

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ
ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

**ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

**кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Марти РОСТИКУС**

Науковий керівник:
доцент, кандидат технічних наук
Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент:
професор, доктор економічних наук
Галина ЛЕВКІВ

**Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2025 р., протокол №___**

**Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки
_____ Марта КОПИТКО**

Львів

2025

АНОТАЦІЯ

РОСТИКУС М. Впровадження антикризових інновацій для забезпечення економічної безпеки. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади антикризового управління. У другому розділі проведена діагностика фінансово-економічної діяльності та антикризового управління ТОВ «Епіцентр К» та надані пропозиції щодо покращення мотивації персоналу.

Ключові слова: криза, фінансовий стан, антикризове управління, антикризова програма.

ABSTRACT

ROSTIKUS M. Implementation of anti-crisis innovations to ensure economic security. - Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The first section of the qualification work examines the theoretical foundations of anti-crisis management. The second section provides a diagnosis of the financial and economic activities and anti-crisis management of Epicenter K LLC and provides suggestions for improving staff motivation.

Keywords: crisis, financial condition, anti-crisis management, anti-crisis program.

.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	7
1.1. Сутність та передумови виникнення кризових ситуацій.....	7
1.2. Роль антикризового управління у системі економічної безпеки підприємства.....	10
1.3. Антикризова програма як інструмент гарантування економічної стабільності підприємства	14
Висновки до першого розділу	18
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	20
2.1. Загальна характеристика підприємства та системи управління	20
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та результатів господарської діяльності.....	27
2.3. Пропозиції щодо застосування інструментів ризик-менеджменту в управлінні підприємством	36
Висновки до другого розділу	42
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. В умовах сучасних економічних викликів, нестабільності ринкових процесів та глобальних криз питання забезпечення економічної безпеки набуває особливої значущості. Нестабільність фінансових ринків, наслідки пандемії, військові конфлікти, енергетичні та екологічні загрози створюють критичні умови для функціонування бізнесу та державної економіки. У цьому контексті впровадження антикризових інновацій стає ключовим інструментом забезпечення стійкості економічних систем та їх подальшого розвитку.

Інноваційні підходи до антикризового управління включають застосування цифрових технологій, розробку нових бізнес-моделей, підвищення ефективності управління ризиками, а також створення адаптивних стратегій розвитку. Дослідження даної теми є актуальним, оскільки дозволяє виявити найбільш ефективні методи та механізми інноваційного реагування на кризові явища, що сприятиме підвищенню рівня економічної безпеки як на макро-, так і на мікрорівні [39].

Враховуючи сучасні виклики, українська економіка потребує нових підходів до кризового менеджменту, що ґрунтуються на використанні інноваційних технологій та адаптивних управлінських рішень. Дослідження теми "Впровадження антикризових інновацій для забезпечення економічної безпеки" є актуальним не лише для підприємств, але й для державного управління, оскільки сприяє створенню ефективних механізмів підтримки економічної стабільності та сталого розвитку країни.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Антикризове управління економічною безпекою вітчизняних підприємств у сучасних умовах є надзвичайно актуальною темою, особливо з огляду на складні реалії сьогодення для українського бізнесу. Цю проблему досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: А. П. Балашов [1], А. М.

Штангрет [39], А. Марачевська [25], І. Єпіфанова [12], О. Д. Стешенко [34], Л. О. Лігоненко [24] та А. О. Жадько [13].

Метою даної роботи є аналіз існуючих моделей та методів виходу підприємств із кризових ситуацій, а також оцінка можливості їх застосування на прикладі ТОВ «Епіцентр К».

Завдання дослідження:

- узагальнити теоретичні та практичні підходи до антикризового управління підприємством;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К»;
- оцінити рівень загрози банкрутства за вітчизняними та міжнародними методиками;
- визначити шляхи підвищення ефективності антикризового менеджменту.

Об'єкт дослідження – процеси формування та реалізації системи антикризового управління на підприємстві.

Предмет дослідження – механізми антикризового управління в діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Перелік методів дослідження. У ході дослідження були застосовані такі методи: аналітичний (оцінка ключових показників діяльності підприємства та виявлення кризових ризиків), графічний (візуалізація отриманих даних у процесі роботи), табличний (систематизація даних у таблицях), статистичний (аналіз ризиків фінансової кризи) тощо.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні положення та практичні результати роботи доповідалися автором і були підтверджені на XII Міжнародній науково-практичній конференції «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Обсяг роботи – 47 сторінок, включаючи 2 рисунки, 6 таблиць. Список використаних джерел містить 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність та передумови виникнення кризових ситуацій

Неплатоспроможність є природним наслідком ринкових відносин, які характеризуються невизначеністю кінцевого результату та ймовірністю фінансових втрат. Вона може мати як «конструктивний» характер, коли підприємство навмисно приховує активи з метою ухилення від зобов'язань перед кредиторами, так і «недбалий» – спричинений неефективним управлінням або ризиковими операціями.

Причини банкрутства підприємств є багатофакторними і виникають у результаті взаємодії зовнішніх та внутрішніх чинників. Кризи не лише відображають суперечності між функціонуванням і розвитком компанії, але й можуть бути зумовлені самим процесом її зростання. Серед основних причин кризових явищ можна виокремити невідповідність між рівнем технологій та кваліфікацією персоналу, а також між впровадженими технологіями та реальними умовами їх використання [17].

Криза являє собою гостре загострення суперечностей у соціально-економічній системі, яке створює загрозу її подальшому існуванню. Виникнення кризових явищ у бізнесі зумовлене різними факторами, які можна поділити на об'єктивні та суб'єктивні. Вони пов'язані як із необхідністю періодичної модернізації та реструктуризації підприємства, так і з негативним впливом його діяльності на зовнішнє середовище.

Фактори, що спричиняють кризу, можуть мати як зовнішній, так і внутрішній характер. Зовнішні фактори включають макроекономічні та глобальні тенденції, економічну політику, рівень конкуренції та загальну політичну ситуацію. Внутрішні причини пов'язані з ризикованими маркетинговими стратегіями, управлінськими прорахунками, внутрішніми

конфліктами, технологічними нововведеннями та інвестиційною політикою. Таким чином, ризик кризових явищ завжди існує, і його необхідно прогнозувати та враховувати.

Л. Бартон [5] визначає кризу як масштабну та непередбачувану подію, що може мати значні негативні наслідки. Вона здатна завдати серйозної шкоди організації в цілому, впливаючи на її персонал, продукцію, ділові відносини, фінансовий стан і репутацію.

Натомість П. С. Грін під кризою розуміє втрату контролю над ситуацією. Науковець припускає, що «найважливіше завдання кризового менеджменту – в найкоротший період максимально обмежити розміри потенційної шкоди» [3].

Банкрутство зазвичай є наслідком сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. У країнах із розвиненою ринковою економікою та стабільною політичною системою приблизно від третини до двох третин випадків банкрутств зумовлені зовнішніми причинами. Оцінка кризи повинна враховувати не лише її причини, а й можливі наслідки, які можуть призвести як до відновлення підприємства, так і до його остаточного занепаду.

Криза є процесом, що може розвиватися поступово або виникнути раптово, навіть під час стабільного розвитку компанії. У деяких випадках вона може бути передбаченою і піддаватися контролю, а в інших – мати катастрофічний характер і загрожувати подальшому функціонуванню підприємства. Крім того, у кризовій ситуації час на ухвалення рішень є обмеженим, а ефективність виходу з кризи залежить від її причин та здатності компанії до кризового управління [16].

Управління відіграє ключову роль у подоланні кризових ситуацій. Висока складність управлінських процесів під час кризи, з одного боку, дозволяє впливати на розвиток автономних процесів, а з іншого – створює специфічні виклики, що потребують прийняття ефективних рішень. Управлінські дії можуть мати два основні наслідки: або призвести до банкрутства, або забезпечити успішне подолання кризи.

Результати кризових змін можуть варіюватися від кардинальних перетворень до поступового та тривалого відновлення. При цьому зміни в організаційному розвитку можуть бути короткостроковими чи довгостроковими, якісними або кількісними, оборотними або незворотними. Вони також можуть мати як позитивний, так і негативний вплив як на саму організацію, так і на зацікавлені сторони.

З огляду на це, менеджери повинні з максимальною відповідальністю ухвалювати антикризові рішення, адже їх ефективність визначає майбутнє організації.

Найбільш ґрунтовний опис характеристик кризи представили Вінер і Кан. Вони сформулювали 12 ключових аспектів, які дозволяють комплексно розглянути поняття кризи [2]. Згідно з їхнім підходом, криза:

- часто виступає переломним моментом у розвитку подій;
- провокує ситуацію, що вимагає екстрених заходів;
- ставить під загрозу досягнення цілей і збереження цінностей;
- має серйозні наслідки для майбутнього всіх учасників процесу;
- формує нові умови, які можуть сприяти успіху;
- викликає невизначеність у сприйнятті ситуації та ускладнює пошук оптимальних рішень;
- знижує рівень контролю та можливість впливати на подальший розвиток подій.

У таблиці 1.1 представлено критерії, що характеризують кризовий стан підприємства, а також найбільш ефективні способи реагування, включаючи фінансові механізми захисту. Визначення масштабів кризи дозволяє окреслити основні підходи та методи фінансового відновлення підприємства.

Критерієм успішного подолання кризи є зростання економічної ефективності, підвищення конкурентоспроможності продукції, а також збільшення продуктивності праці та виробничих засобів. Це стосується не лише поточних витрат, які входять до собівартості продукції, а й одноразових капіталовкладень, що відображені в основних фондах. У таких випадках

доцільним є використання показника норми прибутку, який визначається як співвідношення прибутку до середньої вартості основних і оборотних засобів [33].

Таблиця 1.1

Рівень кризового стану підприємства та можливі шляхи його подолання
[2]

Ймовірність банкрутства за результатами аналізу	Рівень кризового стану підприємства	Стратегія реагування
Можлива	Помірна криза	Оптимізація фінансової діяльності
Висока	Глибока криза	Максимальне використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації
Дуже висока	Критична криза	Впровадження ефективних заходів санації

Яскравим прикладом є аналіз позикового капіталу. Загальноприйнятим є підхід, за яким кредитні ресурси залучаються лише тоді, коли прибуток на авансований капітал перевищує процентну ставку за позикою. Якщо ця умова дотримується, рентабельність власного капіталу (норма прибутку на власний капітал) зростає. Використання цього критерію є обґрунтованим під час реалізації промислових інвестицій у різних галузях економіки [3].

1.2. Роль антикризового управління у системі економічної безпеки підприємства

Ринкова трансформація економіки України, масштабні економічні зміни, а також зростання ризиків і загроз зробили антикризове управління економічною безпекою підприємств надзвичайно актуальним.

Економічна безпека є ключовою необхідністю для всіх суб'єктів господарювання, незалежно від рівня їхньої діяльності. Якщо ця потреба не

задовольняється, це призводить до зниження ефективності, скорочення ресурсної бази та загострення соціально-економічних суперечностей між учасниками ринкових відносин.

Нездатність окремих підприємств адаптуватися до мінливих умов ринку може спричинити кризові явища та навіть банкрутство. Тому особливо важливо забезпечити стабільне функціонування тих компаній, які мають перспективи соціально-економічного розвитку.

Антикризове управління відіграє ключову роль у системі економічної безпеки підприємства. Його основна мета – впровадження ефективного менеджменту, здатного прогнозувати, запобігати, долати та мінімізувати ризики фінансової кризи, одночасно підтримуючи фінансову стійкість і стабільний розвиток компанії.

Передумовою кризового стану підприємства є низка економічних процесів, що взаємопов'язані причинно-наслідковими зв'язками. Ці процеси поділяються на внутрішні та зовнішні чинники.

До зовнішніх факторів, які можуть спричинити кризу на підприємстві, належать: зростання інфляції, нестабільність законодавства, скорочення місткості внутрішнього ринку, зменшення реальних доходів населення, падіння попиту на продукцію незалежно від галузі, недостатня активність фондового ринку, обмежений доступ до факторів виробництва (обладнання, робочої сили, фінансів), висока конкуренція в галузі чи регіоні, екологічні проблеми, нестабільність банківської системи, банкрутство банків-партнерів, що спричиняє заморожування коштів на їхніх рахунках, політична нестабільність, несприятливі демографічні тенденції та зростання рівня злочинності [18].

Внутрішні негативні процеси на підприємстві можуть проявлятися через низку економічних сигналів, що вказують на кризовий стан. Серед них – суттєві зміни у балансі активів і пасивів, дефіцит обігових коштів, неефективна структура активів і поточних витрат, збитковість реалізації продукції, стрімке зростання виробничих витрат, перевищення темпів

зростання витрат над отриманим чистим доходом, скорочення обсягів виробництва та погіршення ключових показників діяльності.

Також до негативних чинників належать недосконалий механізм ціноутворення, слабе стратегічне планування, невиважена економічна політика, наявність незавершених капіталовкладень та відсутність довгострокових фінансових ресурсів. Крім того, кризові явища можуть бути спричинені неефективним управлінням інвестиціями, фінансами, виробництвом, маркетингом і якістю продукції.

Додатковими факторами є надмірна залежність від позикового капіталу, високий рівень поточних зобов'язань, використання застарілих технологій, слабкий захист інформації, низька кваліфікація персоналу, недоліки у договірній дисципліні, проблеми з юридичною підтримкою та можливі форс-мажорні обставини [18, 32].

До факторів, що загострюють кризову ситуацію на підприємствах, належать: несвоєчасне оновлення асортименту продукції, неефективна ринкова стратегія, низька конкурентоспроможність товарів, відсутність інновацій і раціоналізаторських підходів, недостатнє фінансування, слабка або відсутня система контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль), значні капіталовкладення з тривалим періодом окупності, а також низька мотивація працівників [30].

Зазначені фактори тісно взаємопов'язані, утворюючи складну систему причинно-наслідкових зв'язків. Вони впливають на різні аспекти діяльності підприємства, що в підсумку призводить до дестабілізації його організаційної, економічної та виробничої структури.

Процес формування та впровадження політики антикризового управління підприємством передбачає такі етапи:

- систематичний моніторинг фінансового стану для своєчасного виявлення ознак кризи;
- визначення ключових факторів, що спричинили кризовий стан;
- оцінка масштабів фінансової кризи;

- формулювання цілей і завдань антикризового управління;
- визначення відповідальних за реалізацію антикризових заходів;
- вибір ефективних інструментів управління кризою;
- аналіз часових обмежень для впровадження антикризових заходів;
- оцінка наявних ресурсів для подолання кризи;
- розробка антикризової програми, що включає комплекс необхідних заходів;
- реалізація програми з контролем за своєчасністю та ефективністю її виконання;
- коригування антикризової політики з урахуванням отриманих результатів та змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі;
- розробка та впровадження профілактичних заходів для запобігання повторенню кризових ситуацій [18].

Мета та засоби антикризового управління залежать від фактичного фінансового стану підприємства.

1. Якщо підприємство працює стабільно:

Основна мета антикризового управління – запобігти виникненню фінансової кризи, вчасно виявляти її перші ознаки та застосовувати профілактичні заходи для уникнення проблем.

Інструменти: постійний аналіз сильних і слабких сторін підприємства, прогнозування ризику банкрутства, управління ризиками, запровадження системи раннього виявлення та реагування. Проведення передкризової підготовки сприяє зменшенню ймовірності кризових ситуацій і підвищенню загальної ефективності підприємства.

2. Якщо підприємство перебуває у фінансовій кризі:

Головна мета антикризового управління – забезпечення функціонування підприємства в умовах кризи, мінімізація втрат та виведення його зі складного стану через фінансове оздоровлення.

Інструменти: санація без залучення додаткових коштів або із залученням нового фінансового капіталу, реструктуризація виробництва, активів і фінансів, а також реорганізація підприємства [18, 30].

1.3. Антикризова програма як інструмент гарантування економічної стабільності підприємства

Процес подолання кризового стану на підприємстві повинен здійснюватися системно та скоординовано. Основним документом, який визначає заходи для виходу з кризи, є антикризова програма.

Антикризова програма – це внутрішній документ, спеціально розроблений для підприємства, яке зіткнулося з кризовими викликами. Вона містить чіткий перелік стратегічних та оперативних заходів, що охоплюють діяльність підприємства, його структурних підрозділів і функціональних служб, спрямованих на стабілізацію та подальший розвиток. За потреби, на основі програми формується детальний план реалізації антикризових заходів [30, 11].

План дій включає перелік конкретних кроків, строки їх виконання, необхідні фінансові та матеріальні ресурси, очікувані результати, а також визначає відповідальних осіб і виконавців.

Розробка та впровадження антикризової програми – це складний багаторівневий процес, що передбачає вибір оптимальних заходів, які відповідають цілям стабілізації, доступним ресурсам та часовим обмеженням підприємства.

Процес прийняття рішень відбувається в умовах підвищеного ризику, швидких змін у зовнішньому середовищі підприємства та зростаючої взаємозалежності між окремими антикризовими заходами. Визначення ефективної антикризової програми є складним завданням, оскільки існує широкий вибір можливих стратегій та дій.

Основна концепція розробки антикризової програми базується на двоетапному відборі альтернативних рішень. Спочатку здійснюється попередній аналіз варіантів, а потім – їх детальне оцінювання, що дозволяє вибрати найбільш доцільні заходи для стабілізації підприємства.

На етапі попереднього (скринінгового) аналізу відбувається відбір найперспективніших антикризових заходів шляхом виключення менш ефективних альтернатив. Для цього використовується система скринінгових критеріїв, що дозволяє визначити рішення, здатні забезпечити подолання кризової ситуації або її запобігання.

Скринінговий стандарт являє собою набір якісних вимог і обмежень, які застосовуються для скорочення кількості запропонованих заходів, акцентуючи увагу на найбільш ефективних та відповідних умовам функціонування підприємства [11].

Поглиблений (преферентивний) аналіз передбачає детальне дослідження та експертну оцінку кожного відібраного заходу, що входить до допустимого переліку альтернатив. За його результатами формується остаточний набір оптимальних антикризових рішень, які рекомендується включити до програми. Цей комплекс заходів має забезпечити досягнення бажаних результатів антикризового управління при мінімальних витратах для підприємства.

Для ефективного застосування антикризових заходів та оперативного реагування необхідно визначити ступінь фінансової кризи. Виділяють три основні фази кризи:

1. Перша фаза – не створює критичної загрози для функціонування підприємства, проте вимагає переходу на режим антикризового управління.
2. Друга фаза – ставить під загрозу подальше існування підприємства, що робить негайне впровадження антикризових заходів необхідним.

3. Третя фаза – критичний стан, несумісний із продовженням діяльності підприємства, що призводить до його реорганізації або ліквідації [30].

Враховуючи ці аспекти, антикризове управління може включати:

- захисні заходи, спрямовані на зменшення витрат і скорочення збитків: оптимізацію витрат, закриття або продаж окремих підрозділів, скорочення персоналу, зменшення виробничих потужностей, коригування цінової політики;
- наступальні заходи, які передбачають активний розвиток: модернізацію обладнання, освоєння нових виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій, ефективну маркетингову стратегію, розширення ринків збуту, розробку та впровадження стратегічних інструментів контролінгу та управління.

Процес структурно-логічного формування антикризової програми відбувається поетапно та включає:

- створення інформаційної бази, необхідної для розробки програми та вибору оптимальних альтернативних рішень;
- розробку корпоративної моделі функціонування підприємства для прогнозування наслідків управлінських рішень щодо фінансового стану та ключових показників;
- генерування ідей щодо методів та шляхів фінансового оздоровлення підприємства;
- встановлення скринінгових стандартів або критеріїв відбору антикризових заходів;
- проведення аналізу відповідності запропонованих заходів встановленим стандартам;
- оцінку можливих наслідків реалізації кожного антикризового заходу для підприємства;
- ранжування альтернативних рішень за рівнем потенційних втрат;
- аналіз та оцінку наслідків кожного відібраного заходу;

- оформлення антикризової програми та планування її поетапного впровадження [11].

Типова структура антикризової програми підприємства, відповідно до [30], включає:

- загальну характеристику кризи, її першопричини та основні проблеми, які необхідно вирішити;
- визначення цільових параметрів антикризового процесу, включаючи якісні й кількісні характеристики бажаного стану підприємства, які слугуватимуть орієнтиром для моніторингу результативності;
- обмеження антикризових заходів, зокрема часові рамки та ресурсні обмеження;
- перелік запланованих заходів із деталізацією їхнього графіку реалізації;
- фінансовий план реалізації програми, що містить бюджет необхідних витрат.

Загальний фінансовий план діяльності підприємства на період впровадження антикризових заходів, включаючи розрахунки щодо обслуговування та погашення боргових зобов'язань.

Окрім антикризової програми, у процесі підготовки та реалізації заходів щодо виходу з кризи можуть розроблятися додаткові спеціалізовані документи, які в сукупності утворюють методичну базу антикризового управління. Серед них можна виділити: бізнес-план санації (з метою залучення зовнішніх інвесторів), план судової санації (що формується у разі відкриття провадження у справі про банкрутство), а також план досудової санації для державних підприємств тощо [11].

Розроблені антикризова програма та план заходів повинні відповідати ряду ключових вимог:

- відповідати стратегічним інтересам підприємства;
- сприяти комплексному вирішенню проблем фінансової стабілізації та відновлення ефективної діяльності підприємства;

- бути привабливими для потенційних інвесторів та передбачати залучення зовнішнього фінансування для їхньої реалізації;
- містити чітко визначені, вимірювані та контрольовані цілі;
- пропонувати рішення, які усувають наявні загрози та ризики для функціонування підприємства;
- конкретизувати завдання для кожного структурного підрозділу та функціональної служби;
- оцінювати можливі кількісні та якісні наслідки впровадження заходів, а також визначати очікувані терміни їхньої реалізації [30].

Якщо підприємству вдається нормалізувати свою виробничу діяльність, підвищити прибутковість і забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі завдяки залученню внутрішніх і зовнішніх фінансових ресурсів, а також шляхом організаційних та виробничо-технічних удосконалень, то можна вважати, що мета антикризової програми досягнута.

Відповідальність за реалізацію антикризового управління може нести спеціально створений відділ економічної безпеки, укомплектований кваліфікованими фахівцями, або ж аудитори та аудиторські компанії. Ефективне антикризове управління передбачає своєчасне впровадження відповідних заходів для подолання кризових явищ у діяльності підприємства та забезпечення його фінансової стабільності.

Висновки до першого розділу

У першому розділі проведено теоретичний аналіз сутності антикризового управління та його ролі у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Досліджено основні передумови виникнення кризових ситуацій, серед яких можна виділити як внутрішні, так і зовнішні фактори. Встановлено, що криза може бути спричинена змінами в економічному середовищі,

неефективним управлінням ресурсами, нестачею фінансування або високим рівнем конкуренції.

Розглянуто значення антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства. Визначено, що воно спрямоване на ідентифікацію загроз, запобігання їхньому розвитку та мінімізацію негативних наслідків. Антикризове управління відіграє ключову роль у стабілізації підприємства, підвищенні його стійкості до ризиків і забезпеченні ефективного функціонування в умовах нестабільного ринкового середовища.

Також проаналізовано антикризову програму як інструмент забезпечення економічної стабільності підприємства. Визначено її основні складові, серед яких: оцінка кризового стану, формування стратегії виходу з кризи, розробка заходів щодо покращення фінансового стану та підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, антикризове управління є невід'ємною частиною ефективного функціонування підприємств, що дає змогу мінімізувати ризики, своєчасно реагувати на загрози та забезпечувати стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Загальна характеристика підприємства та системи управління

До складу групи компаній «Епіцентр» входять такі торгові мережі, як «Епіцентр» і «Нова лінія», компанія «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр-Агро», завод з виробництва керамічної плитки «Епіцентр Керамік Корпорейшн» та підприємство «Осмолода». Компанія створила багатоканальну екосистему, що об'єднує деревообробні центри та потужну логістичну інфраструктуру. Засновниками цього успішного бізнесу є Олександр і Галина Гереги, які будували «Епіцентр К» на основі сімейних та національних цінностей.

Історія компанії розпочалася з невеликого магазину керамічної плитки площею всього 25 квадратних метрів на вулиці Петра Запорожця в Києві. Завдяки швидкому розвитку бізнесу у 1997 році виникла ідея створення першого в Україні будівельного гіпермаркету. За основу було взято досвід французької мережі «Касторама», з яким Олександр Герега ознайомився під час поїздки до Польщі. Вже 6 грудня 2003 року на вулиці Братиславській, 11 у Києві відкрився перший в Україні будівельний гіпермаркет «Епіцентр», що став новаторським для країни.

Магазин забезпечував клієнтів великим вибором якісної продукції, привабливими цінами та відмінним обслуговуванням. Усі торговельні точки пропонують широкий асортимент товарів, розподілений за п'ятьма ключовими категоріями: дім, інтер'єр, будівельні матеріали, ремонт і сад.

Спочатку бренд створювався рекламною агенцією, яка запропонувала близько 800 варіантів назви. Однак жоден із них не припав до душі власникам, тому вони оголосили конкурс серед працівників. Назва "Епіцентр" була

запропонована одним із продавців. Засновники, вважаючи число "9" щасливим, хотіли, щоб назва складалася з дев'яти літер. Їх вибір пояснювався особистими асоціаціями: день народження Галини Гереги припадає на 9 серпня, а Олександра Гереги — на 27 серпня ($2 + 7 = 9$). До того ж назва французької мережі "Kastrama" також має дев'ять літер. Тому до "Епіцентру" було додано літеру "К", яка символізує "групу". Так виникла назва "Епіцентр К".

Перші три магазини відкрилися в Києві, після чого компанія почала активно розширюватися в регіонах. Першим містом за межами столиці став Львів, за ним — Полтава. Далі магазини з'явилися в містах-мільйонниках: Дніпро, Харків, Одеса та Донецьк. На сьогодні магазини мережі працюють у 35 містах України. Найбільше з них розташовано в Києві, а також по три в Львові, Одесі та Харкові.

На початок 2024 року компанія управляла 72 торговельними центрами «Епіцентр» та «Нова Лінія» в Україні. Дев'ять із них були зруйновані, окуповані або тимчасово закриті через дії російських військ.

Формування запасів є ключовим етапом планування, що забезпечує потреби компанії в товарних ресурсах. На початкових етапах цей процес включає аналіз товарних запасів і пропозицій компанії, виконання контрактів, забезпечення однорідності продукції та оцінку загальної ефективності використання ресурсів.

Об'єктом дослідження було обрано відділення «Епіцентр» у м.Червоноград (Додаток А).

З точки зору юридичної форми та правового статусу, досліджуване підприємство є приватною компанією, яка має статус юридичної особи. Воно сплачує податок на прибуток і зареєстроване як платник податку на додану вартість (ПДВ).

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Епіцентр К».

Управління підприємством здійснює генеральний директор, до основних обов'язків якого входить:

- представлення інтересів компанії;
- юридична відповідальність за її діяльність.

Господарською діяльністю безпосередньо керує директор, який відповідає за:

- укладання договорів;
- відкриття банківських рахунків.

Директору підпорядковуються всі відділи та структурні підрозділи компанії.

Схематична організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» зображена на рисунку 2.1.

Взаємозв'язок між підрозділами підприємства можна описати через ієрархію підпорядкування та функціональну взаємодію. Наведемо опис їх взаємозв'язків:

- директор як головна ланка управління, яка приймає стратегічні рішення та координує роботу всіх підрозділів. Безпосередньо контролює роботу директора комерційного, заступника директора з адміністративно-господарських питань, інженера з охорони праці, помічника директора, менеджера з персоналу.

- директор комерційний відповідає за комерційну діяльність підприємства та підпорядковується директору, контролює роботу відділів, пов'язаних із продажем та обслуговуванням клієнтів;

- заступник директора з адміністративно-господарських питань забезпечує технічну та адміністративну підтримку діяльності підприємства, підпорядковується директору та координує роботу;

- інженер з охорони праці відповідає за дотримання техніки безпеки та охорону праці на підприємстві, безпосередньо підпорядковується директору, тісно співпрацює із службою безпеки та господарським відділом для забезпечення безпечних умов праці.

- помічник директора виконує адміністративні та організаційні функції, забезпечує комунікацію між директором та іншими підрозділами.

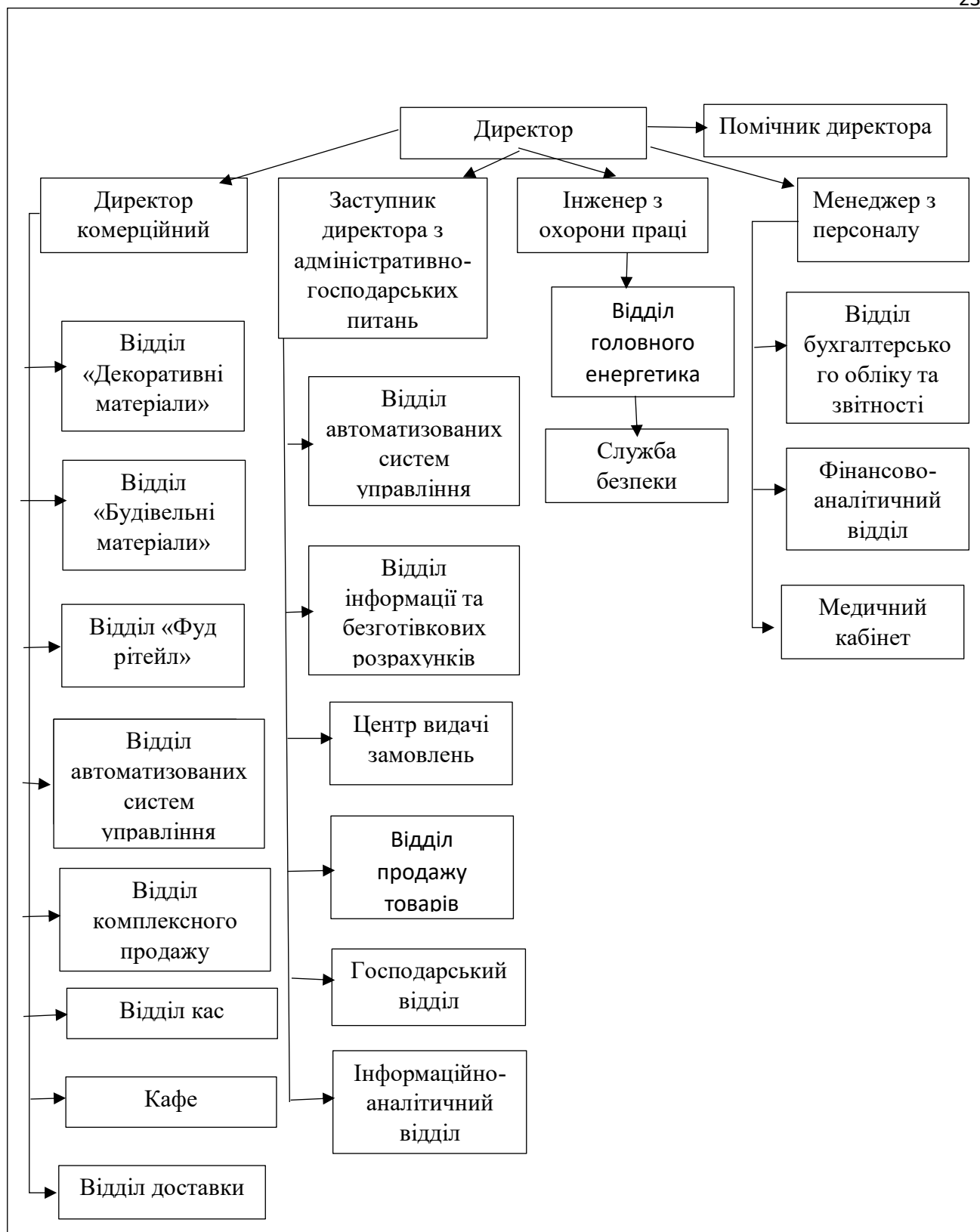


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград
Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «Епіцентр К»

- менеджер з персоналу відповідає за управління кадровими ресурсами, співпрацює з усіма підрозділами для забезпечення їх кваліфікованим персоналом.

- відділи під керівництвом директора комерційного.

Директор – координатор усієї діяльності підприємства, підпорядковує стратегічно важливі відділи (комерційний, адміністративно-господарський). Функціональні відділи взаємодіють через директора комерційного та заступника директора, що забезпечує ефективну роботу підприємства. Інженер з охорони праці та служба безпеки працюють на підтримку безпечної роботи всіх підрозділів. Взаємодія відділів спрямована на досягнення єдиної мети – забезпечення якісного обслуговування клієнтів і стабільної роботи компанії.

Провівши аналіз організаційної структури та культури ТОВ "Епіцентр К", можна виділити наступні недоліки організаційної культури:

1. Велика кількість підрозділів: може ускладнювати координацію між відділами та підрозділами, що впливає на швидкість прийняття рішень;
2. Невизначеність у повноваженнях: у деяких випадках можуть виникати конфлікти через розподіл відповідальності між відділами»
3. Відсутність чіткої ієрархії для деяких підрозділів: наприклад, не зрозуміло, чи є підрозділи, які безпосередньо підпорядковуються генеральному директору, чи проходять через проміжні рівні;
4. Інформаційна перевантаженість керівника: директору може бути складно оперативно обробляти великий обсяг інформації від такої кількості підлеглих.
5. Ризик дублювання функцій: наприклад, функції інформаційно-аналітичного відділу можуть частково перетинатися з фінансовим аналітичним відділом.

Пропонуємо певні рекомендації для вдосконалення структури та усунення недоліків табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Рекомендації для вдосконалення структури та усунення недоліків ТОВ
«Епіцентр К» м. Червоноград

№ п/п	Недолік	Проблема	Рішення
1	2	3	4
1	Зменшення рівня бюрократії та дублювання функцій	Деякі функції можуть дублюватися (наприклад, інформаційно-аналітичний відділ і фінансово-аналітичний відділ)	- об'єднати споріднені відділи (наприклад, фінансовий аналітичний відділ та інформаційно-аналітичний відділ) для зменшення дублювання роботи; - розподілити конкретні завдання між відділами для уникнення конфліктів.
2	Оптимізація підзвітності	Велика кількість підрозділів, які на пряму підпорядковуються директору, може призвести до перевантаження керівника.	- ввести додатковий рівень управління, наприклад, призначити заступників для окремих сфер (комерція, операційна діяльність, фінанси тощо); - директору звітують лише ключові заступники, а дрібні підрозділи – через них.
3	Централізація функцій обслуговування	Відділи, такі як бухгалтерія, служба безпеки, автоматизовані системи управління, можуть працювати ізольовано	- створити централізовану адміністративну службу, яка об'єднає функції обслуговування підприємства (кадри, бухгалтерія, IT). Це дозволить краще координувати ресурси й уникнути дублювання.
4	Посилення інтеграції між відділами	Може бути недостатня взаємодія між комерційними, технічними та адміністративними відділами	- впровадити спільні проекти та регулярні зустрічі між керівниками ключових підрозділів; - використовувати корпоративні системи управління, наприклад, ERP (Enterprise Resource Planning), для об'єднання роботи всіх відділів в одній системі.
5	Чітке визначення відповідальності кожного відділу	Відсутність ясності у взаємодії відділів може призвести до конфліктів та втрати ефективності	- розробити функціональні обов'язки для кожного відділу та чітко описати їх у посадових інструкціях; - провести регулярний аналіз продуктивності відділів та виявляти потенційні зони покращення
6	Удосконалення роботи персоналом	Відсутність згадки про тренінги, розвиток та управління талантами.	- розширити функції відділу HR: запровадити програми навчання та мотивації співробітників, що підвищить продуктивність; - створити систему оцінки персоналу для відзначення найефективніших співробітників.

Продовження таблиці 2.1			
1	2	3	4
7	Створення резерву керівників	Відсутність згадки про планування наступності у разі заміни ключових осіб.	- визначити співробітників із потенціалом для зайняття керівних посад і готувати їх через спеціальні програми. Очікувані результати від впровадження змін: 1. підвищення оперативності ухвалення рішень; 2. зниження адміністративних витрат; 3. чіткий розподіл завдань і відповідальності, що мінімізує конфлікти; 4. збільшення продуктивності завдяки автоматизації; 5. поліпшення взаємодії між відділами, що призведе до ефективнішого досягнення бізнес-цілей.

Джерело: розроблено на основі даних ТОВ «Епіцентр К»

Ці кроки дозволять зменшити слабкі сторони організаційної культури та підвищити ефективність діяльності підприємства.

Війна значно вплинула на діяльність ТОВ "Епіцентр К". Загалом ринок роздрібної торгівлі в Україні зазнав суттєвих змін через масову міграцію населення за кордон, активні бойові дії в окремих регіонах та загальне зниження доходів громадян.

У першій половині 2022 року з 75 торговельних центрів мережі "Епіцентр К" і "Нова Лінія" працювали лише 67. Три об'єкти були повністю зруйновані внаслідок бойових дій, а решта тимчасово призупинили роботу через небезпечну ситуацію. Це завдало компанії значних збитків.

Проте підприємство змогло адаптуватися до нових умов завдяки онлайн-платформі. Сайт компанії став ключовим інструментом взаємодії з клієнтами, дозволяючи здійснювати замовлення та покупки товарів дистанційно. Завдяки цьому компанія зберегла зв'язок із покупцями та продовжила свою діяльність навіть у складних обставинах.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та результатів господарської діяльності

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища є ключовим етапом стратегічного планування підприємства. Він дає змогу компанії зосередитися на своїх сильних сторонах і перспективах, а також оцінити ризики та виклики, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо подальшого розвитку. Для вивчення цих аспектів доцільно почати з аналізу організаційної структури підприємства.

Управлінська структура ТОВ "Епіцентр К" базується на функціональному принципі. Відповідно, посадові зв'язки на підприємстві організовані таким чином, що кожен відділ відповідає за певний напрямок діяльності, а ієрархічний рівень визначається специфікою та обсягом посадових обов'язків. Детальний аналіз цієї організаційної структури було проведено в першому розділі звіту з практики.

Для аналізу взаємодії ТОВ «Епіцентр К» з діловим середовищем необхідно детально розглянути особливості співпраці з ключовими зацікавленими сторонами: споживачами, конкурентами та постачальниками. Далі наведено детальний огляд кожного з цих аспектів.

1. Співпраця зі споживачами.

ТОВ «Епіцентр К» є однією з найбільших роздрібних мереж будівельних матеріалів в Україні. Зручне розташування торговельних точок дає компанії конкурентну перевагу, адже споживачі зазвичай обирають магазини, що знаходяться поблизу їхнього місця проживання. Широка мережа відділень у різних містах України забезпечує високу доступність послуг для клієнтів.

Однак, соціально-психологічні фактори також суттєво впливають на взаємодію з клієнтами. Наприклад, одні споживачі можуть надавати перевагу бюджетним варіантам, тоді як інші готові переплатити за товари популярних брендів. Зважаючи на це, компанії важливо регулярно проводити маркетингові дослідження, аналізувати потреби та вподобання клієнтів, щоб запропонувати

широкий асортимент продукції, який відповідає різним запитам і бюджетам. Це дозволить компанії ефективно конкурувати на ринку та утримувати лояльність споживачів.

2. Взаємодія з конкурентами.

ТОВ «Епіцентр К» змагається з іншими роздрібними мережами, що пропонують будівельні матеріали та товари для дому, такими як "Будматеріали", "Старе місто" та інші. Основними перевагами конкурентів є широкий вибір продукції, розташування магазинів у зручних місцях, активний розвиток онлайн-торгівлі, привабливі знижки та акції, а також високий рівень сервісу і консультацій.

Водночас слабкі сторони конкурентів можуть включати обмеженість асортименту окремих товарів, брак певних послуг, труднощі з управлінням запасами та логістикою, а також недоліки, які створюють незручності для споживачів, наприклад, завищені ціни чи недостатньо комфортний формат торговельних площ.

ТОВ «Епіцентр К» спрямовує зусилля на підвищення своєї конкурентоспроможності шляхом впровадження сучасних технологій та вдосконалення якості обслуговування. Компанія активно розвиває власну онлайн-платформу для продажу, що допомагає залучати ширшу аудиторію клієнтів та скорочувати витрати, пов'язані з утриманням фізичних магазинів. Також «Епіцентр К» регулярно розширює свої магазини та відкриває нові точки продажу у зручних для споживачів локаціях, збільшуючи свою доступність. Для утримання постійних клієнтів і залучення нових компанія пропонує вигідні знижки, акції та програми лояльності.

Ринок будівельних матеріалів і товарів для дому характеризується високим рівнем конкуренції, що вимагає від ТОВ «Епіцентр К» постійного спостереження за діяльністю конкурентів. Для успішної конкуренції компанія здійснює ретельний аналіз ринку, оцінюючи кількість активних гравців, їхні сильні й слабкі сторони, цілі, стратегії та рівень вразливості. Крім того, проводиться моніторинг обсягів продажів і прибутковості основних

конкурентів, а також порівняння якості та асортименту власної продукції з товарами, які пропонують конкуренти.

Для утримання та зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку, ТОВ «Епіцентр К» застосовує різноманітні стратегії. Зокрема, компанія розширює асортимент продукції та послуг, забезпечує високу якість товарів і сервісу, організовує акції, пропонує подарунки та бонуси за здійснені покупки. Крім того, вона активно використовує програми лояльності та знижки для залучення нових клієнтів і підтримки інтересу постійних покупців.

Компанія активно застосовує такі інструменти, як SWOT-аналіз (оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз), портфельний аналіз (визначення позицій продуктів на ринку) та аналіз конкурентних стратегій (дослідження впливу стратегій конкурентів на ринок). На основі результатів цих аналізів формується ефективна конкурентна стратегія.

3. Взаємодія з постачальниками

ТОВ «Епіцентр К» має розгалужену мережу постачальників, які забезпечують компанію будівельними матеріалами, товарами для дому та іншою продукцією. Основними критеріями вибору партнерів є якість продукції, конкурентоспроможні ціни та своєчасність поставок.

Компанія підтримує партнерські відносини з ключовими постачальниками, проводячи спільні акції та рекламні кампанії. Регулярна оцінка постачальників дозволяє забезпечити високий рівень якості товарів і ефективність поставок.

Сила постачальників значною мірою залежить від ситуації на ринку та рівня конкуренції серед них. ТОВ «Епіцентр К» постійно аналізує ринок, відстежуючи зміни в цінах на продукцію та послуги.

Компанія також перевіряє надійність постачальників, їх фінансову стабільність та здатність виконувати зобов'язання щодо своєчасних поставок. Щоб забезпечити оптимальну якість продукції й вигідні ціни для клієнтів, компанія прагне до різноманітності в мережі постачальників.

4. Співпраця з інфраструктурними організаціями

ТОВ "Епіцентр К" активно співпрацює з великою кількістю інфраструктурних організацій, таких як банки, страхові компанії, транспортні підприємства, агентства з дослідження ринку праці та консалтингові компанії.

Загалом взаємодія компанії з цими організаціями є продуктивною, адже більшість із них виступають у ролі партнерів або постачальників, сприяючи ефективній діяльності підприємства.

ТОВ "Епіцентр К" широко користується послугами цих організацій для оптимізації бізнес-процесів, що дає змогу підвищувати ефективність роботи та отримувати необхідну інформацію для ухвалення стратегічних і тактичних рішень.

5. Особливості взаємодії ТОВ «Епіцентр К» з державними, районними та муніципальними органами полягають у необхідності вирішення питань, пов'язаних із регулюванням діяльності, залученням фінансових ресурсів і отриманням дозволів. Проте через складні бюрократичні процедури та недосконалість законодавства така співпраця часто виявляється неефективною. Це спричиняє затримки у вирішенні питань і додаткові витрати, зокрема на оплату послуг фахівців. Компанія стикається з такими викликами, як несприятливий бізнес-клімат, обмеження доступу до державних закупівель, значний податковий тягар та інші труднощі.

Компанія може зменшити зазначені проблеми, впроваджуючи стратегію активного захисту своїх інтересів через ефективне лобіювання та співпрацю з провідними бізнес-асоціаціями та об'єднаннями. Крім того, залучення досвідчених юристів сприятиме ефективному вирішенню правових питань.

У взаємодії з інфраструктурними організаціями, такими як банки, страхові компанії та транспортні служби, важливо будувати міцні партнерські відносини для забезпечення оперативної та продуктивної співпраці. ТОВ «Епіцентр К» може розвивати ці партнерства для досягнення взаємовигідної підтримки та поліпшення бізнес-процесів.

ТОВ «Епіцентр К» є виробничою системою, яка спеціалізується на виготовленні будівельних матеріалів та реалізації будівельних товарів

(Додаток Б). Управління цією системою здійснюється за допомогою системи управління якістю, яка охоплює аналіз різних аспектів: типу виробництва, виробничих потужностей, обсягів випуску, застосовуваних технологій, управління запасами, частоти оновлення продукції, продуктивності праці, виробничої інфраструктури, асортименту товарів і послуг, а також собівартості продукції. Динаміка операційних витрат проаналізована в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз витрат на виробництво продукції

Елементи витрат	Сума, тис.грн.			Структура витрат, %		
	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення	2021 р.	2022 р.	Відносне відхилення
Матеріальні витрати	1848747	2172523	1848747	11,96	13,03	108,95
Витрати на оплату праці	6174870	5992774	6174870	39,95	35,95	89,98
Відрахування на соціальні заходи	1250414	1211103	1250414	8,09	7,26	89,80
Амортизація	2327647	2692029	2327647	15,06	16,15	107,22
Інші витрати	3854423	4603043	3854423	24,94	27,61	110,72

Джерело: сформовано на основі Додатку В

На основі аналізу витрат на виробництво продукції підприємства за 2021 та 2022 роки можна дійти таких висновків.

У 2022 році вони зросли матеріальні витрати на 1848747 тис. грн порівняно з 2021 роком. Частка в структурі витрат збільшилася з 11,96% до 13,03%. Відносне зростання склало 108,95%, що свідчить про збільшення використання матеріальних ресурсів.

Відносне скорочення витрати на оплату праці становить 89,98%, що може свідчити про оптимізацію фонду заробітної плати або зменшення чисельності працівників.

Відносне скорочення відрахувань на соціальні заходи становить 89,80%, що корелює зі зменшенням витрат на оплату праці.

Відносне зростання амортизації склало 107,22%, що може свідчити про збільшення основних засобів або активніше їх використання.

Відносне зростання інших витрат становить 110,72%, що може свідчити про збільшення витрат на обслуговування діяльності чи інші операційні витрати.

Отже, у 2022 році спостерігалось загальне зростання витрат, особливо на матеріали, амортизацію та інші витрати. Водночас витрати на оплату праці та соціальні відрахування знизилися. Це може свідчити про зміну акценту в управлінні витратами, спрямовану на оптимізацію трудових ресурсів та активізацію матеріально-технічної бази.

Таким чином, збільшення витрат на виробництво продукції вказує на зростання обсягів виробництва. Водночас необхідно детально аналізувати структуру витрат, зокрема матеріальні витрати та амортизаційні відрахування, щоб забезпечити раціональне використання ресурсів і підвищити ефективність виробництва. Варто також приділити увагу витратам на оплату праці та соціальні відрахування, оскільки вони можуть суттєво впливати на фінансові результати компанії. Аналіз виробничих витрат дозволяє підприємству ефективно керувати фінансами, планувати діяльність та враховувати ринкові ризики і можливості у майбутньому.

ТОВ «Епіцентр К» – одна з найбільших роздрібних мереж в Україні, що спеціалізується на широкому асортименті товарів для будівництва, ремонту та облаштування дому. Для ефективного ведення маркетингової діяльності компанія застосовує різноманітні стратегії та підходи.

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» обслуговує велику аудиторію, до якої входять будівельні компанії, підрядні організації, приватні майстри та звичайні споживачі. Асортимент товарів розроблено таким чином, щоб задовольнити потреби різних ринкових сегментів.

Компанія використовує гнучку цінову політику, що дозволяє адаптувати ціни до змін попиту та рівня конкуренції. Також вона регулярно проводить

акції та пропонує знижки, спрямовані на залучення нових клієнтів і збереження лояльності постійних покупців.

ТОВ «Епіцентр К» володіє розгалуженою мережею роздрібних магазинів, розташованих у різних містах України. Крім того, компанія забезпечує доставку товарів як до будівельних об'єктів, так і до домівок клієнтів, що робить її продукцію доступною для широкого кола споживачів.

Підприємство постійно відстежує продажі та попит на свою продукцію, що дозволяє своєчасно адаптувати стратегії до змін на ринку та в потребах клієнтів. Для цього використовуються інструменти, зокрема аналіз продажів за товарними категоріями, оцінка конкурентної ситуації, моніторинг змін структури попиту та інші.

У компанії функціонує окремий маркетинговий підрозділ, який займається дослідженням ринку, аналізом збуту та розробкою маркетингових стратегій. Крім того, працюють спеціалісти, відповідальні за маркетинг і продажі у конкретних регіонах та окремих магазинах.

ТОВ «Епіцентр К» регулярно проводить маркетингові дослідження для визначення потреб клієнтів, аналізу конкурентного середовища та виявлення нових перспектив для розвитку. Ці дослідження здійснюються як внутрішніми фахівцями, так і із залученням зовнішніх дослідницьких організацій.

Компанія пропонує широкий асортимент будівельних, ремонтних та товарів для дому в різних цінових і якісних категоріях. Вона забезпечує контроль якості продукції та надає гарантії на товари. Для залучення покупців «Епіцентр К» організовує акції та пропонує знижки на певні категорії продукції.

Особливу увагу компанія приділяє обслуговуванню клієнтів, надаючи консультації щодо вибору та використання товарів, ремонтні послуги та гарантійне обслуговування. На офіційному сайті доступна інформація про асортимент, послуги, акції та спеціальні пропозиції.

У рамках своєї комунікаційної стратегії «Епіцентр К» використовує різноманітні канали зв'язку, зокрема телебачення, радіо, зовнішню рекламу,

соціальні мережі, електронну пошту та SMS-розсилки. Для привернення уваги клієнтів і підтримки їхньої лояльності компанія застосовує різні рекламні формати, такі як банери, відеоролики, промоакції та інші.

Підсумовуючи, ТОВ «Епіцентр К» активно використовує різноманітні маркетингові інструменти для залучення нових клієнтів, утримання постійних споживачів і подальшого розвитку бізнесу. Компанія постійно вдосконалює свої маркетингові та збутові стратегії, адаптується до змін у попиті та ринковій ситуації, а також працює над покращенням якості продукції та обслуговування для максимального задоволення потреб клієнтів.

Ефективне управління економічною діяльністю ТОВ «Епіцентр К» базується на комплексному аналізі економічних показників підприємства. Для цього регулярно проводиться моніторинг та аналіз динаміки ключових показників економічної діяльності, які представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансового стану ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград

Показники	Значення по роках, тис.грн		Відхилення	
	2021	2022	Абсолютне, тис.грн	Відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції	57255563	57627523	371960	100,65
Собівартість реалізованої продукції	(38754000)	(40331196)	-1577196	104,07
Валовий прибуток	18873523	16924367	-1949156	89,67
Інші операційні доходи	1146381	806058	-340323	70,31
Фінансовий результат від операційної діяльності	6438553	4899532	-1539021	76,10
Інші фінансові доходи	107100	121691	14591	113,62
Інші доходи	384156	631815	247659	164,47
Фінансові витрати	(398212)	(372723)	25489	93,60
Інші витрати	(2487577)	(75092)	2412485	3,02
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	4044020	5204111	1160091	128,69
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-438720	-1035945	-597225	236,13
Чистий фінансовий результат: прибуток	3605300	4168166	562866	115,61

Джерело: сформовано на основі Додатку В

Хоча підприємство продемонструвало зростання чистого доходу та чистого прибутку, зменшення валового прибутку та фінансового результату від операційної діяльності свідчить про зниження ефективності основної діяльності. Основним позитивним фактором стало зменшення інших витрат, що значно вплинуло на підвищення фінансового результату до оподаткування.

Розглянемо внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, щоб чіткіше визначити його сильні та слабкі сторони за допомогою SWOT-аналізу, представленого у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград

Сильні сторони	Слабкі сторони
- широка мережа магазинів по всій Україні; - різноманітний асортимент продукції; - потужні позиції на ринку будівельних матеріалів; - зростаючий попит на будівельні матеріали в країні; - підтримка з боку уряду у розвитку будівництва та інфраструктури	- відсутність унікальних товарів, які могли б забезпечити конкурентну перевагу; - конкуренція з іншими гіпермаркетами та інтернет-магазинами
Можливості	Загрози
- розширення мережі магазинів у нових регіонах країни; - впровадження онлайн-продажів для залучення більшої аудиторії.	- втрата частки ринку через появу нових конкурентів; - зміни в політичній ситуації, які можуть вплинути на бізнес-середовище; - зниження попиту на будівельні матеріали внаслідок економічної кризи.

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «Епіцентр К» м. Червоноград

SWOT-аналіз підприємства показує, що воно має значні переваги, такі як широка мережа магазинів по всій країні, різноманітний асортимент товарів та міцні позиції на ринку будівельних матеріалів, що сприяють його подальшому розвитку. Однак, слабкі сторони, зокрема відсутність унікальних товарів та конкуренція з іншими гіпермаркетами та інтернет-магазинами, можуть ускладнити позицію компанії на ринку.

SWOT-аналіз також виявляє як можливості, так і загрози. Можливості, такі як розширення мережі магазинів у нових регіонах та впровадження онлайн-продажів, можуть стати додатковими джерелами прибутку і дозволити залучити ширшу аудиторію. Однак загрози, як втрата частки ринку через нових конкурентів, зміни в політичній ситуації та зниження попиту на будівельні матеріали внаслідок економічної кризи, можуть мати негативний вплив на діяльність підприємства.

Таким чином, аналіз показує, що підприємство має потенціал для розвитку та зростання, однак для досягнення успіху потрібно уважно розглянути слабкі сторони і зосередитися на розвитку можливостей, які можуть забезпечити конкурентну перевагу.

2.3. Пропозиції щодо застосування інструментів ризик-менеджменту в управлінні підприємством

Для досягнення цілей цього дослідження необхідно визначити критерії, які вказують на потребу запровадження антикризового управління в компанії. Для цього часто використовується поняття "перехідної точки" в рамках антикризового управління. Перехідна точка означає момент, коли ресурси традиційних управлінських методів і часткових антикризових заходів повністю вичерпуються, показники діяльності підприємства продовжують погіршуватися, а операційна діяльність відповідно до застосовуваних методів управління досягає стану нестабільності.

Засоби та інструменти, призначені для вирішення завдань, спрямованих на виведення підприємства з кризи, формують систему антикризового управління розвитком організації. Це управління є частиною ширшої концепції стратегічного менеджменту. Основні функції менеджменту — планування, організація, мотивація та контроль — у контексті стратегічного управління мають стратегічну спрямованість.

Антикризове управління являє собою процес стратегічного встановлення та підтримки рівноваги між цілями компанії та її можливостями в умовах постійних змін ринкового середовища й кризових ситуацій. Його мета — адаптація діяльності компанії до нових умов зовнішнього середовища та використання відкритих можливостей. Основне завдання полягає у відмові від малоефективних напрямів роботи та визначенні перспективних сфер діяльності, які забезпечать зростання та розвиток компанії [22].

Під час розробки стратегії управління компанією важливо розмежовувати антикризове управління та довгострокове планування. Довгострокове управління базується на припущенні, що поточні тенденції в бізнес-середовищі залишаться стабільними в майбутньому. Це дозволяє визначити основні параметри довгострокового плану, скласти бюджет та розрахувати його складові.

Такий план можна поділити на менші часові періоди, наприклад, рік, квартал чи місяць. Однак базове припущення про стабільність умов у бізнес-середовищі залишається актуальним, особливо для масового виробництва та продажів.

У сучасних умовах, що відзначаються непередбачуваністю та стрімкими змінами в зовнішньому середовищі, антикризове управління ґрунтується на припущенні, що довгострокові тенденції складно передбачити з належною точністю. Саме турбулентність і динамічність зовнішніх факторів, а також супутня невизначеність спричинили виникнення антикризового управління як інструменту для формування довгострокових конкурентних переваг. У цьому контексті важливим є порівняння довгострокового та антикризового управління, яке наведено в таблиці 2.5.

Антикризове управління має базуватися на застосуванні збалансованих і ретельно обґрунтованих стратегій. Ці стратегії повинні враховувати різні аспекти діяльності підприємства, зокрема філософські, процесуальні, поведінкові, результативні, структурні та інші. Їхньою спільною рисою є те, що стратегія визначає довгостроковий напрямок розвитку підприємства та

спосіб досягнення перспективних цілей, поставлених у межах обраної політики [6].

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика довгострокового та антикризового управління ТОВ «Епіцентр К»

Характеристика	Довгострокове управління	Антикризове управління
1	2	3
Мета	Планування результатів діяльності на довгий період із визначенням необхідних ресурсів	Забезпечення підприємству стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі
Основне завдання	Максимізація прибутку	Усунення загроз, компенсація слабких сторін, використання можливостей та сильних сторін
Критерії управління	Прибутковість	Стійкість підприємства та адаптивність до змін
Метод досягнення	Раціональне використання ресурсів	Гармонізація внутрішнього середовища з зовнішніми умовами
Ставлення до середовища	Параметри середовища розглядаються як основа для оцінки ефективності	Ключовий фактор у виборі стратегії управління
Роль персоналу	Розглядається як один із ресурсів підприємства	Визначається як найцінніший та ключовий ресурс

Джерело: сформовано автором

Для зменшення наслідків несприятливих ситуацій підприємствам необхідно вдосконалювати систему управління ризиками. Створення ефективної системи ризик-менеджменту на ТОВ «Епіцентр К» передбачає інтеграцію елементів управління ризиками в систему антикризового управління підприємством. Ризик-менеджмент є складовою частиною фінансового менеджменту. Його основою є цілеспрямований пошук і налаштування процесів для зниження рівня ризику в умовах невизначеності господарської діяльності [4].

Система ризик-менеджменту спрямована на забезпечення оптимального балансу між прибутками та втратами підприємства і повинна бути інтегрована в існуючу систему управління, бізнес-процеси та операційну діяльність компанії. Основна мета управління ризиками полягає у виявленні відхилень

від запланованих результатів і їх подальшому контролю для поліпшення перспектив, зменшення збитків і підвищення обґрунтованості ухвалюваних рішень. Управляти ризиками означає знаходити нові можливості для вдосконалення діяльності та мінімізувати ймовірність небажаних подій. Покращення системи управління ризиками сприяє загальному вдосконаленню управління організацією, акцентуючи увагу на активному вирішенні потенційних проблем. Це також потребує чіткого розподілу обов'язків і повноважень серед керівництва.

Управління ризиками досягає максимальної ефективності, коли підсистема управління ризиками інтегрована в загальну систему управління компанією і тісно пов'язана з іншими елементами організації. Функція управління ризиками повинна бути узгоджена з корпоративною стратегією та загальним підходом до управління. Це передбачає залучення кваліфікованих експертів для вирішення завдань ризик-менеджменту. Спеціалісти компанії займаються плануванням, розробкою, моніторингом і контролем заходів щодо управління ризиками. Отже, передача функцій фінансового ризик-менеджменту керівництву компанії спрямована на підвищення якості управлінських процесів.

Якість виконання функції управління ризиками значною мірою залежить від кількох ключових факторів:

- наявність та доступність нормативних документів і ефективних методологій для ризик-менеджерів;
- формування незалежних функціональних робочих груп, що включають фахівців різних напрямків, таких як виробництво, маркетинг, управління персоналом, фінанси та ризики;
- вибір і розробка відповідних методів управління бізнес-ризиками, що відповідають конкретним умовам бізнес-ситуації компанії. Ці методи затверджуються керівництвом компанії на основі плану та положення щодо управління ризиками.

При виборі методів для мінімізації ризиків враховується стратегія компанії, аналіз поточного профілю та динаміки фінансових ризиків, а також рекомендації з інформаційних баз і інші релевантні дані.

Програма управління ризиками є основним документом для визначення конкретних дій підприємства. Управління ризиками має бути організоване як окремий та безперервний процес. Моніторинг і збір інформації повинні проводитися постійно, а аналіз поточного рівня ризиків та розробка заходів контролю — регулярно, відповідно до економічної стратегії та річного плану управління ризиками.

Під час фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» часто виникають кризові ситуації, що вимагають створення класифікації ризиків для ефективного реагування.

Залежність фінансових результатів підприємства ТОВ «Епіцентр К» від його діяльності стала основою для створення класифікаційної схеми ризиків (рис. 2.2).

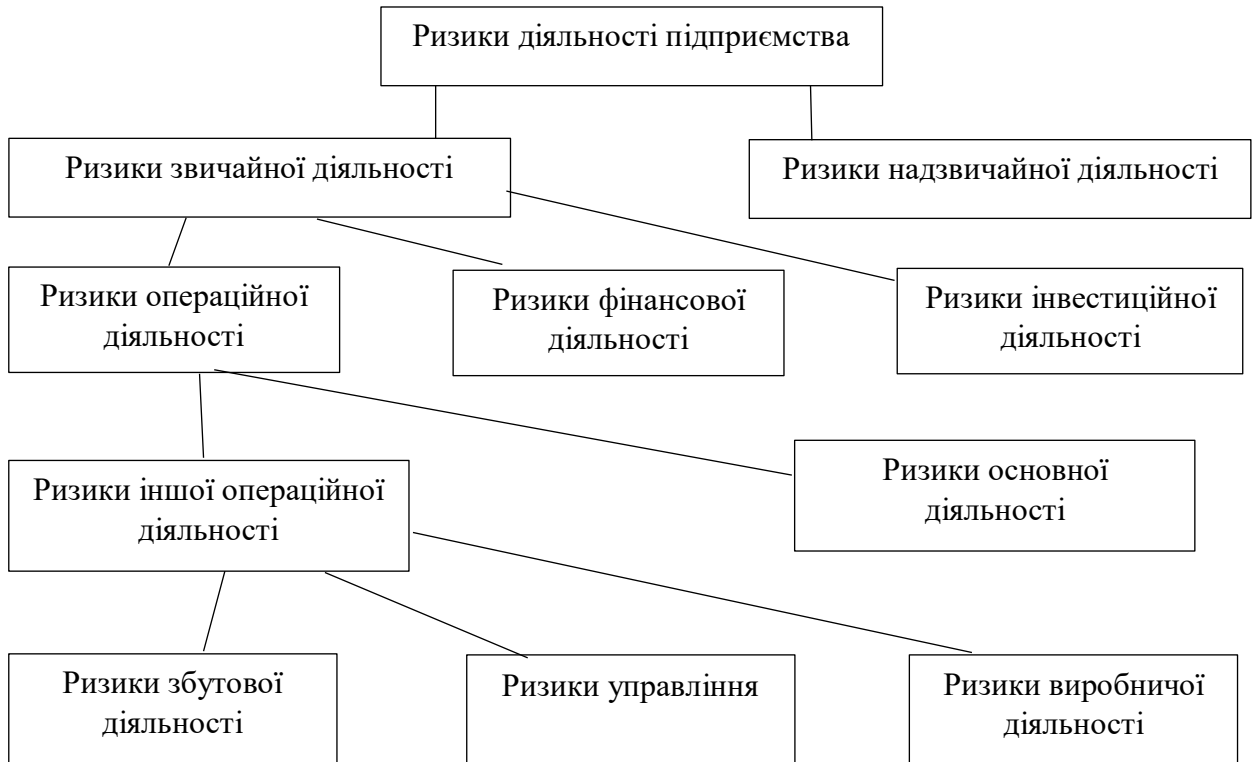


Рис. 2.2. Схема ризиків діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: сформовано автором

Цей підхід дозволяє здійснити комплексний аналіз, вивчити всі аспекти господарської діяльності, виявити проблемні зв'язки з окремими елементами економічної життєздатності та класифікувати суб'єкти господарювання за рівнем їх фінансової стабільності. Таким чином, ризик розглядається як ймовірність втрати, збитків або недоотримання очікуваного доходу чи прибутку. Класифікація ризиків полягає в розподілі ризиків на різні групи за певними критеріями для досягнення конкретних цілей.

Система класифікації ризиків повинна охоплювати різні категорії, групи, типи, підтипи та варіанти ризиків. Економічна теорія ще не створила єдиної та вичерпної класифікації бізнес-ризиків [5ві]. Це пояснюється тим, що прояви ризиків можуть бути різноманітними, і одні й ті ж ризики можуть позначатися різними термінами. Складність в ідентифікації ризиків полягає в недостатній або відсутній інформації, а також у тому, що часто недооцінюється значення цієї інформації.

Для покращення системи управління фінансовими ризиками слід вжити певних заходів, спрямованих на оптимізацію структури капіталу, активів та пасивів, а також дебіторської заборгованості. Важливим є також впровадження системи прогнозування ринкового середовища. Для зменшення або нейтралізації фінансових ризиків у майбутньому необхідно застосувати такі методи, як уникнення, диверсифікація, а також внутрішнє і зовнішнє страхування. Кожен ризик повинен бути окремо визначений та оцінений, оскільки їх поєднання може призвести до помилкових управлінських рішень. Управління ризиками можливе, оскільки події, пов'язані з ризиками, можна передбачити і вжити заходів для зниження їх рівня. Ефективність управління ризиками значною мірою залежить від правильної класифікації ризиків.

У додатку В пропонуємо антикризову програму щодо стабілізації фінансово-економічного стану підприємства.

Запропонована антикризова програма для ТОВ «Епіцентр К» спрямована на мінімізацію кризових загроз та забезпечення стабільності компанії. Її реалізація дозволить покращити фінансовий стан підприємства,

підвищити ефективність бізнес-процесів та створити основу для стійкого розвитку навіть в умовах економічної нестабільності.

Для успішної реалізації антикризової програми необхідно:

- регулярно моніторити фінансовий стан підприємства та коригувати стратегію;
- гнучко підходити до управління персоналом, забезпечуючи ефективну комунікацію змін;
- використовувати стратегію диверсифікації постачальників і товарного асортименту;
- запроваджувати сучасні аналітичні системи для оцінки ринкових тенденцій та поведінки споживачів;
- розробити сценарії кризового реагування на випадок непередбачуваних зовнішніх факторів.

Незважаючи на існуючі ризики, комплексний підхід до антикризового управління дозволить ТОВ «Епіцентр К» ефективно адаптуватися до викликів ринку та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Висновки до другого розділу

У другому розділі проведено детальну діагностику фінансово-економічного стану та антикризового управління на прикладі ТОВ «Епіцентр К».

Розглянуто загальну характеристику підприємства, включаючи його організаційну структуру, основні напрямки діяльності та систему управління. Визначено, що підприємство займає провідні позиції у сфері роздрібної торгівлі, проте стикається з низкою викликів, що потребують ефективних управлінських рішень.

Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, який показав вплив макроекономічних факторів, конкурентного

ринку, споживчих тенденцій та регуляторної політики на діяльність компанії. Оцінено результати господарської діяльності, зокрема фінансові показники, ефективність використання ресурсів та динаміку доходів. Виявлено сильні сторони підприємства, такі як широка мережа торговельних центрів та високий рівень лояльності споживачів, а також слабкі місця, серед яких залежність від зовнішніх постачальників та коливання купівельної спроможності.

На основі проведеного аналізу розроблено пропозиції щодо застосування інструментів ризик-менеджменту для підвищення стійкості підприємства. Рекомендовано впровадження сучасних методів фінансового контролю, удосконалення системи антикризового управління, диверсифікацію товарного асортименту та оптимізацію витрат.

Таким чином, запропоновані заходи спрямовані на зменшення негативного впливу кризових явищ, посилення фінансової стабільності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було розглянуто теоретичні засади антикризового управління та проведено аналіз його практичного застосування на прикладі ТОВ «Епіцентр К».

У першому розділі визначено сутність антикризового управління та його значення для економічної безпеки підприємства. Досліджено передумови виникнення кризових ситуацій, які можуть бути спричинені як внутрішніми (неефективне управління, фінансові труднощі, недостатня інноваційна діяльність), так і зовнішніми факторами (економічна нестабільність, конкуренція, зміни в законодавстві). Встановлено, що антикризове управління є ключовим інструментом для запобігання кризовим явищам та мінімізації їхніх наслідків. Також проаналізовано роль антикризової програми як засобу забезпечення фінансової стабільності підприємства, що включає оцінку кризового стану, розробку стратегії виходу з кризи та впровадження відповідних заходів.

У другому розділі проведено детальну оцінку фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр К», зокрема досліджено його організаційну структуру, напрямки діяльності та систему управління. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства виявив низку як сильних сторін (широка мережа торговельних центрів, висока лояльність клієнтів), так і потенційних загроз (залежність від постачальників, коливання купівельної спроможності).

На основі отриманих результатів запропоновано заходи щодо покращення антикризового управління підприємством, зокрема впровадження сучасних методів фінансового контролю, диверсифікацію товарного асортименту, оптимізацію витрат і підвищення ефективності ризик-менеджменту.

Таким чином, дослідження підтвердило важливість антикризового управління як механізму підтримки стабільності та конкурентоспроможності

підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на мінімізацію впливу кризових явищ, підвищення фінансової стійкості та забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балашов А. П. Антикризове управління: навч. посібник. 2004. 176 с.
2. Безбородова Т. В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємств. *Держава та регіони*. 2016. № 5. С. 21–23.
3. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с. URL: <https://surl.li/qmukeyo>
4. Гобела В.В., Леськів Г.З., Фляк В.М. Моделювання системи ризик-орієнтованого управління підприємством. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць* / головний редактор В.І. Франчук. Львів: ЛьВДУВС, 2023. Вип. 2. 96 с. с. 10-21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-2>
5. Гук О. Синергетична модель дослідження публічного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. Вип. 1. С. 24–29.
6. Дорошук Г.А., Дашенко Н.М. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. Львів : «Новий СВІТ-2000», 2008. 332 с.
7. Дяк О. В., Лазаренко І. С. Моделювання оптимального розподілу коштів для зменшення інвестиційних ризиків в умовах трансформаційної. *Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут*. 2018. № 15. С. 577–584.
8. Епіцентр розвитку: плани компанії та інвестиційні впливання в економіку України. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/03/18/671868/> (дата звернення: 7.01.2025)
9. Епіцентр. Наш бізнес: Виробництво і логістика: веб-сайт. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/vyrobnytstvo-i-logistyka/#vyrobnychi-potuzhnosti> (дата звернення 10.01.2025)
10. Епіцентр» втратив три ТЦ, частину закрито через бойові дії. Як

працює гіпермаркет в умовах війни. URL: <https://forbes.ua/news/epitsentr-vtrativ-tri-tts-chastina-zakriti-cherez-boyovi-dii-yak-pratsyue-gipermarket-pid-chas-viyni-04042022-5274> (дата звернення 10.01.2025)

11. Еш, С. М. Методичне забезпечення антикризового управління фінансами підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2011. № 41. С. 174-178.

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

13. Жадько А. О. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи. URL: <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-etapi-zdiysnenniyata-osnovni-antikrizovi-zahodi>.

14. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/main/514-> (дата звернення 10.01.2025)

15. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2012. №6. С. 2019

16. Злотенко О. Б. Ідентифікація небезпек, загроз та ризиків у процесі здійснення інвестиційної діяльності промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2(2). С. 213–215. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2\(2\)_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2(2)_45)

17. Ігнат'єва І. А., Паливода О. М., Янковой Р. В. Менеджмент організації малого та середнього бізнесу : підручник. Київ. КНУТД. 2015. 242 с.

18. Коваленко, Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент. Київ. Знання, 2005. 485 с

19. Кривов'язюк. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.

20. Кулиняк І., Копець Г., Горбенко Т. Цифровий інструментарій

антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1082>

21. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.

22. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : Підручник. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2005. 823 с.

23. Лігоненко Л. О., Хіленко О. О., Дянков І. І. Банкрутство та санація суб'єктів господарювання в Україні : монографія. Київ : КНТЕУ, 2011. 348 с.

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

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

26. Наша історія. epicentrk.ua. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nashaistoriya/> (дата звернення: 7.01.2025)

27. Офіційна сторінка Епіцентр К у Facebook URL: https://www.facebook.com/epicentrkua/?locale=uk_UA (дата звернення: 7.01.2025)

28. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. №1. С. 76–84.

29. Приходько Н. П. Сутність антикризового управління на підприємстві. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/potatuev/library/article02.htm>.

30. Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств – членів Об'єднання підприємницьких організацій Львівщини (ОПОЛ) URL: cstei.lviv.ua/upload/pub/MSP/1232048141_58.doc. (дата звернення 21.03.25)

31. Родченко В. В. Концептуальні підходи до проблеми побудови системного антикризового управління підприємством. URL: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2010_2/Rodchenko_210.htm.
32. Сажієнко, С. А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія. Економічні науки*. 2009. № 6. Т. 2. С. 52-55.
33. Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2014. 588 с.
34. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82
35. ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" URL: веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/ (дата звернення: 7.01.2025)
36. Токмакова І.В., Панченко Н.Г., Кургузова М.Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 76–77. С. 70–80
37. Шелегеда Б.Г., Шарнопольська О.М., Румянцев М.В. .Антикризове управління: навчальний посібник. Київ. ТОВ «ВРА «Епіцентр». 2013. 252 с
38. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. № 1 (135). С. 71–77.
39. Штангрет А. М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: Знання, 2007. 335 с
40. Hnylytska L., Franchuk V., Melnyk S., Nakonechna N., Leskiv H., & Hobela V. (2022). Security-oriented model of business risk assessment. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(45), 202–210. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3838>

