

**ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
Циклова комісія з економіки, маркетингової діяльності та підприємництва**

КУРСОВА РОБОТА

з навчальної дисципліни «Комерційна діяльність»
на тему: Особливості організації комерційної діяльності в умовах кризи

Студента 2 курсу, групи _____
спеціальності: 076
«Підприємництво та торгівля»
Сарнавського О.В.
Керівник: викл. Самойлюк А.С.
Національна шкала: _____
Оцінка за ECTS: _____
Члени комісії:

_____	_____
(підпис)	(прізвища та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвища та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвища та ініціали)

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти організації комерційної діяльності в умовах кризи.....	5
1.1. Поняття та сутність комерційної діяльності підприємства.....	5
1.2. Вплив кризових явищ на сектор e-commerce в Україні.....	8
1.3. Стратегії адаптації комерційної діяльності в умовах кризи.....	10
Розділ 2. Аналіз комерційної діяльності ТОВ «Розетка» в умовах кризи.....	13
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Розетка»: історія розвитку, структура, асортимент продукції, канали продажу.....	13
2.2. Аналіз впливу кризових факторів на діяльність ТОВ «Розетка».....	15
2.3. Особливості організації комерційної діяльності в умовах кризи.....	18
Розділ 3. Рекомендації щодо вдосконалення організації комерційної діяльності ТОВ «Розетка» в умовах кризи.....	22
3.1. Підвищення рівня адаптивності логістичної системи.....	22
3.2. Запровадження програм лояльності для утримання клієнтів у кризових умовах.....	25
3.3. Розробка стратегії посткризового розвитку підприємства.....	27
Висновки.....	34
Список використаних джерел.....	35
Додатки	

Вступ

Актуальність теми. Сучасний економічний простір характеризується нестабільністю, викликаною глобальними кризами, пандемією COVID-19, військовими діями в Україні та економічними потрясіннями. У таких умовах підприємства стикаються з численними викликами, які впливають на їхню комерційну діяльність, зокрема на ефективність управління, логістику, продажі та фінансові показники. Особливо це стосується сектору e-commerce, який є однією з найважливіших сфер економіки сучасної України. ТОВ «Розетка» — один із провідних гравців на ринку електронної комерції, який зумів не лише зберегти свою діяльність, але й адаптуватися до складних умов. Аналіз особливостей організації комерційної діяльності цього підприємства в умовах кризи є надзвичайно важливим для розуміння ефективних стратегій управління в умовах невизначеності.

Мета дослідження. Метою роботи є аналіз організації комерційної діяльності ТОВ «Розетка» в умовах кризи та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням поточних викликів та ризиків.

Завдання дослідження:

1. Вивчити теоретичні основи організації комерційної діяльності підприємств.
2. Проаналізувати особливості функціонування ринку електронної комерції в умовах кризи.
3. Дослідити вплив кризових факторів на діяльність ТОВ «Розетка».
4. Оцінити ефективність вжитих підприємством заходів для адаптації до кризових умов.
5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення комерційної діяльності ТОВ «Розетка» з урахуванням сучасних економічних викликів.

Об'єкт дослідження. Комерційна діяльність ТОВ «Розетка» як провідного підприємства у сфері e-commerce.

Предмет дослідження. Процеси управління, організація комерційної діяльності та адаптаційні заходи ТОВ «Розетка» в умовах кризи.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, системного підходу, статистичний аналіз, а також методи експертних оцінок і порівнянь.

Практичне значення роботи. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення організації комерційної діяльності ТОВ «Розетка» та інших підприємств у сфері електронної комерції, а також для розробки антикризових стратегій, що сприятимуть підвищенню стійкості бізнесу до зовнішніх викликів.

Розділ 1. Теоретичні аспекти організації комерційної діяльності в умовах кризи

1.1. Поняття та сутність комерційної діяльності підприємства

Комерційна діяльність підприємства — це комплекс організаційно-економічних процесів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства шляхом задоволення потреб споживачів у товарах або послугах з метою отримання прибутку.

Основні характеристики комерційної діяльності [6]:

1. Задоволення потреб споживачів. Основною метою є забезпечення ринку продукцією або послугами відповідної якості та за доступною ціною.
2. Отримання прибутку. Економічний інтерес підприємства полягає у досягненні рентабельності шляхом оптимізації витрат та підвищення ефективності продажів.
3. Організаційно-управлінські функції. Це включає планування, реалізацію маркетингових заходів, управління ресурсами та контроль за виконанням завдань.
4. Взаємодія з ринковим середовищем. Комерційна діяльність спрямована на вивчення кон'юнктури ринку, поведінки споживачів і конкурентів.

Основні етапи комерційної діяльності підприємства [13]:

1. Вивчення ринку: аналіз попиту та пропозиції; визначення цільової аудиторії; дослідження конкурентного середовища.
2. Організація закупівлі: вибір постачальників; укладення договорів; забезпечення логістичних процесів.
3. Продаж продукції: формування товарного асортименту; встановлення цін; організація каналів збуту.
4. Післяпродажне обслуговування: підтримка клієнтів; сервісні послуги; збір зворотного зв'язку для покращення товарів чи послуг.

Основні функції комерційної діяльності[17]:

- 1) Маркетингова функція. Спрямована на вивчення ринку, розробку та реалізацію маркетингової стратегії.

2) Збутова функція. Охоплює організацію продажів та управління каналами дистрибуції.

3) Логістична функція. Включає управління постачанням, транспортуванням та зберіганням товарів.

4) Фінансова функція. Полягає в управлінні доходами, витратами та забезпеченні фінансової стійкості підприємства.

Взаємозв'язок основних елементів комерційної діяльності. Для забезпечення ефективності комерційної діяльності важливо враховувати взаємодію таких компонентів, як:

1) Маркетингова стратегія. Формує основні напрями розвитку підприємства з урахуванням потреб ринку.

2) Логістика. Забезпечує своєчасне постачання продукції в потрібному обсязі.

3) Фінанси. Визначають економічну доцільність діяльності та рівень її ефективності.

Дана схема демонструє послідовність основних етапів організації комерційної діяльності, що забезпечує системність і злагодженість процесів у роботі підприємства.

[Аналіз ринку] --> [Розробка стратегії] --> [Закупівлі та логістика] -->
[Реалізація товару] --> [Оцінка результатів]

Схема 1. Схема організації комерційної діяльності [11]

Роз'яснення до схеми:

1. Аналіз ринку: на цьому етапі підприємство вивчає кон'юнктуру ринку, попит і пропозицію, визначає конкурентів та аналізує поведінку споживачів. Це дозволяє визначити потенційні ніші, ризики та можливості для розвитку бізнесу.

2. Розробка стратегії: на основі аналізу ринку формується стратегія комерційної діяльності, що включає вибір асортименту, цінову політику, канали збуту, а також маркетингові заходи для просування товарів або послуг.

3. Закупівлі та логістика: забезпечується постачання необхідних товарів чи матеріалів, їх транспортування та зберігання. Оптимізація цього процесу є ключовою для зниження витрат та підвищення ефективності комерційної діяльності.

4. Реалізація товару: організація продажу продукції кінцевим споживачам через роздрібні магазини, онлайн-платформи або інші канали збуту. Цей етап включає роботу з клієнтами, управління персоналом, обслуговування та продаж.

5. Оцінка результатів: проводиться аналіз виконання поставлених цілей: оцінка прибутку, рентабельності, задоволеності клієнтів та ефективності маркетингових заходів. Це дає змогу скоригувати стратегію та процеси для досягнення кращих результатів у майбутньому.

Комерційна діяльність підприємства здійснюється в умовах постійної взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем. На ефективність її організації впливають численні фактори, які можуть мати як позитивний, так і негативний характер.

До основних груп таких факторів належать економічні, соціальні, політичні та технологічні, кожна з яких формує специфічні умови для функціонування бізнесу. Таблиця 1 систематизує вплив цих факторів на комерційну діяльність підприємства, показуючи їхній характер та конкретні приклади, що дозволяє краще зрозуміти механізм їх дії.

Таблиця 1.

Вплив факторів на комерційну діяльність підприємства [2]

Фактор	Характер впливу	Приклад
Економічний	Зміна купівельної спроможності споживачів	Зниження попиту через економічну кризу
Соціальний	Зміна вподобань та потреб споживачів	Підвищення попиту на екологічно чисту продукцію
Політичний	Регулювання зовнішньоекономічної діяльності	Введення нових мит або квот на імпорту товарів
Технологічний	Впровадження інновацій у виробництві або продажах	Розвиток онлайн-торгівлі завдяки ІТ-рішенням

Комерційна діяльність підприємства є багатогранним процесом, що вимагає системного підходу та врахування динамічних змін у зовнішньому середовищі. Ефективна організація цієї діяльності забезпечує підприємству конкурентоспроможність, стійкість до криз та стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

1.2. Вплив кризових явищ на сектор e-commerce в Україні

Зміни у поведінці споживачів під час кризи. Криза має значний вплив на споживчі звички та економічну активність. У секторі e-commerce, на відміну від традиційних торгових форматів, спостерігаються зміни в покупках, покупательській здатності та перевагах споживачів.

Під час економічної кризи багато споживачів починають більше звертати увагу на знижки, акції та спеціальні пропозиції. Відзначається також зростання інтересу до товарів базового попиту, таких як продукти харчування, побутова техніка та одяг, що доступні в онлайн-магазинах. У той самий час, попит на розкішні товари та товари не першої необхідності може знижуватися.

Зниження купівельної спроможності. Економічні кризи призводять до значного зниження купівельної спроможності населення, що має прямий вплив на онлайн-торгівлю. Споживачі все частіше починають шукати найкращі пропозиції та знижки, що змушує компанії адаптувати свої стратегії продажів. Під час кризи підприємства в e-commerce повинні активно використовувати стратегії, спрямовані на зниження цін, збільшення обсягів продажу та підвищення лояльності клієнтів через програми лояльності та додаткові сервіси [19].

Падіння або зростання обсягів продажів в залежності від сфери товарів. Криза може мати різний вплив на різні сектори e-commerce. Для деяких товарів, таких як медичні засоби, засоби для дому, продукти харчування, попит може збільшуватися. Інші ж галузі, такі як люксові товари або розваги, можуть зазнати падіння попиту.

Таблиця 2 відображає загальні тенденції зміни обсягів продажу в різних категоріях товарів [1]:

Таблиця 2.

Тенденції змін обсягів продажу в різних категорія товарів

Категорія товарів	Вплив кризи	Зміни в попиті
Продукти харчування	Підвищення попиту	Зростання онлайн-продажів
Побутова техніка	Помірне зростання	Збільшення попиту на економ-клас
Одяг та взуття	Зниження попиту	Зменшення обсягів продажів
Косметика та парфумерія	Падіння попиту	Зниження обсягів продажів
Люксові товари	Зниження попиту	Зменшення продажів

Зміни в логістичних та платіжних процесах. Криза також впливає на логістичні ланцюги в секторі e-commerce. Проблеми, пов'язані з логістикою, можуть призвести до затримок у доставці, що негативно впливає на досвід споживача. Проблеми з постачанням товарів і перевезеннями, а також нестабільність цін на паливо можуть підвищити вартість доставки і, як результат, ціни для кінцевого споживача.

Криза може також спричинити проблеми з платіжними системами. У періоди економічної нестабільності люди можуть почати користуватися меншою кількістю платіжних систем, знижувати кількість транзакцій або переходитимуть на готівкові платежі, що в свою чергу негативно впливає на розвиток безготівкових платежів та електронних грошей.

Адаптація онлайн-платформ до кризових умов. Багато українських компаній в секторі e-commerce адаптуються до кризових умов, розробляючи нові стратегії, які включають [26]:

- 1) Активну рекламу та просування через соціальні мережі та інші онлайн-канали.
- 2) Впровадження нових технологій для покращення сервісу, таких як чат-боти для обслуговування клієнтів.
- 3) Застосування гнучких схем оплати, включаючи відстрочку платежів або часткові розстрочки.
- 4) Оптимізація асортименту, спрямована на попит, зростання популярності дешевших або більш доступних товарів.

Виклики та можливості для малого та середнього бізнесу. Криза може створити певні труднощі для малих та середніх підприємств в e-commerce. Відсутність фінансових ресурсів може обмежити їх здатність до швидкої адаптації або впровадження нових технологій. Однак для багатьох малих підприємств кризові умови створюють можливості для розширення за рахунок продажів онлайн, адже саме в періоди криз більше людей звертаються до покупок через інтернет, шукаючи найкращі пропозиції.

Криза в Україні суттєво впливає на сектор e-commerce, змінюючи попит, поведінку споживачів та адаптацію підприємств до нових умов. Підприємства повинні бути готові до гнучкої реакції на зміни ринку та знаходити нові можливості для розвитку у кризовий період. Використання онлайн-інструментів, оптимізація логістичних та платіжних процесів, а також орієнтація на більш доступні та затребувані товари може допомогти зберегти стабільність і навіть забезпечити зростання в умовах економічної кризи [2].

1.3. Стратегії адаптації комерційної діяльності в умовах кризи

У сучасних умовах кризові явища стають неминучими для більшості підприємств. Їхній вплив охоплює фінансові, виробничі, маркетингові та управлінські аспекти, що вимагає від бізнесу ефективних стратегій адаптації. Відсутність належної реакції на виклики може призвести до втрати конкурентоспроможності, зниження прибутковості або навіть припинення діяльності підприємства.

Основні підходи до адаптації [28]:

1. Оптимізація витрат

1) Скорочення витрат є ключовим інструментом для збереження фінансової стійкості. У кризовий період підприємства можуть зменшувати витрати на другорядні статті бюджету, такі як маркетинг, утримання офісів або нерелевантні послуги.

2) Приклад: автоматизація бізнес-процесів дозволяє скоротити витрати на персонал, збільшити ефективність логістики та прискорити виконання замовлень.

2. Переорієнтація на товари першої необхідності

1) У кризових умовах споживачі переважно концентруються на придбанні товарів першої необхідності, тому підприємства можуть змінити асортимент продукції відповідно до змін попиту.

2) Інструменти реалізації: аналіз ринку, прогнозування споживчих настроїв, введення до асортименту товарів, що мають більший попит.

Таблиця. 3

Зміни у попиті на товари під час кризи [7]

Категорія товарів	Зростання попиту (%)	Зниження попиту (%)
Продукти харчування	+25	—
Засоби особистої гігієни	+40	—
Розважальні товари	—	-15
Одяг та аксесуари	—	-30

3. Цифровізація бізнесу

1) Криза часто прискорює перехід підприємств до онлайн-формату. Інвестиції в e-commerce, цифрові платформи та інструменти комунікації дозволяють зберегти продажі та взаємодію з клієнтами навіть за умов фізичних обмежень.

2) Приклад: впровадження мобільних додатків, чат-ботів для обробки замовлень, CRM-систем для аналізу клієнтської бази.

Інноваційні підходи до адаптації

1. Диверсифікація джерел доходу

1) У кризових умовах зменшення залежності від одного напрямку бізнесу допомагає знизити ризики. Підприємства можуть розширювати асортимент, виходити на нові ринки чи надавати нові послуги.

2) Приклад: відкриття суміжних напрямків, наприклад, доставка продуктів для ресторанів.

2. Гнучке управління персоналом

1) Перехід до віддаленої роботи, скорочення робочого часу або тимчасова зміна функціональних обов'язків працівників дозволяють оптимізувати витрати на оплату праці.

2) Інструменти: впровадження KPI для оцінки ефективності, переведення частини працівників на проєктну основу.

3. Залучення державної підтримки та партнерств

1) Використання програм державної підтримки, таких як податкові пільги, кредитні канікули або субсидії, може значно полегшити фінансовий тиск. Також взаємодія з партнерами дозволяє зменшити витрати на логістику та постачання.

Адаптація комерційної діяльності до кризових умов вимагає стратегічного планування, швидкої реакції на зміни та інноваційного підходу до управління. Використання перелічених інструментів дозволяє підприємствам не лише залишатися конкурентоспроможними, але й знаходити нові можливості для розвитку в умовах нестабільності.

Розділ 2. Аналіз комерційної діяльності ТОВ «Розетка» в умовах кризи

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Розетка»: історія розвитку, структура, асортимент продукції, канали продажу

ТОВ «Розетка» є одним із провідних гравців на ринку електронної комерції в Україні. Компанія заслужила довіру мільйонів споживачів завдяки широкому асортименту товарів, високій якості обслуговування та зручності.

Компанія була заснована у 2005 році Володимиром та Іриною Чечоткіними. Першочергово це був інтернет-магазин, який спеціалізувався на продажу комп'ютерної техніки та аксесуарів. Згодом ТОВ «Розетка» значно розширила свій асортимент і перетворилася на мультикатегоріальну онлайн-платформу[25].

- 1) 2005 рік: запуск сайту rozetka.ua як магазину електроніки.
- 2) 2010 рік: розширення категорій товарів, зокрема побутової техніки.
- 3) 2017 рік: відкриття фулфілмент-центру для оптимізації логістики.
- 4) 2020 рік: активізація роботи з маркетплейсами та розширення партнерських програм.
- 5) 2022 рік: зміцнення позицій як платформи для малого та середнього бізнесу.

ТОВ «Розетка» має вертикально інтегровану структуру, яка включає наступні підрозділи:

1. Закупівельний відділ: відповідає за формування асортименту та роботу з постачальниками.
2. Маркетингова служба: займається рекламою, промоціями та акціями.
3. Логістичний відділ: забезпечує швидку доставку товарів по Україні.
4. Відділ ІТ: займається розробкою та підтримкою сайту і мобільного додатка.
5. Служба підтримки клієнтів: забезпечує високу якість обслуговування.

Сьогодні «Розетка» пропонує понад 4 мільйони найменувань товарів, об'єднаних у понад 30 основних категорій, зокрема (див. схему 2):

- 1) Електроніка та побутова техніка: смартфони, ноутбуки, пральні машини.
- 2) Товари для дому: меблі, текстиль, посуд.
- 3) Продукти харчування: бакалія, напої, дитяче харчування.
- 4) Одяг та взуття: чоловічий, жіночий та дитячий.
- 5) Спортивні товари: тренажери, спортивний інвентар.
- 6) Книги та канцтовари.

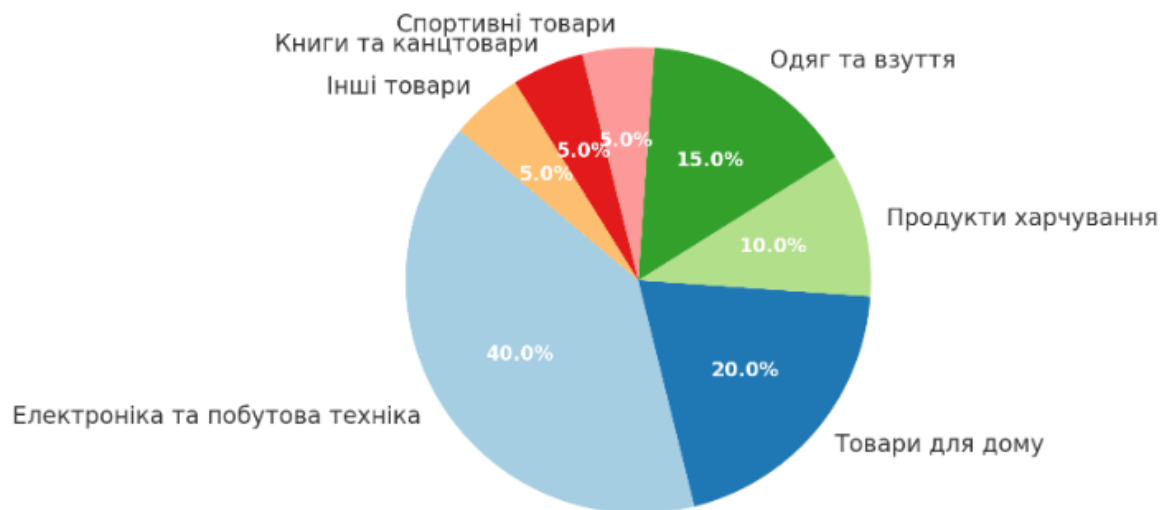


Схема 2. Структура асортименту ТОВ «Розетка» (у відсотках)

ТОВ «Розетка» використовує мультиканальний підхід для забезпечення максимальної зручності клієнтів:

1. Основний сайт rozetka.ua: головний канал продажу, який генерує більшу частину доходу.
2. Мобільний додаток: зручний інструмент для мобільних користувачів, що включає функції пошуку, порівняння та замовлення товарів.
3. Офлайн-магазини: розташовані у великих містах, поєднують демонстраційні зали з пунктами видачі.
4. Маркетплейс: платформа для продажу товарів партнерів.
5. Соціальні мережі: додатковий канал комунікації з клієнтами та інструмент для просування акцій.

Таблиця 3

Канали продажу ТОВ «Розетка» (станом на 2023 рік)

Канал	Частка у загальному доході (%)	Кількість замовлень на місяць
Основний сайт	60	1 500 000
Мобільний додаток	25	750 000
Офлайн-магазини	10	250 000
Маркетплейс	5	100 000

ТОВ «Розетка» демонструє ефективну модель організації комерційної діяльності, яка базується на розширенні асортименту, мультиканальному підході до продажів та використанні інноваційних технологій. Це дозволяє підприємству зберігати лідерські позиції навіть у кризових умовах.

2.2. Аналіз впливу кризових факторів на діяльність ТОВ «Розетка»

Для аналізу впливу кризових факторів на діяльність ТОВ «Розетка» важливо розглянути економічні, соціальні, технологічні та політичні аспекти, які можуть мати негативний ефект на функціонування компанії. Враховуючи специфіку її діяльності як великого онлайн-ритейл економічних криз, коливань валютних курсів та політичних нестабільностей. У цьому підрозділі розглянемо основні кризові фактори, які можуть впливати на діяльність ТОВ «Розетка», а також проаналізуємо їхній вплив на бізнес-процеси компанії.

1. Економічні фактори

Економічні кризи, зокрема фінансова нестабільність, можуть безпосередньо вплинути на покупцьку спроможність населення. Зниження доходів, інфляція, підвищення ставок за кредитами можуть зменшити попит на споживчі товари, особливо не першої необхідності. Це може призвести до зниження обсягів продажу ТОВ «Розетка». Також важливим є вплив коливань валютного курсу, оскільки значна частина продукції закуповується за кордоном, а зміна курсу гривні може збільшити витрати на імпортовані товари [1].

Таблиця 1 демонструє коливання валютного курсу долара США по відношенню до гривні протягом січня—березня 2024 року, а також його вплив

на собівартість імпортованої продукції для ТОВ «Розетка». Зміни курсу валют безпосередньо відображаються на витратах компанії на закупівлю товарів за кордоном. Наведений аналіз допоможе оцінити ризики, з якими може стикнутися компанія через коливання курсу долара.

Таблиця 4.

Зміна валютного курсу та її вплив на собівартість імпортованої продукції для ТОВ «Розетка» у 2024 році

Місяць	Курс валют (USD/UAH)	Зміна курсу (%)	Вплив на собівартість (тис. грн)
Січень	37,87	5%	2,5 млн грн
Лютий	38,19	3%	1,8 млн грн
Березень	37,45	7%	3,2 млн грн

У січні 2024 року курс долара становив 37,87 грн за 1 USD, що є високим значенням на фоні попередніх періодів. У порівнянні з попереднім місяцем курс зріс на 5%. Цей стрибок призвів до збільшення витрат на імпортовані товари на суму 2,5 млн грн. Зростання вартості товарів через підвищення курсу може мати негативний вплив на маржинальність компанії, якщо ці витрати не будуть компенсовані підвищенням цін для споживачів.

У лютому 2024 року курс долара підвищився до 38,19 грн за 1 USD, що є ще одним етапом підвищення, з приростом 3% в порівнянні з січнем. Це свідчить про стабільність високих курсів валют, що також відобразилося на собівартості імпортованої продукції — зростання витрат склало 1,8 млн грн. У цьому випадку підвищення курсу може бути зумовлене макроекономічними факторами або змінами в політичній ситуації.

У березні 2024 року курс долара дещо знизився до 37,45 грн за 1 USD, що є зменшенням на 7% порівняно з лютим. Це зниження може бути наслідком певної стабілізації економічної ситуації або втручання уряду в валютну політику. Незважаючи на зниження курсу, собівартість імпортованої продукції все ж залишалася на високому рівні, досягнувши 3,2 млн грн. Зменшення курсу сприяло зниженню витрат на імпорт, що може мати позитивний ефект на бізнес,

особливо якщо зниження вартості товарів дозволяє зберегти конкурентоспроможність на ринку.

Загалом, коливання валютного курсу протягом перших трьох місяців 2024 року мали суттєвий вплив на собівартість імпортованих товарів для ТОВ «Розетка». Найбільше зростання витрат спостерігалось у січні, коли курс долара зріс на 5%, що призвело до збільшення собівартості на 2,5 млн грн. Водночас зниження курсу у березні забезпечило певне полегшення, зменшивши витрати на імпорт.

Цей аналіз демонструє важливість моніторингу валютних коливань та адаптації цінової політики компанії до змін у валютних курсах, оскільки вплив на собівартість може бути значним, а відтак і на рентабельність бізнесу.

2. Політичні фактори

Політична нестабільність, зокрема зміни у законодавстві, зміни в податковій політиці або зміни у митних тарифах, можуть впливати на здатність ТОВ «Розетка» працювати на ринку без значних додаткових витрат. Наприклад, введення нових мит або податків на імпортовані товари може збільшити витрати компанії, що відобразиться на цінах для кінцевого споживача [10].

3. Соціальні фактори

Зміни у соціальному середовищі, як-от зміна споживчих звичок, зростання популярності онлайн-шопінгу, можуть як позитивно, так і негативно впливати на діяльність ТОВ «Розетка». У кризовий період можливе зниження попиту на товари вищого цінового сегмента, а також зміна споживчих пріоритетів (наприклад, зниження попиту на електроніку на користь товарів першої необхідності)[31].

4. Технологічні фактори

Технологічні зміни і інновації можуть мати двосторонній вплив на діяльність ТОВ «Розетка». З одного боку, впровадження нових технологій в обробку замовлень, логістику та управління запасами може покращити ефективність операцій. З іншого боку, інвестиції в нові технології в період

економічної нестабільності можуть стати важким фінансовим навантаженням для компанії [21].

Таким чином, ТОВ «Розетка» підлягає впливу кількох кризових факторів, кожен з яких може мати як негативний, так і нейтральний вплив на операційну діяльність компанії. Економічні фактори, такі як зміни валютного курсу і зниження купівельної спроможності, можуть значно знизити попит на продукцію. Політична і соціальна нестабільність також може призвести до додаткових витрат і змін у поведінці споживачів. Технологічні фактори вимагають значних інвестицій, але можуть стати важливою конкурентною перевагою. Важливо, щоб ТОВ «Розетка» враховувала ці фактори при плануванні своєї стратегії розвитку в умовах кризових явищ.

2.3. Особливості організації комерційної діяльності в умовах кризи

Комерційна діяльність підприємства є важливим аспектом його стійкості, особливо в умовах економічних криз. У таких ситуаціях підприємства повинні адаптувати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними і забезпечити стабільність фінансових показників [28]. ТОВ «Розетка» є прикладом успішної адаптації комерційної діяльності в умовах кризи, що дозволило компанії зберегти свою позицію на ринку та продовжити розширення.

Криза, як правило, призводить до скорочення споживчого попиту, зниження доходів населення та нестабільності валютних курсів. Для ТОВ «Розетка», яка спеціалізується на онлайн-торгівлі, важливо було знайти шляхи для збереження обсягів продажу та витримки конкурентного тиску. Водночас криза відкрила нові можливості, зокрема у розвитку електронної комерції, що дозволило компанії значно розширити свою присутність на ринку.

Стратегії адаптації комерційної діяльності ТОВ «Розетка» в умовах кризи [14]:

1. Оптимізація асортименту. Одним із основних елементів адаптації в кризових умовах стало скорочення асортименту товарів та орієнтація на найбільш популярні та необхідні категорії. ТОВ «Розетка» провела аналіз

споживчих переваг і зменшила кількість неходових товарів, фокусуючись на продуктах, які мають стабільний попит.

2. Зниження витрат та підвищення ефективності логістики. В умовах кризи компанія вжила заходів для зниження операційних витрат, таких як оптимізація логістичних процесів, підвищення ефективності складських операцій, використання нових технологій для автоматизації процесів доставки. Це дозволило значно знизити витрати на зберігання товарів та забезпечити швидку доставку замовлень (див. табл. 5).

Таблиця 5.

Аналіз витрат ТОВ «Розетка» до та після оптимізації логістики

Показник	До оптимізації	Після оптимізації	Зміна (%)
Витрати на транспортування	12 000 000 грн	9 500 000 грн	-20,83%
Витрати на зберігання товарів	8 500 000 грн	6 000 000 грн	-29,41%
Витрати на складування та обробку	7 000 000 грн	5 200 000 грн	-25,71%
Загальні операційні витрати	27 500 000 грн	20 700 000 грн	-24,73%
Середня витрата на одиницю товару	50 грн	38 грн	-24,00%
Час обробки замовлення (год.)	4,5 год	3,0 год	-33,33%

Після впровадження оптимізованих логістичних маршрутів і партнерств з перевізниками, ТОВ «Розетка» змогло знизити витрати на транспортування товарів на 20,83%. Це стало можливим завдяки покращенню ефективності доставки, зменшенню витрат на паливо і збільшенню вантажопотоку на кожному маршруті.

Оптимізація складів і впровадження автоматизованих систем управління запасами дозволили знизити витрати на зберігання товарів на 29,41%. Цей результат досягнуто завдяки більш ефективному використанню площ складів та скороченню потреби в зберіганні великих обсягів товару.

Завдяки автоматизації складських операцій і впровадженню роботизованих систем для обробки замовлень, компанія змогла зменшити витрати на складування і обробку на 25,71%.

Після оптимізації логістичних процесів загальні операційні витрати ТОВ «Розетка» зменшились на 24,73%. Це результат комплексної роботи по покращенню всіх етапів логістичного ланцюга.

Зниження витрат на транспортування, зберігання та обробку дозволило зменшити середню витрату на одиницю товару на 24%.

Завдяки автоматизації складу і більш швидкому процесу збору товару час обробки замовлення скоротився на 33,33%. Це дозволило компанії забезпечити швидшу доставку клієнтам та зменшити час очікування.

Такий аналіз витрат допомагає зрозуміти, як стратегічні зміни в організації логістики можуть суттєво вплинути на фінансові показники компанії, покращуючи її ефективність у кризовий період.

3. Перехід на онлайн-продажі та розвиток цифрових платформ
Оскільки онлайн-торгівля стала основним каналом продажу під час кризи, ТОВ «Розетка» значно збільшила інвестиції в розвиток свого веб-сайту та мобільних додатків. Покращення функціональності, запуск нових сервісів, таких як прогнози вартості доставки, а також інтеграція з популярними платіжними системами дозволили компанії залишатись конкурентоспроможною на ринку[18].

4. Адаптація цінової політики. Важливим аспектом у кризових умовах стала коригування цінової політики. ТОВ «Розетка» активно застосовувала дисконтні системи, акції, сезонні знижки, що дозволило стимулювати попит. Крім того, компанія почала пропонувати більш доступні варіанти товарів, що відповідають потребам економії бюджету споживачів [21].

Завдяки швидкому реагуванню на зміну економічної ситуації та ефективним заходам, ТОВ «Розетка» змогла зберегти рівень доходів навіть в умовах зниження споживчого попиту. В умовах кризи компанія продемонструвала:

- стабільний приріст онлайн-продажів,
- покращення середнього чеку покупця,
- зниження рівня операційних витрат.

ТОВ «Розетка» змогло ефективно адаптувати свою комерційну діяльність до кризових умов через оптимізацію асортименту, впровадження нових цифрових технологій, оптимізацію витрат та адаптацію цінової політики. Завдяки цьому компанія не лише зберегла свою конкурентоспроможність, але й посилила свою позицію на ринку.

Розділ 3. Рекомендації щодо вдосконалення організації комерційної діяльності ТОВ «Розетка» в умовах кризи

3.1. Підвищення рівня адаптивності логістичної системи

Логістична система компанії є одним із найважливіших елементів, що забезпечують її здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища. В умовах економічної кризи адаптивність логістичних процесів набуває особливої важливості. ТОВ «Розетка», як одна з провідних компаній в онлайн-торгівлі в Україні, зіштовхнулася з численними викликами, які вимагали швидкого реагування та змін у логістичних стратегіях. Підвищення рівня адаптивності логістичної системи стало необхідністю для забезпечення безперебійної роботи та підтримки високого рівня обслуговування клієнтів.

До кризових явищ ТОВ «Розетка» мала добре налагоджену логістичну систему, з розвиненою мережею складів, швидкими термінами доставки та оптимізованими процесами. Однак з початком економічної нестабільності та зниженням купівельної спроможності населення виникли проблеми, що стосуються [29]:

1. Коливання попиту на певні товарні категорії, що ускладнювало прогнозування та управління запасами.
2. Зростання витрат на транспортування через підвищення вартості пального, зміни в правилах митного контролю та наявність заторів на дорогах.
3. Проблеми з постачальниками, що також постраждали від кризових явищ і стали менш здатними виконувати зобов'язання вчасно.

Для підвищення адаптивності логістична система ТОВ «Розетка» повинна була змінити підхід до управління запасами, взаємодії з постачальниками та оптимізації транспортування.

Шляхи підвищення адаптивності логістичної системи[29]:

1. Аналіз попиту та прогнозування: Одним із основних завдань стало впровадження більш гнучкого механізму прогнозування попиту. Для цього компанія використала інструменти на основі штучного інтелекту та великих

даних, що дозволяють прогнозувати не лише загальні тренди, але й враховувати можливі короткострокові зміни, пов'язані з кризою або сезонними коливаннями.

Таблиця 7.

Прогнозування попиту до та після кризи в ТОВ «Розетка»

Категорія товару	До кризи (місяць 1)	Під час кризи (місяць 2)	Після кризи (місяць 3)
Побутова техніка	5000 одиниць	3000 одиниць	4000 одиниць
Комп'ютерна техніка	3000 одиниць	3500 одиниць	3200 одиниць
Одяг	2000 одиниць	1500 одиниць	1800 одиниць

Як видно з таблиці, попит на побутову техніку знизився в умовах кризи, однак завдяки адаптивному прогнозуванню попит на комп'ютерну техніку був коректно спрогнозований та збільшився.

2. Оптимізація запасів та складських приміщень (див. схему 2): Після оптимізації процесу прогнозування попиту ТОВ «Розетка» почала активно переглядати стратегію управління запасами. Запровадження моделей для більш точного визначення мінімальних і максимальних запасів на складах дозволило зменшити надлишкові витрати на утримання товарів, а також уникнути нестачі популярних товарів у періоди підвищеного попиту.

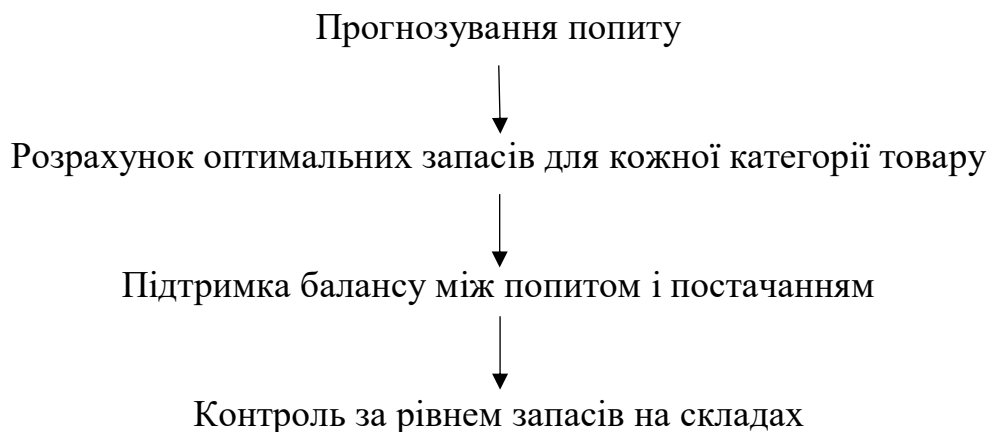


Схема 2. Процес оптимізації управління запасами в ТОВ «Розетка»

Це схема, що ілюструє етапи процесу оптимізації управління запасами в ТОВ «Розетка», що включає прогнозування попиту, розрахунок оптимальних запасів для кожної товарної категорії, підтримку балансу між попитом і постачанням, а також контроль рівня запасів.

3. Адаптація транспортної системи: У відповідь на підвищення витрат на транспортування та затори в логістичних центрах, компанія «Розетка» адаптувала транспортну систему шляхом:

- 1) Використання альтернативних шляхів доставки (наприклад, для деяких замовлень було розширено використання кур'єрських служб).
- 2) Впровадження системи оптимізації маршрутів доставки, що дозволила зменшити витрати на паливо та час доставки.

Таблиця 8 відображає динаміку витрат на транспортування до та після оптимізації маршрутів для ТОВ «Розетка». Вона включає основні показники, які характеризують ефективність логістичних процесів, такі як загальні витрати на транспортування, час доставки, витрати на паливо, вартість доставки одного замовлення, кількість доставок на день та пропускна здатність транспорту. Оптимізація маршрутів дозволила зменшити витрати та покращити ефективність роботи компанії, що сприяло скороченню часу доставки та підвищенню пропускної здатності транспорту.

Таблиця 8.

Динаміка витрат на транспортування до та після оптимізації маршрутів

Показник	До оптимізації маршрутів	Після оптимізації маршрутів
Загальні витрати на транспортування	500 000 грн	380 000 грн
Час доставки (середній)	3 дні	2,2 дні
Витрати на паливо	120 000 грн	90 000 грн
Вартість доставки одного замовлення	100 грн	80 грн
Кількість доставок на день	2000 замовлень	2200 замовлень
Пропускна здатність транспорту	3000 одиниць	3200 одиниць

Загальні витрати на транспортування зменшились на 120 000 грн після оптимізації маршрутів. Час доставки скоротився на 0,8 дня, що є суттєвим покращенням в умовах кризи. Витрати на паливо знизились на 30 000 грн завдяки більш ефективному плануванню маршрутів. Вартість доставки одного замовлення стала нижчою, що підвищує конкурентоспроможність компанії.

Кількість доставок на день зросла, що свідчить про ефективніше використання ресурсів

Вдосконалення взаємодії з постачальниками: Оскільки компанія «Розетка» активно працює з численними постачальниками, підвищення рівня адаптивності включало:

1) Поглиблену співпрацю з постачальниками для забезпечення постійних поставок, навіть за умов нестабільності.

2) Перегляд умов контрактів з постачальниками, включаючи гнучкіші умови доставки та зміни в мінімальних обсягах постачань.

Підвищення рівня адаптивності логістичної системи ТОВ «Розетка» дозволило компанії зберегти ефективність роботи навіть в умовах економічної кризи. Завдяки впровадженню інноваційних технологій для прогнозування попиту, оптимізації запасів, адаптації транспортних процесів та тіснішій взаємодії з постачальниками, компанія змогла не лише знизити витрати, а й покращити рівень обслуговування клієнтів.

Для підтримки адаптивності логістичної системи в майбутньому компанія планує впровадження нових технологій управління запасами та оптимізації процесів доставки, а також збільшення частки автоматизації у всіх етапах логістичних операцій.

3.2. Запровадження програм лояльності для утримання клієнтів у кризових умовах

У кризових умовах утримання клієнтів є ключовим завданням для більшості підприємств. Важливо не лише залучити нових покупців, а й підтримувати лояльність вже існуючих, оскільки це дозволяє знижувати витрати на маркетинг і рекламу, а також покращує стабільність доходів. ТОВ «Розетка», як один із лідерів онлайн-торгівлі в Україні, активно використовує програми лояльності для утримання клієнтів у складний економічний період.

Основні види програм лояльності, запроваджені компанією:

1. Програма «Розетка Плюс» — надає знижки на наступні покупки для постійних клієнтів, що здійснили покупку на певну суму.

2. Кешбек-програма — нарахування частини суми покупки у вигляді бонусів на рахунок клієнта для подальших покупок.

3. Бонусні бали за відгуки та рекомендації — нарахування бонусів за кожен написаний відгук або рекомендацію товару друзям.

4. Акції та промокоди для постійних клієнтів — індивідуальні знижки на певні категорії товарів або безкоштовна доставка.

Під час кризового періоду споживачі зазвичай скорочують витрати на не першочергові покупки, але прагнуть зберегти рівень комфорту й економії за допомогою вигідних пропозицій від постійних партнерів. Програми лояльності дозволяють не лише заохотити постійних клієнтів до повторних покупок, а й залучити нових через рекомендації та вигідні пропозиції.

Таблиця 9 демонструє динаміку кількості учасників програм лояльності та їх вплив на кількість повторних покупок у період кризового року.

Таблиця 9.

Динаміка кількості учасників програм лояльності та повторних покупок

ТОВ «Розетка»

Показник	До запровадження програми лояльності	Після запровадження програми лояльності
Кількість учасників програми	250 000 клієнтів	500 000 клієнтів
Частка повторних покупок	40%	60%
Середня кількість покупок на клієнта	1,5 покупки	2,3 покупки
Загальні витрати на програми лояльності	5 млн грн	8 млн грн
Підвищення доходу від повторних покупок	—	20% більше

Після впровадження програм лояльності, кількість учасників програми збільшилась у два рази, що свідчить про високий рівень зацікавленості споживачів в акціях та знижках. Частка повторних покупок збільшилась на 20%, що підтверджує ефективність програми для утримання клієнтів. Витрати на програми лояльності збільшились, але це призвело до значного підвищення доходу від повторних покупок, що дозволило компанії компенсувати ці витрати.

Запровадження програм лояльності потребує також належної комунікації з клієнтами. ТОВ «Розетка» активно використовує e-mail та SMS-розсилки,

мобільний додаток і соціальні мережі для інформування своїх клієнтів про нові пропозиції, акції та промокоди (див. схему 3). Така комунікація допомагає підвищити рівень зацікавленості та залучити більшу кількість постійних клієнтів.

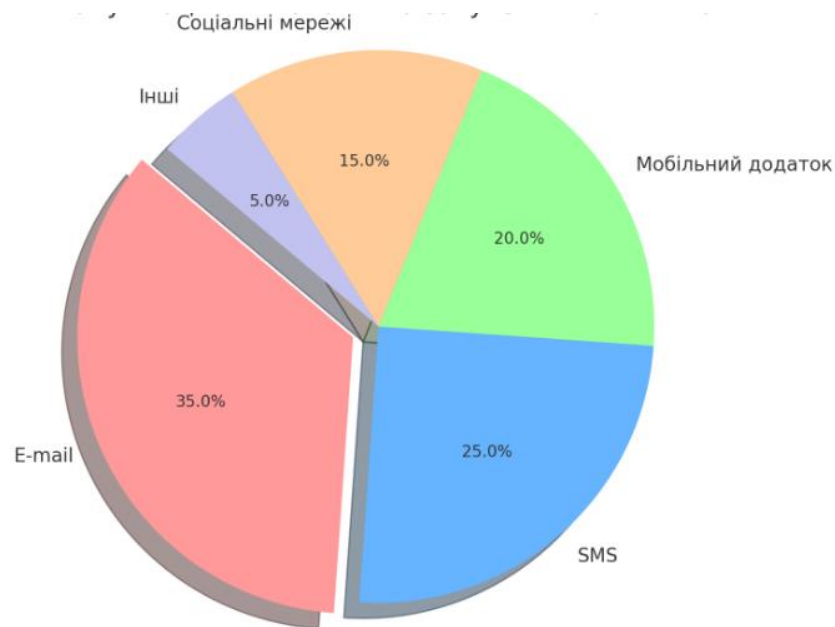


Схема 3. Вплив комунікаційних каналів на залучення нових клієнтів

Дана діаграма відображає вплив різних комунікаційних каналів на залучення нових клієнтів. У графіку чітко видно, що найбільший вплив має e-mail маркетинг (35%), далі йдуть SMS (25%) та мобільний додаток (20%), а решта каналів займають менший відсоток.

Запровадження програм лояльності для утримання клієнтів є важливим інструментом для компанії в умовах кризи. ТОВ «Розетка» змогла ефективно збільшити кількість повторних покупок, підвищити лояльність клієнтів та зменшити відтік споживачів завдяки добре продуманим акціям та комунікаціям. Програми лояльності виявились ефективним інструментом для підтримки стабільності доходів і розширення клієнтської бази в складних економічних умовах.

3.3. Розробка стратегії посткризового розвитку підприємства

Першим кроком у розробці стратегії посткризового розвитку є оцінка поточного стану підприємства. Це включає вивчення фінансових результатів,

аналіз основних показників діяльності, а також виявлення ключових проблем, що виникли внаслідок кризи.

1. Фінансовий аналіз: Оцінка фінансових звітів (баланс, звіт про прибутки і збитки, звіт про рух грошових коштів) на предмет зниження доходів, зростання витрат та зміни ліквідності.
2. Аналіз конкурентного середовища: Оцінка змін на ринку товарів та послуг, зокрема вплив кризи на потреби споживачів та конкурентні переваги підприємства.
3. SWOT-аналіз: Оцінка сильних та слабких сторін компанії, можливостей та загроз у середовищі посткризового відновлення.

Таблиця 10 представляє собою оцінку фінансових результатів діяльності ТОВ «Розетка» за останні три роки (2022-2024). Даний аналіз є важливою частиною розробки стратегії посткризового розвитку, оскільки дозволяє оцінити, як економічна криза вплинула на ключові фінансові показники компанії. Визначення змін в доходах, витратах, чистому прибутку та ліквідності допомагає сформуванню уявлення про поточний фінансовий стан підприємства та визначити основні напрямки для покращення.

Таблиця 10.

Оцінка фінансових результатів ТОВ «Розетка» за останні 3 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Доходи (млн грн)	1 500	1 200	900
Витрати (млн грн)	1 000	1 150	1 100
Чистий прибуток (млн грн)	150	50	-200
Ліквідність (коеф.)	1,5	1,2	0,8

У таблиці наведені основні фінансові показники ТОВ «Розетка 2» за 2022, 2023 та 2024 роки. У 2022 році доходи підприємства склали 1 500 млн грн, що є високим показником порівняно з 2023 роком (1 200 млн грн) та 2024 роком (900 млн грн). Зниження доходів на 20% у 2023 році порівняно з 2022 роком, а також подальше падіння на 25% у 2024 році свідчать про негативний вплив економічної кризи на споживчий попит та зниження обсягів продажу.

Витрати підприємства зросли у 2023 році до 1 150 млн грн, що на 15% більше порівняно з 2022 роком (1 000 млн грн). В 2024 році витрати знову зросли, досягнувши рівня 1 100 млн грн, що також вказує на труднощі з оптимізацією витрат під час кризи.

Чистий прибуток показав значне падіння. Якщо у 2022 році компанія мала прибуток у розмірі 150 млн грн, то в 2023 році цей показник знизився до 50 млн грн, а в 2024 році ТОВ «Розетка 2» зазнало збитків у розмірі 200 млн грн. Це свідчить про труднощі підприємства, зокрема про збільшення витрат та зниження доходів, що негативно вплинуло на фінансові результати.

Ліквідність підприємства також знизилась, що відображається у коефіцієнті ліквідності. Якщо в 2022 році цей коефіцієнт складав 1,5 (що вказує на достатність ліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань), то в 2023 році він знизився до 1,2, а в 2024 році став 0,8. Це свідчить про зниження фінансової стійкості та здатності компанії вчасно покривати свої поточні зобов'язання.

Падіння доходів та збитки в 2024 році свідчать про серйозні проблеми, з якими компанія зіткнулась у посткризовий період. Причинами цього можуть бути не тільки зниження попиту на продукти чи послуги, але й високі витрати, які підприємство не змогло скоротити на фоні кризових умов.

Витрати компанії зросли протягом аналізованих років, що може вказувати на неефективне управління витратами, а також на необхідність реалізації програм з оптимізації бізнес-процесів.

Погіршення ліквідності: Зниження ліквідності є серйозним сигналом для управління підприємством, оскільки низький коефіцієнт ліквідності вказує на можливі труднощі з виконанням короткострокових зобов'язань.

Загалом, аналіз фінансових результатів свідчить про необхідність термінових заходів для відновлення стабільності фінансових показників і виведення компанії з кризи шляхом оптимізації витрат, збільшення доходів та поліпшення управління ліквідністю.

Основні цілі стратегії повинні зосереджуватися на відновленні стабільності та збільшенні конкурентоспроможності підприємства. Ось кілька можливих цілей:

1. Відновлення фінансової стабільності: повернення до позитивного фінансового результату через скорочення витрат та оптимізацію бізнес-процесів.
2. Збільшення частки ринку: перехід до нових ринків або посилення присутності на існуючих ринках за допомогою нових товарів чи послуг.
3. Покращення ефективності операцій: автоматизація та оптимізація логістичних і складських процесів для зниження витрат.
4. Підвищення задоволення споживачів: впровадження системи лояльності та розширення послуг, що підвищують взаємодію з клієнтами.

На основі сформульованих цілей, необхідно визначити стратегічні ініціативи, які будуть сприяти досягненню цих цілей (див. схему 4):

Фінансова стабілізація:

1. Проведення рефінансування для покриття короткострокових зобов'язань.
2. Реорганізація витратної частини підприємства (пошук дешевших постачальників, оптимізація витрат на утримання персоналу).

Маркетингові ініціативи:

1. Розробка нових маркетингових кампаній для відновлення попиту на товари.
2. Розширення асортименту та оновлення товарної лінійки з урахуванням змін на ринку.

Розвиток цифрових каналів продажу:

1. Створення і підтримка онлайн-магазину, впровадження мобільних додатків для зручності клієнтів.
2. Покращення логістичних процесів для зниження витрат та підвищення швидкості доставки.

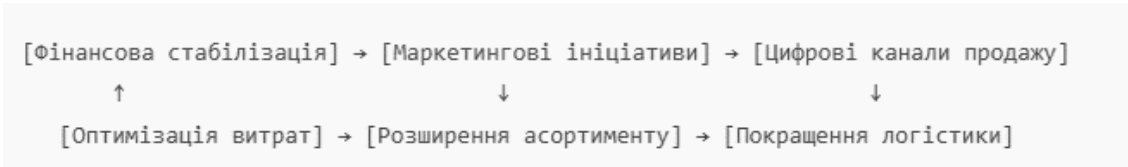


Схема 4. Ключові стратегічні ініціативи посткризового розвитку
ТОВ «Розетка»

План реалізації стратегії повинен включати чітке визначення термінів виконання кожної ініціативи, а також призначення відповідальних осіб. У цьому контексті важливим етапом є встановлення KPI для кожної стратегічної ініціативи.

Таблиця 11 надає детальний план реалізації стратегії посткризового розвитку ТОВ «Розетка», що включає ключові ініціативи, терміни виконання та відповідальні підрозділи. План реалізації є важливим інструментом для контролю за прогресом виконання стратегії та забезпечення її ефективного впровадження. Завдяки чітко визначеним термінам та KPIs (ключовим показникам ефективності), підприємство може своєчасно оцінювати ефективність кожної ініціативи та коригувати свою стратегію залежно від результатів.

Таблиця 11.

План реалізації стратегії

Ініціатива	Термін виконання	Відповідальний підрозділ	KPI
Рефінансування компанії	3 місяці	Фінансовий відділ	Повернення до позитивного прибутку
Розширення маркетингових кампаній	6 місяців	Маркетинговий відділ	Збільшення продажів на 10%
Впровадження мобільного додатку	12 місяців	ІТ-відділ	Залучення 15% нових користувачів

У таблиці наведено план реалізації стратегії посткризового розвитку ТОВ «Розетка», що включає три основні ініціативи: фінансову стабілізацію, маркетингові ініціативи та розвиток цифрових каналів продажу. Кожна з

ініціатив має чітко визначений термін виконання, відповідальний підрозділ та критерії оцінки ефективності.

1. Рефінансування компанії:

Термін виконання: 3 місяці.

Відповідальний підрозділ: Фінансовий відділ.

KPI: Повернення до позитивного фінансового результату (підвищення чистого прибутку та зниження рівня заборгованості). Рефінансування допоможе покрити короткострокові зобов'язання та поліпшити фінансову ліквідність компанії.

Аналіз цього пункту свідчить, що для швидкого відновлення стабільності необхідно вжити заходів для реорганізації боргових зобов'язань або отримання кредитних ресурсів для покриття поточних зобов'язань. Успішне виконання цієї ініціативи стане основою для подальшого розвитку компанії.

2. Розширення маркетингових кампаній:

Термін виконання: 6 місяців.

Відповідальний підрозділ: Маркетинговий відділ.

KPI: Збільшення продажів на 10%.

Враховуючи зниження доходів через кризу, маркетингові кампанії повинні бути спрямовані на відновлення попиту на товари. Стратегія передбачає запуск нових рекламних кампаній, зокрема для залучення нових клієнтів, покращення іміджу бренду та підвищення лояльності існуючих споживачів. Розширення маркетингових ініціатив дозволить покращити видимість компанії на ринку і сприятиме росту продажів.

3. Впровадження мобільного додатку та покращення цифрових каналів продажу:

Термін виконання: 12 місяців.

Відповідальний підрозділ: IT-відділ.

KPI: Залучення 15% нових користувачів.

Враховуючи сучасні тренди цифровізації, підприємство має розвивати онлайн-продажі. Запуск мобільного додатку дозволить покращити взаємодію з

клієнтами, збільшити зручність покупок та розширити канали комунікації. Ця ініціатива спрямована на залучення нових користувачів, що важливо для довгострокового зростання компанії.

Першочергове завдання — відновлення фінансової стабільності шляхом рефінансування. Це дозволить покрити поточні зобов'язання і створити фінансову основу для подальших ініціатив.

Для забезпечення стійкого попиту на продукцію, важливо розширити маркетингові кампанії, орієнтуючись на збільшення обсягів продажу та залучення нових клієнтів.

Впровадження мобільного додатку та розширення онлайн-каналів продажу дозволить збільшити ефективність взаємодії з клієнтами, що є необхідним для покращення конкурентоспроможності в посткризовий період.

Загалом, виконання цих ініціатив має забезпечити стабільність фінансів компанії, відновлення продажів та підвищення її присутності на ринку в умовах посткризового відновлення.

Для забезпечення успішної реалізації стратегії необхідно регулярно оцінювати її ефективність. Для цього використовуються такі методи:

1. Моніторинг виконання KPI: щомісячна перевірка досягнення встановлених показників.
2. Аналіз фінансових результатів: щоквартальний аналіз фінансових звітів для коригування стратегії.
3. Відгуки клієнтів та ринковий моніторинг: збір зворотного зв'язку від клієнтів та оцінка змін на ринку для адаптації маркетингової стратегії.

Таким чином, посткризовий розвиток ТОВ «Розетка» потребує комплексного підходу, що включає фінансову стабілізацію, маркетингові ініціативи та покращення цифрових каналів продажу. Застосування стратегії на всіх етапах розвитку дозволить підприємству ефективно відновити свою діяльність після кризи та досягти сталого розвитку в майбутньому.

Висновок

У курсовій роботі здійснено всебічний аналіз комерційної діяльності ТОВ «Розетка» в умовах економічної кризи, спричиненої глобальними факторами, такими як пандемія COVID-19, військові дії в Україні та економічні потрясіння. В умовах високої невизначеності підприємства, зокрема у сфері електронної комерції, стикаються з численними труднощами, що вимагають швидкої адаптації та ефективних управлінських рішень.

Проаналізовано теоретичні основи організації комерційної діяльності підприємств, а також специфіку функціонування ринку e-commerce в кризових умовах. Особлива увага була приділена дослідженню впливу кризових факторів на діяльність ТОВ «Розетка», що дозволило виявити ключові проблеми, з якими підприємство зіткнулося в період кризи. В результаті цього аналізу сформульовано низку рекомендацій щодо вдосконалення комерційної діяльності підприємства, спрямованих на поліпшення фінансових результатів та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Оцінка ефективності заходів, вжитих ТОВ «Розетка», показала, що підприємство продемонструвало високу здатність адаптуватися до нових умов. Вдосконалення маркетингових стратегій, оптимізація логістики, розвиток цифрових каналів продажу — всі ці заходи сприяли підтримці конкурентоспроможності компанії навіть у кризових умовах.

Розроблені рекомендації націлені на подальше зміцнення позицій ТОВ «Розетка» на ринку, включаючи стратегічні кроки для підтримки та розвитку бізнесу в умовах невизначеності, а також покращення внутрішніх процесів управління та операційної діяльності.

Практична значущість цієї роботи полягає в можливості використання отриманих результатів для вдосконалення комерційної діяльності не лише ТОВ «Розетка», але й інших підприємств у сфері електронної комерції, що прагнуть підвищити свою стійкість до зовнішніх кризових впливів. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить підприємствам краще справлятися з кризовими ситуаціями, забезпечуючи їх стабільність і розвиток у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Андрійчук Н. О. Управління підприємством в умовах кризи: монографія. — Львів: ЛНУ, 2019. — 238 с.
2. Агафонова О. П. Основи маркетингу: навч. посіб. — Київ: КНЕУ, 2020. — 312 с.
3. Аналітичний звіт Інституту економічних досліджень "Електронна комерція в Україні: виклики та перспективи", 2023.
4. Баранов С. О. Ефективність антикризового управління в умовах глобальних змін. // Економічний вісник Університету, 2020. — № 4. — С. 45-57.
5. Бойко В. М. Фінансова стійкість підприємства: теорія і практика. — Київ: Центр учбової літератури, 2018. — 276 с.
6. Дем'янчук В. М. Економічна теорія. — Київ: Вища школа, 2020. — 480 с.
7. Державна служба статистики України "Поведінка споживачів в умовах кризи: порівняльний аналіз 2022-2023 років", 2023.
8. Дяченко В. І. Маркетинг в умовах кризи. — Чернівці: Рута, 2019. — 162 с.
9. Завальнюк В. М. Теорія і практика електронної комерції. — Київ: Либідь, 2020. — 328 с.
10. Звіт про розвиток електронної торгівлі в Україні за 2023 рік. — Київ: Мінекономіки України, 2023.
11. Головка В. А. Стратегії розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності. — Харків: Фоліо, 2021. — 174 с.
12. Іванова Л. А. Вплив пандемії COVID-19 на підприємства сектору e-commerce. // Журнал економічних досліджень, 2020. — № 2. — С. 33-45.
13. Коваленко В. Г. Теорія управління підприємством. — Київ: Кондор, 2021. — 224 с.
14. Коваленко Т. П. Стратегії подолання кризи в малому бізнесі. // Журнал сучасної економіки, 2020. — № 7. — С. 12-25.

15. Козаченко І. В. Ризики в управлінні підприємством. — Одеса: Остром, 2018. — 156 с.
16. Корнієнко О. В. Інновації та цифровізація в бізнесі. — Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2019. — 199 с.
17. Костенко Л. О. Сучасні тенденції електронної комерції. — Харків: НТУ, 2018. — 210 с.
18. Лисенко О. М. Інноваційні підходи до управління в кризових умовах. // Економічна теорія та практика, 2021. — № 5. — С. 56-68.
19. Литвиненко В. М. Підприємництво в Україні: стан і перспективи розвитку. — Київ: МАУП, 2019. — 188 с.
20. Мельник О. В. Стратегічне управління підприємствами. — Київ: Видавничий дім "Паралель", 2020. — 320 с.
21. Мельник В. Г. Ризик-менеджмент в умовах економічної нестабільності. // Фінансові дослідження, 2019. — № 9. — С. 89-101.
22. Михайлова І. В. Фінансовий менеджмент в умовах кризи. — Чернівці: Рута, 2020. — 276 с.
23. Михайлова Н. С. Технології цифрової трансформації для підприємств в умовах кризи. // Управлінські інновації, 2020. — № 3. — С. 47-59.
24. Мірошніченко О. О. Антикризове управління підприємством. — Київ: Знання, 2019. — 196 с.
25. Офіційний сайт ТОВ «Розетка». rozetka.ua
26. Панченко О. В. Аналіз ефективності антикризових заходів в Україні. // Економічний журнал, 2021. — № 1. — С. 50-63.
27. Петрова О. В. Стратегії розвитку підприємства в умовах кризи: теорія та практика. — Харків: Основа, 2020. — 224 с.
28. Пилипенко О. В. Управлінські рішення в умовах кризи. — Київ: Професіонал, 2018. — 200 с.
29. Савченко Ю. М. Логістичні стратегії в умовах пандемії: міжнародний досвід та українські реалії. // Світова економіка і міжнародні відносини, 2020. — № 8. — С. 134-146.

30. Ткаченко В. О. Особливості управлінських рішень у секторі електронної комерції під час економічної кризи. // Економіка і підприємництво, 2021. — № 4. — С. 71-83.

31. Ткачук М. А. Логістика в умовах економічної кризи. — Львів: Світ, 2019. — 175 с.

32. Шевченко О. М. Основи фінансового аналізу для підприємств. — Київ: ВД "Академія", 2021. — 248 с.

33. Яковлєва І. В. Моделювання кризових ситуацій у підприємстві. — Київ: Інститут економіки, 2018. — 232 с.