


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

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент


ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

О.В. Шатілова

«14» лютого 2022 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри


М.П. Сагайдак
«14» лютого 2022р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти
Ющенко Ксенії Костянтинівні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

заочної форми навчання
очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: "Дослідження впливу кризових явищ (пандемії Covid-19) на діяльність бізнес-організації"

Тему затверджено наказом ректора Університету від «14» квітня 2022 р. № 359

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

| | |
|----------|--|
| Розділ 1 | Теоретичні аспекти впливу кризових явищ на діяльність бізнес-організації <i>(назва розділу)</i> |
| Розділ 2 | Дослідження процесу управління адаптацією Fozzi Group до кризових умов, спричинених пандемією Covid-19 |

(назва розділу)

| | |
|---|---|
| Об'єкт дослідження: | Система відносин, що виникають у процесі управління адаптацією бізнес-організації до кризових умов |
| Предмет дослідження: | Процес управління адаптацією бізнес-організації до кризових умов |
| Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: | Узагальнення теоретичних і обґрунтування прикладних аспектів управління адаптацією бізнес-організації до |

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Проаналізувати поняття “кризове явище”, види кризових явищ.

Дослідити теоретичні підходи до управління адаптацією бізнес-організації до кризових умов.

Охарактеризувати можливі шляхи адаптації бізнес-організації до кризових умов.

У розділі 2

Дати загальну організаційно-економічну характеристику Fozzy Group.

Дослідити процес управління адаптацією Fozzy Group до кризових умов, спричинених пандемією Covid-19, виявити існуючі проблеми, вузькі місця у даному процесі.

На основі даних дослідження запропонувати рекомендації щодо поліпшення процесу адаптації та управління ним.

**Завдання підготував
науковий керівник**



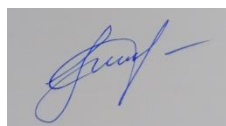
(підпис)

Д.С. Ліфінцев

(ініціали, прізвище)

«14» лютого 2022 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

К.К. Ющенко

(ініціали, прізвище)

«14» лютого 2022 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 60 сторінок, 9 таблиць, 12 рисунків, список літератури з 31 найменувань, 2 додатка.

«Дослідження впливу кризових явищ (пандемії Covid-19) на діяльність бізнес-організації»

Об'єкт дослідження - система відносин, що виникають у процесі управління адаптацією бізнес-організації до кризових умов.

Предмет дослідження - процес управління адаптацією бізнес-організації до кризових умов.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – узагальнення теоретичних і обґрунтування прикладних аспектів управління адаптацією бізнес-організації до кризових умов.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- Проаналізувати поняття “кризове явище”, види кризових явищ;
- Дослідити теоретичні підходи до управління адаптацією бізнес-організації до кризових умов;
- Охарактеризувати можливі шляхи адаптації бізнес-організації до кризових умов;
- Дати загальну організаційно-економічну характеристику ПАТ «Fozzy Group»;
- Дослідити процес управління адаптацією ПАТ «Fozzy Group» до кризових умов, спричинених пандемією Covid-19, виявити існуючі проблеми, вузькі місця у даному процесі;
- На основі даних дослідження запропонувати рекомендації щодо поліпшення процесу адаптації та управління ним.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2022.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2022.

Ключові слова : пандемія Covid-19, анткризове управління, криза, адаптація.

В і д г у к

**на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»**

Ющенко К.К.

на тему: “Дослідження впливу кризових явищ (пандемії Covid-19) на діяльність бізнес-організації”

Логіко-структурний рівень роботи: обґрунтовано актуальність дослідження; взаємоузгоджені формулювання теми, об'єкту, предмету, мети і завдань дослідження; назви розділів взаємоузгоджені і відповідають темі; висновки відповідають поставленим завданням.

Рівень пошукової глибини: використано певний масив зарубіжних та вітчизняних бібліографічних джерел загальною кількістю більше 30-ти найменувань, використано і підтверджено копіями у додатках репрезентативний масив документації з бізнес-організації – об'єкта дослідження, що відповідає проблематиці дослідження, частково проведено власні емпіричні дослідження.

Теоретико-методичний рівень роботи: визначені основні поняття та деякі методики для визначення та розв'язання проблем бізнес-організації, наявні обґрунтування вибору методів дослідження.

Діагностично-конструктивний рівень роботи: проведено діагностика проблеми, обрано доцільний фактологічний матеріал та надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження, пропозиція частково обґрунтована і відповідає ідентифікованим проблемам, розроблено календарне планування реалізації пропозиції, обраховано бюджет її реалізації, розроблено матрицю відповідальності за реалізацію пропозиції.

Рівень наукової етики: текст відповідає вимогам повністю, наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є науковим, відсутні стилістичні та граматичні помилки, таблиці, рисунки і список літератури оформлено у відповідності до встановлених вимог.

Організаційний рівень проведення дослідження: дотримано регламент виконання КБР, своєчасно виправлялися недоліки, ритмічне виконання дослідження.

Кількість балів за якість КБР: 54 бали.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: представлена кваліфікаційна бакалаврська робота Ющенко К.К. тему: « Дослідження впливу кризових явищ (пандемії Covid-19) на діяльність бізнес-організації » свідчить про наявність у здобувача компетентностей та програмних результатів навчання відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій», робота може бути допущена до захисту, а здобувачка заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра з менеджменту.

Науковий керівник
01 червня 2022 р.



к.е.н., доцент Ліфінцев Д.С.



ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
02090, м. Київ, вул. Бутлерова, 1
Код ЄДРПОУ 40720198
ІПН. 407201926538
р/р 26006010423515 ПАТ "Банк Восток", МФО 307123

**Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти**

Ющенко Ксенії Костянтинівни

Тема : «Дослідження впливу кризових явищ (пандемії Covid-19) на діяльність бізнес-організації»
Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи сумніву не підлягає, пов'язана з ефективністю діяльності на вітчизняних підприємствах в умовах кризового явища та передумовами їх адаптації до кризових умов. Значна увага в роботі приділяється висвітленню розвитку ПАТ «Fozzy Group» в різких змінах умов економічного стану країни під впливом пандемії Covid-19, реорганізації діяльності компаній та стабілізації на ринку.

Робота складена з логічною послідовністю, з повним відображенням обраної теми. Автором були використані власні розробки для визначення ефективності та актуальності запропонованого проекту, такі як: матриця відповідальності та діаграма Ганта.

Зауваження до роботи відсутні.

Результати експерименту та практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності ПАТ «Fozzy Group».

**З повагою
Старший менеджер
департаменту імпорتنих контрактів
07.06.2022.**



Пушкіна Г.В.

Зміст

| | |
|---|-----------|
| ВСТУП | 2 |
| РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти впливу кризових явищ на діяльність бізнес-організації..... | 5 |
| 1.1 Проблема впливу кризового явища на діяльність бізнес-організацій, його характеристика та способи боротьби з кризою..... | 5 |
| 1.2 Визначення та формування залежності діяльності компанії від поведінки споживача в умовах пандемії COVID-19. Поява нових звичок..... | 18 |
| РОЗДІЛ 2. Дослідження процесу управління адаптацією ПАТ «Fozzy Group» до кризових умов, спричинених пандемією Covid-19..... | 28 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Fozzy Group», виявлення фінансового благополуччя компанії..... | 28 |
| 2.2 Аналіз трансформації бізнес моделі організації в умовах явища пандемії COVID-19 на прикладі групи компаній «Fozzy Group»..... | 35 |
| ВИСНОВКИ..... | 54 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 56 |
| ДОДАТКИ | |

ВСТУП

Актуальність теми в першу чергу обумовлена потрясінням економіки України, та більшості підприємств різних сфер діяльності.

Пандемія гострої респіраторної інфекції COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, стала фактором, який змусив весь світ не лише переглянути свої прогнози розвитку та короткострокову економічну та соціальну політику, а й підійти по-іншому, формулювати її пріоритети на довгостроковий період. Уроки, отримані людством від пандемії, здатні змінити не лише моделі управління в майбутньому, а й соціальну поведінку людства.

Пандемія по-різному вплинула на підприємницьку діяльність: з одного боку глобальний карантин та епідеміологічні заходи спричинили руйнування глобальних ланцюгів постачання, падіння індексу логістичних перевезень, а також, призводили до падіння національних економік; з другого – програми оптимізації та цифрова трансформація набрали стрімкого розвитку, в тому числі модифікації системи охорони здоров'я, сфери інвестицій, технологій і новітні управлінські практики Agile-менеджменту почали своє відновлення. На думку деяких економістів, пандемія – це каталізатор економічного розвитку. Натомість, в таких важких умовах основним завданням керівників будь-якої підприємницької діяльності виступає забезпечення ефективності системи антикризового управління. Успішність діяльності компанії під час впровадження заходів антикризового управління залежить від готовності держави та суспільства реагувати на широкий спектр зовнішніх загроз, а також своєчасність реагування керуючих сторін бізнес-організації на виклики пандемії COVID-19.

В умовах пандемії COVID-19 керівники підприємств, організацій, установ вимушені виходити з традиційного антикризового управління і здійснювати планування своєї діяльності з управлінням стійкості та стабільності для забезпечення комплексного реагування і збереження своїх продукції, робіт і послуг.

На сьогоднішній день кризова ситуація змінила свій характер та умови, у яких перебуває держава. Ситуація, яка відбувається зараз в Україні має більш вагомий вплив на економіку країни, діяльність підприємств, ринок праці, поведінку споживачів та ін. Сьогодні Україна зазнала більших потрясінь та змін, до того ж, це питання є більш актуальним, порівняно з минулою кризою. Та на жаль, за нестачею інформації та зворотного зв'язку від бізнес-організацій, на сьогодні це питання не може бути повністю розглянутим та дослідженим.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – узагальнення теоретичних і обґрунтування прикладних аспектів управління адаптацією бізнес-організації до кризових умов.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- Проаналізувати поняття “кризове явище”, види кризових явищ;
- Дослідити теоретичні підходи до управління адаптацією бізнес-організації до кризових умов;
- Охарактеризувати можливі шляхи адаптації бізнес-організації до кризових умов;
- Дати загальну організаційно-економічну характеристику Fozzi Group;
- Дослідити процес управління адаптацією Fozzi Group до кризових умов, спричинених пандемією Covid-19, виявити існуючі проблеми, вузькі місця у даному процесі;
- На основі даних дослідження запропонувати рекомендації щодо поліпшення процесу адаптації та управління ним.

Об'єкт дослідження - система відносин, що виникають у процесі управління адаптацією бізнес-організації до кризових умов.

Предмет дослідження - процес управління адаптацією бізнес-організації до кризових умов.

Методи дослідження – теоретичною і методичною основою дослідження стала низка загальних наукових методів. Зокрема, для дослідження теоретичних основ процесу діяльності організацій в умовах кризового явища пандемії було використано теоретичні методи узагальнення, аналізу, індукції та дедукції, системний підхід і класифікація. Для визначення змін у поведінці споживачів під натиском глобального карантину, було застосовано емпіричний метод спостереження, порівняння, гіпотетико-дедуктивний метод, абстрагування та опитування. Для інтерпретації отриманих результатів дослідження – графічні методи.

Інформаційна база дослідження складається з навчальної літератури, фахових іноземних літературних джерел, видавництв журналів, наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених, фактологічних даних з діяльності досліджуваного підприємства (ПАТ «Fozzy Group»), Internet-джерела.

Структура роботи містить 60 сторінок, 9 таблиць, 12 рисунків, список літератури з 31 найменувань, 2 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ДІЯЛЬНІСТЬ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Проблема впливу кризового явища на діяльність бізнес-організацій, його характеристика та способи боротьби з кризою

Розглядаючи сучасне ринкове середовище, великою проблемою постає створення нового продукту, так як кожне підприємство так чи інакше періодично стикається зі складнощами, дилемами та критичними періодами. На сьогоднішній день підприємства все більше приділяють увагу тлумаченню слова «криза», адже за останні декілька років саме кризові процеси призвели до руйнування більшості бізнесових структур. Тому, створення нового продукту, відкриття нового бізнесу, або існування компанії в звичному життєвому циклі в першу чергу мають містити відповідь на запитання : « Що таке кризове явище та як з ним боротися?».

Поняття «криза» (від гр. «crisis»- суд; рішення; поворотний пункт [1]) у широкому розумінні означає різкий переломний момент, скрутне або важке положення для підприємницької діяльності, що призводить до серйозних ударів по всій бізнес-організації включаючи фінанси, продукт, працівників та репутацію.

«Класичне» тлумачення терміну «криза», в розрізі господарської практики та економічної теорії, було сформоване у дев'ятнадцятому сторіччі та вказувало на «непередбаченість та драматичність фази в капіталістичній системі економіки, що характеризувалася коливаннями і негативними ситуаціями, перешкодами» , значення якого, протягом довгого часу, займало одне з важливих місць в економічних теоріях. Згодом «класичну» кризу було замінено на «економічну кризу». Нині ж існує колосальна кількість суджень науковців щодо розуміння терміну «економічна криза»:

- Ф.Мечлап визначив кризу як економічну, особливістю якої є виникнення негативних, критичних положень великої групи населення, економічних відносин та виробничих галузей економіки;

- За В.Зомбарта економічна криза постала як «економічне негативне явище, за якого масово виникає небезпека для економічного життя, дійсності»;

- На думку Дж.Вебстера криза – це ситуація, яка вже досягла вирішальної фази.

Протягом кількох десятиліть вчені з менеджменту проводили дослідження життєвого процесу організації та сформували низку моделей «життєвого циклу» (табл.1.1). Один з провідних світових експертів у сфері підвищення ефективності ведення бізнесу і урядової діяльності Іцхак Адізес припустив, що кожна система має свій життєвий цикл. Підприємства мають життєвий цикл, аналогічний циклу життя людини. Щодо життєвого циклу підприємства, вчені використовували різні моделі для поділу етапів життя та опису характеристик кожного етапу.[7]

Таблиця 1.1 - Моделі життєвого циклу та відмінні характеристики

| Автори | Характеристика від авторів | Модель життєвого циклу |
|-----------------------------------|---|--|
| Д.Ліппіт та В.Шмідт (1967 р.) | Вік, спрямованість управління, пріоритети різних груп інтересів, кризи та наявність конфронтації, структура, формалізація управління. | Народження, підлітковий вік, зрілість. |
| В. Черчилль та Л. Льюїс (1983 р.) | Вік, розмір, дисперсія, складність. | Існування, виживання, успіх, зліт і зрілість ресурсів. |
| Р. Квін та К. Кемерон (1983 р.) | Вік, розмір, ефективність, структура, формалізація, централізація, лідерство, культура. | Підприємницька, колективність, формалізація, опрацювання структури. |
| Е. Шейн (1985 р.) | Функція культури, формування управління, складність, розмір, | Народження або раннє зростання, середнє життя, організаційна зрілість. |

| | | |
|-----------------------------|--|---|
| | стиль управління, склад вищого керівництва. | |
| П.Сміт (1985 р.) | Вік, розмір (продажі), розмір (персонал), темпи зростання, пріоритети топ-менеджерів, структурна форма, система оплати праці, централізація, взаємодія топ-менеджерів | Початок, високий ріст, зрілість. |
| Е.Фламхольц (1986 р.) | Вік, розмір, темпи зростання, найважливіші цілі розвитку, організація, формалізація планування, контролю, бюджетування, операційної та управлінської системи, лідерства, прийняття рішень. | Нове підприємство, розширення, професіоналізація, консолідація, диверсифікація, інтеграція, занепад. |
| М.Скотт та Р.Брюс (1987 р.) | Вік, розмір, темпи зростання, етап розвитку галузі, ключові проблеми, структурна форма, формалізація системи контролю, стиль вищого керівництва. | Зародження, виживання, зростання, розширення, зрілість. |
| Р.Казаньян (1988 р.) | Вік, розмір, темпи зростання, домінування управлінських завдань, структурна форма, формалізація, централізація. | Концепція та розвиток, комерціалізація, стабільність зростання. |
| С. Хенкс (1993 р.) | Вік, розмір, темпи зростання, структура, ступінь формалізації та централізації, спеціалізація. | Створення, комерціалізація, зростання, зрілість. |
| І. Адізес (1999 р.) | Вік, розмір, нормальні та перехідні проблеми, структурна форма, формалізація політики та процедур, необхідні лідерські якості, різноманітність, складність. | Залицання, дитинство, гоу-гоу, підлітковий вік, розквіт, стабільність, аристократія, місто Салем, бюрократія, Смерть. |

| | | |
|----------------------------------|---|--|
| Д. Аллан (1999 р.) | Вік, розмір, цілеспрямованість, різноманітність і складність. | Попередній запуск, запуск, зростання, зрілість, відродження або занепад. |
| Д.Смоллбоун та П. Ваєр (2000 р.) | Вік, розмір, темпи зростання, організаційна структура, інформаційні процеси, контроль, план, стратегія. | Початок, виживання/розвиток, зростання, зрілість, занепад. |
| Д. Лестер (2003 р.) | Вік, розмір, потужність, обробка інформації, тип організаційної структури. | Існування, виживання, успіх, відродження, занепад. |
| Ф.Хой (2006 р.) | Вік, розмір, особистість лідера-засновника. | Народження, зростання, зрілість, занепад/оновлення, смерть. |

Джерело: розроблено автором на основі [7]

З точки зору цілей підприємства В.Черчілля і Л.Льюїс розглянули п'ятиступеневу модель – існування, виживання, успіх, зрілість і зрілість ресурсів. Модель показує, що в міру того, як компанія росте від молододі до зрілої, вона стає більшою за розміром, менш цілеспрямованою, різноманітнішою та складнішою. Деякі інші теоретики з тієї ж або подібної точки зору, представили власні моделі життєвого циклу з різними поділами та характеристиками життєвих етапів.

Спираючись на модель В.Черчілля і Л.Льюїса (1983 р.), Д. Аллан (1999 р.) розробив ще одну п'ятиступеневу модель – перед запуском, запуск, зростання, зрілість і відродження або занепад, і перерахував потреби та цілі кожного етапу. За Д. Алланом, стадія «Запуску» — це коли формулюється концепція підприємства, підприємство насправді не існує до стадії «запуску». [7]

Сьогодні до уваги став шестиетапний цикл розвитку підприємства, який був розглянутий колективом авторів під керівництвом Є.М. Короткова (рис.1.1). [9] Кожен етап розвитку соціально-економічної системи підприємства відображений відповідно кожному блоку зображеному на схемі. Зв'язки між блоками

характеризують розвиток підприємства, що може покращувати стан та ефективність діяльності підприємства, а може призвести й до кризи. [9]

На першому етапі відбувається виникнення в ринковому середовищі нового підприємства та формування його початкової структури. Поволі починають виникати потенційні характеристики підприємства, визначаються зовнішня диференціація і внутрішня інтеграція. Підприємство робить перші кроки з виходом на ринок, використовуючи експериментальні зразки продукції. Це етап прихованого розвитку майбутньої цілісності. Перший етап характеризується високим рівнем ризику підприємницької діяльності. Процес кризового розвитку на першому етапі передбачає два наслідки:

- позитивний : зростання підприємства і перехід на другий етап життєвого циклу;
- негативний : руйнація підприємства.

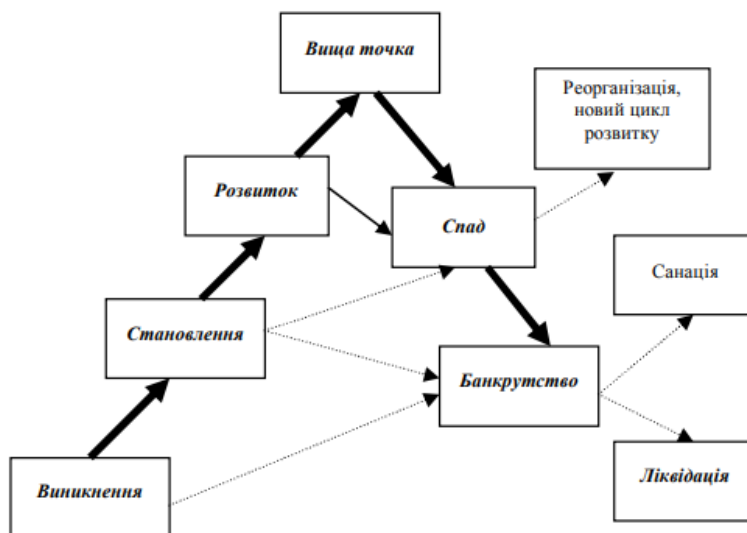


Рисунок 1.1 - Цикл розвитку підприємства [9]

На другому етапі визначається характеристика підприємства, відповідає його становленню, продовжує зростати і збільшуватись. Цей етап здебільшого розглядають під кількісним зростанням, так як в основному у зв'язку з кількісними змінами відбувається перебудова в управлінні підприємством. Поступово виникає необхідність перебудови структури, диференціації функцій управління, підвищення ефективності діяльності. Підприємство підвищує роль маркетингу в управлінні,

охоплює певний сегмент ринку, зміцнюється ринкова позиція, допрацьовується стратегія. У другому етапі кризовий розвиток в першу чергу пов'язаний із зовнішніми причинами:

- зовнішні цикли розвитку економіки;
- ринкова кон'юнктура;
- політичні причини.

Результатом другого етапу може бути як повне зруйнування підприємства так і перехід на наступний етап життєвого циклу. Підйом підприємства відбивається у третьому етапі, у якому підприємство досягає стійкого та зрілого стану на ринку. Підприємству характерний високий рівень конкурентоспроможності, масовий випуск продукції, високий рівень технологічного озброєння. Характерний другому етапу динамізм поступово змінюється на стійку стабільність третього етапу, що забезпечується наявністю мережі філіалів, великими розмірами, диверсифікацією. Проблема кризового розвитку третього етапу безпосередньо пов'язана з якістю управління підприємством. При високій ефективності управління підприємство досягає вищої точки розвитку, інакше підприємство може вступити у фазу виникнення з можливим продовженням його занепаду. Проблеми четвертого етапу пов'язані з тим, що при збереженні гігантських оборотів компанія поступово втрачає здатність генерувати адекватний прибуток, а потім починає зазнавати збитків. Причиною такого розвитку є велика активність у всіх сферах діяльності, ускладнення організаційної структури, втрата виробничих перспектив. Для запобігання подібним явищам необхідно своєчасно виводити нерентабельні виробництва, знижувати витрати на діючому виробництві, виділяти пріоритетні напрями діяльності. П'ята стадія життєвого циклу – період рецесії. Ця стадія є станом підприємства у період занепаду, старіння, коли найбільш значущі параметри життєдіяльності значно погіршуються, а розвиток як подальше вдосконалення немає сенсу. При цьому структура підприємства спрощується, втрачаються конкурентні переваги. Для

запобігання подальшому занепаду компанії необхідна її реструктуризація та реорганізація, що дозволить компанії вийти на новий життєвий цикл та розвиватися за наперед характерними тенденціями. В іншому випадку компанія може увійти в шосту стадію свого розвитку - банкрутство. [9].

Прояви кризи ділової активності – момент різкого підвищення суперечностей, які пояснюються процесом взаємозалежності окремих елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням. Ці суперечності виникають між [6]:

- 1) кількісними та якісними характеристиками продукції (товарів, послуг) та відповідні характеристики ринкового попиту;
- 2) можливою та необхідною виробничою потужністю підприємства;
- 3) необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство, та можливістю їх залучення, цінами пропозиції і попиту на них;
- 4) ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, які виникають у процесі виробництва і мають бути компенсовані за рахунок отриманого доходу;
- 5) між фактичним та плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий і соціальний розвиток.

Накопичення протиріч призводить до розбалансування економічної системи та погіршення її загального стану, тобто виникає ситуація, коли зміни зовнішніх, внутрішніх та вихідних параметрів, що впливають на систему, не взаємно компенсуються, а їх сума не дорівнює нулю. В результаті спочатку погіршується життєздатність підприємства, можливість повернутися в стан рівноваги, а потім поступово втрачається, виникає нестача ресурсів чи можливостей для подальшого розвитку підприємства. [6]

Також, існує класифікація ознак, за допомогою яких можна визначити форми прояву економічної кризи на діяльність бізнес-організації, серед яких [5]:

- за стратегічним розвитком підприємства (зростання, стагнація та занепад);

- за стадіями життєвого циклу підприємства (заснування, зростання та старість);
- за причинами (екзогенні та ендогенні); – за агрегованим становищем (латентна та гостра);

за загрозами цілям підприємства (стратегія, результати та ліквідність).

Існує вісім видів криз, які можуть виникнути на підприємстві (рис.1.2).

Фінансова криза виникає, коли організація раптово втрачає велику суму грошей, що ускладнює виконання своїх фінансових зобов'язань або обслуговування боргів. Прикладом фінансової кризи є ситуація, коли компанія раптово втрачає трьох основних клієнтів, на які припадає 45% її доходу. Деякі фактори, які можуть сприяти фінансовій кризі, включають:

- Втрата доходу
- Інфляція
- Банкрутство
- Втрата ринку
- Раптова зміна ринкових тенденцій



Рисунок 1.2 - Види кризових явищ, які виникають на підприємствах
Джерело: розроблено автором на основі [4]

Фінансова криза може знизити здатність організації ефективно обслуговувати клієнтів. Подібний тип подій також підвищує ризик втрати талантів, тому важливо проявляти активність у врегулюванні криз, щоб запобігти дестабілізації вашого бізнесу.

Способи боротьби з фінансовою кризою включають:

- Наявність кризового фонду для таких ситуацій або пошук альтернативних джерел ліквідності;
- Створення кращих стратегій для отримання прибутку;
- Зміна бізнес-моделі або пошук нових ринків;
- Пошук партнерів, які можуть надати кошти на надзвичайну допомогу;
- Наявність плану управління кризою для відновлення ваших операцій та пом'якшення збитків.

Бізнес-організація може зіткнутися з таким типом кризи, як технологічна криза, якщо технологічні інструменти, на які вона покладається для своєї діяльності, вийдуть з ладу без попередження. Це може включати збої апаратного та програмного забезпечення або нещасні випадки на виробництві. Наприклад, компанія, яка продає свої продукти чи послуги через веб-сайт чи інтернет-магазин, може швидко втратити десятки тисяч доларів прибутку, якщо його сервери раптово вийдуть з ладу. Якщо конкурент починає виробляти свою продукцію за технологією, яка дозволяє їм скорочувати витрати на виробництво та швидше запускати, вони зможуть швидко збільшити свою частку на ринку та скоротити дохід першої компанії.

Ефективна стратегія запобігання технологічним кризам і управління ними — інвестування в системи резервного копіювання, які можуть заповнити порожнечу, якщо основна інфраструктура компанії раптом стане непрацездатною. Професійне обслуговування клієнтів для вирішення скарг під час простоїв також може допомогти компанії краще керувати сприйняттям кризи клієнтами та зберегти свою репутацію.

Кадрова криза виникає, коли хтось із організації втягується в незаконну або неетичну поведінку, що впливає на суспільну репутацію всієї компанії. Проблема може бути пов'язана з поведінкою працівника на роботі або в особистому житті. Те, як компанія керує ситуацією, надзвичайно важлива, оскільки ефективне поводження з нею може допомогти їй зберегти більш позитивний суспільний імідж.

Наприклад, компанія може отримати погану пресу через конфлікт на робочому місці або нечутливий коментар вищого керівника.

Коли підприємство стикається з кризою через поведінку співробітника, важливо представити збалансований план, який безпосередньо вирішує проблему. За допомогою відповідних зацікавлених сторін визначте відповідні дисциплінарні заходи щодо працівника, як для збереження його законних прав, так і для захисту репутації бізнесу.

Існує три основних типи організаційних криз, у тому числі:

1. Криза обману, яка виникає, коли співробітник компанії вводить в оману інформацію про організацію, що шкодить її репутації та вводить інших в оману. Вжиття юридичних та дисциплінарних заходів до працівника є ефективною стратегією для подолання цієї кризи.

2. Криза неправомірної поведінки керівництва: у цій ситуації криза виникає через те, що керівництво втягується в неетичні дії, такі як продаж підробленої продукції, продаж конфіденційної інформації клієнтів або участь у незаконній діяльності.

3. Криза перекошених цінностей менеджменту: це відбувається, коли керівництво приймає рішення, яке допомагає організації отримати прибуток у короткостроковій перспективі без урахування довгострокових наслідків, що ставить гроші інвесторів під загрозу. Керівництво може приховувати інформацію про інвестиції або зловживати своїми повноваженнями для досягнення своїх цілей.

Організаційні кризи можуть призвести до судових справ, псування репутації та втрати лояльності. Управління організаційними кризами зазвичай передбачає

створення нової корпоративної культури з новим набором цінностей, які керують поведінкою керівництва та співробітників, забезпечуючи етичну поведінку, оскільки компанія обслуговує клієнтів і отримує дохід.

Є три основні властивості організаційних криз [4]:

- Проблема зазвичай загрожує виживанню організації;
- Проблема застала організацію зненацька, і менеджери виявилися неготовими до кризи;
- Проблема змушує організацію приймати різкі та вагомі рішення, щоб врятуватися.

Природна криза виникає, коли катастрофи, такі як землетруси, торнадо, цунамі або урагани, порушують діяльність компанії. Хоча більшість підприємств можуть швидко відновитися після стихійних лих, деякі компанії, особливо у видобувній та енергетичній промисловості, можуть сильно постраждати. Наприклад, енергетичній компанії може бути важко відновити роботу, якщо цунамі спричинило вибухи на її атомних електростанціях і знищило сотні миль ліній електропередач.

Щоб уникнути зривів через стихійні кризи, компанії повинні будувати споруди, які можуть протистояти екстремальним погодним умовам і природним катаклізмам у цьому районі, а також планувати якнайшвидше відновлення роботи.

Конфронтаційна криза виникає, коли окрема особа або група людей мають конкретні вимоги та вживають заходів, щоб керівництво задовольнило їхні потреби. Конфронтаційні кризи можуть призвести до страйків, бойкотів і блокування робочих місць. Переговори є одним із найкращих способів вирішення конфронтаційних криз, в ідеалі за допомогою професійного переговорника.

Криза злоби виникає через нездорове суперництво або конкуренцію. Наприклад, компанія-конкурент може розпочати клеветницьку кампанію проти топ-менеджера або навіть лінійки продуктів, щоб дискредитувати більш успішного конкурента, щоб вони втратили довіру суспільства та частку ринку. Інший приклад

трапляється, коли люди пишуть негативні відгуки про бізнес або поширюють чутки про його продукти чи послуги, щоб підірвати довіру клієнтів.

Такі типи криз вимагають судових позовів, експертних навичок у зв'язках з громадськістю та професійного налагодження відносин із клієнтами, щоб запобігти завданню конкурентів шкоди репутації компанії.

Техногенна катастрофа – це різновид кризи, викликаної діями людей. Наприклад, кібератака може порушити роботу бізнесу та ускладнити його перезапуск. Фінансові кризи, такі як кризи, які є результатом високого рівня маніпулювання ринком та транспортних аварій, також можуть призвести до серйозної кризи для компанії.

Щоб захистити організацію та співробітників, важливо мати план дій для таких ситуацій, якщо ваш бізнес уразливий до криз, спричинених людиною.

Щоб запобігти серйозній шкоді компанії, важливо усунути фактори, які спровокували кризу, і запобігти подальшій ескалації.

Для раннього визначення кризових явищ у діяльності організації застосовується система антикризового управління. Також, до основних принципів базування даної системи відносять : невідкладне реагування на будь-які кризові прояви, широкість реалізації внутрішнього потенціалу організації для подолання кризових процесів, адекватність дій підприємства під можливим виникненням загрози його фінансового становища. Головні напрями антикризового управління на рівні підприємства зображені на рис.1.3.

Виходячи з цього, антикризове управління охоплює глобальні проблеми зовнішніх умов, проблеми розвитку компанії та проблеми за відхиленням стратегії і тактики підприємства тощо.

На практиці ж антикризове управління зводиться до формування комплексу заходів та їх використання, для змін у процесі виробництва та збуту компанії. Здебільшого, дані заходи впроваджуються на підприємстві за рахунок певних економічних стратегій, які сформовані для оптимізації та оздоровлення фінансових

потоків, та розглядаються на довготривалий розвиток організації для досягнення намічених цілей.

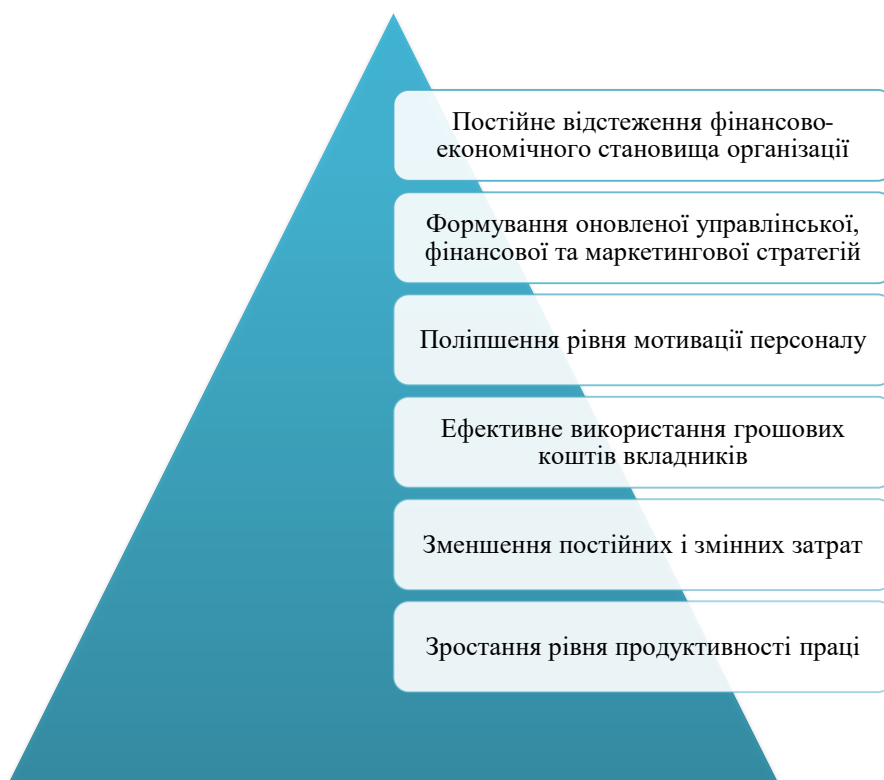


Рисунок 1.3 – Напрями антикризового управління підприємством

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Підсумовуючи, антикризова стратегія розглядається підприємством як напрямки, моделі та алгоритми дії, для ефективного забезпечення виходу з кризового положення та поступового відновлення його функціонування.

Для легкого протікання кризи на підприємстві американськими економістами було виокремлено три види стратегій антикризового управління, а саме:

✚ Проактивне антикризове управління – стратегія, яка вимагає планування потенційної кризи, щоб запобігти їй чи пом'якшити її вплив на діяльність організації. Це передбачає виявлення загроз, їх моніторинг і створення планів зменшення їх впливу на організацію. Наприклад, виділення фонду на випадок надзвичайних ситуацій або наявність запасних виробничих підприємств на

випадок, коли на вашому заводі раптово перестане працювати, є активним управлінням кризою.

✚ Чуйне антикризове управління – стратегія, яка допомагає подолати кризи, щоб обмежити їх вплив на діяльність компанії. Вступ у партнерство з новим дистриб'ютором після втрати найважливішого постачальника логістики є прикладом реагування на кризові ситуації.

✚ Відновлювальне антикризове управління – кризове управління відновленням допомагає компанії стабілізувати діяльність після раптового збою, який вона не могла передбачити. Наприклад, компанія може домовитися про нові підвищення з профспілкою працівників після тижня страйків, обґрунтованих операцій, щоб вийти з кризи.

Як би не намагалися організації запобігти непередбачуваним обставинам, які загрожують бізнесу, деяких криз не уникнути. Важливо завжди мати плани на випадок надзвичайних ситуацій для вирішення таких ситуацій. Створення групи з управління кризовими ситуаціями, яка проактивно шукає ознаки проблем і створює стратегію для ефективного їх вирішення, може допомогти організації зменшити вплив майбутніх криз.

1.2 Визначення та формування залежності діяльності компанії від поведінки споживача в умовах пандемії COVID-19. Поява нових звичок.

Фактор поширення пандемії COVID-19 виявився одним із основних чинників впливу на економічні процеси у 2020 році.

У зв'язку з пандемією COVID-19 відбулися серйозні зміни в життєдіяльності багатьох країн світу, зокрема України. Зокрема, надзвичайний стан було введено в цілих країнах або в окремих регіонах чи секторах; майже в усіх країнах запроваджено санітарно-епідеміологічні заходи (карантинні зони, температурний

скринінг, скасування масових заходів, закриття освітніх і культурно-розважальних закладів); встановлені обмеження на виїзд з/вїзду в країни та переміщення всередині країн; посилено роль державного управління в умовах надзвичайних ситуацій; накладено обмеження трудової діяльності; запроваджувалися нові, дистанційні форми роботи та навчання. Такі безпрецедентні кроки спричинили уповільнення економічного розвитку країн світу, у тому числі ЄС.

Україна не стала винятком: сезонно скоригований спад ВВП у 1 кварталі склав 0,7% порівняно з попереднім кварталом і 1,3% у річному обчисленні. Проте найбільших збитків національна економіка зазнала у 2-му кварталі. За попередніми оцінками МДЕТА, падіння ВВП склало 11% порівняно з 2 кварталом 2019 року (при прогнозі 14%). [10]

Найважчим місяцем 2 кварталу став квітень – період найжорсткіших карантинних заходів. Однак подальше пом'якшення карантинних обмежень як в Україні, так і в усьому світі сприяло поступовому відновленню підприємницької діяльності. Згідно з даними НБУ, індекс ділових очікувань становив 45,5 пункту у червні 2020 року проти 29,9 пункту у квітні 2020 року (рекордно низький рівень) та 45,8 пункту у березні 2020 року. Відповідно, глибина падіння почала зменшуватися в більшості видів економічної діяльності з травня. [10]

Зокрема, враховуючи:

- падіння виробництва в промисловості у квітні 2020 року порівняно з квітнем 2019 року становило 16,2%, у травні – 12,2%, у червні – 5,6%;
- у вантажних перевезеннях:
 - вантажообіг скоротився на 27,2% у квітні, але на 26% у травні та на 18,3% у червні;
 - пасажирообіг скоротився на 95,9% у травні, але на 92,3% у червні та на 72% у червні;
- у будівництві: у квітні зменшився обсяг виконаних робіт на 16%, а в травні – лише на 2,6%, а в червні – на 0,1%.

Загалом серед основних секторів економіки протягом січня-червня зростання відбулося лише в роздрібному товарообігу на 3,0% (у січні-червні 2019 року – 10,5%). Зниження продемонстрували всі інші види економічної діяльності: сільське господарство на 18,7% (зростання на 5,8% у січні-червні 2019 року), вантажообіг на 19,6% (зростання на 3,4%), пасажирообіг на 55,9% (зростання на 3,0%), оборот оптової торгівлі на 0,5% (зниження на 0,2%), промислове виробництво – на 8,3% (зростання на 1,3%), будівництво – на 5,5% (зростання на 25,3%). [10]

Вплив пандемії COVID-19 також сягнув на обсяги зовнішньої торгівлі.

Зокрема, імпорт зазнав більших збитків, ніж експорт, при відсутності істотних коливань курсу валют. Загалом у січні-червні 2020 року експорт товарів і послуг демонстрував негативну тенденцію, а саме зниження вартісного вираження на 6,6% за попередніми даними НБУ – ситуація не спостерігалася з січня 2017 року (крім січня-квітня та січня-травня 2020 року). З початку року експорт товарів до країн ЄС продовжує скорочуватися – на 17% (частка в загальному експорті товарів – 33,2%). [10]

У період з 20 квітня по 08 травня 2020 року Центр ресурсоефективного та чистішого виробництва (RECPC) провів спеціальне опитування в промисловому секторі з метою пошуку відповідей на те, як COVID-19 вплинув на виробничі підприємства та які нові потреби та виклики. це спрацювало. Дане дослідження проведено в рамках проекту ЮНІДО «Сприяння адаптації та впровадженню ресурсоефективного та чистішого виробництва через створення та функціонування центру чистого виробництва в Україні» за підтримки Швейцарії та Австрії.

Всього в опитуванні взяли участь 82 виробничі підприємства з більш ніж 8 галузей промисловості. Хоча така кількість респондентів не в змозі представити всю картину, яка зараз домінує в усіх українських компаніях, однак цього достатньо, щоб зробити певний аналіз і визначити шляхи подальшого розвитку.

Основними проблемами, з якими зіткнулися компанії під час спалаху COVID-19, були транспортування працівників на виробничу ділянку (67%), продаж продукції (59%) та витрати на засоби індивідуального захисту (59%). Тенденція залежності полягала в тому, що для великих компаній вплив витрат на засоби індивідуального захисту був більшим. Таким чином, зросла частка компаній, які визнали негативним фактором додаткові витрати на засоби захисту 42% для малих підприємств до 76% для великих. Це сталося через більшу кількість працівників, а отже, і більш відчутні витрати. Не варто забувати, що, швидше за все, великі компанії забезпечують більш ретельний контроль за дотриманням правил безпеки.

Середні та великі підприємства скаржилися на проблеми з транспортуванням працівників на об'єкти (70-72%). Однак на цей показник може суттєво вплинути географічне розташування компанії (існувала певна різниця в обмеженнях громадського транспорту в різних регіонах України).

Найбільше проблем зі збутом продукції мали дрібні підприємства, а саме 77% малих підприємств, 59% середніх та 41% великих. Проблеми з експортом були менш поширеними (28%) і типовими скоріше для великих компаній. Так, компанії, які скаржаться на поганий експорт, склали 41% великих підприємств проти 8% малих. Слід зазначити, що питання про продажі та експорт могли перетинатися, оскільки вони були відкритими для всіх респондентів. Водночас можна припустити, що малі підприємства були менш орієнтованими на експорт та більш вразливими через недиверсифікованість ринків.

У 37% досліджених випадків виявлено проблеми із постачанням ресурсів, що, швидше за все, пов'язано з тим, що національні компанії переважно стоять на початку міжнародних ланцюжків створення вартості з переробкою вітчизняної сировини.

Більшість українських підприємств (80%) не запустили виробництво додаткової продукції для протидії COVID-19 (наприклад, захисні маски, рукавички,

антисептики, вентиляційні пристрої). Лише 9% компаній виготовляли таку продукцію не лише для власних потреб, а й для збуту.

Великі компанії демонстрували кращу спритність. Так, у великих компаніях частка компаній, які виробляли побічні продукти COVID-19, склала 24%, а у малих знизилася до 15%. Це можна пояснити більшими ресурсами великих підприємств.

Крім того, великі підприємства виявилися більш орієнтованими (14%) на продаж такої продукції.

Деякі компанії відповіли, що не в змозі виробляти додаткову продукцію. Їм було запропоновано додаткове запитання для уточнення причин.

Так, 71% таких підприємств навіть не замислювалися про виготовлення додаткової продукції. 21% дійшли висновку, що це неможливо для їхніх об'єктів. Менше 3% скаржилися на брак обладнання, технологій чи чогось іншого.

Все це свідчить про те, що національні компанії працюють трохи мляво, і це властиво в основному великим компаніям. Наприклад, частка тих підприємств, які не думали про додаткову продукцію, становила 60% для малих компаній і зросла до 86% для великих. Причиною цього стала більша дистанція між ініціативними працівниками та особами, які приймають рішення. З іншого боку, великі компанії відчували себе більш стабільними під час кризи COVID-19, тому у них було менше мотивації для впровадження змін. [8]

Україна, як і інші країни світу, піддається сильному негативному впливу як глобальної пандемії і, відповідно, скорочення світового попиту, так і введених всередині країни карантинних заходів.

Світова економіка загалом і міжнародна торгівля зокрема зазнали і продовжують зазнавати величезних втрат від пандемії коронавірусу. Невизначеність, в якій опинилися підприємства та кінцеві споживачі, ще більше посилюється багатьма факторами. Серед них – зниження доходів, обмеження на поїздки за кордон, зміна споживчого попиту та зміна поведінки суб'єктів ринку, щоб назвати лише деякі з них.

Глобальний карантин, соціальне дистанціювання та інші заходи, запроваджені для обмеження поширення пандемії COVID-19, спонукали споживачів купувати більше на онлайн-ринках. Внаслідок цього бізнес-ландшафт зіткнувся зі стрімкими змінами протягом періоду карантину. Зрештою, коронакриза прискорила розвиток цифрової комерції. У глобальному масштабі з'явився новий споживач, занурений у цифрові технології, більш вибірковий, із фінансовими труднощами.

Втрати доходів, обмежені транспортні можливості та заходи з пом'якшення наслідків пандемії, що спричинили скорочення діяльності постачальників, змусили виробників і продавців B2B скоротити витрати на виробництво та маркетинг, знайти нових постачальників як за кордоном, так і всередині країни та прискорити прийняття рішень. Національні компанії отримали можливість диверсифікувати свій продуктивний портфель з метою імпортозаміщення та забезпечити інші фірми та філії іноземних компаній необхідними ресурсами. Ринки B2C, з іншого боку, зіткнулися зі зниженням купівельної спроможності та транскордонної мобільності. Крім того, споживачі перейшли на здоров'я та безпеку, зберігаючи перевагу недорогим товарам та послугам. Вироби, які привносять комфорт і затишок у житловий простір, приділяють більше уваги, ніж зазвичай. Загалом, невизначеність і непередбачуваність ситуації змусила споживачів відкласти частину своїх вимог.

Промисловий ринок і споживчий ринок зіткнулися з необхідністю прискорити цифровізацію та полегшити пошук і купівлю товарів в Інтернеті.

Пандемія спричинила різке зростання онлайн-продажів. Оскільки відвідування звичайних магазинів було обмежено, а у багатьох не вистачало грошей, споживачі ходили робити покупки в Інтернеті, що спричиняло зростання онлайн-покупок.

Пандемія COVID-19 вплинула на спосіб життя та мотивацію багатьох людей, тому їхня купівельна поведінка також змінилася.

На поведінку покупців впливає цілий ряд факторів, об'єктивних і суб'єктивних. Минулого року одним із таких факторів була пандемія. Зростання випадків COVID-19 та його наслідків (таких як карантин, ізоляція, соціальне дистанціювання та обмеження громади) вплинули не лише на ставлення людей до здоров'я, але й на їхню купівельну поведінку.

Люди, які перебувають на карантині, замовляли в Інтернеті частіше, ніж зазвичай. Вони також зменшили свої дискреційні витрати, стали більш вибірковими та перейшли до місцевих брендів. Зріс попит на цифрові технології (наприклад, супутниковий широкопasmовий доступ і відеоконференції).

Оскільки більшість споживачів були змушені харчуватися вдома під час карантину, у промисловості харчових продуктів і напоїв зросли онлайн-продажі. Оскільки багато онлайн-покупців повідомляють про зниження доходу, не дивно, що на той момент перевагу віддавали доступним брендам. Якщо раніше споживчий кошик включав широкий асортимент товарів і послуг, то під час пандемії в центрі уваги були товари першої необхідності, ліки, антисептики та дезінфікуючі засоби, послуги доставки тощо. Суттєвих змін зазнали й моделі покупок, характерні для святкового сезону. Середній бюджет на святкові покупки був меншим під час пандемії порівняно з попередніми роками, і багато покупців (майже всі покоління) звернулися до безконтактних покупок. Основними критеріями закупівлі залишалися ціна, доступність і зручність, а з'явився новий критерій — гігієна.

Разом із зростанням продажів продуктів харчування під час пандемії зросли продажі товарів медичного призначення, дитячих товарів, спортивних товарів та товарів для розваг. Знизився відсоток спонтанних покупок, збільшився відсоток запланованих. Раціоналізація торговельної поведінки під час пандемії спонукала більшість компаній переосмислити свої бізнес-стратегії та розглянути новий ситуаційний драйвер закупівель для утримання та залучення нових клієнтів.

На поведінку споживачів вплинула як сама пандемія COVID-19, так і урядові обмеження. Споживачі всіх поколінь під час кризи COVID-19 частіше купували

товари та послуги в цифровому вигляді. Загалом відбувся значний зсув у бік витрат на електронну комерцію. Також зросла частота покупок. Фактори, які сприяють поведінці споживачів в Інтернеті під час пандемії COVID-19, включають сильне та постійне зростання кількості користувачів Інтернету та підвищення обізнаності про покупки в Інтернеті, дедалі активніші випуски продуктів в Інтернеті, низькі ціни через масові покупки тощо.

Очікується, що пандемія COVID-19, соціальне дистанціювання та перебування вдома підштовхнуть споживачів робити покупки в Інтернеті. Однак невизначений споживчий попит і проблеми з ланцюгом поставок можуть вплинути на індустрію електронної комерції. Проблема з пандемією COVID-19 також може торкнутися великих торговців, які відчують зменшення кількості звичайних покупок, порушення ланцюга поставок та збільшення покупок основних засобів гігієни та дезінфекції, бакалійних та інших товарів.

Враховуючи зміни в поведінці споживачів, спричинені COVID-19, маркетингові дослідження в цій сфері також зазнали змін. Все більше маркетингових досліджень поведінки споживачів відбувається в Інтернеті (онлайн-анкети, опитування колл-центрів, фокус-групи, що проводяться за допомогою відеоконференцій або телефонних розмов). Підприємцям довелося швидко адаптуватися та знаходити інноваційні способи взаємодії з клієнтами. Хоча ситуація була непередбачуваною, а рішення не завжди легко приймати, самі нинішні зміни не можна назвати принципово новими. Аналіз змін у поведінці споживачів у режимі реального часу, інтеграція онлайн- і офлайн-каналів, автоматизація, гнучкість та увага до цінностей спільноти — все це обговорювалося раніше. Пандемія просто призвела до підвищення наукового інтересу до цієї діяльності. У новому світі роль онлайн-аналітики значно зростає: повний карантин відбивається на поведінці користувачів.

Не розуміючи, що саме змінилося, компанії не можуть планувати свої майбутні дії. Це стосується як маркетингу, так і продажів загалом. Яким би не був

світ, нові види досліджень, методів і технологій, засвоєних під час пандемії, не є тимчасовими, а впевнено впроваджуються та відкривають новий простір для управління поведінкою споживачів в Інтернеті.

У січні 2021 року відбулося значне зростання онлайн-транзакцій (рис. 1.4). Загалом, користувачі Інтернету стали впевненішими під час покупок в Інтернеті та більше зацікавлені в покупці якісних товарів за нижчими цінами. У той же час покупці, як правило, віддавали перевагу інтернет-магазинам з широким асортиментом товарів. Кількість операцій у супермаркетах зросла на 73,4 та 49,9% відповідно. Зростання спостерігалось для товарів для дому (28,7%), ювелірних виробів та годинників (26,4%), спортивних товарів (26,2%) тощо [14]. Водночас онлайн-транзакції з туристичними послугами, модними товарами та предметами розкоші зменшилися на 33, 5,2 і 2,8% відповідно [14].

Зростаюча активність користувачів Інтернету, у тому числі споживачів електронної комерції, вимагала високого рівня безпеки та гнучкої платіжної системи, яка підтримувала б міжвалютні платежі.

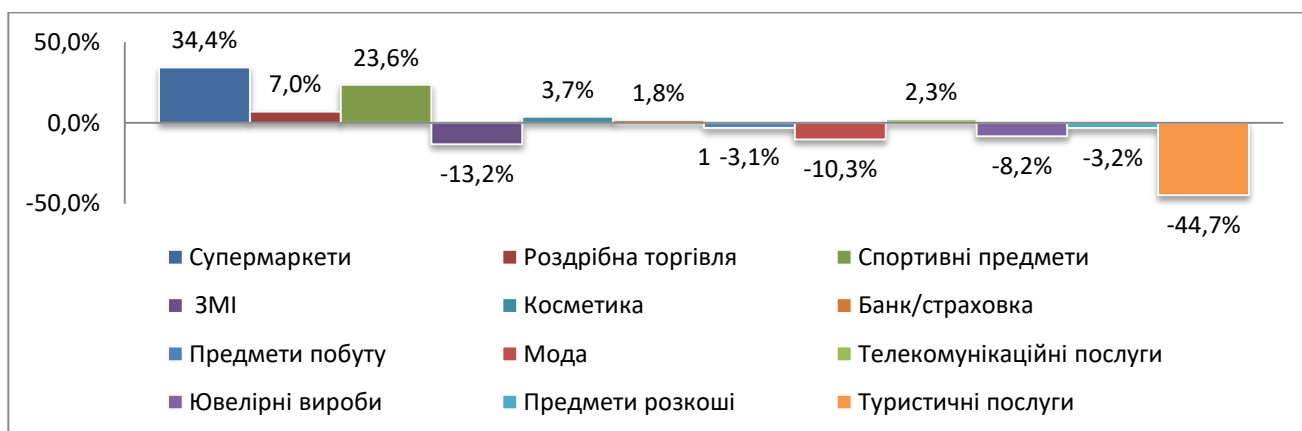


Рисунок 1.4 – Онлайн-транзакції основних сфер обслуговування споживачів у січні 2021 р.

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Підсумовуючи, пандемія COVID-19 сильно вплинула на економічну активність у сфері ритейлу. Нова реальність не означає скорочення асортименту та концентрацію лише на низькоцінних продуктах. Це якісна зміна в результаті нового

споживчого підходу до реальності, що змушує мережі всебічно переглянути свою цінову та асортиментну політику. Стратегія має бути адаптована до нових ринкових реалій.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПАТ «FOZZY GROUP» ДО КРИЗОВИХ УМОВ, СПРИЧИНЕНИХ ПАНДЕМІЄЮ COVID-19

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Fozzy Group», виявлення фінансового благополуччя компанії.

Компанія «Fozzy Group» є одною з найбільших торгово-промислових груп в Україні, бізнес-інтереси якої включають рітейл, виробництво продуктів харчування, банківську справу, ІТ, логістичний, туристичний і ресторанний бізнеси (табл.2.1).[18] Загальна кількість працівників у штату компанії сягає понад 55 000 людей. Президент «Fozzy Group» — український бізнесмен Володимир Костельман.

Таблиця 2.1 – Напрямки розвитку групи компаній «Fozzy Group»

| Напрямок розвитку | Особливість |
|--------------------------------|---|
| <i>Торгові мережі групи</i> | 276 супермаркетів «Сільпо» і 4 делікатес-маркети Le Silpo, 249 магазинів «Фора», преміум-маркет «Favore» у Київській області, 9 гіпермаркетів оптово-роздрібного формату Fozzy, 70 маркетів «Thrash! Траш!», 68 фарммаркетів «Біла ромашка», 114 магазинів гаджетів Ringoo. |
| <i>Агро-промисловий напрям</i> | Ніжинський консервний завод (ТМ «Ніжин», ТМ «Грінвіль»), дві птахофабрики (ТМ «Снятинська птиця»), Богуславський завод продтоварів (ТМ «Богуславна»), «Вогні Гестії» (ТМ Skadi), Житомирська панчішна фабрика (ТМ «Лівий&Правий») |
| <i>Власні торгові марки</i> | ТМ «Премія», Premiya Select, «Повна чаша», EXTRA! |
| <i>Ресторанний напрям</i> | Буланжері, Дзяо-бар, Мокрі вуса, Escobar, Positano, Who&Why Drinkery, «У Хромого Пола» |
| <i>Інші бізнеси</i> | банк «Восток», ІТ-розробник «ТемаВІТ», логістичний оператор «УВК», доставка «Justin», мережа турагенцій «Silpo Voyage» |

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Одним зі стратегічних напрямів діяльності «Fozzy Group» є власний імпорт. Компанія займається імпортом ексклюзивних продуктів з майже 50 різних країн світу, маючи великий досвід роботи зі 170 виробниками. Укладаючи нові прямі контракти з контрагентами «Fozzy Group» розширює асортимент більш оригінальними продуктами та надає можливість споживачам ознайомитись з тенденціями світу за цінами виробника: сири, рибні делікатеси, кондитерські вироби, оливкова олія, молочні десерти, мінеральні напої європейських виробників та сегмент алкогольних напоїв. Особливістю системи імпорту продуктів вважають розроблену індивідуальну оперативну систему логістики компанії, що дає змогу забезпечити регулярність поставок продукції.

У 2012 році група компаній стали першими в Україні, які представили споживачам на полицях однієї мережі асортимент більш ніж 100 найменувань елітних видів сирів, серед яких : свіжі, м'які, пресовані, сири з різними видами цвілі. Серед постачальників елітних сирів власного імпорту «Fozzy Group»— європейські компанії Wyke Farms Ltd, Veldhuyzen Kaas bv, Fromi Rungis SAS.[17] Восени 2012 року «Fozzy Group» започатковує Premiya Wine Club[14]. Першою під лейблом PWC з'явилася лінійка французьких вин La petite vigne сортів Мерло, Каберне-Совіньйон, Совіньйон і Шардоне категорії Pays d'Ос IGP (місцеві вина регіону Лангедок). [17]

Новим відкриттям для компанії стало відкриття у 2015 році інтернет-магазину Fozzy, для доступності споживачів продажу та доставки по Києву та передмісті.

Група компаній «Fozzy Group» має власну логістичну систему, яка складається з 4 центрів по Україні: Київ, Одеса, Харків та Запоріжжя. Логістичні потреби компанії обслуговують 562 вантажівки по всій Україні.

Для покращення умов доставки у 2018 році компанія купила кур'єрську службу Post.ua, засновану Віталієм Яницьким, на основі якої «Fozzy Group» почали розвивати власного оператора доставки B2C Justin. [17]

Торговельний обіг мереж групи (супермаркетів «Сільпо», крамниць біля дому «Фора», гуртових гіпермаркетів Fozzy) представлено на рис.2.1.

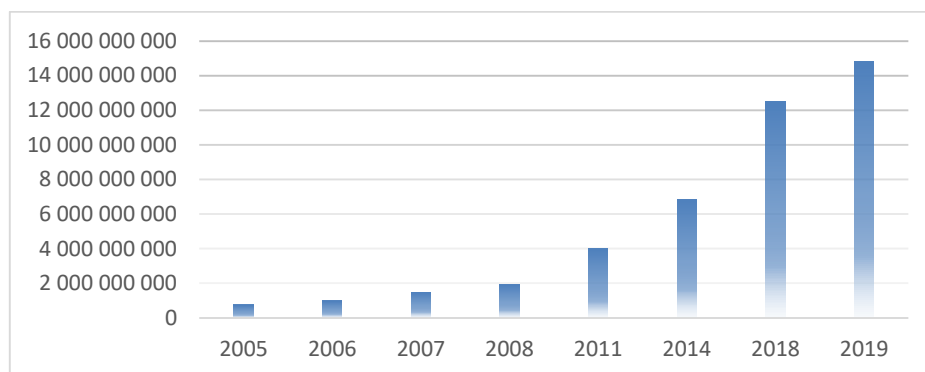


Рисунок 2.1 - Торговельний обіг мереж групи «Fozzy Group» в період 2005-2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Для більш широкого розуміння фінансового положення компанії необхідно провести аналіз фінансової звітності підприємств за період докарантинної ситуації та безпосередньо в умовах глобального епідеміологічного стану. Аналіз було проведено на основі опублікованих звітностей підприємств на порталі відкритих даних Державної податкової служби України.

Спостерігається послаблення господарського потенціалу, на що вказує зменшення суми активів на 17,56%. Тобто у підприємства скорочується обсяг наявного у розпорядженні майна. Зменшення суми балансу зумовлене скороченням оборотних активів (-62,91%).

Для початку необхідно розглянути динаміку активів підприємства «Fozzy Group» представлену на рис.2.2.



Рисунок 2.2 - Динаміка активів ПАТ «Fozzy Group» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Спостерігається послаблення господарського потенціалу, на що вказує зменшення суми активів на 17,56%. Тобто у підприємства скорочується обсяг наявного у розпорядженні майна. Зменшення суми балансу зумовлене скороченням оборотних активів (-62,91%).

Наступним чином, необхідно розглянути динаміку джерел фінансування. Причини збільшення (зменшення) майна підприємства встановлюють, вивчаючи зміни у складі джерел освіти. Надходження, придбання, створення майна може здійснюватися за рахунок власних та позикових коштів, характеристика яких відображена у пасиві бухгалтерського балансу. Основні джерела фінансування та їх стан в групі компаній «Fozzy Group» представлені на рис.2.3.



Рисунок 2.3 - Динаміка джерел фінансування ПАТ «Fozzy Group» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Звідси випливає скорочення суми наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зменшенням короткострокових зобов'язань (-32,11%). Детальний аналіз пасивів підприємства описаний у табл.2.2.

Таблиця 2.2 - Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) ПАТ «Fozzy Group» у 2019-2020 рр., тис. грн.

| Показник | 2019 | 2020 | Абс.приріст,+,- | Відн.приріст,% |
|------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| Додатковий капітал | 1916400 | 1916400 | 0 | 0 |
| Власний капітал | 1956444 | 1965018 | 8574 | 0,44 |
| Довгострокові зобов'язання | 0 | 0 | 0 | - |
| Векселі видані | 890983 | 1638478 | 747495 | 83,9 |
| за розрахунками з учасниками | 565808 | 0 | -565808 | -100 |
| Інші поточні зобов'язання | 962607 | 3878 | -958729 | -99,6 |
| Короткострокові зобов'язання | 2420170 | 1642946 | -777224 | -32,11 |
| БАЛАНС | 4376614 | 3607964 | -768650 | -17,56 |

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників. Скорочення загальної суми зобов'язань призводить до підвищення незалежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів, хоча стримує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії.

Фінансова стійкість – один з найважливіших факторів фінансового положення підприємства, це стан його майна, що гарантує платоспроможність компанії. Таким чином, фінансова стійкість свідчить, що вкладені ресурси в діяльність підприємства обов'язково повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від діяльності, а отриманий прибуток має забезпечувати незалежність підприємства від залучених зовнішніх джерел формування активів компанії та самофінансування. Фінансові показники «Fozzy Group», представлені у таблиці 2.3 свідчать про підвищення фінансової незалежності компанії, за визначенням

динаміки коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2020р. підприємство спроможне самостійно профінансувати 54,46% своїх активів.

Таблиця 2.3 - Показники стійкості та платоспроможності ПАТ «Fozzy Group» у 2019-2020 рр.

| Показник | 2019 | 2020 | Абс. приріст, +,- | Відн. приріст, % |
|---------------------|------|------|-------------------|------------------|
| Фінансова автономія | 0,45 | 0,55 | 0,1 | 21,84 |
| Поточна ліквідність | 0,77 | 1,63 | 0,86 | 111,64 |

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Значення поточної ліквідності знаходиться вище нормативної межі (1,5), що вказує на низьку імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі. Також важливими факторами визначення фінансового благополуччя компанії є операційний прибуток, чистий фінансовий результат та чистий дохід від реалізації (рис. 2.4). Аналітичний показник ЕВІТ або операційний прибуток дорівнює обсягу прибутку, але до вирахування відсотків за позиковими коштами і сплати податків. Чистий фінансовий результат – показник фінансового результату, як відображення чистого прибутку. Чистий дохід від реалізації – це показник доходу безпосередньо від реалізації товарів, робіт або послуг, який розраховується без урахування мита, податку на додану вартість, акцизного податку та інших непрямих податків та зборів.

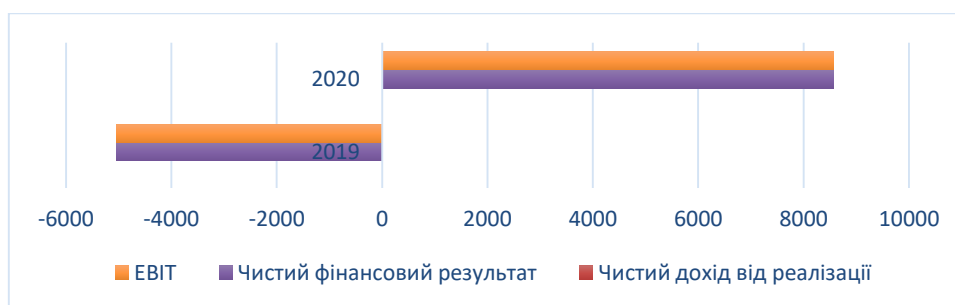


Рисунок 2.4 - Динаміка фінансових результатів ПАТ «Fozzy Group» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Сума чистого доходу від реалізації товарів та послуг була нульовою у 2020 році. Сума чистого прибутку компанії є додатною (8574 тис. грн у 2020 році), що може вказувати на продуману бізнес-модель. Хоча для кращого розуміння здатності менеджменту досягати поставлених цілей слід розглянути показники рентабельності (рис.2.5).

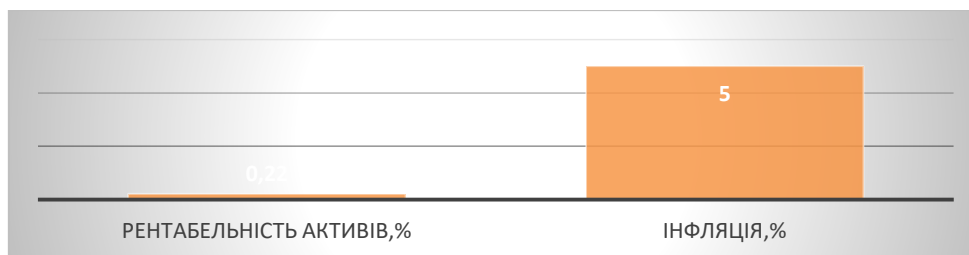


Рисунок 2.5 - Співставлення рентабельності активів ПАТ «Fozzy Group» з інфляцією в Україні у 2020 р.

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Рентабельність активів у 2020р. нижча інфляції, що свідчить про реальне знецінення вартості наявних у компанії активів. Для визначення привабливості компанії як об'єкту інвестування доцільно співставити рентабельність власного капіталу та рентабельність альтернативних напрямків вкладення капіталу власниками (рис.2.6).



Рисунок 2.6 - Співставлення рентабельності власного капіталу ПАТ «Fozzy Group» з дохідністю альтернативних інструментів у 2020 р.

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Для простоти розрахунку використовуються дані Національного банку України щодо середньої доходності депозитів за 2020 р. Таким чином, перевищення доходністю за альтернативним інструментом рентабельності власного капіталу вказує, що спостерігається значний недоотриманий прибуток, що міг би бути згенерований у випадку продажу частки компанії та спрямування вивільнених коштів на фінансовий ринок.

2.2 Аналіз трансформації бізнес моделі організації в умовах явища пандемії COVID-19 на прикладі групи компаній «Fozzy Group».

Зміни в зовнішньому середовищі, що оточує роздрібну індустрію, значно змінили загальноприйняту думку і просто могли б створити нову структуру та обставини («нову норму»), що матиме широкий спектр впливу на політику, економіку та наш спосіб життя, включаючи цифрові технології, які їх підтримують. Після того, як японський уряд оголосив надзвичайний стан, основні роздрібні підприємства, які займаються продуктами харчування та повсякденними потребами, отримали від уряду запит на безперервність бізнесу, але багато інших видів роздрібного бізнесу були змушені закритися. Вплив на економіку був настільки важким, що деякі кажуть, що на відновлення знадобиться близько двох років. Індустрія роздрібної торгівлі, зокрема, сильно постраждала від того, як уряд попросив людей помістити себе на карантин, що значно обмежило обслуговування в магазинах віч-на-віч. Наш спосіб життя як споживачів також був змушений різко змінитися.

Nielsen RMS та e-commerce KAI розробили презентацію по трансформацію ринку FMCG в умовах COVID-19 на основі аналітичних та статистичних даних компанії «Fozzy Group». Її представила комерційна директорка NielsenIQ Сніжана Абдуліна у травні 2021 року.

Сучасна торгівля та онлайн зростали на фоні падіння традиційних каналів, таким чином темпи зростання грошових продажів магазинів «Fozzy Group» продовольчої категорії товарів онлайн зросли на 70%, гіпер-,супер-,мінімаркети – на 10%, спеціалізовані магазини – на 6%, відносно 2020 року до 2019 року. Натомість, магазини біля дому, імпульсні магазини, та відкриті ринки втратили темпи продажу на 14%, 12% та 24% відповідно. Непродовольча група товарів також відзначилася у зростанні грошових продажів онлайн, гіпер-,супер-, мінімаркетів, парфумерних магазинів, основні показники позначені на рис.2.7. [11]

Різкі зміни зовнішнього середовища, спричинені COVID-19, по-різному вплинули на бізнес роздрібної індустрії. Криза створила різкі контрасти в ефективності бізнесу між видами бізнес-операцій. Під час обмежувальних заходів пандемії COVID-19 роздрібний сектор стикається з новими викликами, які вимагають нетрадиційних, швидких, гнучких та обґрунтованих рішень. За даними Міністерства промисловості і торгівлі України, падіння роздрібного товарообігу в квітні 2020 року становило 23,4% у річному обчисленні, у травні – понад 19%, у червні – майже 8% [13]. Змінюються споживчі переваги та поведінка потенційних клієнтів, фінансові можливості та методи купівлі – основні драйвери попиту. Такі зміни загострили потребу внесення значних коригувань до асортиментних програм, моделей торгівлі та інших організаційних проблем, а також відкрили шлях до виміреної трансформації бізнесу.

Заходи, запроваджені для обмеження поширення пандемії COVID-19, спонукали споживачів купувати більше на онлайн-ринках. Тому, бізнес- ландшафт зіткнувся з розвитком цифрової комерції.

Залишаючись вдома і не виходячи в магазин, онлайн-покупки поширилися серед тих, хто раніше не користувався. А через зміну стилів роботи через те, що люди змушені працювати віддалено з дому, життя через онлайн-канали стало

нормальним. Цифрова технологія, яка підтримує спосіб життя в Інтернеті, популярна вже деякий час, але її поширення різко прискорилося з початку пандемії.

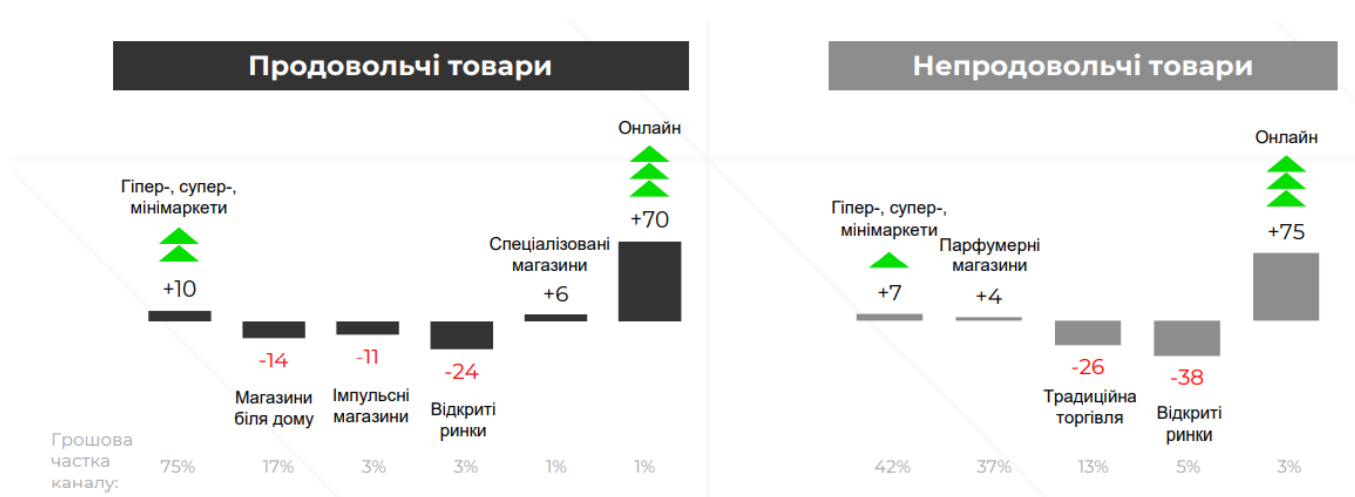


Рисунок 2.7 – Динаміка грошових продажів FMCG за 2020 р. [11]

З точки зору зміни сприйняття офлайн-покупок у порівнянні з онлайн-покупками, цей процес відображає адаптацію до кризи COVID-19 та поширення явища цифрової ери. Тому можна говорити про досвід офлайн-прямих покупок, який може бути пов'язаний з допандемійною реальністю, а згодом і з відповідними обмеженнями. Навіть якщо технології призвели до значного прогресу в якісних послугах і відносинах з клієнтами, покупці все ще прагнуть до прямого контакту з продуктами з двох причин: щоб перевірити їх справжність і отримати задоволення від покупок. Крім того, відвідування супермаркету активізує цікавість, нові бажання і навіть задоволення в будь-якій точці світу, хоча багато людей не купують те, що цінують і бачать.

Під час пандемії технології більше не були вибором, але єдиним рішенням було залишатися в безпеці та зберігати внутрішній баланс. Цей етап пандемії, дотримуючись критерію онлайн-доставки їжі, адаптуючи бізнес до вразливих людей, полягав у реорганізації магазинів «Fozzy Group» та аналізу їхніх пріоритетів: споживачів, прибутку, участі в КСВ, стилю спілкування, інвестування в технології.

Мережа супермаркетів «Сільпо» запустила власну доставку їжі з міст із найменш розвиненою службою доставки. Проект стартував у 45 містах України та згодом охопив усі міста, де розташовані супермаркети «Сільпо». Вибрати товари та оформити замовлення можна на сайті shop.silpo.ua. Доставка коштує 50 грн і буде проведена протягом 4-х годин, обраних замовником. На думку Катерини Огуряєвої, директорки з маркетингу мережі «Сільпо», піклування про клієнтів було основним поштовхом до розвитку кур'єрської служби у 45 міст України, де в першу чергу важко але необхідно замовити їжу та предмети першої ж необхідності, тому великі міста, такі як Харків, Київ, Одеса, Дніпро приєдналися до служби доставки пізніше.[17]

Усі пакувальники замовлень та кур'єри забезпечені масками, рукавичками, антисептиками та проходять щоденний температурний контроль для безпечної доставки.

Після успішного запровадження служби доставки Сільпо, до нововведення приєднали магазин Фора.

Під час карантину, вразливі люди, як правило, люди похилого віку, отримували користь від доставки додому не завдяки заявкам у супермаркетах чи онлайн-підтримці, а завдяки допомозі волонтерів. Пізніше супермаркети придумали інноваційні рішення для задоволення потреб уразливих верств населення. У цьому плані молоді споживачі звикли купувати різні продукти в Інтернеті, але менше продуктів, тому їх наступний крок був легшим. Для літніх людей цей крок зробили супермаркети, які закликають розвивати цифрові навички цієї аудиторії.

Успіх сучасної торгівлі у 2020 визначила потреба у комфортній великій закупці. Відповідно змінилися основні місії походу в магазин. Серед основних місій розрізняли: велика закупка, повсякденні потреби, екстрені покупки, інше. У 2020 році споживачі збільшили походи в магазин за великою закупкою на 14%, і

складали 2-3 рази головної закупки на місяць, походи в магазин за повсякденними потребами скоротилися на 10%, екстрені покупки зменшилися на 7%, тим не менш інші потреби збільшилися на 5% (рис.2.8)[11]

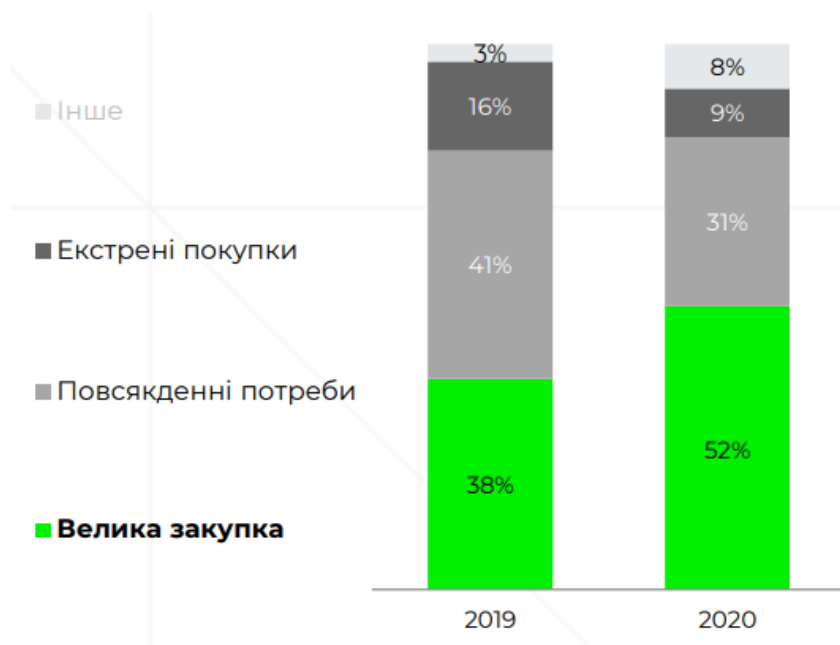


Рисунок 2.8 – Динаміка місій походу в магазини за 2019-2020 рр.[11]

При цьому структура споживання також змінилася, пандемія створила потребу у нових категоріях. Серед 100 споживачів, розглядаючи категорії товарів, що були в останній покупці, першочерговими виявилися: хліб та випічка (75 чол.), свіжі продукти (63 чол.), молочні продукти (61 чол.), паперова продукція (46 чол.) (табл.2.4). Тим не менш, через проблему пандемії COVID-19 попит визначився у таких категоріях, як: антисептики, засіб для дезинфекції (36 чол.), антибактеріальні засоби для прибирання(21 чол.), антибактеріальні засоби для прання (19 чол.). Це зумовлено тим, що необхідність проводити більше часу вдома змінила звички споживачів. Кількість віддалено працюючих робітників сягнула більше 40%, близько 39% українців стали частіше прибирати вдома, та 37% більше готувати вдома. Дослідження показує, що близько 24% українців почали більше їсти під час карантину і в той час , біля 38% споживачів набрали вагу.[11]

Таблиця 2.4 – Структура кошиків споживачів у 2020 р.

| КАТЕГОРІЇ, ЩО БУЛИ У ОСТАННІЙ ПОКУПЦІ (на 100 споживачів) | | КУПИЛИ ЧЕРЕЗ COVID (на 100 споживачів) | |
|--|---------|--|---------|
| Хліб та випічка | 75 чол. | Антисептик, засіб для дезінфекції | 36 чол. |
| Свіжі продукти | 63 чол. | Антибактеріальні засоби для прибирання | 21 чол. |
| Молочні продукти | 61 чол. | Антибактеріальні засоби для прання | 19 чол. |
| Паперова продукція | 46 чол. | Їжа у банках, консерви | 11 чол. |
| Упакований чай, кава | 45 чол. | Заморожені продукти | 9 чол. |
| Бакалія | 38 чол. | Хліб та свіжа випічка | 9 чол. |
| Соуси і спеції | 38 чол. | Засіб для догляду за руками | 9 чол. |
| Шоколад | 32 чол. | Паперова продукція | 8 чол. |
| Сигарети, тютюн | 31 чол. | Бакалія | 7 чол. |
| Печиво та тістечка | 30 чол. | Сухі сніданки | 7 чол. |

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Українці залишаються чутливими до цін. Карантинні заходи призвели до збільшення розмірів кошика споживачів мережі магазинів «Fozzy Group» на 43%, але натомість 55% споживачів почали купувати більш дешевші бренди, що зумовлює менший прибуток компанії, через низьку маржинальність товарів. Змінилася й поведінка споживачів відносно промо-активностей : 80% українських споживачів почали шукати найбільш вигідні пропозиції по обраним товарам. Це підтверджує дослідження організації Global Survey on Consumer Sentiment During the Pandemic, яка зазначила, що 8 з 10 споживачів-українців помічають зміни цін. Кожен п'ятий споживач почав частіше купувати власні марки мережі магазинів «Сільпо», через їхню відносно нижчу ціну.

Компанія «Fozzy Group», яка є власниками мережі магазинів Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry та низку інших, для піклування про своїх клієнтів впроваджує додаткові санітарно-гігієнічні заходи для запобігання поширення коронавірусу.

Компанія завжди піклується про своїх споживачів та співробітників, тому в першу чергу приділяє увагу заходам безпеки та підтриманню санітарно-гігієнічних правил, особливо в період загострення епідемічних ситуацій з гострих респіраторних вірусних інфекції та грипу. У своїй заяві «Fozzy Group» звернули увагу на загострення епідеміологічної ситуації у світі у формі широкого поширення захворюваності коронавірусної інфекції COVID-19, тому, задля піклування про своїх гостей магазинів та співробітників, вони були змушені посилити заходи безпеки та запровадити посилені санітарно-гігієнічні правила в усіх магазинах. [17]

Під час карантинної ситуації в країні компанія проводила посилений контроль за станом здоров'я співробітників: за наявності будь-яких ознак хвороби (підвищена температура, кашель, ускладнене дихання тощо) співробітники направляються додому з рекомендацією звернутися до лікаря. Також було заборонено виходити на роботу у разі будь-яких можливих ознак нездужання. Особливу увагу зосередили на обробці поверхонь дезінфікуючими засобами в магазинах, та у місцях масового скупчення людей, а також обробки зон частішого користування клієнтами (ручки візків, вітрини, двері). До того ж був посилений контроль за дезінфекцією рук усіх співробітників магазинів. Було переглянуто графік, та перенесено проведення більшої кількості фестивалів, дегустацій, майстер-класів тощо, для уникнення великого скупчення відвідувачів.

Зосередженість на змінах у бізнес-процесах роздрібної торгівлі, які особливо постраждали від COVID-19, показує, що у сфері роздрібної торгівлі продуктами харчування та споживчими товарами, які швидко переміщуються, приклади оперативних заходів включають розміщення наклейок на підлозі, щоб позначити відповідні місця соціального дистанціювання для клієнтів, які очікують в черзі на касі. На касу також встановили вінілові штори, частково для захисту працівників. Крім того, у відповідь на вимоги клієнтів до безпеки, такі заходи, як дезінфекція візків та індивідуальне пакування продуктів для запобігання крапельному

зараженню, були додані до щоденної роботи, що підвищило втому працівників. Деякі люди намагаються заохочувати покупців використовувати електронну комерцію, розміщуючи замовлення в Інтернеті та забираючи їх у магазинах.

Міжнародна дослідницька компанія «Кантар Україна» провела дослідження, за результатами якого, мережа супермаркетів «Сільпо» увійшла до числа брендів, які подбали про своїх споживачів під час карантину, поряд із «Сільпо» найчастіше згадувалися «Розетка» та «Нова пошта». [20]

Також «Сільпо» подбали про якість та швидкість діагностування українців і спільно з Офісом президента здійснили закупівлю 1 мільйону тестів для швидкого діагностування коронавірусної хвороби. Першу партію було доставлено квітня 2020 року літаком з Китаю, який містив у собі товари медичного призначення, такі як набори реагентів, задля проведення лабораторних ПЛР-тестів і діагностики COVID-19.

«Наборів реагентів, які ми закупили на суму понад 50 млн. грн., вистачить, щоб перевірити на коронавірус один мільйон українців. Реагенти будуть доставлені до всіх регіонів, де є спеціалізовані лабораторії при Міністерстві охорони здоров'я України. Зараз в Україні 26 таких лабораторій: дві в Києві та по одній у кожній області», — каже Олександр Прадучин, директор із роздрібного продажу «Сільпо».[17]

«Офіс Президента проводить велику роботу з організації як закупівлі, так і логістики ПЛР та експрес-тестів, засобів індивідуального захисту, масок, медичного обладнання та інших товарів, необхідних для боротьби із поширенням коронавірусу. Ми вдячні всім соціально відповідальним компаніям, представникам великого та середнього бізнесу, які оперативно відгукнулися на заклик Президента Володимира Зеленського допомогти у боротьбі з пандемією. Завдяки нашим зусиллям ми обов'язково переможемо», – каже Кирило Тимошенко, заступник

Глави Офісу Президента України. Секретар Координаційної ради боротьби з поширенням COVID-19. [17]

Між тим, українська мережа супермаркетів «Сільпо» виділила 100 мільйонів гривень на допомогу у боротьбі з пандемією та на закупівлю обладнання для лікарень та ліків, завдяки успішній співпраці з МОЗ.«Сільпо» надали підтримку на придбання лікарняного обладнання та засобів індивідуального захисту для лікарів та інших медичних працівників.

«Fozzy Group» також подбали про своїх офісних співробітників і ввели менше ніж за рік після першого дня карантину гібридний формат роботи. Керівництво прийняло рішення продовжити нові правила й після закінчення карантинних заходів, для відмови від формалізації на користь інноваційних рішень і створення нової екосистеми взаємодії.

Для прийняття гібридного формату офісної роботи компанія провела опитування, за результатами якого , 71% співробітників висловили неабияке бажання змінити формат щоденної роботи в офісі. Натомість, на повну віддалену роботу готові перейти лише 15%. Більшість співробітників вважають за важливе можливість працювати і в офісі. Так, дослухавшись до побажань співробітників, було прийнято рішення остаточно перейти на гібридний формат роботи та паралельно будувати новий простір взаємодії та гнучку архітектуру робочих місць.

Перший крок від адаптації до будування нового стався навесні 2021 року із відкриттям інноваційного хабу.

Innovation HUB – це ключовий етап у впровадженні agile підходів до роботи, окрема екосистема для експериментів і перевірки гіпотез. Це простір для роботи продуктивних команд, в якому одночасно можуть працювати до 250 співробітників.

Чому інноваційний центр? Площа хаба складає 1114 квадратних метрів. Всі меблі та предмети мобільні, тому можна змінювати розташування столів, стільців, фліпчартів та всього необхідного для виконання завдання. Навіть телевізійні панелі від'єднуються від стін і можна легко переміщати по кімнаті. Фліпчарти з маркерними дошками з одного боку та звуконепроникними панелями з іншого дозволяють зонувати простір. Завдяки цим панелям у співробітників з'являється особистий робочий простір та конфіденційність. При цьому підлога та стеля також виконані із звукоізоляційних матеріалів. Інтенсивність світла можна контролювати із загальної панелі; зональне освітлення у маточах створює правильне освітлення. Розетки кріпляться до стелі і за необхідності можуть бути легко опущені. Розмовляти по телефону або працювати у повній тиші можна в офісних кабінках, які називають мовчазними ящиками. Кожне з них є звукоізольованим окремим робочим місцем, обладнаним вентиляцією. У хабі є зона для конференцій та презентацій. Він має форму амфітеатру зі сходами та розрахований на 30 осіб. Випити чашку кави та розслабитися можна у затишних кавових точках. Кухня відокремлена від робочих місць для зручності. Концепція хаба дозволяє відмовитись від використання традиційних конференц-залів, тому що тепер кожна команда може створити для себе комфортне середовище. Чат-бот дозволяє бронювати робоче місце онлайн. Він також дозволяє бронювати місця для паркування, запрошувати людей і стежити за заповненістю хаба. Майбутнє ближче, ніж ми думаємо. Innovation HUB - це далекоглядний проект, який вітає неординарних людей з неординарними ідеями. Хаб розташовано на першому поверсі київського торгового центру Silver Breeze. [15]

Відносини з діловими партнерами також стали ще тіснішими. Були проведені часті обговорення з бізнес-партнерами щодо планування безперервності бізнесу, спрямованого на те, щоб бізнес функціонував як важливий життєвий шлях. Також спостерігалася тенденція до взаємної оцінки цінності один одного як партнерів, що дало змогу продовжувати спільну справу.

На основі наведених фактів, можна зазначити, що в перші місяці від початку епідемічної ситуації в країні, керівництво компанії розрахувало антикризову програму, для збереження товарообігу, продажу та довіри своїх споживачів.

Антикризова програма являє собою підготовлений внутрішній документ організації, який не потребує формалізації, з переліком систематичних основних заходів, які планують здійснити безпосередньо в підприємстві, на різних його структурних підрозділах для досягнення успішного виведення підприємства з кризового стану. [6]

Таким чином, компанія розробила антикризову програму, результатами якої є: безперебійність поставок продукції, збільшення кількості робочих місць, захист та піклування про споживачів, розвиток онлайн закупівлі та доступність кур'єрської доставки, зменшення затрат на утримання робітників в офісі завдяки гібридному формату роботи. Також, мультиресторани «Сільпо Resto» у 2021 р. оформили свою окрему доставку їжі для клієнтів, за приємними цінами та смачною їжею, аби споживач міг насолодитися ресторанным меню в себе вдома.

Тож, «Fozzy Group» мали проблему лише в логістиці з Китаю, оскільки більшість заводів та китайських постачальників були заморожені в умовах глобального карантину. Більшість товарів китайського виробництва належать до категорій non-food, у карантинні умови споживачі не встигли замітити проблеми у закупівлі товарів даної категорії, адже увага була приділена товарам першої необхідності, антимікробним та дезінфекційним продуктам. Тому, можна з упевненістю сказати, що карантинні умови мали не сильний вплив на групу компаній «Fozzy Group», а навпаки, підштовхнули до зменшенню витрат на перебування співробітників у офісі, створення нового простору гібридної форми роботи у Innovation HUB, збільшення робочих місць завдяки просунутим кур'єрським доставкам під час карантину та розвитку нових маркетингових стратегій.

Підтвердженню благополуччя капіталу компанії є приріст суми власного капіталу на 8574 тис.грн. у 2020 році, порівняно з 2019 роком. За результати дослідження звітності компанії за 2019-2020 рр. у «Fozzy Group» помітні скорочення загальної суми зобов'язань, що в позитивному випадку призводить до підвищення незалежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів, хоча і стримує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії.

Цікаво зазначити, що такий фактор впливу, як COVID-19, прискорив чотири ключові тенденції, які вже впливали на сектор FMCG, а саме еволюцію бізнес-моделі, цінність мети, безжальну орієнтацію на зниження затрат і збільшення впливу споживачів. Ці тенденції чітко показують, як змінюються роздрібні ринки по всьому світі, як галузь роздрібної торгівлі може готуватися до нової реальності, тому настає час для перезавантаження та вдосконалення компаній, коли повинні змінюватися стратегії, концепції управління та бізнес-моделі.

Проблема готівки у 2020 році сколихнула питання про перехід споживачів на безконтактні розрахування, для запобігання перенесення вірусу, так як готівка вважається одним з основних переносників хвороби. У 2019 році група компаній «Fozzy Group» активно зосередилися на розвитку діджиталізації та цифрової трансформації для осучаснення та спрощення системи обслуговування, як для онлайн так і для оффлайн покупок. Новим інноваційним проектом стало самообслуговування клієнтів у торгових точках на самокасах. Таким чином, у 2019 році мережа магазинів «Сільпо» розпочали заповнення магазинів «самокасами» і на звіт 2019 року у 54 магазинах встигли розмістити 347 новітніх кас. Тобто, в середньому, в кожному з 54 магазинів вже налічується по 6-7 самокас. За даними звітності управлінської діяльності «Fozzy Group» за 2019 рік в середньому 27% чеків було сплачено саме на касах самообслуговування, а рекордна кількість за 2019 рік по оплаті чеку на самокасах становила 47,3% чеків в місяць у місті Харків в

мережі «Сільпо».[21] У 2020 році було встановлено 536 самокас у 39 магазинах, в середньому по 13 кас на магазин. [22] Тим не менш, мережа магазинів «Фора» також не залишається на місці та підтримала інноваційний розвиток. За результатами у 2019 році було встановлено 52 самокаси у 11 магазинах «Фора», тобто по 4-5 самокаси на магазин в середньому. Ця діджиталізація призвела до скорочення часу оплати товарів, дистанціювання споживачів та оплати лише безконтактним способом. У 2020 році за карантинних заходів така інновація стала однією з найактуальніших серед споживачів.

За впровадження нових кас у мережах магазинів компанії «Fozzy Group» призвело до скорочення штату працівників касирів, що мало для компанії лише позитивні наслідки, серед яких – зменшення витрат на оплату фонду праці. Так, за даними платформи сайту з пошуку роботи «Work.ua» середньомісячна заробітна плата продавця-касира складає 13 000 грн, виходячи з того, можна вважати таку ж середню заробітну плату включаючи магазини «Сільпо». Приблизна площа території 6-7 самокас дорівнює 3 звичайним касам. Зазвичай посада касира має від 2 і більше змін, а так, як «Сільпо» не працює у нічний час, то можна вважати що на одну касу приходиться 2 зміни, тобто 2 людини. Виходячи з цього на 3 касах працює 6 працівників, зарплата кожного становить приблизно 13 000 гривень в місяць. Тобто, в місяць оплата фонду праці 6 співробітників касирів складає приблизно 78 000 гривень, а за рік фонд складатиме 936 000 гривень, за умов відсутності додаткових премій та мотивацій. Таким чином, за звільненням 6 працівників лише одного магазину компанія збереже майже 100 000 гривень на рік.

Ми вважаємо, що перехід на повне самообслуговування у магазині є раціональним рішенням, результат якого – уникнення готівкового розрахунку споживачів, зменшення великих черг на касах, збільшення капіталу компанії та прискорення цифрового розвитку країни. Звичайно, великою часткою споживачів у супермаркетах є літні люди, які не готові або не мають можливості перейти на

цифрові технології та безготівковий розрахунок. За для забезпечення усіх вимог та задоволень клієнтів, рекомендовано залишити невелику частку звичайних кас для обслуговування літніх людей. Можливо навіть буде необхідність сформування нових правил магазинів, де обслуговування на звичайних касах приймається лише для літніх людей та людей пільгових категорій, для запобігання конфліктних ситуацій. На прикладі мережі «Сільпо» можна розглянути можливість просунення даної ідеї. У звичайному супермаркеті налічується близько 7 самокас та 10 звичайних кас. У випадку роботи 2 людей на одну звичайну касу, припадає штат продавців-касирів розміром у 20 чоловік, фонд оплати плаці яких на рік складає 3 120 000 гривень без наявності премій та додаткових систем мотивації. Таким чином, якщо залишити працювати лише 3 каси, а це 30% від усіх звичайних кас на момент до реставрування, то компанія має можливість зменшити свої витрати приблизно на 2 182 000 гривень на рік лише з одної торгової точки. Для контролю та допомоги споживачам на території самокас мають бути залучені нові працівники. Наразі за 7 касами самообслуговування наглядає 1 співробітник. Можна розглянути варіант, що в місяць на території кас для самообслуговування працює 2 людини позмінно. За таких умов заробітна плата буде меншою ніж за продавців-касирів, якщо розглянути їх заробітну плату у розмірі 10 000 гривень, то на рік фонд оплати праці на одному магазині за даною посадою складатиме 240 000 гривень. Навіть при таких змінах, економія компанії складатиме 1 942 000 гривень в рік на одному супермаркеті (див. табл. 2.5)

Для визначення плану роботи та необхідного терміну для виконання інноваційного проєкту по збільшенню кас самообслуговування було розроблено діаграму Ганта, результати якої представлені в табл.2.6. Тобто, на реалізацію даного проєкту знадобиться близько 6,5 місяців.

Таблиця 2.5 – Результати проєкту по заміні кількості звичайних кас

| | Альтернативи | | Економія на рік, грн |
|---|---|--|----------------------|
| | Витрати на рік за звичайних умов : звичайних кас 10 шт, 6 шт самокас, грн | Витрати на рік за умовою: звичайних кас 3 шт, самокас 20 шт, грн | |
| Витрати на фонд оплати праці на одну торгову точку, грн | 3 900 000 | 1 470 000 | 2 430 000 |

Джерело: розроблено автором на основі[11]

Оскільки ступінь відповідальності за виконання тієї чи іншої роботи відрізняється у різних виконавців, просте визначення їх причетності до реалізації даної роботи є недостатнім. Тому, для визначення ступеня відповідальності чи глибини участі виконавців проєкту повинен використовуватись інший інструмент системи управління проєктами – матриця відповідальності.

Таблиця 2.6 – Діаграма Ганта за проєктом по збільшенню самокас

| | 1 тиждень | 2 тиждень | 3 тиждень | 4 тиждень | 5 тиждень | 6 тиждень | 7 тиждень | 8 тиждень | 9 тиждень | 10 тиждень |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Оформлення замовлення постачальнику (Китай) | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Виробництво замовлення на фабриці | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Транспортування готового товару (логістика морем) | | | | | | | | | | |
| Логістика по Україні | | | | | | | | | | |
| Перепланування зони для проведення розрахунків клієнтів | | | | | | | | | | |
| Навчання персоналу новим кваліфікаціям | | | | | | | | | | |
| Встановлення кас для самообслуговування | | | | | | | | | | |
| Контроль за реалізацією нововведення | | | | | | | | | | |

Джерело: власна розробка

Таблиця 2.7 – Матриця відповідальності за запропонованим проектом мережі магазинів «Сільпо»

| | Керівник департаменту імпорتنих контрактів | Комерційний директор | Менеджер зовнішнь-економічної діяльності | Постачальник, контрагент | Менеджер з логістики | Водій - експедитор | Комірник | Бухгалтер зовнішнь-економічної діяльності | Менеджер з персоналу |
|--|--|----------------------|--|--------------------------|----------------------|--------------------|----------|---|----------------------|
| Проведення інформаційних та маркетингових досліджень | P | S/ + | | | | | | | S |
| Розробка та затвердження інноваційного проекту | P/+ | P | S | S | | | | S | |
| Закупівля та виготовлення необхідного обладнання | P | | P/+ | P/+ | | | | | |
| Логістичні операції | | | P | S | P | + | + | | |
| Проведення перекваліфікації персоналу | | | | | | | | | P/+ |
| Дебіторські розрахункові операції | S | S | | S | | | | P/+ | |

P – первинна відповідальність; S- вторинна відповідальність; «+» - особа, що виконує елемент проекту.

Джерело: власна розробка

За браком достовірної інформації через конфіденційність групи компаній «Fozzy Group» ми не мали можливості оцінити вартість закупівлі самокас для мережі магазинів «Сільпо», розглянути ефективність інвестиційних заходів та термін окупності даного нововведення. Тому, було визначено приблизну ціну закупівлі даного продукту, на основі аналогічних пристроїв на ринку.

За умов, що вартість однієї самокаси з урахуванням логістичних витрат та встановлення програмного забезпечення, інтерфейсу програми, встановленням в торговій точці буде складати 140 000 грн., закупівля 14 шт таких додаткових у магазин, так як здебільшого вже в кожному встановлено мінімум 6 кас з самообслуговування, складатиме 1 960 000 грн. Витрати на фонд оплати праці

складатиме, як вище зазначено, близько 1 470 000 грн. Термін окупності даного проєкту становитиме 9,67 місяці, результати представлені в табл.2.8.

Таблиця 2.8 – Реалізація інноваційного проєкту

| Інвестиції, грн | Поточні витрати на місяць у фонд оплати праці однієї торгової точки, грн | Економія фонду оплати праці на місяць, грн | Період окупності, міс. |
|-----------------|--|--|------------------------|
| 1 960 000 | 325 000 | 202 500 | 9,67 |

Джерело: власні розрахунки автора

Ідея даного проєкту є зменшення робочих місць, зменшення витрат на фонд оплати праці, діджиталізація та прискорення розвитку цифрової трансформації країни, збільшення потоку споживачів за умов відсутності великих черг, зменшення користування готівкою та ін.

Після зняття карантинних обмежень необхідно також уявити і спроектувати загальну картину потоку купівлі споживача, включаючи потік покупок у фізичних магазинах.

Паралельно з оглядом витратних матеріалів, які використовуються в звичайних магазинах, а також клієнтів і операційних потоків, при відкритті нових магазинів необхідно додати нову операційну політику, яка відповідатиме плануванню та експлуатації до нового способу життя. Наприклад, при розробці нового планування необхідно враховувати лінії потоку, які забезпечують соціальну дистанцію між клієнтами, а також заходи щодо запобігання крапельному зараженню навколо касових апаратів. Для вжиття таких заходів для керівництва «Fozzy Group» є невідкладним завданням візуалізувати поточну ситуацію в магазинах та визначити поточні проблеми.

Для групи компаній «Fozzy Group» постачальники продукції є єдиними справжніми діловими партнерами. У разі надзвичайних ситуацій роздрібна компанія повинна тісно співпрацювати зі своїми постачальниками, щоб виконувати

роль доставки продуктів, яких потребує суспільство. У цей момент пандемії COVID-19 найбільше потрібно проаналізувати події та відповідні заходи з точки зору потоку товарів та інформації в ланцюжку поставок. Потім результати слід використовувати як вхідні дані для підготовки до майбутнього.

Перш за все, необхідно докладати постійних зусиль всередині компанії, щоб відповідати вимогам безпеки та безпеки в магазинах, проводити необхідні операції для полегшення дистанційної роботи, і залучати ділових партнерів. Після цього слід вжити заходів щодо споживачів.

У цьому розумінні я представила погляд на майбутні тенденції роздрібною торгівлі та порядок управління галуззю з огляду на вплив зовнішнього середовища, різко зміненого COVID-19. Важливо аби сама роздрібна індустрія визначила пріоритети та подумала про те, які дії потрібні в суспільстві, в якому ми не можемо просто повернутися до часу до пандемії COVID-19.

ВИСНОВКИ

Пандемія COVID-19 спричинила негативні наслідки для більшості підприємств України, серед яких як малі, так і великі організації. Основні проблеми, з якими зіткнулися бізнес-організації у 2020 році становлять: збут продукції (постраждало 77% малих підприємств України); невдалий експорт (типова проблема 41% великих компаній); транспортування працівників на виробничу ділянку (67% від загальної кількості підприємств), продаж продукції (59%) та витрати на засоби індивідуального захисту (59%). Промисловий ринок і споживчий ринок зіткнулися з необхідністю прискорити цифровізацію та полегшити пошук і купівлю товарів в Інтернеті. Підприємства змушені були адаптуватися до нових умов діяльності.

Антикризове управління – єдина можливість запобігання занепаду підприємства, це комплекс заходів, для ефективного забезпечення виходу з кризового положення та поступового відновлення його функціонування.

В ході дослідження було проаналізовано шляхи діяльності групи компаній «Fozzy Group», однієї з найбільших торгово-промислових груп в Україні. Було виявлено, що група компаній своєчасно відреагувала на спалах COVID-19, та запровадила такі заходи, як: впровадження гібридного формату роботи, розвиток кур'єрських доставок, цифровізація та перенесення основної закупівлі клієнтів на онлайн-платформах, дистанціювання та заходи безпеки для гостей в мережах магазинів, скасування більшості масових заходів, заклик до відмови від готівки. Основною програмою розвитку під час пандемії стала діджиталізація клієнтів, засобом розповсюдження кас самообслуговування. Було запропоновано розширити цю ідею до рівня заміни звичайних кас на «самокаси», але в якості розуміння та лояльності до клієнтів передбачено залишення 30% від сьогоднішньої кількості звичайних кас на одній торговій точці.

Завдяки проведенню дослідження було підкреслено збільшення економії компанії на статті затрат, як фонд оплати праці. За умовою проведення запропонованого проєкту, період окупності якого складає 9,67 місяці, економія на місяць складатиме 202 500 гривень на одній торговій точці. За допомогою створення діаграми Ганта, було з'ясовано, що на реалізацію проєкту по частковому заміщенню звичайних кас на «самокаси» необхідно витратити близько 26 тижні, тобто 6,5 місяці. Розробивши матрицю відповідальності, було визначено скільки членів компанії необхідно задіяти для реалізації даного проєкту та виокремлено основні елементи по провадженню даної інноваційної ідеї. Це дозволить прискорити розвиток цифровізації та діджиталізації в країні, полегшити купівлю та розрахунок товарів клієнтів, та збільшити економію для групи компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вікіпедія. Криза. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0> (Дата звернення: 15.02.2022)
2. O. Rayevnyeva. O. Brovko. S. Filip. I. Aksonova. V. Derykhovska. Business perspectives. Management and modelling of the industrial enterprise's crisis situations. 2020. P. 192-204
3. Barton L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati. L. Barton. – Ohio : SouthWestern, 1993. – 230 p
4. Types of Crises: Definition, Types and Management Strategies. Indeed Editorial Team. 2021. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-crises> (Accessed: 15.02.2022)
5. Григор'єва О.В., Міщенко А.Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 13, частина 1. С. 76-77
6. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством. Харків: ХНУМГ, 2016. 10-18 с.
7. Junhong Gao. Ruth Alas. Problems and Perspectives in Management, 8. The impact of crisis on enterprise life-cycle. 2010. P. 12-14
8. Impact of COVID-19 on Ukrainian Manufacturing Companies and Assistance Required for Business Recovery: Report on Survey Delivered by the Resource Efficient and Cleaner Production Centre / Andrii Vorfolomeiev – Kyiv: Resource Efficient and Cleaner Production Centre, 2020. P. 5-15
9. Штангрет А.М. Воробйов В.І. Науковий вісник 2'2010 Львівського державного університету внутрішніх справ. Криза підприємства: суть, природа виникнення та її вплив на економічну безпеку. С. 328-329

10. UKRAINE: COVID-19 impact on economy and society. Ministry for Development of Economy, Trade and Agriculture of Ukraine, #52. Kyiv. 2020. P.6-8
11. Nielsen Consumer LLC. All Rights Reserved. Трансформація ринку FMCG в умовах COVID-19. Distribution conference 2021.
12. Сергієнко Т. І. Антикризовий менеджмент в умовах пандемії COVID-19. Глобальні виклики та пріоритети в часи коронавірусної кризи : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції . Київ : Східноєвропейський центр наукових досліджень. 2021. С. 61 – 63
13. Brzhozovskyi T. Gudkova N. Impact of the pandemic on retail trade in Ukraine. International scientific journal «Grail of Science», №11.2021. P.37-38
14. Gu S. Slusarczyk B. Hajizada S. Kovalyova I. Sakhbieva A. Impact of the COVID-19 Pandemic on Online Consumer Purchasing Behavior. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. 2021. P. 2263-2272
15. Hybrid work model and innovative workspace from Fozzy Group. 2021. URL: <https://careers.temabit.com/en/fozzy-group-perehodyt-na-gibrydnyj-format-roboty/> (Accessed: 04.04.2022)
16. Fozzy Group переходить на гібридний формат роботи. 2021. URL: <https://eba.com.ua/fozzy-group-perehodyt-na-gibrydnyj-format-roboty/> (Дата звернення: 04.04.2022)
17. Офіційний сайт Fozzy Group, група компаній. URL: <https://www.fozzy.ua/en/> (Дата звернення: 04.04.2022)
18. Вікіпедія. Fozzy Group. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Fozzy_Group (Дата звернення: 05.04.2022)
19. «Приватне Акціонерне Товариство «ФОЗЗІ ГРУП»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. URL: https://zvitnist.com/33870713_PRYVATNE_AKCONERNE_TOVARYSTVO_FOZZI_HRUP (Дата звернення: 05.04.2022)

20. Рау. Біс паніки: як епідемія коронавірусу в Китаї вплине на український ритейл. 2020. URL: <https://rau.ua/novyni/koronavirus-rytejl/> (Дата звернення: 12.05.2022)
21. Рост оборота на 18,2%, 71 новий магазин и 3,85 млрд грн налогов — fozyy group подвела итоги 2019 года. 2020. URL: <https://fozyy.ua/ru/news/2020/rost-oborota-na-18-1-71-novyy-magazin-i-3-85-mlrd-grn-nalogo-fozyy-group-podvela-itogi-2019-goda/> (Дата звернення: 14.05.2022)
22. All Retail. Фінансові результати "Сільпо" за минулий рік і плани до 2025-го. 2021. URL: <https://allretail.ua/news/72063-finansovi-rezultati-silpo-za-minuliy-rik-i-plani-do-2025-go> (Дата звернення: 14.05.2022)
23. Касьянова А.О. Огляд стадій життєвого циклу кризи на підприємстві у вітчизняній та зарубіжній літературі. URL: <https://www.sworld.com.ua/simpoz4/19.pdf> (Дата звернення: 19.05.2022)
24. Дробишева О.О. Ніколаєва Ю.В. Сутність та типологія криз промислового підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. С. 67-70
25. COVID-19: Implications for business. Executive Briefing. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business> (Accessed: 19.05.2022)
26. Bartik A.W. Bertrand M. Cullen Z. Glaeser E.L. Luca M. The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. 2020. URL: <https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.2006991117> (Accessed: 22.05.2022)
27. The COVID-19 crisis in Ukraine. OECD. 2022. P. 2-5
28. Official site Fozyy Group. News archive. URL : <https://www.fozyy.ua/en/news/2020/> (Accessed: 23.05.2022)
29. В Украине сокращают время работы некоторых супермаркетов. Ліга-Бізнес. 2020. URL : <https://biz.liga.net/all/prodovolstvie/novosti/v-ukraine-sokraschayut-vremya-raboty-nekotoryh-supermarketov> (Дата звернення: 23.05.2022)

30. The impact of COVID-19 on the retail industry and the next actions to be taken. URL : https://www.abeam.com/cn/en/topics/insights/covid19_retail (Accessed: 23.05.2022)

31. The Impact of the COVID-19 Pandemic on Amazon's Business. Middle East Technical University. 2021.URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3766333 (Accessed: 23.05.2022)

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Звіт про фінансовий стан за 2019 рік (Форма №1, Форма №2)

| | | | |
|--|---|-----------|------------|
| | | | КОДИ |
| | | Дата | 21.01.2020 |
| Підприємство | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФОЗЗІ-ФУД" | за ЄДРПОУ | 32294926 |
| Територія | Київська область, м.Вишневе | за КОАТУУ | 3222410600 |
| Організаційно- правова форма господарювання | Товариство з обмеженою відповідальністю | за КОПФГ | 240 |
| Вид економічної діяльності | Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами | за КВЕД | 47.11 |

Середня кількість працівників: 23

Адреса, телефон: 08132 м. Вишневе, вулиця Промислова, будинок 5, (044) 496-32-00

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

| |
|---|
| v |
| |

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.
Форма №1

| | | | Код за ДКУД | 1801001 |
|-------------------------------------|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|---------|
| Актив | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | |
| I. Необоротні активи | | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 0 | 0 | |
| первісна вартість | 1001 | 0 | 0 | |
| накопичена амортизація | 1002 | (0) | (0) | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 0 | 0 | |
| Основні засоби | 1010 | 212 | 134 | |
| первісна вартість | 1011 | 938 | 829 | |
| знос | 1012 | (726) | (695) | |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 0 | 0 | |
| первісна вартість | 1016 | 0 | 0 | |
| знос | 1017 | (0) | (0) | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0 | 0 | |
| первісна вартість | 1021 | 0 | 0 | |
| накопичена амортизація | 1022 | (0) | (0) | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | | | | |

| | | | |
|--|------|---------|---------|
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | 0 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 26 617 | 3 000 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 27 807 | 28 473 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | 0 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1095 | 54 636 | 31 607 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 3 | 3 |
| Виробничі запаси | 1101 | 3 | 3 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 0 | 0 |
| Готова продукція | 1103 | 0 | 0 |
| Товари | 1104 | 0 | 0 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 |
| Депозити перестрашування | 1115 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 13 307 | 5 698 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | |
| за виданими авансами | 1130 | 87 683 | 1 617 |
| з бюджетом | 1135 | 38 027 | 2 980 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 437 | 437 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 398 932 | 341 853 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 9 290 | 515 |
| Готівка | 1166 | 0 | 0 |
| Рахунки в банках | 1167 | 9 290 | 515 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 1 279 | 2 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0 | 0 |
| у тому числі в: | | | |
| резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0 | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | 0 |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | 0 |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 | 0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 20 448 | 20 172 |
| Усього за розділом II | 1195 | 568 969 | 372 840 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 |
| Баланс | 1300 | 623 605 | 404 447 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|--------------------|-----------|------------------------------|-----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |

| | | | |
|--|------|------------|------------|
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 1 771 837 | 2 261 178 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 0 | 0 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0 | 0 |
| Резервний капітал | 1415 | 0 | 0 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | -2 760 674 | -1 984 913 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (0) | (0) |
| Вилучений капітал | 1430 | (0) | (0) |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1495 | -988 837 | 276 265 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0 | 0 |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0 | 0 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 5 077 | 0 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 501 | 0 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 501 | 0 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 0 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | 0 |
| Страхові резерви | 1530 | 0 | 0 |
| у тому числі: | | | |
| резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0 | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0 | 0 |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0 | 0 |
| інші страхові резерви | 1534 | 0 | 0 |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II | 1595 | 5 578 | 0 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 0 | 0 |
| Векселі видані | 1605 | 50 000 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 1 013 736 | 0 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 121 701 | 1 182 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 2 | 2 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0 | 0 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 15 | 8 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 4 948 | 4 911 |
| одержаними авансами | 1635 | 121 005 | 120 875 |
| розрахунками з учасниками | 1640 | 204 991 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | 0 |
| страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 0 | 442 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 90 466 | 762 |
| Усього за розділом III | 1695 | 1 606 864 | 128 182 |

| | | | |
|---|------|---------|---------|
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0 | 0 |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 623 605 | 404 447 |

Примітки: д/н

Керівник Головань К.О.

Головний бухгалтер Терещенко Т.І.

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФОЗЗІ-ФУД"

за ЄДРПОУ

Дата

КОДИ

01.01.2020

32294926

Звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801003

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 0 | 0 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | 0 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | 0 | 0 |
| Премії, передані у перестраховання | 2012 | (0) | (0) |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (0) | (0) |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | (0) | (0) |
| Валовий: | | | |
| прибуток | 2090 | 0 | 0 |
| збиток | 2095 | (0) | (0) |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | 0 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | 0 | 0 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 179 634 | 42 140 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0 | 0 |

| | | | |
|---|------|-------------|-------------|
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0 | 0 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | 0 | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (70 657) | (7 030) |
| Витрати на збут | 2150 | (21 306) | (11 746) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (192 713) | (212 350) |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0 | 0 |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 0 | 0 |
| збиток | 2195 | (105 042) | (188 986) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 1 266 927 | 221 032 |
| Інші доходи | 2240 | 13 261 | 33 649 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | (391 328) | (271 380) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | (0) | (0) |
| Інші витрати | 2270 | (8 304) | (31 970) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 775 514 | 0 |
| збиток | 2295 | (0) | (237 655) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 666 | 27 978 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 776 180 | 0 |
| збиток | 2355 | (0) | (209 677) |

II. Сукупний дохід

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | 0 | 0 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | 0 | 0 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0 | 0 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | (0) | (0) |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0 | 0 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 776 180 | -209 677 |

III. Елементи операційних витрат

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період |
|--------------|-----------|-------------------|-----------------------|
|--------------|-----------|-------------------|-----------------------|

| | | | попереднього року |
|----------------------------------|------|---------|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 0 | 13 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 1 573 | 3 241 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 395 | 773 |
| Амортизація | 2515 | 78 | 303 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 282 630 | 226 796 |
| Разом | 2550 | 284 676 | 231 126 |

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | 0 | 0 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | 0 | 0 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | 0,000000 | 0,000000 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | 0,000000 | 0,000000 |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | 0,00 | 0,00 |

Примітки: д/н

Керівник

Головань К.О.

Головний бухгалтер

Терещенко Т.І.

Таблиця Б.1 – Звіт про фінансовий стан за 2020 рік (Форма №1, Форма №2)

Додаток Б

| | | | |
|---|---|-----------|------------|
| | | | КОДИ |
| | | Дата | 01.01.2021 |
| Підприємство | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФОЗЗІ-ФУД" | за ЄДРПОУ | 32294926 |
| Територія | Київська область, м.Вишневе | за КОАТУУ | 3222410600 |
| Організаційно- правова форма господарювання | Товариство з обмеженою відповідальністю | за КОПФГ | 240 |
| Вид економічної діяльності | Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами | за КВЕД | 47.11 |

Середня кількість працівників: 2

Адреса, телефон: 08132 м. Вишневе, вулиця Промислова, будинок 5, (044) 496-32-00

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

| |
|---|
| v |
| |

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1

| | | Код за ДКУД | 1801001 |
|--|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1001 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 1002 | (0) | (0) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 0 | 0 |
| Основні засоби | 1010 | 134 | 11 |
| первісна вартість | 1011 | 829 | 316 |
| знос | 1012 | (695) | (305) |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1016 | 0 | 0 |
| знос | 1017 | (0) | (0) |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1021 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 1022 | (0) | (0) |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | | | |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | 0 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 3 000 | 0 |

| | | | |
|---|------|---------|--------|
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 28 473 | 93 208 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | 0 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1095 | 31 607 | 93 219 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 3 | 3 |
| Виробничі запаси | 1101 | 3 | 0 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 0 | 0 |
| Готова продукція | 1103 | 0 | 0 |
| Товари | 1104 | 0 | 0 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 |
| Депозити перестрашування | 1115 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 5 698 | 5 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | |
| за виданими авансами | 1130 | 1 617 | 1 013 |
| з бюджетом | 1135 | 2 980 | 2 713 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 437 | 437 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 341 853 | 1 260 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 515 | 379 |
| Готівка | 1166 | 0 | 0 |
| Рахунки в банках | 1167 | 515 | 379 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 2 | 0 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0 | 0 |
| у тому числі в: | | | |
| резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0 | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | 0 |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | 0 |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 | 0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 20 172 | 20 143 |
| Усього за розділом II | 1195 | 372 840 | 25 516 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | | | |
| Баланс | 1200 | 0 | 0 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|---|-----------|------------------------------|-----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 2 261 178 | 77 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 |

| | | | |
|---|------|------------|---------|
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 0 | 0 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0 | 0 |
| Резервний капітал | 1415 | 0 | 0 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | -1 984 913 | -8 274 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (0) | (0) |
| Вилучений капітал | 1430 | (0) | (0) |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |
| Усього за розділом I | 1495 | 276 265 | -8 197 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0 | 0 |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0 | 0 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | 0 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 0 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | 0 |
| Страхові резерви | 1530 | 0 | 0 |
| у тому числі: | | | |
| резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0 | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0 | 0 |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0 | 0 |
| інші страхові резерви | 1534 | 0 | 0 |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II | 1595 | 0 | 0 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 0 | 0 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0 | 0 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 1 182 | 585 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 2 | 2 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0 | 0 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 8 | 7 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 4 911 | 4 918 |
| одержаними авансами | 1635 | 120 875 | 120 860 |
| розрахунками з учасниками | 1640 | 0 | 0 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | 0 |
| страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 442 | 16 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 762 | 544 |
| Усього за розділом III | 1695 | 128 182 | 126 932 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0 | 0 |

| | | | |
|--|------|---------|---------|
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 404 447 | 118 735 |

Примітки: 1/у

Керівник

Головань К.О.

Головний бухгалтер

Терещенко Т.І.

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФОЗЗИ-ФУД"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2021

32294926

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801003

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 0 | 0 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | 0 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | 0 | 0 |
| Премії, передані у перестраховання | 2012 | (0) | (0) |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (0) | (0) |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | (0) | (0) |
| Валовий: | | | |
| прибуток | 2090 | 0 | 0 |
| збиток | 2095 | (0) | (0) |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | 0 | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | 0 | 0 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 28 867 | 179 634 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 0 | 0 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | 0 | 0 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | 0 | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (7 869) | (70 657) |
| Витрати на збут | 2150 | (646) | (21 306) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (367 329) | (192 713) |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0 | 0 |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | |
| прибуток | 2190 | 0 | 0 |
| збиток | 2195 | (346 977) | (105 042) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 203 552 | 1 266 927 |
| Інші доходи | 2240 | 0 | 13 261 |

| | | | |
|---|------|-------------|-------------|
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | (0) | (391 328) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | (0) | (0) |
| Інші витрати | 2270 | (204 770) | (8 304) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 0 | 775 514 |
| збиток | 2295 | (348 195) | (0) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 64 735 | 666 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 0 | 776 180 |
| збиток | 2355 | (283 460) | (0) |

II. Сукупний дохід

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | 0 | 0 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | 0 | 0 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0 | 0 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | (0) | (0) |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0 | 0 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | -283 460 | 776 180 |

III. Елементи операційних витрат

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 0 | 0 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 612 | 1 573 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 162 | 395 |
| Амортизація | 2515 | 51 | 78 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 375 019 | 282 630 |
| Разом | 2550 | 375 844 | 284 676 |

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | 0 | 0 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | 0 | 0 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | 0,000000 | 0,000000 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | 0,000000 | 0,000000 |

| | | | |
|--------------------------------|------|------|------|
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | 0,00 | 0,00 |
|--------------------------------|------|------|------|

Примітки: д/н

Керівник Головань К.О.

Головний бухгалтер Терещенко Т.І.



метадані

Заголовок

Дослідження впливу кризових явищ (пандемії Covid-19) на діяльність бізнес-організації.docx

Автор

Ющенко Ксенія Костянтинівна

Науковий керівник

Діфінцев Денис Сергійович

підрозділ

кафедра менеджменту

Перелік можливих спроб маніпуляції з текстом

У цьому розділі Ви можете знайти інформацію щодо модифікації тексту, яка може бути спричинена на зміну результату аналізу. Незалежно від особи, яка здійснила зміни документу у форматі файлу, вони впливають на фрази, порівнювані під час аналізу тексту (виключаючи передбачені помилки), щоб прояснити зазначення, а також підкріпити значення у звіті про подібність. Слід відзначити, що є модифікації невиконані чи ні.

| | | |
|------------------------|--|----|
| Заміна букв | | 10 |
| Інтервали | | 0 |
| Мікродоробки | | 21 |
| Білі знаки | | 0 |
| Парафрази (SmartMarks) | | 51 |

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що всім знайденим подібностям не автоматично відзначається колір. Звіт має аналізувати компоненти / унікалізовану копію.



КП 1

25

Докладна фраза для коефіцієнта подібності 2



КП 2

11033

Кількість слів



КЦ

84552

Кількість слів

Подібності за списком джерел

Прикрічіть список та аналізуйте, окремим фрагментами, які перевищують КП 2 (вказано жовтим шрифтом). Скористайтеся висловленнями "Повністю фрагмент" та переконайтеся, чи є вони повними фразами, розділеними в документі (визначеною символікою), численними повними фразами поруч з іншими (мозаичний платіж) або великими фрагментами без зазначення джерела (правильний платіж).

10 найдовших фраз

Кліф тексту

| ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР | НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ) | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) | |
|---------------------|---|---|--------|
| 1 | http://www.rusnauka.com/10_NPE_2011/Economics/10_83276.doc.htm | 87 | 0.79 % |
| 2 | Глобальні та регіональні фактори міграційної кризи в Європеїському Союзі 12/10/2021 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра міжнародної економіки) | 76 | 0.69 % |
| 3 | https://careers.temabit.com/fozzy-group-perehodyt-na-gibrydnyj-format-roboty/ | 75 | 0.68 % |
| 4 | https://careers.temabit.com/fozzy-group-perehodyt-na-gibrydnyj-format-roboty/ | 72 | 0.65 % |
| 5 | https://uk.wikipedia.org/wiki/Fozzy_Group | 63 | 0.57 % |

| | | | |
|----|---|----|--------|
| 6 | Глобальні та регіональні фактори міграційної кризи в Європейському Союзі 12/10/2021 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра міжнародної економіки) | 53 | 0.48 % |
| 7 | https://otherreferats.allbest.ru/economy/00955680_0.html | 36 | 0.33 % |
| 8 | http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvse/02_2010/samneb.pdf | 33 | 0.30 % |
| 9 | https://uk.wikipedia.org/wiki/Fozzy_Group | 23 | 0.21 % |
| 10 | https://propertytimes.com.ua/novosti/chezez_koronavirus_u_kievi_ta_odesi_vidminyayut_konferentsiyi_ta_kontserti_pidsumki_pershogo_dnya_karantynu | 22 | 0.20 % |

з бази даних RefBooks (0.00 %)

| ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР | ЗАГОЛОВОК | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) |
|------------------|-----------|--|
|------------------|-----------|--|

з домашньої бази даних (2.22 %)



| ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР | ЗАГОЛОВОК | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) | |
|------------------|--|--|--------|
| 1 | Глобальні та регіональні фактори міграційної кризи в Європейському Союзі 12/10/2021 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра міжнародної економіки) | 164 (5) | 1.49 % |
| 2 | Кшторис Діагностичні сільської ради метода складання та аналізу використання.docx 6/3/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра обліку в кредитних і бюджетних установах та економічного інгігу) | 47 (3) | 0.43 % |
| 3 | Управління асортиментом бізнес-організації 1/27/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту) | 17 (1) | 0.15 % |
| 4 | УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИДАВНИЦТВА 3/25/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту) | 12 (1) | 0.11 % |
| 5 | Антикризове управління малим підприємством 3/18/2018 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту) | 5 (1) | 0.05 % |

з програми обміну базами даних (0.08 %)

| ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР | ЗАГОЛОВОК | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) | |
|------------------|---|--|--------|
| 1 | ЕКПм_2021_Чорна_ЕкпМ21с.docx 12/10/2021 The Ivan Franko National University (Економічний факультет) | 9 (1) | 0.08 % |

з Інтернету (6.30 %)

| ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР | ДЖЕРЕЛО URL | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) |
|------------------|-------------|--|
|------------------|-------------|--|

| | | | |
|----|---|---------|--------|
| 1 | https://careers.temabit.com/fozzy-group-perehodyt-na-gibrydnyj-format-roboty/ | 171 (5) | 1.55 % |
| 2 | https://uk.wikipedia.org/wiki/Fozzy_Group | 96 (3) | 0.87 % |
| 3 | http://www.rusnauka.com/10_NPE_2011/Economics/10_83276.doc.htm | 94 (2) | 0.85 % |
| 4 | http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvse/02_2010/samneb.pdf | 78 (4) | 0.71 % |
| 5 | https://propertytimes.com.ua/novosti/cherez_koronavirus_u_kievi_ta_odesi_vidminyayut_konferentsiyi_ta_kontserti_pidsumki_pershogo_dnya_karantynu | 45 (3) | 0.41 % |
| 6 | https://otherreferats.allbest.ru/economy/00955680_0.html | 44 (2) | 0.40 % |
| 7 | http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3217/1/%D0%96%D0%B8%D0%B2%D0%BA%D0%BE-%D0%9F%D1%83%D1%88%D0%B0%D0%BA-%D0%9F%D0%BE%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D1%80%D0%B5%D0%B9%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE...-%D0%92%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%A2%D0%9A%D0%90.pdf | 32 (4) | 0.29 % |
| 8 | http://www2.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/biblioteka/nauk_konf/konf_inf26122014.pdf | 27 (4) | 0.24 % |
| 9 | https://www.048.ua/news/1484555/pidvisenna-resursoefektivnosti-v-odeskomu-regioni-dosagnenna-ta-perspektivi-proektu-organizaci-obednanih-nacij-z-promislovogo-rozvitku | 21 (1) | 0.19 % |
| 10 | https://fozzy.ua/ua/news/2021/fozzy-group-perehodyt-na-hybridnyi-format-roboty/ | 18 (2) | 0.16 % |
| 11 | http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/286/1/%D1%8D%D0%BA.%D0%BB%D0%BE%D0%BA.%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82-%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%9C%D0%B5%D0%BD.pdf | 14 (1) | 0.13 % |
| 12 | https://revolution.allbest.ru/economy/00554261_0.html | 12 (1) | 0.11 % |
| 13 | https://afu.kiev.ua/getfile.php?page_id=452&num=10 | 12 (1) | 0.11 % |
| 14 | http://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/11.pdf | 11 (1) | 0.10 % |
| 15 | http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/3360/1/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97%20%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf | 10 (1) | 0.09 % |
| 16 | https://espresso.tv/news/2020/04/23/silpo_zapustylo_dostavku_v_45_naselenykh_punktakh_pochaly_z_mistechok | 10 (1) | 0.09 % |

Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР

ЗМІСТ

КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Ющенко Ксенія Костянтинівна

Назва: Дослідження впливу кризових явищ (пандемії Covid-19) на діяльність бізнес-організації.docx

Координатор: Ліфінцев Денис Сергійович

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності 1:8.6

Коефіцієнт подібності 2:4.5

Тривога: 10

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

X виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;

виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

.....
.....
.....
.....
.....

30.05.2022

Дата



Підпис Наукового керівника