МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Антикризові заходи в управлінні підприємством у галузі імпорту та експорту товарів широкого вжитку»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-зед-з
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Токова А.І.
Керівник : доц. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к.н.держ.упр.,
Мостовий В.О.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Токова Анастасія Ігорівна

1. Тема роботи «Антикризові заходи в управлінні підприємством у галузі імпорту та експорту товарів широкого вжитку»
керівник роботи: Мостовий В.О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, канд.наук держ.упр.

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1967-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРОТМ-ІМПОРТОМ
2. ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗЕД У ВОЄННИЙ ЧАС

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
6 таблиць
7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Мостовий В.О.		
2	Мостовий В.О.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-20.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2025	

Студент _____ А.І. Токова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В.О. Мостовий
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

ТПП – торгово-промислова палата

КЗПП – кодекс законів про працю

ЛК – ліквідаційна комісія

ПП – приватне підприємство

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ПДВ – податок на додану вартість

АВС-аналіз - аналіз асортименту торговельного підприємства

ПО – програмне забезпечення

ЦНАП – центр надання адміністративних послуг

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: «Антикризові заходи в управлінні підприємством у галузі імпорту та експорту товарів широкого вжитку» 44 с., 6 рис., 5 табл., 20 джерел.

Актуальність теми полягає в тому, що управління експортом та імпортом в період воєнного часу потребує нових підпходів в управління та залучення спеціалізованих антикризових заходів для збереження належного рівня доходів підприємства, що займається імпортом та реалізацією товарів широкого вжитку та швидкого обертання.

Метою дослідження є формування тактики антикризового управління, яка спрямована на подолання наслідків воєнних дій та військового часу на діяльність підприємства.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- систематизувати теорію та поняття питання управління антикризового підприємства в сфері ЗЕД;
- охарактеризувати сучасний стан ринку товарів широкого вжитку в Україні;
- розробити схему оптимізації антикризової політики управління підприємством.

Об’єктом дослідження є підприємство, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

Предметом дослідження є підрозділ з управління експортом-імпортомпідприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

В роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: монографічний, порівняльний, графічний, СВОТ-аналіз та інші.

АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ, АНАЛІЗ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: "Anti-crisis measures in the management of an enterprise in the field of import and export of consumer goods" 44 p., 6 fig., 5 tables., 20 sources.

The relevance of the topic lies in the fact that export and import management during wartime requires new approaches to management and the involvement of specialized anti-crisis measures to maintain the proper level of income of an enterprise engaged in the import and sale of consumer goods and fast-moving goods.

The purpose of the study is to form anti-crisis management tactics, which are aimed at overcoming the consequences of military operations and wartime on the activities of the enterprise.

To achieve the goal, it is necessary to perform the following tasks:

- systematize the theory and concept of the issue of anti-crisis enterprise management in the field of foreign economic activity;
- characterize the current state of the consumer goods market in Ukraine;
- develop a scheme for optimizing anti-crisis personnel management policy.

The object of the study is an enterprise engaged in foreign economic activity.

The subject of the study is the export-import management unit of an enterprise engaged in foreign economic activity.

The work used general scientific and special research methods: monographic, comparative, graphic, SWOT analysis and others.

ANTI-CRISIS MEASURES, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, PERSONNEL, MANAGEMENT, ANALYSIS.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 4
РЕФЕРАТ…….. 5
ABSTRACT……... 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ……. 11
1.1 Теорія антикризового управління……. 11
1.2 Практичні аспекти антикризового управління у воєнний час……. 15
1.3 Сучасні методи антикризового управління…….. 17
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ РИНКУ ТОВАРІВ ШИРОКОГО ВЖИТКУ…….. 21
2.1 Сучасний стан ринку товарі широкого вжитку……. 21
2.2 Ключові проблеми ринку товарів широкого вжитку в Україні……. 24
2.3 Іноземний досвід антикризового управління підприємством……. 32
2.4 Удосконалення підходів антикризового управління 35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 37
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 39

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що управління експортом та імпортом в період воєнного часу потребує нових підходів в управління та залучення спеціалізованих антикризових заходів для збереження належного рівня доходів підприємства, що займається імпортом та реалізацією товарів широкого вжитку та швидкого обертання.

Війна є катастрофічним явищем для суспільства економіки в небезпееці руйнуються логістичні ланцюги, будівлі, виробничі потужності, об'єкти інфраструктури, що значно ускладнює діяльність всього бізнесу. У зв'язку з цим велика кількість малих підприємств скорочують або припиняють свою діяльність, що веде до суцільного зниження ВВП, збільшення рівня корупції, безробіття та зростання бідності. Для розвитку економіки підприємства в умовах воєнного часу головним завданням має бути відновлення та налагодження роботи бізнесу та успіх у мінливих формах. Для цього кожен суб'єкт підприємництва має забезпечити безперебійність операцій та роботи підприємства в умовах війни.

Подолати кризові непередбачувані ситуації та забезпечити ефективне функціонування підприємства у тяжких економічних умовах здатний комплексний рішучий механізм антикризового управління підприємством, адаптований до умов військового часу. Основою цього механізму має бути комплекс взаємопов'язаних оперативних дій щодо адаптування підприємства до умов війни, налагодження безперебійної роботи, забезпечення ефективного функціонування та недопущення появи нових кризових видових явищ.

Теоретичні та практичні аспекти антикризового управління підприємством в останні роки досліджували як закордонні, так вітчизняні вчені, серед яких: О. Стешенко, В. Масалигіна, Л. Лігоненко, О. Гудзь, Б. Москвін та багато інших. Проте, незважаючи на значну кількість грунтовних досліджень, антикризовому управлінню підприємством в умовах війни на сьогодні ще не приділено достатньо уваги.

Однак у наукових працях авторів існує погляд на антикризове управління як цілісної системи забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах війни. З огляду на це, є потреба у дослідженні теоретико-методологічних та практичних засад антикризового управління підприємством в умовах війни в контексті експорту-імпорту товарів широкого вжитку та швидкого обертання.

Метою дослідження є формування тактики антикризового управління, яка спрямована на подолання наслідків воєнних дій та військового часу на діяльність підприємства.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- систематизувати теорію та поняття питання управління антикризового підприємства в сфері ЗЕД;
- охарактеризувати сучасний стан ринку товарів широкого вжитку в Україні;
- розробити схему оптимізації антикризовоїполітики управління персоналом.

Об’єктом дослідження є підприємство, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність в період військової агресії РФ проти України.

Предметом дослідження є підрозділ з управління експортом-імпортом підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

В роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: монографічний (для формулювання понятійного апарату), порівняльний (для оцінки динаміки процесів), графічний (для наочного представлення порявнянь і результатів), абстрактно-логічний (для формулювання висновків) тощо та інші.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Ключові аспекти теорії антикризового управління

Проблематика антикризового управління, яка піднімається в даному досліджені спрямована на період війни та підприємство, яке має справу з товарами широкого вжитку, які імпортуються або виробляються в Україні. Саме війна створює широкомасштабний стан кризи, який розповсюджується на всі сфери соціально-економічного життя в країні.

Війна – це негативне соціально-політичне явище, що є найбільш гострою формою розв'язання суспільно-політичних, економічних, ідеологічних, національних, релігійних, територіальних та інших суперечностей між державами, народами, націями, класами і соціальними групами засобами збройного насильства [8].

Головними критеріальними ознаками війни є [8; 9]:

- наявність причин та основи суперечок;
- двостороннє застосування важкої зброї;
- політичні, економічні, ідеологічні, соціальні та інші мотиви конфлікту;
- розрив дипломатичних, консульських, торговельних, економічних, культурних та інших відносин між сторонами;
- встановлення спеціального правового режиму воєнного стану та часткового обмеження прав;
- перехід від мирних до мілітарних способів життєдіяльності.

Перехід до мілітарних способів життєдіяльності говорить про те, що під час війни інститути, явища, системи та механізми змінюються та підлаштовуються під воєнний час. Наприклад, система цивільного захисту населення починає працювати у режимі підвищеної готовності або надзвичайної ситуації. Прикладом також є розширення компетенцій місцевого

самоврядування в період військового стану. Не виключенням є і механізм антикризового управління підприємством, функціонування якого в період війни зазнає змін та особливостей.

Криза на підприємстві, спричинена війною, не є традиційною кризою, з якою підприємства часто стикаються, а є довгою та «хронічною». Війна – це - об'єктивний чинник, подолати наслідки якого на підприємстві повністю неможливо. Війна як криза на підприємстві несе в собі не тільки фінансові збитки, а й загрозу для власного життя працівників та фізичних активів. З огляду на це, доцільно використати таке поняття як «криза воєнного часу».

Відмінність між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві пов'язані із серйозністю і тривалістю війни, що примушує підприємства виходити за рамки традиційного антикризового управління. Механізм антикризового управління має враховувати ці виклики та допомогти налаштувати функціонування підприємства під час війни.

Основна мета механізму антикризового управління підприємством у воєнний період – мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків війни у діяльності підприємства.

Специфіка антикризового управління підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю визначається особливими умовами роботи таких підприємств та географією співпраці фірми з партенрами та обмеження термінів подолання кризи, головне завдання антикризового управління в умовах війни полягає в оперативному і найменш ризикованому прийнятті рішень, що уможливили б досягнення бажаного результату з мінімальними додатковими зусиллями за мінімальних негативних наслідків. На початок війни таким бажаним результатом є забезпечення безперебійної роботи підприємства та виживання, з плином часу війни – це адаптація та налагодження функціонування підприємства в умовах війни.

Важливим принципом антикризового управління, особливо в умовах війни, виступає принцип терміновості реагування. Проте із збільшенням масштабів діяльності підприємства втрачають свою гнучкість та стають

повільними у прийнятті рішень через бюрократичні процедури, такі як погодження, регламенти, інструкції тощо. В часи війни, особливо в першийперіод шоку, всі рішення мають прийматися дуже швидко, оскільки кожного дня ситуація змінюється і в такому випадку невчасне реагування може дорога коштувати підприємству. Таким чином, для підвищення швидкості прийняття антикризових рішень вумовах війни має місце скорочення рівнів управління, ліміт на погодження рішень, у межах якого можна приймати рішення без узгодження вищого керівника, або децентралізація, щоб рішення приймалися не тільки зверху в низ, а й на місіях, для швидкого вирішення локальних проблем.

Аналіз поточного стану, фінансової стабільності та идинаміка розвитку підприємства в умовах війни проводиться з використанням інструментів антикризової діагностики. З огляду на те, що війна вже є перманентною кризою, яка активно розвивається на підприємстві, основна мета і завдання діагностики полягають у оцінці поточної ситуації на підприємстві, виявленні причинвідхилень та недопущенні появи нових, додатковихкризових ситуацій у діяльності. Діагностику в умовах війни рекомендується розмежовувати в залежності від масштабів діяльності суб’єктів підприємництва [10]: як для мікро- суб’єктів підприємництва рекомендовано аналізувати: темп росту виручки, рентабельність продажів, точку беззбитковості, наявність власних оборотних коштів в товарах; для малих суб’єктів підприємництва використовуються показники як для мікро- суб’єктів підпри-ємництва, а також додаються: коефіцієнт поточної ліквідності, питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах; для середніх суб’єктів підприємництва: комплексний аналіз фінансово-господарського стану, використовуючи показники аналізу майнового стану, ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності. Окрім аналізу фінансового стану та фінансових результатів, слід досліджувати стан виробництва, реалізації продукції, забезпеченість виробничими ресурсами та точку беззбитковості; для великих суб’єктів підприємництва: комплексний аналіз фінансово-господарського стану,

доповнений моделями оцінки ймовірності настання банкрутства, зокрема авторською logit-моделлю, та аналізом вартісно-орієнтованих показників.

Найефективнішим є запровадження система постійного моніторингу діяльності підприємства. Чим частіше проводити діагностику, тим більший шанс вчасно виявити та подолати проблеми, які, в умовах кризи воєнного часу, можуть призвести до тяжкий наслідків.

Після проведення діагностики та виявлення відхилень у діяльності формується антикризова програма та стратегія. В умовах війни та високої невизначеності це може бути складно, тому на початку війни в «період шоку» підприємству варто застосовувати ургентне антикризове управління (від лат. urgens «наполегливий, невідкладний»), де до виявлених проблем швидко застосовуються антикризові заходи, без формування програми та стратегії.

Після адаптації та налагодження функціонування підприємства в умовах війни можуть бути застосовані різні стратегії антикризового управління, зокрема, ефективними будуть захисні, стабілізації, виживання, скорочення витрат, маркетингові, фінансові тощо.

Серед методів антикризового управління в умовах війни, окрім оперативних (діагностики, моніторингу та контролінгу), найдієвішими є тактичні методи.

На відміну від стратегічних методів антикризового управління, які спрямовані на швидке покращення їфінансових та економічних показників підприємства о них відносяться: даунсайзинг, аутсорсинг, регуляризація, бенчмаркінг, модернізація, диверсифікація, злиття та реінжиніринг [11].

Одним із поширених антикризових методів, зокрема в умовах війни, виступає даунсайзинг – зменшення розміру підприємства, виробничих потужностей, чисельності персоналу для підвищення рівня його функціонування, зниження витрат та собівартості пдукції. Скорочення діяльності підприємства є неприємним кроком, проте іноді в умовах зменшення поставок, переорієнтації виробництва, зміни логістичних ланцюгів, це єдиний спосіб зберегти колишній темп роботи і свої ресурси та продовжити

функціонування на ринку. Так як даунсайзинг передбачає скорочення персоналу організації для зменшення витрат бюджету, працівників можна замінити шляхом впровадження. нових технологій, автоматизованих систем, а також використанням аутсорсингу.

Аутсорсинг допомагає звільнити підприємство від процесів, які не приносять безпосереднього доходу, проте вимагають часу та людських ресурсів. Зазвичай на аутсорсинг найчастіше передаються такі функції як, ведення бухгалтерського обліку, транспортні послуги, юридичні та фінансові питання тощо.

По-перше, багато підприємств вимушено скоротили свою діяльність та зменшили штат співробітників. Аутсорсинг може допомогти забезпечити безперебійну роботу у разі втрати співробітників на яких були покладені певні бізнес-процеси.

По-друге, вартість аутсорингових послуг така ж сама як і робота штатного співробітника, проте перевага аутсорсингу в тому, що підприємство сплачує за роботу, яка необхідна в даний час. Тобто якщо штатному співробітнику необхідно кожного місяця платити заробітну платню, а через війну у разі зниження обсягів діяльності це може бути ускладнено, то при аутсорсингу немає такої необхідності і сплачується за конкретну виконану роботу.

Відсутні також витрати на оплату відпусток, лікарняні, організацію робочого місця тощо [12]. З іншого боку, в умовах війни не завжди доцільно покладатися на зовнішніх суб’єктів. Через зниження швидкості реагування у форс-мажорних ситуаціях або закриття аутсорсингової компанії підприємство може понести додаткові втрати. Тому деякі підприємства навпаки намагаються скорочувати залежність від зовнішніх компаній та бути більш самозабезпеченими.

Регуляризація передбачає впровадження новітніх підходів управління підприємством. Наприклад, впровадження таких систем, як: Total Quality Management (система загального управління якістю), Balanced Scorecard (система збалансованих показників), Manufakturing Resource Planning

(планування ресурсів виробництва) та інші. В умовах війни регуляризація пришвидшує та покращує управління підприємством, що дозволяє спрямувати ресурси на подальший стабільний розвиток.

Бенчмаркінг або метод еталонних порівнянь є методом, що має на меті порівняння підприємства з іншими більш успішними підприємствами задля підвищення ефективності бізнесу. Під час війни метод може бути використаний для перейняття досвіду інших підприємств щодо їх адаптування та функціонування у воєнних умовах. В умовах війни під час бенчмаркінгу можуть аналізуватися: продукти підприємства або послуги, ціноутворення, організаційна частина робочого процесу, оригінальність підприємства тощо.

Підприємство може комбінувати різні успішні програми та стратегії розвитку в умовах війни для досягнення максимального ефекту. Проте, варто розуміти, що бенчмаркінг не передбачає моментальних рішень проблем підприємства.

Модернізація має на меті оновлення або удосконалення об’єкту або процесу. Для підприємства модернізація передбачає: оновлення обладнання, введення в продаж нового продукту, модернізацію систем збуту та маркетингового відділу, удосконалення систем управління тощо. Важливість цього методу під час війни полягає в тому, що завдяки модернізації підвищується конкурентоспроможність бізнесу, продуктивність праці та забезпечується перехід до нових систем і методів ведення бізнесу. Проте в сучасних воєннихьумовах модернізація може бути ускладнена через потребу в інвестиціях та інших фінансових ресурсах.

Збільшення обсягу реалізації продукції підприємств та підвищення прибутку, що є актуальною проблемою під час війни, можна досягти за допомогою диверсифікації – розширенню асортименту продукції, освоєнню нових ринків або виробництв. Диверсифікація здатна забезпечити підприємству точки зростання у випадку якщо основні напрямки стануть неактуальними та збитковими. В умовах війни підприємства можуть розширити асортимент продукції шляхом випуску актуальних та дефіцитних товарів. Але цей метод

також передбачає вкладення значних фінансових ресурсів, що може бути проблемою у воєнний час.

Бажання зберегти свій бізнес або розширити сферу діяльності можна досягти шляхом реорганізації бізнесу. Це може бути злиття, приєднання, поглинання, дроблення, виділення окремого підрозділу або перетворення. На нашу думку найбільш ефективним є злиття.

Поєднання з іншим підприємством дозволяє отримати ряд переваг, зокрема підвищення конкурентоспроможності, відкриття нових каналів збуту, можливість виходу на нові ринки, збільшення прибутку. В умовах війни злиття підприємств може допомогти їм вижити та підвищити економічну ефективність комерційної діяльності обох суб'єктів.

Недоліками є складність інтеграції, фінансові витрати, незгода із внутрішньою політикою та інші проблеми всередині підприємств.

Реінжиніринг орієнтований на радикальне перепроектування і переосмислення бізнес-процесів для підвищення якості функціонування системи. В результаті реінжинірингу підприємство може досягти суттєвого «прориву» зростання ефективності в десятки та сотні разів, тим самим зміцнивши свої ринкові позиції, конкурентоспроможність та економічну ефективність.

На відміну від оптимізації процесів, що є локальними змінами, реінжиніринг є глобальною перебудовою бізнесу, повним переосмисленням його діяльності. Цей метод необхідно застосовувати дуже обережно, тому що радикальна перебудова бізнесу необхідна далеко не всім підприємствам і цей процес пов'язаний з великою кількістю ризиків. Реінжиніринг доцільно використовувати у випадку, якщо підприємство на межі банкрутства, має застарілу бізнес-модель через яку втрачає свою конкурентоспроможність або знаходиться у тяжкій кризі, зокрема через війну, і йому необхідно перезапустити всі бізнес-процесі, щоб залишитись на плаву. Однак метод є витратним, потребує значних ресурсів, залучення зовнішніх консультантів та займає тривалий час.

Якщо методи антикризового управління вносять глобальні та комплексні зміни на підприємстві, то антикризові заходи є більш конкретними та локальними.

Поширеними антикризовими заходами під час війни є заморожування певних напрямків роботи, закриття проєктів, відмова від планів розвитку, переведення працівників у неоплачувану відпустку тощо. Для адаптування функціонування підприємства в умовах війни можуть бути застосовані і такі методи, як: комунікація з персоналом, перепрофілювання співробітників, більш ретельна робота з клієнтами, переорієнтація на найбільш затребувану продукцію, вихід на міжнародні ринки, цифровізація бізнесу.

З огляду на вищенаведене, антикризове управління підприємством під час війни доцільно розділити на декілька фаз, в залежності від стадії війни. Кожна фаза має свої особливості застосування антикризового управління.

Перша фаза (початок війни) – шокова, головне завдання антикризового управління полягає у визначені можливості функціонування підприємства.

На цьому етапі, в якості антикризових заходів, важливо спілкуватися с персоналом, провести закриття підрозділів чи другорядних виробництв та, якщо підприємство безпосередньо знаходиться на лінії фронту, скористатися програмою релокації.

Друга фаза – адаптація до війни є перехідною фазою від шоку до функціонування в умовах війни. Завдання цієї фази полягає у адаптації роботи підприємства в умовах війни. Важливе значення набуває діагностика – для виявлення проблем функціонування під час війни. Антикризовими заходами на цьому етапі є налагодження шляхів збуту та логістики, запровадження цифрофізації для дистанційної роботи, більш ретельна робота з клієнтами, переорієнтація на нові товари тощо. На цій фазі підприємству вже варто формувати довгострокові плани та стратегії дії під час війни.

Третя фаза – функціонування під час війни. Пройшовши шоковий період та адаптувавшись до умов воєнного часу, настає найдовший період, в якому головне завдання антикризового управління полягає у забезпеченні досягнення

довоєнного рівня діяльності та недопущенні появи нових кризових явищ, тобтоповноцінному функціонуванні підприємства в умовах війни. Як і при традиційному механізмі антикризового управління, діагностика має бути постійною функцією для виявлення відхилень у діяльності підприємства.

Антикризовими заходами може бути вихід на нові ринки, зміцнення платіжної дисципліни, оптимізація витрат, підвищення ефективності маркетингу тощо.

Остання четверта фаза – поствоєнний період, яка наступає після завершення війни. Головним завданням антикризового управління в цей період є мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків, спричинених війною у діяльності підприємства та недопущення появи нових кризових явищ. Задача діагностики полягає у постійному моніторингу, виявленні відхилень у діяльності підприємства та оцінки масштабу втрат внаслідок війни. Після закінчення війни важливим завданням стає пошук інвесторів, переосмислення

Таким чином, ефективність антикризового управління під час війни полягає у:

- досягненні зміни найважливіших показників фінансово-господарської діяльності підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком війни або реалізації антикризових заходів);
- швидкості отримання позитивних змін на одиницю часу;
- швидкості прийняття управлінських рішень;
- стабілізації діяльності підприємства;
- швидкості адаптації підприємства до війни;
- економічності отримання позитивних результатів;
- виживанні підприємства (на початку війни або у разі знаходження підприємства на лінії фронту).

В умовах воєнної кризи головне завдання кожного суб’єкта підприємництва полягає у налагодженні безперебійної діяльності підприємства та забезпеченні його стійкого економічного розвитку. Дієвим засобом досягнення цього результату є впровадження у діяльність механізму

антикризового управління підприємством. Враховуючи те, що воєнна криза має свої відмінності від традиційної, основні елементи механізму антикризового управління підприємством також набувають особливостей свого функціонування у воєнний період. Серед них: мета, основні завдання, принципи, діагностика, стратегії, методи та заходи антикризового управління. Вагому роль відіграють тактичні методи, які спрямовані на швидке покращення фінансових та економічних показників підприємства, зокрема найбільш популярними з усіх є даунсайзинг, аутсорсинг та регуляризація.

1.2. Ресурсне забезпечення підприємства у період кризи

Підприємства повинні не лише готувати ресурси (такі як команди, матеріальна підтримка, плани тощо) відповідно до «мінімальної межі» оцінки впливу кризи, але й досліджувати вплив кризи (наприклад, інформаційне регулювання, схеми компенсації, клієнт відносини тощо). Значні інфраструктурні, демографічні та економічні втрати внаслідок проведення бойових дій і поширення вимушеної міграції населення обумовлюють необхідність пошуку адекватних та своєчасних відповідей на виклики, що поставлені перед нашою державою, її громадянами та суб'єктами господарської діяльності.

У процесі управління кризою слід докладати зусиль, щоб уникнути інформаційної асиметрії. Ідеальним станом є збереження двостороннього потоку інформації як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях. Найвищий інтерес – це ключова цінність підприємства, яку не можна порушувати і яку необхідно захищати незалежно від прибутків чи збитків. Правило «360 градусів» вимагає від осіб, які приймають корпоративні рішення та антикризових менеджерів використання стратегічних можливостей, усвідомлення загальної ситуації та корпоративної відповідальності керівників та співробітників. Для всієї роботи, пов'язаної з управлінням кризою, антикризові менеджери мають повноваження приймати рішення. Іноді навіть найвищий керівник підприємства пови-нен прийняти поради антикризового менеджера і зробити свій внесок у пом'якшення

кризи. Уряд повинен створити механізм реагування на надзвичайні ситуації у сфері промислового виробництва, що знаходяться в умовах воєнного часу.

2Напрями удосконалення концепції антикризового менеджменту у період воєнного часу зв'язку з проведенням військових дій на території України, вплив зовнішніх чинниківна функціонування вітчизняних підприємств став критичним.

Серед них можна навести наступні:

1. Ліквідація активів внаслідок проведення бойових дій.

2. Втрата ділової активності внаслідок проведення бойових дій підприємства, їхні постачальники та покупці могли припинити здійснення своєї діяльності з питань безпеки; неможливість забезпечення обсягів реалізації у довоєнних значеннях внаслідок зниження кон'юктури ринку, падіння попиту на продукцію.

3. Втрата зовнішньоекономічної діяльності; скорочення експорту та імпорту внаслідок окупації портів та блокади морських напрямків реалізації з боку Російської Федерації, логістичного колапсу у галузі залізничного та автомобільного транспорту через проведення бойових дій та масову евакуацію; заборона некритичних імпортних операцій з боку Національного банку України, спрямована на уникнення надмірної волатильності валюти (у подальшому припинена).

4. Інфляція, що виникає внаслідок: зростання цін на пальне, електроенергію, транспортування; появи дефіциту на товари, що вироблялися підприємствами, втраченими за результатами проведення бойових дій чи внаслідок загальноекономічних передумов, деяких імпортних товарів; зниження попиту на продукцію внаслідок зменшення доходів громадян, масової міграції.

5. Відсутність зовнішніх та внутрішніх інвестицій; через значну ризиковість таких операцій при неможливості забезпечення відповідної дохідності.

6. Проблеми банківського сектору та кредитування: втрата значної частини активів банками внаслідок проведення бойових дій; втрата 50–70 % кредитного грошового потоку (за рахунок нарахованих відсотків та їхнього погашення); зростання облікової ставки НБУ до 25 %, що призводить до зростання вартості кредитних коштів для фізичних та юридичних осіб. 7.

Девальвація національної валюти - збільшення вартості імпортних товарів (у тому числі – енергоресурсів, купівлю яких держава змушена здійснювати за кордоном); зростання інфляції. На підставі вищезазначеного можна зробити висновок, що підприємство не здатне впливати на зовнішні чинники безпосередньо. У даному випадку антикризове управління повинне спрямовуватися на ліквідацію негативних впливів, створених зовнішнім середовищем, використання заходів, альтернативних шляхів, що здатні забезпечити життєстійкість організації до моменту виникнення більш комфортних умов – з боку економічної доцільності та безпеки.

Основним змістом антикризового менеджменту є управління поширенням інформації. Засоби масової інформації є основним каналом для комунікації про кризу, і це також відповідальність та обов'язок ЗМІ поширювати інформацію про кризу серед громадськості. Коли виникає криза, принцип «ЗТ" (Tell The True) є основним принципом управління кризою. Тому підприємства повинні налагоджувати стратегічне партнерство зі ЗМІ, особливо відпо-відними основними ЗМІ, контролювати напрямок громадської думки та своєчасно оприлюднювати інформацію, щоб ефективно спрямовувати напрямок громадської думки.

Коли настає криза, це дозволяє не тільки мінімізувати негативний вплив кризи, але й змінити ситуацію та скористатися можливістю підвищити репутацію українських промислових підприємств.Відповідно, можна виокремити наступні напрями удосконалення концепції антикризового менеджменту.Напрями удосконалення концепції антикризового управління:

1) організаційний - покращення системи менеджменту організації, удосконалення її організаційної структури шляхом спрощення та оптимізації, налагодження зв'язків між еле-ментами, зміна керівного складу;

2) закупівельний - завчасний пошук альтернативних поста-чальників, зменшення залежності від імпортних компонентів, ефективна консолідація, плану-вання та оптимізація закупівель, за можливості та наявності обґрунтованої економічної доцільності – аутсорсинг;

3) Виробничий - зниження собівартості продукції, уніфікація, зниження відсотку браку, випуск нових видів продукції, у тому числі – тих, що не пов’язані з основним видом діяльності (альтернативних);

4) збутовий - оптимізація асортименту, забезпечення адекватної рентабельності, економічної доцільності, виокремлення фокус-групи та її розширення, пошук альтернативних напрямків збуту товару (у тому числі – логістичних);

5) фінансовий - оптимізація фінансових потоків, забезпечення ліквідності та фінансової стійкості, здійснення інвестиційної діяльності, диверсифікація;

6) кадровий - формування системи управління персоналом, що спря-мована на зниження психологічної та соціальної напруги, результативну мотиваційну політику, економічну доцільність, взаємозамінність персоналу;

7) інноваційний - втілення інновацій у всі сфери діяльності суб’єкта господарювання.

Як і у випадку з чинниками кризи, ефективна робота усіх блоків антикризового управління можлива за умови синергії – наявності взаємодії та зворотного зв’язку між усіма компонентами. Реалізація антикризового управління на практиці досягається шляхом дотримання його основних функцій.

Науковці виокремлюють наступні:

1) планування – визначення мети діяльності підприємства, ключових показників його функціонування, розробка стра-тегій антикризового управління;

2) організація – створення системи антикризового управління, з урахуванням критеріїв оптимальності, адекватності, економічної доцільності та ефективності;

3) мотивація – створення залежності працівників від результатів діяльності компанії, стимулю-вання зацікавленості персоналу у зростанні ефективності її ефективності;

4) контроль – система показників, що дозволяє оцінити ефективність роботи підрозділів організації, визначити проблемні аспекти роботи, надати достатню кількість інформації для здійснення адекватного та ефективного керівного впливу.

Результативність антикризового механізму досягається шляхом дотримання його основних принципів:

1) превентивної оцінки та терміновості реагування (чим раніше буде встановлено наявність негативних впливів на діяльність підприємства, здійснено коригувальні впливи, тим ефективнішим та скорішим буде поновлення стійкого стану);

2) адаптивності управління (наявність системи зворотного зв'язку та здатність коригування управлінських впливів в залежності від зміни показників діяльності суб'єкта господарювання);

3) використання внутрішніх ресурсів (задля забезпечення фінансової стійкості для виходу зі стану кризи підприємство має використовувати, у першу чергу, власні джерела);

4) ефективності (результати використання сис-теми антикризового управління мають перевищувати витрати на його створення та утримання).

Можливості усунення негативного впливу кризи та удосконалення механізму сталого розвитку підприємства. Усунення негативного впливу кризи на підприємство, зменшення збитків, викликаних кризою, удосконалення механізму сталого роз-витку підприємства є важливими завданнями антикризового управління підприємством.

Коли антикризове управління підійшло до кінця, підприємство має розпочати усунення всіх видів негативного впливу на підприємство під час кризового процесу та покращити внутрішнє управління та зовнішні зв'язки з громадськістю підприємства за допомогою серії управлінських заходів.

На етапі виходу з корпоративної кризи є два пріоритети:

по-перше, якнайшвидше виконати якісну роботу з посткризової реконструкції та відновлення; по-друге, провести об'єктивну оцінку після кризи

та проаналізувати й узагальнити досвід і уроки, засвоєні у процесі корпоративного управління кризою.

Якщо робота з виходу з кризи виконана якісно, вона може не тільки усунути основні причини кризи, але й підвищити довіру суспільства до підприємства та відновити гарний імідж.

Відновлення від фізичних збитків, як правило, може бути здійснене впорядкованим чином за допомогою відносно ефективних заходів, перевіркою є стан резервів капіталу та захист ресурсів підприємств. Оскільки під час війни багато підприємств могли втратити виробничі матеріали, такі як будинки, обладнання та обладнання. Прямі збитки, спричинені цим, зроблять можливості виробництва та продажу продукції відносно недостатніми, і підприємства поступово втратять здатність виробляти та продавати про-дукцію. Однак відключення персоналу підприємства та втрата клієнтів також призведуть до змен-шення виробництва або припинення діяльності підприємств, які сильно постраждали.

Відновлення невидимої кризи. Порівняно з матеріальною кризою, нематеріальна криза є більш складною та важкодосяжною, напри-клад, вона стосується іміджу підприємства, руху капіталу компанії або шкоди фондовому ринку компанії. У відповідь на ці невидимі кризові ситуації правильною реакцією є підвищення інтенсивності управління корпоративним іміджем і зміна ситуації. Це вимагає, щоб послуги та продукти, які надає підприємство, були якісними та своєчасними, мали ефективну систему обслуговування, яка може підтримувати хороші відносини з громадськістю та клієнтами. Більш складним моментом є те, що саму невидиму кризу неможливо виразити кількісно, а деталі невидимої кризи зазвичай не розпізнаються або повністю не розуміються.

Тому важко сформулювати точні заходи відновлення, які залежать від особистого досвіду та здібностей лікаря. менеджер. Тому, формулюючи заходи для відновлення невидимої кризи, підприємство має базуватися на

захисті або відновленні довіри до корпоративного іміджу та пом'якшенні плутанини та тиску, спричинених невидимою кризою.

Коли криза в основному контрольована, порядок роботи підприємства може бути відносно гладким. Але це не означає, що кризовий процес закінчився, а те, що антикризове управління підприємством вступило в новий етап: період виходу з кризи. Фокус роботи менеджерів зміщується з контролю самої кризової події на відновлення ділового порядку підприємства та принципове вирішення кризової проблеми. Через дифузний характер кризи, якщо не усунути першопричину кризи, криза все одно виникне знову або призведе до нової кризи. Упорядкований докризовий стан відновлює нормальну працю, навчання, життєвий порядок і психіку людей.

1.3. Основні завдання антикризового управління

Основні завдання концепції щодо виходу промислового підприємства з ситуації кризи у період воєнного стану. Усунути вплив кризи та зберегти виживання підприємства. Прямі збитки, спричинені кризою, легко підрахувати, але загальний вплив кризи важко оцінити, і вплив триватиме довго. Усунення наслідків кризи, зниження збитків і збереження життєдіяльності підприємств є першочерговими завданнями антикризового менеджменту. Кінцевою метою управління виходом з кризи є підтримка безперервності бізнесу. Якщо безперервність підприємства зруйнована і виживання підприємства знаходиться під серйозною загрозою, підприємство має зробити виживання головним пріоритетом. Скористатися можливістю, яку дає криза, і підготуватися до піднесення підприємства. Сучасний бізнес все частіше стикається з нестабільним і несприятливим середовищем, яке може призвести до кризи. Однак, якщо ми зможемо скористатися можливістю під час кризи, це спонукатиме компанію до проведення безперервних реформ, зміни корпоративного іміджу, посилення внутрішньої єдності компанії, відновлення компанії до впорядкованого стану та підготовки до зростання компанії.

Перегляд стратегії розвитку підприємства. Після кризи ми повинні спочатку проаналізувати внутрішнє та зовнішнє інформаційне середовище підприємства, уточнити причини кризи та вирішити їх, а також якнайшвидше сформулювати рішення та реалізувати їх, щоб вони не спровокували повторну корпоративну кризу; слід переглянути а також проаналізувати корпоративні системи раннього попередження про кризу та врегулювання кризових ситуацій. Сприяти внутрішній єдності та підвищити моральний дух співробітників. Після настання кризи менталітет працівників підприємства обов'язково постраждає, в цей час необхідно стабілізувати моральний стан армії, заспокоїти працівників, відновити довіру працівників, впевненість і гордість за підприємство, підвищити моральний дух співробітників і зробити все можливе, щоб зберегти таланти, щоб підприємство могло якнайшвидше відновитися Нормальний порядок виробництва та роботи забезпечує важливу гарантію людських ресурсів.

Зміна корпоративного іміджу, коли настає криза, навіть якщо компанія вживає активних і ефективних заходів для боротьби з кризою, репутація та імідж компанії все одно матимуть різноманітні негативні наслідки, всі види негативних наслідків. Після кризи підприємства повинні вжити певних заходів для подальшого вдосконалення системи управління та коригування організаційної структури, щоб зробити її стрункішою та ефективнішою.

Загальні стратегії зміни корпоративного іміджу включають: рекламу в засобах масової інформації, проведення прес-конференцій, проведення громадських і соціальних заходів, покращення стратегій продажів, покращення якості продукції та покращення каналів зв'язку з громадськістю. Посилення спроможності підприємства протистояти кризі та підвищення конкурентної переваги підприємства. Підприємства повинні використовувати досвід і уроки кризових і антикризових дій, щоб культивувати і зміцнювати свою здатність протистояти кризам і посилювати свої конкурентні переваги. Підприємства можуть скористатися кризою, щоб розвивати та зміцнювати власну здатність протистояти кризі, а потім посилювати свою конкурентну перевагу.

Створити команду реабілітації. Команда реагування на кризу відрізняється від групи реагування на кризу. Метою команди реагування на кризу є відновлення організації від наслідків кризи, тоді як метою групи реагування є лише кон-троль над кризою та зменшення втрат.

Основною функцією групи реагування на кризу є прийняття рішень, моніторинг і координація управління відновленням, тоді як група реагування на кризу повинна не тільки приймати рішення, але й діяти швидко. Команда кризового реагування, як правило, складається з професійного персоналу реагування на кризу, і непрофесійний персонал використовується рідко. Отримання інформації. Для того, щоб команда з виходу з кризи могла приймати рішення щодо виходу з кризи, необхідно отримати інформацію про кризу та зрозуміти руйнівну природу та серйозність кризи. Інформація може надходити від тих, хто постраждав від кризи, наприклад від жертв кризи, служб реагування на кризу, інших членів організації, які допомагають організації реагувати на кризу, і зацікавлених сторін, які постраждали від кризи.

Об’єднавши результати двох аспектів, команда з кризового відновлення узагальнила та систематизувала кризові втрати за категоріями, щоб сформувати всебічне розуміння кризових втрат.

Антикризове управління під час війни має потребу у підсиленні за рахунок використання політичних механізмів впливу на ситуацію та збільшення питомої ваги загального іміджу країни, яка стала жертвою агресії.

Підсилюється роль та вплив інтелектуального капіталу та потреба у навчанні персоналу відповідно до міжнародних стандартів управління, штучного інтелекту та розуміння змін у споживчій поведінці клієнтів. Існує необхідність у повноцінному переформатуванні відносин в офісі та горизонтальних зв’язків всередені структури організації.

Необхідно враховувати, що тривалість кризи не повинна перевищувати горизонти стратегічного планування – 4-5 років і в такому разі переформатувати діяльність організації в інших сегментах ринку.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ ТОВАРІВ ШИРОКОГО ВЖИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Сучасний стан та ситуація на ринку товарів широкого вжитку в Україні

Ринок товарів широкого вжитку (ТШВ) є невід'ємною частиною економіки будь-якої країни, оскільки забезпечує щоденні потреби населення. У сучасних умовах розвитку торгівлі, маркетингу та логістики виникає необхідність чіткого поділу цього ринку на складові, що дозволяє ефективніше формувати стратегії виробництва, просування та продажу продукції. Класифікація товарів широкого вжитку виступає важливим інструментом у руках маркетологів, економістів і підприємців.

Товари широкого вжитку — це продукція, що призначена для масового використання і задовольняє постійні або повсякденні потреби споживачів. Вони характеризуються частотою купівлі, коротким життєвим циклом, високою конкуренцією та доступністю.

До цієї категорії відносять товари, що швидко обертаються в торгових мережах, як то: продукти харчування, засоби гігієни, одяг і взуття, побутову хімію, елементарну електроніку, канцелярські товари.

Класифікація товарів широкого вжитку здійснюється за різними ознаками залежно від мети аналізу. Найбільш популярні класифікації:

1) За способом споживання:

- продовольчі товари (хліб, молоко, м'ясо, овочі);
- непродовольчі товари (одяг, косметика, побутова техніка).

2) За частотою купівлі:

- повсякденного попиту — купуються часто, без довгих роздумів (наприклад, зубна паста, хліб, вода);

- попереднього вибору — вимагають аналізу варіантів (одяг, дрібна побутова техніка);
- особливого попиту — рідкісні покупки з високим залученням покупця (професійне обладнання, брендовий одяг);
- пасивного попиту — товари, про які споживач дізнається лише за потреби (запобіжні засоби, деякі види медикаментів).

За ціною:

- економ-сегмент — товари з найнижчою ціною;
- масовий середній сегмент — найпоширеніші товари;
- преміальні товари — висока ціна і підкреслений бренд.

За рівнем залучення покупця:

- імпульсні покупки (жуйка, шоколад на касі);
- плановані покупки (пральний порошок, шампунь);
- стратегічні покупки (меблі, великі побутові прилади).

Класифікація з маркетингового погляду визначається рівнем маркетингу на позиціях споживання та сегментацією ринку.

У маркетингу ринок ТШВ часто поділяють на:

- FMCG (Fast Moving Consumer Goods) — швидко обертаючі товари з високою частотою купівлі (наприклад, напої, хліб, побутова хімія);
- Durables (довгострокові товари) — мають тривалий термін служби, купуються рідко (меблі, електроніка);
- Soft goods (м’які товари) — тканини, одяг, постільна білизна;
- Hard goods (тверді товари) — інструменти, техніка.

Сучасні тенденції розвитку ринку ТШВ – вражають.

Сьогодні ринок товарів широкого вжитку розвивається під впливом таких факторів:

- екологічність - зростає попит на біо-та еко-продукцію;
- брендова лояльність - споживачі частіше обирають перевірені марки;
- онлайн-торгівля - стрімке зростання інтернет-продажів FMCG;

Індивідуалізація - пропозиції адаптуються до потреб конкретного споживача;

Технологізація — відстеження поведінки покупця через CRM і Big Data.

Класифікація товарів широкого вжитку - це не просто поділ за категоріями, а гнучкий інструмент управління асортиментом, просуванням та ціноутворенням. Чітке розуміння структури ринку дозволяє виробникам, постачальникам та рітейлерам адаптувати свою діяльність до змін у споживчих вподобаннях і конкурентному середовищі. Для України, яка поступово інтегрується в європейський споживчий простір, правильна класифікація та сегментація ТШВ - основа сталого розвитку споживчого ринку.

Ринок товарів широкого вжитку (ТШВ) в Україні залишається динамічною сферою торгівлі навіть попри військові виклики та економічні труднощі. Супермаркети відіграють провідну роль у забезпеченні населення товарами щоденного попиту, постійно адаптуючи асортимент під зміну поведінки споживача. Цей есе присвячений структурі та розвитку ключових груп товарів - продуктів харчування та непродовольчих товарів, представлених у супермаркетах.

Продукти харчування, як основний елемент зберігають свої тенденції та структуру ринку.

Основу асортименту супермаркетів в Україні становлять продукти харчування - до 55% загального обсягу продажів. Найбільшими категоріями є: молочна продукція, м’ясо і риба, бакалія (крупи, борошно, макарони), хлібобулочні вироби, овочі та фрукти. Зростає попит на товари з позначкою 'органік', безглютенові та функціональні продукти. Після 2022 року покупці стали більше довіряти вітчизняним брендам і обирати локальну продукцію як більш доступну та безпечну.

Непродовольчі товари, як то хімія, гігієна, текстиль.

Непродовольча група займає близько 45% супермаркетного асортименту. Серед них: побутова хімія (15%), косметика та гігієнічні засоби (10%), посуд, текстиль (10%) та сезонні товари (5%). Сучасний споживач очікує якість,

екологічність і відповідність ціні. Значна частина цієї групи — товари власних торгових марок супермаркетів або імпорт із країн ЄС та Туреччини.

Інновації та цифровізація є загальною тенденцією ринку товарів.

Важливою тенденцією є впровадження онлайн-продажів, доставки, цифрових програм лояльності та CRM-аналітики. Супермаркети розвивають цифрові платформи для оптимізації вибору товарів, а також застосовують персоналізовані пропозиції для клієнтів.

Структура асортименту супермаркетів охоплює основні товарні позиції, що сприймаються клієнтами на ринку.



Рис. 2.1. Структура асортименту товарів широкого вжитку в мережах

Український ринок товарів широкого вжитку демонструє гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни. Супермаркети, як системоутворюючі торговельні оператори, підтримують продовольчу безпеку, розширюють

асортимент та розвивають нові сервіси. У найближчі роки очікується посилення ролі еко-товарів, імпортозаміщення і цифрової трансформації у секторі FMCG.

2.2. Зовнішньоторговельний оборот товарів широкого вжитку

Війна, що триває в Україні з 2022 року, кардинально змінила економічну картину країни, зокрема в сфері зовнішньої торгівлі продовольством. Продукти харчування - це не лише товар, а й елемент національної безпеки, засіб зовнішньоекономічного впливу та джерело валютних надходжень. Динаміка експорту й імпорту у цей період виявила гнучкість українського аграрного сектору та водночас вразливість до логістичних, політичних і геополітичних ризиків.

Експорт демонструє зліти падіння, адаптація та часткове відновлення.

До повномасштабного вторгнення Україна входила до топ-10 світових експортерів продовольства, забезпечуючи до 10% світового експорту пшениці, понад 15% кукурудзи, майже 50% соняшникової олії. Проте з початком війни логістика була зруйнована, порти заблоковані, і обсяги експорту різко знизилися.

У 2022 році експорт продуктів харчування скоротився на понад 30% у порівнянні з 2021 роком.

Найбільше падіння спостерігалося у поставках зерна та рослинної олії через обмеження доступу до портів Чорного моря.

З початком роботи зернової ініціативи ООН (липень 2022) експорт частково стабілізувався.

У 2023–2024 роках зберігався акцент на альтернативну логістику — залізницю, річкові перевезення, автомобільні шляхи до країн ЄС.

Основні напрямки експорту відповідають політичній коньюнктурі сьогодення:

- країни ЄС (особливо Польща, Німеччина, Італія);
- китай, Туреччина, Єгипет, Індонезія — у сфері зернових;

- Африка - олійні культури, крупи, борошно.

Імпорт продовольчих товарів за період війни виконує подвійну функцію:

- покриває дефіцит окремих категорій продуктів (особливо в регіонах, де виробництво зупинено);
- підтримує соціальну стабільність через гуманітарні поставки.

Основні зміни в структурі імпорту:

- зростання імпорту готової їжі, консервів, дитячого харчування, кави, чаю, шоколаду.
- активізація поставок із країн ЄС, Туреччини, США.
- у 2022–2023 рр. значну частку імпорту становила гуманітарна допомога, що включала базові продукти: крупи, макарони, олію, консерви.

Статистика:

- у 2023 році обсяги імпорту продуктів харчування зросли на понад 15% порівняно з довоєнним 2019 роком, при цьому внутрішнє виробництво знижувалося в окремих секторах.
- найбільше імпорт збільшився у сегментах делікатесів, солодощів та брендованих товарів, де українські аналоги були тимчасово недоступні.

Торговельний баланс та продовольча безпека залишаються головними фактрами впливу.

Попри війну, аграрний експорт залишається критично важливою статтею надходження валюти до України (понад 50% валютних доходів у 2023 році). Разом із тим, імпортна залежність у деяких сегментах (наприклад, риба, цитрусові, кава) зберігається.

Зміна балансу призвела до:

- зменшення аграрної виручки фермерів через подорожчання логістики.
- зростання цін на окремі імпортні продукти.
- активізації процесів імпортозаміщення в сегменті переробки та виробництва продуктів тривалого зберігання.

Тенденції та перспективи залежать від майбутнього закінчення війни.

Основні тенденції збігаються з їх суспільним змістом:

- переорієнтація на ЄС як головного торговельного партнера.
- підвищення стандартів якості продукції відповідно до вимог європейського ринку.
- розвиток переробки в Україні, щоб експортувати не сировину, а продукти з доданою вартістю.

Перспективи розвитку ринку спрямовані на розвиток сировинних галузей:

- розширення експорту молочної продукції, меду, ягід, перероблені аграрної продукції.
- створення продовольчих хабів на заході України для забезпечення безпечної логістики.
- активне використання державних і міжнародних програм підтримки фермерів.

Український експорт та імпорт продуктів харчування під час війни зазнав суттєвих трансформацій. Втрати, викликані блокуванням портів і руйнуванням інфраструктури, були частково компенсовані гнучкістю агросектору та міжнародною підтримкою. Післявоєнна відбудова має зосередитися на розвитку агропереробки, логістики та збереженні продовольчої безпеки. У цих умовах продукти харчування залишаються не лише комерційним товаром, а й стратегічним ресурсом національного значення та виникнення напрямків, що роблять змістовним проектну сферу управління.

2.3. Сучасні тенденції кризового управління підприємством

Кризове управління означає відповідний механізм подолання кризи, що для уникнення або пом’якшення серйозної шкоди та загрози, спричиненої кризою, підприємство вивчає, формулює та впроваджує серію управлінських заходів і стратегій реагування в організований та спланований спосіб, включаючи уникнення кризи, контроль кризи, і вирішення криз Динамічний

процес безперервного навчання та адаптації, такий як відновлення після вирішення кризи. У певному сенсі будь-які заходи щодо запобігання кризам і будь-які зусилля щодо усунення ризиків, що виникають внаслідок криз, є антикризовим менеджментом.

Але ми робимо більший акцент на організації, навчанні, адаптивності та безперервності кризового менеджменту. Agile-метод є головним методом, що означає адаптованість та гнучкість та можливість проникнення в сутність антикризового менеджменту.Управління кризою полягає в тому, щоб знайти чинники кризи, зрозуміти закономірність кризи, оволодіти методами та мистецтвом боротьби з кризою, спробувати уникнути шкоди та втрат, спричинених кризою, і вміти пом’якшити протиріччя та перетворити шкоду на кризу, сприяти здоровому розвитку підприємства. Антикризовий менеджмент відноситься до нового типу сис-теми управління підприємствами для уникнення та зменшення шкоди, спричиненої кризами, узагальнення закону виникнення та розвитку криз, а також наукового та систематичного вирішення кризових ситуацій шляхом моніторингу криз, раннього попередження криз, прийняття кризових рішень і управління кризою. Під час плавного роз-витку підприємства підприємство повинно мати сильне відчуття кризи та психологічну підготовку до реагування на кризу, а також створити набір механізмів кризового менеджменту для виявлення кризи. Чим спокійніше підприємство, тим більше уваги слід приділяти кризовому моніторингу.

Методи такі: системний, структурно-функційний, моделювання та прогнозування криз. Підтвердження кризи включає класифікацію кризи, збір інформації, пов’язаної з кризою, підтвердження ступеня кризи, з’ясування причини кризи та визначення масштабів, масштабів і наслідків кризи. Криза, спричинена поганим управлінням підприємствам, включає кризу якості продукції, кризу забруднення навколишнього середовища, кризу суперечок у стосунках.

Щоб зрозуміти реальний стан самого підприємства, слід застосувати метод системного аналізу і синтезу, щоб виявити проблеми, розкрити приховані небезпеки та знайти правильні та розумні причини пояснення, так як а

підприємства стикаються з різними кризами у виробництві та діяльності. Антикризове управління підприємством має встановити концепцію кризи, створити кризову атмосферу, щоб працівники підприємства були сповнені відчуття кризи перед обличчям жорсткої ринкової конкуренції та сприймали запобігання криз як невід'ємну частину своєї щоденної роботи.

Важливу роль відіграє формування концепції антикризового менеджменту у період воєнного часу, що включає основні завдання, на вирішення яких спрямовано дії антикризового менеджменту: 1) превентивна спрямованість виявлення кризових явищ (спрямування на попередження, своєчасне виявлення кризових явищ; наявність інструментів, що дозволяють здійснювати комплексну діагностику діяльності суб'єкта господарювання);

2) відновлювальні дії забезпечення життєстійкості підприємства (відновлення платоспроможності, забезпечення життєстійкості, подальшого розвитку підприємства шляхом забезпечення ліквідності компанії та збереження її можливості до погашення наявних заборгованостей);

3) стабілізаційна стратегія дотримання вимог фінансової стійкості, яка дозволяє на певний час позбавити підприємство від можливої втрати платоспроможності, втім, надмірне забезпечення виконання цього правила може свідчити про неефективне використання ресурсів компанії, втрату можливого прибутку; встановлення стабільних умов функціонування суб'єкта господарської діяльності на довгострокову перспективу.

І. О. Бланком були запропоновані наступні завдання системи антикризового фінансового управління підприємства. Відповідно до вищезазначеного, реалізація антикризового управління починається з діагностики та ідентифікації наявних криз у діяльності суб'єкта господарської діяльності. Узагальнюючи наведені точки зору щодо розкриття сутності поняття «криза», можна зауважити, що існує варіативність підходів стосовно трактування цього терміну.

Шляхом формуванням концепції антикризового менеджменту, можливо визначити її основні завдання:

1) своєчасне виявлення ознак кризових явищ шляхом використання діагностики;

2) застосування превентивних, нейтралізаційних та стабілізаційних засобів, спрямованих на попередження та ліквідацію криз у діяльності підприємства з метою забезпечення стабілізації параметрів його функціонування;

3) збереження життєстійкості та створення умов сталого розвитку. Тому кризу не слід розглядати виключно як негативне поняття, адже саме виникнення проблем створює передумови для подальшого розвитку суб'єкта господарської діяльності.

Процес появи кризи не має випадкового характеру, адже його виникнення відбувається під впливом ряду чинників, на які повинен поширюватися управлінський вплив – у вигляді дослідження причин їх виникнення й ступеню поширення та подальшому створенні методів нівелювання для відновлення стійких параметрів функціонування організації.

Своєчасність виявлення ознак наявності кризи, яку забезпечує ефективна система антикризового управління підприємства, дозволяє забезпечити сталість подальшого розвитку організації.

За вищезазначених умов, антикризова діяльність у вигляді прогнозування, профілактики та діагностики кризових явищ повинна мати переважний характер серед інших функцій організацій.

Відповідно до вищенаведеного, можна виокремити наступні ознаки кризи на рівні суб'єкта господарювання:

1) криза – об'єктивний процес, поява якого викликана чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища організації;

2) криза відображає проблемні аспекти, що були накопичені у процесі функціонування підприємства;

3) вплив кризи має обмеження у часі, може повторюватися на різних стадіях життєвого циклу компанії;

4) відсутність своєчасного реагування на впливи кризових явищ може призводити до втрати стійкого стану функціонування, сповільнення розвитку підприємства, його передчасного банкрутства та подальшої ліквідації;

5) кризовий стан може проявлятися в усіх сферах діяльності компанії – організаційній (неефективна організаційна структура), кадровій (відтік кваліфікованих кадрів, низька кваліфікація), постачання (порушення логістики, умов контрактів), збутовій (неспроможність визначення фокус-групи та покупця, втрата рентабельності, неефективне управління дебіторською заборгованістю), інноваційній (брак технологій, відсутність оновлення асортименту), фінансовій (дефіцит грошових ресурсів, втрата фінансової стійкості, зростання заборгованості).

Причини кризи – явища, що викликають появу кризових явищ у функціонуванні компанії. Відповідно, вони можуть від-носитися до внутрішнього чи зовнішнього середовища. Птащенко Л. О. здійснює порівняння умов, що є притаманними для сучасної економічної ситуації в Україні – майже 90 % впливу на виникнення кризового стану викликано зовнішніми чинниками (у тому числі – високим рівнем податкових відрахувань) та для класичної ринкової економіки (близько 65 % випадків негативного впливу викликані внутрішніми чинниками підприємства).

Визначити об’єкти виходу з кризи та порядок важливості об’єктів виходу з кризи. Шкода, заподіяна кризою, – це більше, ніж просто очевидна шкода, і команда з виходу з кризи повинна провести комплексну оцінку кризи, щоб зрозуміти всі потенційні цілі для відновлення. Виявлення всіх потенційних цілей вимагає ретельної інформації та мозкового штурму. Потенційні об’єкти виходу з кризи дуже великі, і визначення потенційних об’єктів виходу з кризи може зробити роботу з виходу з кризи більш комплексною. Розробити план виходу з кризи. Звичайні пункти плану виходу з кризи є вмістом усіх планів, і команді з виходу з кризи потрібно лише скласти та заповнити певний формат.

Звичайні елементи включають: титульну сторінку, контактну інформацію, цілі відновлення в кризових ситуаціях, читачі пропозицій і розділи політики. Щоб оптимізувати та покращити систему, систему іміджу та систему цінностей, цей аспект буде узагальнено у двох частинах завдання ремонту та завдання покращення нижче. Посилити навчання персоналу та підвищити обізнаність керівного персоналу щодо управління кризою. Процес спілкування може призвести до кризових подій, що тісно пов'язане з якістю менеджерів. Для того, щоб мати таку команду для управління підприємством, посткризове навчання є незаміним, тому що настання кризи підтвердило наявність проблем в управлінській команді. Посилити рекламу серед широкої громадськості та споживачів для досягнення психологічного відновлення.

Криза, спричинена комунікаційним процесом, є глибоким уроком як для підприємств, так і для споживачів. Після кризи вони почуватимуться неспокійно через різні невизначеності, і криза залишила серйозну психологічну тінь у їхніх серцях. У цей час ми повинні добре попрацювати над просуванням корпоративного іміджу, продуктів і послуг, щоб споживачі могли щиро зрозуміти репутацію компанії та якість продукції. Через рекламу та натхнення вони також могли усвідомити, щирість компанії. Раціонально використовувати кризу, щоб реалізувати перехід від «кризи» до «можливості».

Антикризове управління стосується мети організації чи особи уникнути або зменшити шкоду, спричинену кризою, або навіть перетворити кризу на можливість через моніторинг криз, попередній контроль за кризою, прийняття рішень у кризі і управління кризою. Криза та можливості по суті різні, але вони певною мірою пов'язані, тому слід розумно пов'язувати кризу і можливість та формує оптимізм управлінського мислення. Посилити оцінку управління відновленням кризи та оцінити ефективність управління кризою. Оцінка є найважливішим етапом роботи з виходу з кризи. Вона може допомогти антикризовим менеджерам підприємства чітко визначити, яка криза сталася, знайти заходи для запобігання повторенню криз і розглянути заходи щодо покращення кризового управління. Лише тоді, коли плани та заходи

регулярно перевіряються та оцінюються, вони можуть бути ефективними. Якщо після управління кризою можуть виникнути різні наслідки, команда з оцінки кризи також повинна своєчасно звітувати перед командою управління кризою та працювати з ними, щоб знайти стратегію подолання, щоб усунути всі можливі наслідки та досягти повного вирішення кризи.

Таким чином, антикризове управління – це процес, спрямований на своєчасне виявлення ознак кризових явищ у діяльності підприємства чи його зовнішньому середовищі для здійснення своєчасних коригувальних управлінських впливів з метою збереження життєстійкого стану організації та забезпечення її сталого розвитку. З початком повномасштабної військової агресії з боку Російської Федерації, критичний вплив на діяльність вітчизняних компаній мають чинники саме зовнішнього середовища. З метою їхнього нівелювання, рекомендовано використовувати засоби антикризового управління, реалізація яких залежить від дотримання його основних функцій та принципів. Це вимагає створення системи антикризового управління, включаючи організаційні системи прийняття рішень і управління, системи передачі й обробки інформації, системи підготовки й відправлення матеріалів, системи навчання персоналу й технічного резерву, а також антикризові теоретичні дослідження, вивчення досвіду й розробку програм. Тільки так ми можемо бути підготовленими та непереможними.

Антикризове управління в системі торгівлі товарами швидкого вжитку спрямоване на відновлення торговельного балансу та утримання частки ринку, яка належить власнику торговельної марки, яка займає своє місце серед брендів, які заабезпечують структуру ринку на даному етапі суспільного розвитку та стабілізують попит на довоєнному рівні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Актуальність теми “Антикризові заходи в управлінні підприємством у галузі імпорту та експорту товарів широкого вжитку” полягає в тому, що управління експортом та імпортом в період воєнного часу потребує нових підпходів в управління та залучення спеціалізованих антикризових заходів для збереження належного рівня доходів підприємства, що займається імпортом та реалізацією товарів широкого вжитку та швидкого обертання.

Війна є кризовим явищем для роздрібних мереж в небезпееці руйнуються логістичні ланцюги, будівлі, виробничі потужності, об’єкти інфраструктури, що значно ускладнює діяльність всього бізнесу, особливо – торговельних мереж. У зв’язку з цим велика кількість малих підприємств скорочують або припиняють свою діяльність, що веде до суцільного зниження зайнятості, збільшення рівня небезпеки, безробіття та зростання бідності. Для розвитку економіки підприємства в умовах воєнного часу головним завданням має бути відновлення та налагодження роботи роздрібних мереж, підприємств бізнесу та успіх у мінливих формах. Для цього кожен суб’єкт підприємництва має забезпечити безперебійність операцій з постачання та роботи точок збуту в умовах війни.

Подолати кризові непередбачувані ситуації та забезпечити ефективне функціонування підприємства у тяжких економічних умовах здатний комплексний рішучий механізм антикризового управління підприємством, адаптований до умов військового часу. Основою цього механізму має бути комплекс взаємопов’язаних оперативних дій щодо адаптування підприємства до умов війни, налагодження безперебійної роботи, забезпечення ефективного функціонування та недопущення появи нових кризових видових явищ.

У наукових працях вітчизняних та зарубіжних авторів існує погляд на антикризове управління як цілісної системи забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах війни. З огляду на це, є потреба у дослідженні теоретико-методологічних та практичних засад антикризового

управління підприємством в умовах війни в контексті експорту-імпорту товарів широкого вжитку та швидкого обертання.

Метою дослідження є формування тактики антикризового управління, яка спрямована на подолання наслідків воєнних дій та військового часу на діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є підприємство, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність в період військової агресії РФ проти України.

Предметом дослідження є підрозділ з управління експортом-імпортом підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

В дипломній роботі описують ситуація на ринку товарів широкого вжитку в Україні та аналізується його стан в перід війни та процеси відновленння, що відбуваються природним шляхом та через механізми державної підтримки.

З'ясовано, що саме ринок товарів широкого вжитку, зокрема – продуктової групи, має найбільший потенціал для відновлення та збільшення присутності на експортних ринках (в країнах ЄС) та в сегметі імпортної продукції (з країн ЄС, Туреччини та інших), виключивши РФ з переліку як імпортних, так і експортних напрямків.

Анткиризовий формат розвитку означає скорочення непродуктивних витрат та збільшення зусиль в напрямку інтелектуального та інноваційного розвитку. Також важливим комплексом заходів є зміна векторів постачання товарів та швидкий перехід до інших джерел, які можуть швидко замінювати втрачені. Розглядаються нові джерела постачання від місцевих виробників до європейських, в першу чергу – польских постачальників, які не мають обмежень щодо торгівлі з деякими країнами. Особливе значення мають цифрові маркетплейси, що здійснюють оптову торгівлю товарами з Китаю, Південно-Східної Азії, які наразі скоротили постачання. Основний акцент має бути спрямований на імпортозаміщення та надання ніш для вітчизняних виробників.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70-71. С. 75–82.

2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2016. № 1. С. 161–170.

3. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10.

4. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. Вісник КНТЕУ. 2020. № 2. С. 58–68.

5. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.

6. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335–338.

7. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022. № 13-02. С. 8–13.

8. Нікітін А.А. Збройний конфлікт як вид воєнного конфлікту. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2018. № 2. С. 52–59.

9. Пилипенко Я.С. Демаркація понять «воєнний конфлікт», «збройний конфлікт» та «війна». Вісник НТУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. 2017. № 1/2 (33/34). С. 143–146.

10. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. № 6(39), 288–296. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296

11. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Дослідження методів антикризового управління підприємства. Актуальні проблеми сучасної науки: матеріали XXIX міжнар. наук.-практ. конф., м. Москва–Астана–Харків–Відень, 30 квітня 2018. С. 41–44.

12. Бути чи не бути: як зберегти бізнес в умовах турбулентності. Європейська Бізнес Асоціація : веб-сайт. URL: https://eba.com.ua/bud-gnuchkym-abo-pomry-golovne-pravylo-dlya-ukrayinskogo-biznesu/ (дата звернення: 28.11.2022).

13. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022. № 13-02. С. 8–13.

14. Нікітін А. А. Збройний конфлікт як вид воєнного конфлікту. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2018. № 2. С. 52–59.

15. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Дослідження методів антикризового управління підприємства. Актуальні проблеми сучасної науки : матеріали XXIX міжнар. наук.-практ. конф., м. Москва–Астана–Харків–Відень, 30 квітня 2018. С. 41–44.

16. Макроекономічний та монетарний огляд Національного банку України за вересень 2022 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM-2022-09.pdf?v=4 (дата звернення 02.10.2022).

17. Інфляційний звіт Національного банку України за липень 2022 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q3.pdf?v=4 (дата звернення 02.10.2022).

18. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Ельга, 2008. 722 с.