). Також доцільно ввести додаткову відповідальність працівників за невиконання показників, та навпаки, додаткову мотивацію за їх вчасне і сумлінне виконання. Зважаючи на те, що мотивацію працівників не можна «розпилити» через втрату фокусу, показники, що приносять

додатковий прибуток підприємству мають бути в числі перших для додаткової мотивації. Чудовим засобом для мотивації і виконання подібних завдань є проведення конкурсів серед торгових представників із нагородами для найкращих працівників;

- цільова комунікація з постачальниками на щорічній (щодо умов та розмірів виплати бонусів) та щомісячній (щодо планових показників і задач) основі. Завдання для керівництва структурним підрозділом та керівника торгової команди, які повинні постійно проводити перемовини з постачальниками для покращення умов бонусації та збільшення її абсолютної величини.

Цей комплекс завдань в поєднанні з завданнями щодо збільшення продажів та розширення клієнтської бази дозволить досягти не лише виконання поточних цілей, але й сприятиме стабільному розвитку підрозділу та довгостроковій співпраці з ключовими постачальниками, сформує мотивовану, енергійну команду торгових представників.

Третьою частиною в структурі доходів структурного підрозділу ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» є інші доходи. Сюди можуть відноситись доходи від суборенди приміщень, відповідального зберігання товарів, логістичні послуги та інше.

На жаль, станом на зараз структурний підрозділ фактично не залучає додаткові доходи, що можуть значно покращити фінансовий стан підприємства. Підприємство орендує складське приміщення загальною площею 1200 м.кв., проте показник обсягів продажу з 1 м.кв. складу є одним з найнижчих в Україні (серед інших структурних підрозділів підприємства) і складає 3083,3 грн/м.кв. Окрім цього фізично склад не має 100% завантаження ні по кількості СКЮ дистриб'ютора, ні по загальному об'єму вивозу товарів. Для підвищення доходів від активів, що є у використанні ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» у м. Хмельницький (складське приміщення, автомобільний транспорт, сформована команда працівників складу та логістики) необхідно:

а) пропонувати партнерам та стороннім компаніям послуги відповідального зберігання товарів, тобто зберігання їхніх товарів на складських потужностях підрозділу. Для цього необхідно:

- розробити конкурентну тарифну сітку для різних категорій клієнтів;
- впровадити систему управління складом (WMS) для автоматизації процесів і підвищення точності обліку товарів, зменшити кількість операцій на складі необхідних для зборки замовлень;
- за необхідності, прорекламувати послугу серед локальних виробників, дистриб'юторів та імпортерів.

б) розглянути доцільність здачі приміщень у суборенду, для цього:

- провести аудит наявних приміщень для визначення вільних площ;
- залучити орендарів через серед власних партнерів, або через онлайн платформи, чи іншими шляхами;
- розглянути доцільність пропозиції коротко- та довгострокової оренду з додатковими послугами (наприклад, охорона, доступ до офісної інфраструктури).

в) надання логістичних послуг повного циклу для сторонніх компаній (включаючи зберігання, підбір, вивезення і логістику товару до B2B клієнтів). Сторонні – це компанії, що не входять у традиційну зону обслуговування нашої компанії, яка окреслена юридично закріпленими угодами. Оскільки компанія має власний закритий цикл зберігання і логістики, доцільно продавати це як повну послугу для компаній, що не мають подібних можливостей.

г) організація крос-докінгу, тобто надання послуг перевантаження товарів між транспортними засобами без довгострокового зберігання. Дану послугу за рахунок зручного розташування складу у Хмельницькій області можлива надавати не тільки зовнішнім клієнтам, а й іншим структурним підрозділам ТОВ «Альфа Дистрибьюшн», для яких менш зручне географічне розташування робить частину логістики дорогою, не зручною і тривалою (наприклад, Закарпатська та Чернівецька області). Для цього необхідно:

- позиціонувати склад як пункт крос-докінгу для національних постачальників, локальних дистриб'юторів, мережових клієнтів та власних структурних підрозділів;

- впровадити чітку організацію роботи для мінімізації часу простою вантажів.

д) додаткові послуги для клієнтів, тобто надання комплексних сервісів, пов'язаних із логістикою. Наприклад, Впровадити послуги пакування та маркування товарів, пропонувати страхування вантажів для клієнтів, організувати консультації з логістичного планування та оптимізації процесів.

3.2.2 Аналіз витрат структурного підрозділу ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» на прикладі підрозділу у м. Хмельницький

Аналіз витратної частини бюджету доцільно розпочати з графічного порівняльного аналізу статей витрат за 2023 і 2024 роки.

Зазначимо, що на відміну від доходів, де не відбулось значного скорочення або зростання показників, витрати в 2024 році почали рости критично. Так, за 2023 рік сума витрат склала 11228,0 тис.грн, що відповідає сумі 935,7 тис.грн. за місяць, тобто в порівнянні з 2023 роком середньомісячні витрати зросли на $1043,7 - 935,7 = 108$ тис.грн./міс. (або на 11,5%). Для розуміння зазначимо, що для компенсації даної суми витрат доходами від продажу товарів, структурному підрозділу довелось би збільшити продажі, на $108 / 0,188 = 574,5$ тис.грн, чого, як зазначали вище, не відбулось.

Для того щоб привести показники до спільної бази аналізувати будемо порівнювати середньомісячні витрати. Аналіз приведено на рисунку 3.3. Найбільш значного зростання зазнали такі статті витрат як: логістика, маркетинг та витрати на утримання торгового відділу, на відміну від доходів, графічний аналіз структури витрат наглядно показує не тільки абсолютне зростання, а й зростання питомої ваги даних витрат (рис. 3.4 і рис. 3.5).

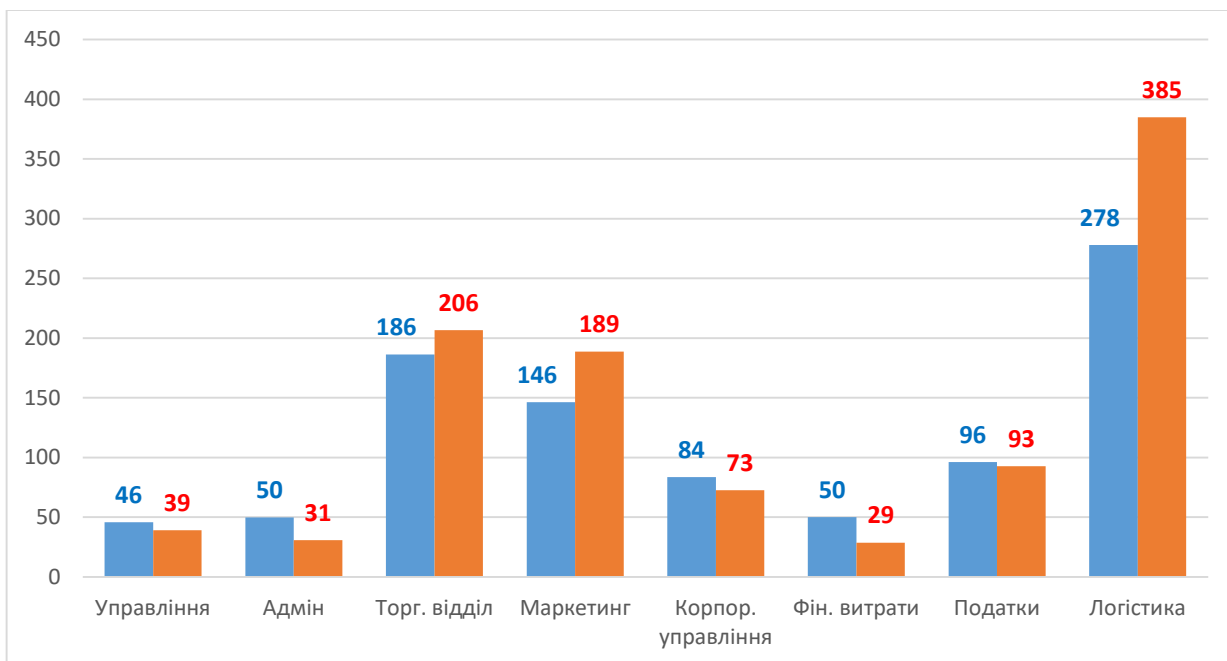


Рисунок 3.3 – Зміни в обсягах витрат Хмельницької філії ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» за 2023 та 10 місяців 2024 року, тис.грн.

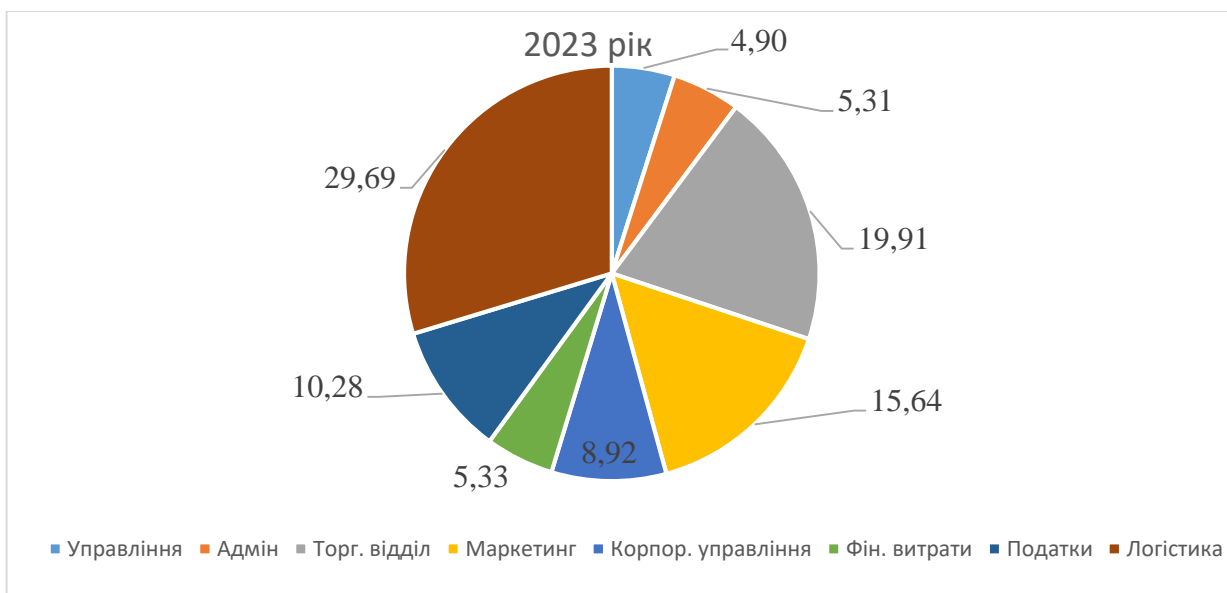


Рисунок 3.4 – Структура витрат структурного підрозділу в м. Хмельницький за 2023 рік, %

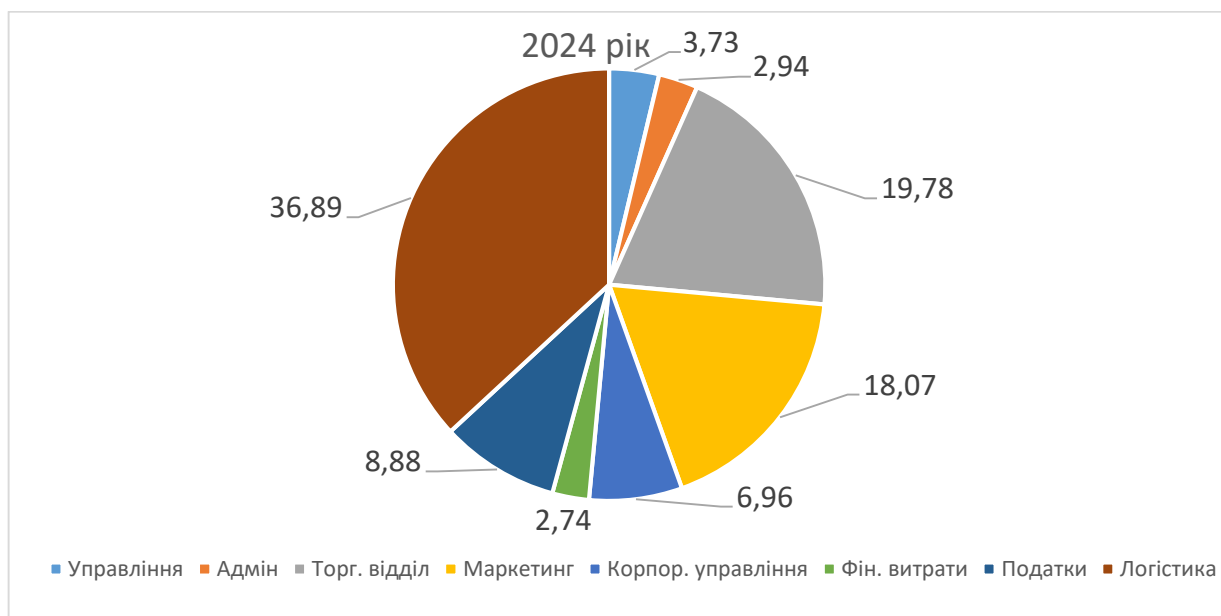


Рисунок 3.5 – Структура витрат структурного підрозділу в м. Хмельницький за 10 місяців 2024 року, %

Проаналізуємо більш детально витратну частину роботи структурного підрозділу ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» у м. Хмельницький в 2024 році.

Аналіз структури витрат підрозділу показує, що найбільш вагому питому вагу в загальній сумі витрат (за 10 місяців 2024 року – 10437,0 тис.грн, що в середньому складає 1043,7 тис.грн в місяць) займають:

- 1 Послуги логістики та обслуговування складу – 384974,5 тис.грн/міс. (або 36,89%);
- 2 Витрати на утримання торгового відділу – 206,5 тис.грн/міс. (19,78%)
- 3 Трейд Маркетинг – 188,6 тис.грн/міс (18,07%)
- 4 Податки – 92,7 тис.грн/міс (8,88 %)
- 5 Корпоративне управління – 72,6 тис.грн/міс. (6,95%)
- 6 Управління структурним підрозділом – 38,9 тис.грн/міс. (3,73%)
- 7 Адміністративні та офісні витрати – 30,7 тис.грн/міс. (2,94%)
- 8 Фінансові витрати – 28,6 тис.грн/міс. (2,74 %)

Продовжимо аналіз з найбільш вагомих витрат, оскільки сума економії, або оптимізації в абсолютній величині буде більшою.

1.Протягом 2024 року на зростання величини суми послуг логістики та обслуговування складу впливало декілька об'єктивних факторів:

- підвищення цін на паливо та енергоресурси безпосередньо вплинуло на вартість транспортування та складського обслуговування;
- інфляція та зростання заробітних плат у секторі логістики (і не тільки) спричинили збільшення витрат на персонал;
- переміщення виробництв та підприємств торгівлі зі східних регіонів країни призвели до дефіциту вільних складських і торгових площ в місті Хмельницький, що в свою чергу відобразилось на вартості оренди складських приміщень, так, якщо протягом 2023 року середня вартість місячної орендної плати за склад складала 120 тис.грн, то в 2024 році – 156 тис.грн. приріст 36 тис.грн, або 30%. Це найбільший показник приросту в усій структурі витрат;
- попит на швидке обслуговування та зменшення часу доставки змушує використовувати більш дорогі, але оперативні логістичні послуги, на доставку і розвозку товарів, бля забезпечення сервісу доставки в 24 години з моменту отримання замовлення.

Перераховані фактори стали основою зростання суми послуг логістики та обслуговування складу в 2024 році. Вони демонструють необхідність оптимізації логістичних процесів, адаптації до зовнішніх умов для покращення фінансових результатів підприємства.

Для оптимізації та скорочення витрат на логістику та зберігання товару потрібно:

- дослідити доцільність і необхідність використання великого складського приміщення, площею в 1200 кв.м. Цілком можливо, що за необхідної оптимізації розміщення товарів на складі та зони зборки накладних, структурний підрозділ зможе виконувати свої функції використовуючи склад в 650-800 м.кв.;
- розглянути можливість перенесення складу за межі міста, що дозволить значно знизити витрати на орендну плату за рахунок зменшення вартості за 1 кв.м приміщення;

- розробити схему логістики при якій розвозка товарів буде відбуватись не по одному, а одразу по 2-х маршрутах торгових представників, тобто зациклити маршрути наступним чином зазначеним у таблиці 3.1. Це збільшить навантаження на відділ логістики, проте значно скоротить кілометражі та підвищить окупність маршрутів, дозволить максимально довантажувати машини.

Таблиця 3.1 – Пропозиції щодо відвідування клієнтів торговими представниками ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» на території Хмельницької області та подальшої доставки товарів цім клієнтом відділом логістики

Непарний тиждень			
Понеділок	Славута, Нетішин	Кам'янець - Подільський	Окрема доставка
Вівторок	Хмельницький	Кам'янець - Подільський	Окрема доставка
Середа	Ярмолинці, Дунаївці	Вінківці, Нова Ушиця	Об'єднана доставка 2-х маршрутів
Четвер	Старокостянтин, Ізяслав, Гриців	Деражня, Летичів, Меджибіж	Окрема доставка
п'ятниця	Шепетівка	Хмельницький	Окрема доставка
Парний тиждень			
Понеділок	Гвардійське, Волочиськ	Білогір'я, Теофіполь	Об'єднана доставка 2-х маршрутів
Вівторок	Хмельницький	Кам'янець - Подільський	Окрема доставка
Середа	Ярмолинці, Дунаївці	Городок, Чемерівці, Сатанів	Об'єднана доставка 2-х маршрутів
Четвер	Старокостянтинів, Красилів	Полонне, Понінки	Об'єднана доставка 2-х маршрутів
П'ятниця	Шепетівка	Хмельницький	Окрема доставка

2. Витрати на утримання торгового відділу. Дана категорія витрат є однією із основних, оскільки грамотна фінансова мотивація торгової команди та витрат на її функціонування є запорукою стабільних та ритмічних продажів.

Дана категорія витрат в 2024 році також значно приросла в порівнянні з 2023 роком, зі 186,3 тис.грн., до 206,5 тис.грн. Приріст склав 10,8 %.

Основними причинами росту даної категорії витрат є:

- підвищення мінімальної заробітної плати протягом 2024 року, ріст середніх заробітних плат по галузі;
- збільшення витрат на переміщення торгових представників (зростання вартості палива та амортизаційних компенсацій за використання власного автомобільного транспорту. Підвищення вартості громадського транспорту;
- зростання накладних витрат, таких як забезпечення торгових мобільним зв'язком та інші.

На жаль, оптимізація даної статті витрат неможлива без непопулярних дій, таких як скорочення кількості торгової команди, а також переміщення їх з одної ділянки роботи на іншу. Такі дії можуть негативно відобразитись на морально – психологічному стані працівників, зменшити їх мотивацію та призвести до падіння вже досягнутих показників. Саме тому перед керівництвом ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» та керівництвом структурного підрозділу стоятиме важка задача оцінки ризиків втрати якості роботи та невиконання встановлених показників, при одночасному зменшенні витрат на утримання торгової команди.

Трейд Маркетинг, як і попередні статті витрат, зазнав значного приросту в 2024 році. Так, зараз середньомісячний показник складає 188,6 тис.грн., тоді як в минулому році лише 146,3 тис.грн. Приріст – 28,9%. Зростання даної статті витрат та її питомої ваги є частково обґрунтованим, оскільки маркетингові витрати допомагають:

- здобувати лояльність клієнтів;
- просувати товари дистриб'ютора на полицях клієнтів;
- забезпечувати обсяг продажів товарів, необхідний для виконання планових показників.

Проте, значне зростання суми маркетингових витрат, при загальному падінні обсягів продажів свідчить про нераціональне використання коштів, що

виділяються на маркетингову підтримку товарів дистриб'ютора. Необхідно терміново провести ревізію маркетингових витрат, відкинути неефективні та дороговартісні проєкти, які мають низький рівень фінансової віддачі.

Загалом, для підвищення ефективності бізнесу потрібно зробити такі кроки:

А. Проведення ревізії маркетингових активностей.

1) Оцінка фінансової ефективності проєктів:

- визначити ROI (return on investment) — коефіцієнт повернення вкладених інвестицій, який відображає, наскільки бізнес-проєкт успішний і прибутковий. Зробити це можна за простою схемою (прибуток/витрати) для кожної активності трейд-маркетингу;

- відмовитися повністю або частково від проєктів із низьким або від'ємним ROI.

2) Аналіз каналів впливу:

- визначити, які канали (акції зниження ціни для кінцевого споживача, промоції, рекламні кампанії) мають найбільший вплив на продажі;

- зосередити витрати на найбільш результативних каналах.

Б) Оптимізація бюджетування на маркетинг:

1) перехід на адаптивний бюджет. Виділяти кошти залежно від очікуваного внеску кожної активності в загальний обсяг продажів;

2) зменшення витрат на дороговартісні активності:

- відмовитися від масштабних акцій із низькою фінансовою віддачею.

- сфокусуватися на локальних акціях із реальним точковим впливом.

В) Використання альтернативних та дешевших маркетингових інструментів

1) пифровий маркетинг:

- використовувати таргетовану рекламу в соціальних мережах, яка має меншу вартість та більшу аналітичну прозорість;

- створювати онлайн-контент, спрямований на просування ключових брендів.

2) співпраця з клієнтами. Залучати клієнтів до програм лояльності.

Г) оптимізація акцій та програм лояльності:

- фокус на високомаржинальних товарах. Спрямовувати акції на товари з найбільшою доданою вартістю, бажано власного виробництва;
- перегляд механіки акцій. Замінити знижки або виплату грошовими бонусами для клієнтів на акції формату N+1 та інші товарні акції. Використовувати короткострокові акції з чітко вимірюваними цілями.

Д) Контроль та моніторинг:

- регулярний моніторинг витрат. Проводити щомісячний аналіз використання маркетингового бюджету.
- встановлення КРІ для маркетингових активностей. Визначити ключові показники ефективності для кожного маркетингового інструменту (приріст продажів, залучення нових клієнтів тощо).

Реалізація цих рекомендацій дозволить підприємству оптимізувати витрати на трейд-маркетинг, підвищити ефективність маркетингових активностей і покращити фінансовий стан компанії.

Як видно із структури витрат наведеної вище, решта статей займає набагато меншу питому вагу, ніж три статті, які проаналізовано. Проте, вважаю обов'язковим прокоментувати ще декілька.

Щодо сплачуваних податків ні їх сума, ні їх питома вага протягом суттєво не змінились. Відбулось помірне зменшення питомої ваги з 10,3% у 2023 році до 8,88% у 2024 році. Деяку скорочення суми податків зумовлено оптимізацією структури та скороченням торгового відділу з 7 до 6 осіб в 2024 році.

Більш детально потрібно дослідити статті витрат, на які реально має вплив керівний склад структурного підрозділу. Наприклад, фінансові витрати. Лівову частку з них складають відсотки за користування кредитом, що йде на погашення заборгованості за вже викуплені на склад товари. Таким чином, одним із основних завдань є оптимізація даних витрат і в ідеалі зведення їх до мінімуму.

Робота в даному напрямі ведеться, адже протягом 2024 року відбулось як абсолютне скорочення середньомісячної суми даних витрат, так і питома вага їх у

загальних витратах. В 2023 році, щомісячно фінансові витрати становили 49,9 тис.грн. (що складало 5,33%), проте в 2024 році відбулось зменшення даної суми до 28,6 тис.грн (2,74%).

Основною причиною такого скорочення стала оптимізація роботи із залишками товарів на складі та дебіторською заборгованістю, двома категоріями на перекриття яких використовуються залучені кошти. Розглянемо приклад, якщо використовувати залучені кошти під 24% річних, в місяць буде приблизно витрачатись 2% від суми, що є в кредиті.

Зробимо наступний розрахунок. Станом на 01.01.2024 року сума залишків товарів на складі структурно підрозділу у м. Хмельницький становила 4795,0 тис.грн, а станом на 01.12.2024 року – 3409,4 тис.грн., відбулось скорочення залишків на 1385,6 тис.грн., що складає 126 тис.грн на місяць, це означає, що щомісячне скорочення залишків на вищезазначену суму економить 2,52 тис.грн наростаючим підсумком, а за весь період: $1385,6 * 0,22 = 304$ тис.грн

Аналогічна ситуація відбувається і з дебіторською заборгованістю. Особливістю роботи та оптимізації даного виду витрат є те, що потрібно тримати баланс і тримати залишки товарів «оптимальними», щоб мінімізувати суму фінансових витрат, при цьому не створивши дефіцит товарів на складі, що негативно відобразиться на доходах від продажу товарів.

3.3 Практичні рекомендації дій ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» в 2025 році на основі розробленого плану

На основі проведеного аналізу доходної та витратної частини бюджету структурного підрозділу в м. Хмельницькому можна запропонувати узагальнені рекомендації та задачі, спрямовані на покращення прибутковості підприємства:

а) щодо організації робочого процесу, контролю поставлених завдань, необхідним є створення на підприємстві (в розрізі кожного структурного підрозділу) двох документів:

1) проект бюджету доходів і витрат підприємства на 2025 рік. Даний документ допоможе чітко орієнтуватись на які показники необхідно виходити для того, щоб підприємство покращувало свій фінансовий стан та долало кризові явища. Даний документ має бути ціллю підприємства в 2025 році, а отже має відповідати вимогам постановки цілей, наприклад по системі SMART, тобто бути конкретним, вимірюваним, досяжним, актуальним, обмеженим в часі. Конкретним, вимірюваним і актуальним даний документ має бути апріорі, щодо обмеження в часі – створити його потрібно як найшвидше, щоб в новому році діяти з ясними цілями і показниками. Головним критерієм має бути його досяжність, адже невірні прогнозовані, завищені показники будуть демотивувати виконавців.

Щодо показників, що мають бути відображені в даному плані, згідно проведеного аналізу можуть бути надані наступні рекомендації:

- загальний річний обсяг має прирости на 8-10%, в абсолютних показниках – 3,6 – 4,5 млн.грн. за рік.

- підвищити середню маржинальність продажів по року на 0,9% до 19,7%.

- залучити від 500-800 тис.грн. додаткових доходів від надання логістичних послуг та послуг зберігання.

- оптимізувати логістичні і маркетингові витрати на загальну суму 90 тис.грн. в місяць, що дасть додатково 1080 тис.грн. економії по року.

Дані показники дозволять підприємству згенерувати від 2724 до 3209 тис.грн., що повністю перекриває збиток 2024 року, дозволить підвищити рівень витрат на таких важливих статтях як витрати на торгову команду та створить фінансовий резерв для інвестування та розвитку бізнесу.

2) перелік рекомендаційних заходів, які необхідно проводити та виконувати для досягнення показників бюджету на 2025 рік. До даних заходів повинні увійти завдання приведені нижче.

б) щодо підвищення доходів від реалізації товарів та інших доходів спрямувати зусилля на:

- 1) залучення нових клієнтів:

- провести сегментацію ринку для ідентифікації нових категорій клієнтів, таких як клінінгові компанії, державні установи (через тендери), стоматологічні клініки (засоби догляду), промислові підприємства;

- розробити програми лояльності для залучення малих і середніх роздрібних клієнтів із фокусом на довгострокову співпрацю.

2) розширення асортименту. Впровадити в портфель продукцію з високою маржинальністю, наприклад, екологічно чисту побутову хімію або товари власного виробництва;

3) покращення маржинальності. Забезпечити стабільність відносної маржі на рівні не менше 19,7 - 20%, оптимізуючи знижки та бонуси клієнтам.

4) залучати «інші доходи», такі як дохід від відповідального зберігання товарів, суборенди приміщень, надання повного циклу логістичних послуг, надання послуг крос-докінгу.

в) щодо витрат структурного підрозділу. Провести ревізію витрат з метою їх подальшої оптимізації. Особливу увагу приділити статтям, що займають значну питому вагу (логістика та складське обслуговування, витрати торгового відділу, трейд-маркетинг, фінансові витрати)

Реалізація зазначених рекомендацій ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» в найкоротші терміни та постійно в подальшому, дозволить:

1 Збільшити обсяги продажів до рівня, достатнього для покриття витрат і досягнення точки беззбитковості.

2 Забезпечити стабільний приріст маржі та доходів.

3 Оптимізувати витрати, зменшивши їхній тиск на фінансові результати.

4 Підвищити конкурентоспроможність завдяки впровадженню нових послуг і покращенню якості обслуговування клієнтів.

5 Досягти показників запланованих на 2025 рік

Висновки до розділу 3

Незважаючи на важкий стан ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» як в цілому, так і досліджуваного структурного підрозділу у м. Хмельницький при дотриманні розроблених рекомендацій і виконання вимог плану щодо виконання показників доходів і витрат, можливим є значне покращення показників та досягнення фінансових цілей. Для цього важливо досягти приросту обсягу продажів на 8-10%, підвищити маржинальність до 19,7% та залучити додаткові доходи від логістичних послуг. Крім того, необхідно оптимізувати витрати, зокрема в логістиці та маркетингу, для досягнення економії та покращення фінансових результатів.

Також слід спрямувати зусилля на залучення нових клієнтів через сегментацію ринку (важливо: залучити нові групи клієнтів: клінінгові компанії, державні установи, стоматологічні клініки, промислові підприємства) та розробку програм лояльності (бонусація за вчасну оплату, маркетинг за представленість та інше), розширення асортименту та покращення маржинальності. Важливо оптимізувати витрати на ключових статтях, таких як складське обслуговування та трейд-маркетинг. Реалізація цих заходів дозволить збільшити продажі, досягти фінансової стабільності та підвищити конкурентоспроможність компанії.

Виконання розробленого плану та досягнення планових показників дозволять підприємству згенерувати додаткові кошти, в сумі від 2724 до 3209 тис.грн., що повністю перекриває збиток 2024 року дозволить підвищити рівень витрат та розпочати нові проекти з інвестування.

ВИСНОВКИ

Економічна криза та військовий стан створюють складні умови для функціонування всіх підприємств та організацій України, в тому числі дистрибуційних та торгівельних підприємств, впливаючи на всі аспекти їхньої діяльності. Будь-яке підприємство має реагувати на наслідки такого впливу (зниження купівельної спроможності, зростання цін, дефіцит товарів, зміни в логістиці), розробкою власних шляхів подолання кризи. Зазначимо, що всі підприємства, так чи інакше, зазнають впливу кризових явищ, проте в такий час при прийнятті вірних рішень можливим є отримання конкурентних переваг і здійснення якісного ривка.

Сфера дистрибуції страждає досить сильно, але в порівнянні з, наприклад, туризмом, авіаперевезеннями діяльність підприємства не потребує кардинальних змін. Саме тому розробка антикризових заходів та складання плану дій в кризових умовах – є надважливим елементом функціонування підприємства та його «виживання» в умовах кризи.

Досягаючи головної мети роботи, а саме розробки практичних рекомендацій з планування розвитку ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» у кризових умовах, усвідомлюєш відкриття різних сторін та аспектів діяльності підприємства.

При розробці плану використано узагальнені дані по теоретичним відомостям опрацьованим в ході роботи, а саме запропоновано диверсифікувати доходи, аналізувати можливість настання та впливу «чорних лебедів», використовувати концепцію «Стейкхолдерів», за якою працювати над бізнесом потрібно не тільки заради задоволення потреб власників.

Потрібно констатувати, що ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» знаходиться на сьогодні в важкому кризовому стані, з низькими та незадовільними показниками ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності. Позитивним є динаміка до покращення даних показників в 2024 році.

Керуючись головною метою даної роботи розроблено практичні рекомендації з планування розвитку ТОВ «Альфа Дистрибьюшн» у кризових

умовах. Застосування розроблених завдань і задач в практичній діяльності підприємства дозволить йому нівелювати збитки та вийти на прибутковий рівень, значно покращити основні показники роботи.

Щодо самих заходів, при використанні одного чи декількох заходів, не варто розраховувати на досягнення вагомих позитивних результатів, дій мають бути комплексними і охоплювати широкий спектр діяльності підприємства. Одночасно потрібно впроваджувати описані заходи щодо нарощування обсягу продажів, збільшення маржинальності, залучати та розробляти додаткові джерела доходу, скорочувати та оптимізувати витрати.

Проте, як показують результати аналізу основних техніко-економічних показників діяльності підприємства і його фінансово-економічного стану проведених та вже вжитих заходів не достатньо навіть для відновлення показників обсягів 2021 року.

Згідно висновків зроблених за результатами третього розділу дотримання вимог плану та хоча б часткова їх реалізація дасть підприємству можливість згенерувати від 2724 до 3209 тис.грн, що покриє збитки та підвищить інвестиційні можливості підприємства.

Процес планування антикризових дій не може бути разовим, на підприємстві потрібно постійно розробляти та впроваджувати нові заходи, направлені на подолання кризових явищ і збільшення прибутку, оперативно реагуючі на нові кризові явища, що мають вплив на підприємство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асланян О. І. Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 52 – 57. DOI: 10.32782/2224-6282/189-9
2. Балабанов І. Т. Ризики в економіці та бізнесі. К.: Центр навчальної літератури, 2018.
3. Білорус О.Г., Гриценко А.А. Інноваційно-інформаційна економіка: цифровий вимір та еволюційна динаміка у глобальному контексті. *Економічна теорія*. 2021. № 1. С. 115–119.
4. ДСТУ ISO 31000: 2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT), Затверджуючий документ: Наказ від 29.11.2018 № 446.
5. Закон України. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва" №4618-VI від 22.03.2012.
6. Землинський В.А., Жук Н.Л., Осик С.В., Мартіянова М.П. Сучасна бізнес-діагностика: цифрова зрілість та відновлення екосистем. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. № 3. С.18-25.
7. Йохна В.М., Рясних Є.Г. Інноваційні технології фінансового менеджменту та їх роль у обґрунтуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3, т.3. С. 113–117.
8. Клейтон М. Крістенсен: «Дилема інноватора» Як вберегти компанію від краху. Марк Лівін, 2017. 286 с.
9. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. Snowdrop. 160 с.
10. Кройтор В.А. Інвестиції та інновації як інструмент реалізації та впровадження змін до сучасного підприємництва в умовах війни та поствоєнний період. *Право і суспільство*. 2023. № 6. С. 93-99
11. Кривов'язюк І. Перспективи розвитку підприємництва в умовах сучасних викликів: глобальний та національний виміри. *Економічний форум*. 2023. № 3. С. 109-118. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-14>.

12. Красняк О.П., Мицик О.В. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/42.pdf.
13. Нижник В. М. Інноваційне управління промисловими підприємствами в системі ефективного використання конкурентного потенціалу: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. Хмельницький: ХНУ, 2014. 547 с.
14. Овчаренко О. Логістика під час війни. Як переформатувати логістику, зробити її ефективнішою. 2022. URL: https://zaxid.net/statti_tag5097
15. Пітер Друкер. Інновації та підприємництво. Київ. 1985.
16. Постанова Кабінету Міністрів України щодо умов ліцензування дистрибуційної діяльності, 2023 рік.
17. Про наукову і науково-технічну діяльність. Закон України. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : zakon.rada.gov.ua.
18. Піхлер Р. Характеристики Agile продукт-менеджмент за допомогою Scrum. Харків: Фабула, 2019. 128 с.
19. Стадник В.В., Красовський О.О., Шкляр Є.С., Фурман А.В. Концепція менеджменту різноманітності в забезпеченні розвитку ринкового потенціалу підприємства в умовах кризи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 5. С. 235-242
20. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посібник. Київ: Академвидав, 2003. 464 с.
21. Стадник В.В., Непогодіна Н.І. Теоретико-методологічні основи інвестування розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 1. С. 60–69.
22. Стадник В. В., Хрущ Н. А., Йохна В. М. Теорія і методологія управління розвитком соціально-економічних систем: монографія. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2023. 298 с. URL: <https://elar.khmnmu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eee60d51-a3f3-4827-8463-a935f50cbe77/content>.
23. Тарасюк Г. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-планування: Теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2019.
24. Тарасюк Н. Г. Планування розвитку бізнесу в умовах кризових явищ: основні принципи та підходи. Економіка України, 2022.

25. Knight F.H. Risk, Uncertainty and Profit. Dover Publications, 2006. 448 p.
26. Eric Siegel Predictive Analytics The Power to Predict Who Will Click, Buy, Lie, or Die, <https://www.machinelearningkeynote.com/predictive-analytics>
27. Taleb N.N. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. New York Times: Penguin, 2011.
28. Kahn H. Thinking about the Unthinkable in the 1980s, Simon & Schuster, 1984. https://web.archive.org/web/20060506181905/http://www.hudson.org/learn/index.cfm?fuseaction=staff_bio&eid=HermanKahn
29. Freeman R. Edward, Moutchnik Alexander (2013). Stakeholder management and CSR: questions and answers. In: UmweltWirtschaftsForum, Springer Verlag, Vol. 21, Nr. 1. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00550-013-0266-3>.
30. Mintzberg Henry. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice-Hall, 1983.
31. Porter M. E. Competitive Advantage of Nation. New York: Free Press, 1990. 426 p.
32. Prahalad C. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 1990. Vol. 68. P. 79–91.
33. Richard Foster, Sarah Kaplan. Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market – and How to Successfully Transform Them. New York: Currency/Doubleday, 2001.
34. Stadnyk V., Izhevskiy P., Zamazii O., Goncharuk A., Melnichuk O. Factors of enterprises' strategic selection of participation forms in integration formations. Problems and Perspectives in Management, 2018. Vol.16. No 2.P. 90-101. [doi.org/10.21511/ppm.16\(2\).2018.09](https://doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.09)
35. Yokhna, V., Naskalnyi, S., & Stadnyk, V. (2023). Digitization as a factor in the development of integration processes in the entrepreneurial sector of the national economy. Scientific Collection «InterConf», (181), 63–71. Retrieved from <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/4865/>