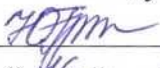


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
« 16 » червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКОГО ПІДРОЗДІЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»))»

Виконала: Олішевська Анастасія Костянтинівна
прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Керівник: доцент, Вихор Микола Васильович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент:

доцент Дрозд Олександр Олександрович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Олішевська Анастасія Костянтинівна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую.

Гарант ОПП «Менеджмент»,

Ков доцент Н. В. Коваль
 «23» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Олішевської Анастасії Костянтинівни.

Тема: «Антикризове управління підприємством (за матеріалами Білоцерківського підрозділу ТОВ «Епіцентр К»)»

Перелік питань, що розробляються в роботі:

1. Дослідити теоретико-методичні основи антикризового управління у підприємствах 2. Охарактеризувати організаційно-економічні передумови формування антикризового управління у ТОВ «Епіцентр К». 3. Розкрити практичні аспекти формування та функціонування антикризового управління у ТОВ «Епіцентр К». 4. Сформулювати пропозиції щодо напрямків удосконалення механізму антикризового управління у підприємстві.

Вихідні дані:

Наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, у яких досліджується проблема формування та функціонування системи антикризового управління у підприємствах, ресурси мережі Internet, законодавчі та підзаконні акти України, нормативні документи та звітні дані ТОВ «Епіцентр К».

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень - травень 2024	
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2024	
Аналітична частина	січень-лютий 2025	
Рекомендаційна частина	березень - квітень 2025	
Оформлення роботи	травень 2025	
Перевірка на плагіат	травень 2025	
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	
Подання на рецензування	травень 2025	

Керівник

Здобувачка

підпис
підпис

М. В. Вихор
 вчене звання, прізвище, ініціали
 А. К. Олішевська
 прізвище, ініціали

Дата отримання завдання «23» квітня 2024 року

АНОТАЦІЯ
ОЛІШЕВСЬКА А. К.
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»)

Досліджені теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування багаторівневої системи антикризового управління на підприємствах у сучасних умовах економічної турбулентності.

Зазначено, що здатність підприємства своєчасно ідентифікувати та ефективно реагувати на кризові явища є критично важливою для його життєздатності. Особливу увагу приділено антикризовим стратегіям у воєнний час та в умовах макроекономічної нестабільності.

Розкрито теоретико-методологічні основи антикризового управління: охарактеризовано його генезис, нормативно-правове забезпечення, методи діагностики кризових явищ, включаючи якісні та кількісні підходи, моделі прогнозування банкрутства (зокрема модель Альтмана) та специфіку діагностики у торговельних мережах.

Оцінено стан антикризового менеджменту у ТОВ «Епіцентр К», проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього кризогенного середовища підприємства, досліджено фінансову стійкість компанії та застосовано GAP-аналіз для виявлення проблемних зон. Встановлено, що підприємство змогло зберегти лідерські позиції завдяки своєчасному управлінському реагуванню, фінансовій стійкості, гнучкій логістиці та кадровій політиці.

Запропоновано інтегровану програму антикризових заходів, що включає превентивні, реактивні та посткризові механізми, розроблено концепцію багаторівневої антикризової стратегії з використанням цифрових інструментів, систем контролінгу та управління ризиками.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 56 сторінок, включає 7 таблиць. Список використаних джерел містить 31 найменування.

Ключові слова: антикризове управління, підприємство, ТОВ «Епіцентр К», криза, стратегія, GAP-аналіз.

ANNOTATION
OLISHEVSKA A.
ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE (BASED ON THE MATERIALS OF
“EPICENTR K” LLC)

The theoretical, methodological, and applied aspects of forming a multi-level anti-crisis management system at enterprises in the current conditions of economic turbulence are studied.

It is noted that the ability of an enterprise to identify and respond effectively to crisis phenomena in a timely manner is critical to its viability. Particular attention is paid to anti-crisis strategies in wartime and in conditions of macroeconomic instability.

The theoretical and methodological foundations of crisis management are revealed: its genesis, regulatory and legal support, methods of diagnosing crisis phenomena, including qualitative and quantitative approaches, bankruptcy prediction models (in particular, the Altman model), and the specifics of diagnostics in retail chains are characterized.

The state of crisis management at Epicenter K LLC is assessed, an analysis of the external and internal crisis environment of the enterprise is conducted, the financial stability of the company is investigated, and GAP analysis is applied to identify problem areas. It was established that the enterprise was able to maintain its leading position thanks to timely management response, financial stability, flexible logistics, and personnel policy.

An integrated program of anti-crisis measures was proposed, including preventive, reactive, and post-crisis mechanisms, and a concept for a multi-level anti-crisis strategy was developed using digital tools, controlling systems, and risk management.

The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references. The total volume of the work is 56 pages, including 7 tables. The list of references contains 31 items.

Keywords: crisis management, enterprise, Epicenter K LLC, crisis, strategy, GAP analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2 Оцінювання системи антикризового менеджменту у ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»..	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	40
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Дослідження антикризового управління підприємством у сучасних умовах зумовлена безпрецедентними економічними викликами, з якими стикаються українські компанії. Поєднання глобальної пандемії COVID-19 та повномасштабної війни створило унікальний комплекс кризових явищ, що потребують системного управлінського реагування. В умовах макроекономічної нестабільності, порушення логістичних ланцюгів, руйнування інфраструктури та значного падіння купівельної спроможності населення, здатність підприємств формувати ефективні антикризові стратегії стає ключовим фактором їхньої життєздатності. Особливої актуальності набуває дослідження досвіду лідерів ринку, зокрема ТОВ "Епіцентр К", що, незважаючи на втрату частини активів та суттєві операційні виклики, змогло зберегти фінансову стійкість та продовжити розвиток. Аналіз багаторівневої системи антикризового управління цього підприємства дозволяє визначити ефективні практики реагування на кризові явища різної природи, що становить теоретичну та практичну цінність для розвитку сучасної концепції антикризового менеджменту. Дослідження цифрових інструментів антикризового управління відображає актуальні тенденції трансформації управлінських підходів в умовах цифрової економіки та технологічних інновацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади антикризового управління підприємствами закладені в роботах таких науковців, як А. Д. Чернявський, Л. О. Лігоненко, Л. С. Ситник, В. М. Лачкова, А. С. Лачков, О. А. Островська, А. Ю. Погребняк, Ю. Блинда, Т. О. Мулик, В. Є. Хаустова, П. В. Проноза та інших. Окремі положення діагностики кризових явищ у торговельних мережах та Гар-аналізу досліджуються в роботах таких вчених, як О. В. Коваленко, Н. М. Кирилко, І. С. Момот, О. Крайніученко, М. Петрович, М. Ситніцький, К. Розбейко та інших. Питання економіко-правового забезпечення антикризового управління персоналом розглядають Л. Козак, О. Федорук, Л. В. Шмалій. Стратегічні аспекти антикризового управління вивчають С. Богуславська, С. Білоус, В. Дяк, О. Л. Польова, К. Пріб та інші дослідники.

Але, із врахуванням того, що кризове середовище підприємств в умовах воєнного часу постійно змінюється і трансформується, є необхідність у продовженні дослідження проблематики формування багаторівневих антикризових стратегій для торговельних мереж.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці науково-практичних рекомендацій щодо формування системи антикризового управління у Білоцерківському підрозділі ТОВ «Епіцентр К».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначені **наступні завдання:**

- дослідити генезис та еволюцію концепції антикризового управління підприємством, проаналізувати нормативно-правове забезпечення антикризових процесів в Україні та систематизувати методичні підходи до діагностики кризових явищ у торговельних мережах.

- здійснити аналітичну оцінку стану антикризового управління у ТОВ «Епіцентр К», включаючи дослідження зовнішнього та внутрішнього кризогенного середовища, оцінку фінансової стійкості та проведення Gap-аналізу проблемних зон.

- запропонувати заходи, спрямовані на вдосконалення антикризового управління у ТОВ «Епіцентр К».

Об'єктом дослідження є процеси антикризового управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності та структурних трансформацій ринкового середовища.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи та практичні підходи формування й реалізації системи антикризового управління у підприємствах. Конкретні дослідження здійснювалися на матеріалах Білоцерківського підрозділу ТОВ "Епіцентр К".

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить системний підхід. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: історико-логічний метод та ретроспективний аналіз (при дослідженні еволюції концепції антикризового управління), контент-аналіз (при вивченні нормативно-правового забезпечення), економіко-статистичний аналіз (при оцінці фінансових показників), PEST-аналіз та аналіз конкурентних сил М.

Портера (при дослідженні кризогенного середовища), фінансовий аналіз та модель Альтмана (для оцінки фінансової стійкості), Gap-аналіз (для ідентифікації проблемних зон), методи стратегічного планування та сценарного аналізу (при розробці антикризової стратегії), методи проєктного управління (при формуванні дорожньої мапи імплементації).

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативні акти України у сфері антикризового управління та банкрутства; фінансова звітність ТОВ "Епіцентр К" за 2020-2024 роки; дані відкритих реєстрів та аналітичних платформ (Opendatabot, YouControl); статистичні дані Національного банку України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики антикризового управління; матеріали професійних видань та аналітичних звітів у сфері роздрібної торгівлі.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь –аграрній науці і виробництву», 22-23 квітня 2025 року у Білоцерківському національному аграрному університеті.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Дана кваліфікаційна робота викладена на 56 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел та літератури з 31 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Поняття антикризового управління підприємством сформувалося під впливом ускладнення бізнес-середовища та повторюваних економічних криз. Ще на початку XX ст. економісти досліджували природу криз. М. І. Туган-Барановський у праці «Промислові кризи» проаналізував циклічні спади виробництва й їх соціальні наслідки [1]. Втім, на рівні окремого підприємства довгий час криза розглядалася лише як короткочасний різкий злам нормальної діяльності, що порушує рівновагу та гальмує зростання. Відповідно, антикризове управління традиційно сприймалося як реактивні заходи менеджменту, що застосовуються виключно у ситуаціях виникнення або загрози кризи. З таких позицій воно ототожнювалось з діями керівництва під час стадії гострої кризи чи банкрутства підприємства, спрямованими на подолання критичного стану [2]. З часом розуміння сутності криз та управління ними значно розширилося. В. Колектив вітчизняних дослідників під керівництвом В. В. Гобели зазначає, що сучасна наука трактує кризу як будь-яку ситуацію, за якої відбуваються кардинальні зміни у зовнішньому або внутрішньому середовищі бізнесу, що унеможлиблюють його нормальне функціонування на попередніх засадах [3]. Виходячи з цього, можна стверджувати про еволюцію антикризового управління від суто реактивного “кризового менеджменту” до превентивної, постійно діючої діяльності, інтегрованої в систему управління підприємством протягом всього життєвого циклу фірми.

У вітчизняному науковому дискурсі все частіше зустрічається теза про те, що будь-яке управління організацією має бути антикризовим, тобто базуватися на врахуванні ризиків виникнення кризових ситуацій та їх попередженні. Сучасні підприємства прагнуть реагувати на кризи та завчасно діагностувати передумови їх появи та створювати «імунітет» до потрясінь. В академічній літературі кінця XX – початку XXI ст. поняття антикризового управління було виділено в окремий напрям досліджень. Перші ґрунтовні праці присвячені цій проблематиці з’явилися у 1990-х роках. На початку 2000-х з’явилися фундаментальні праці українських економістів, присвячені теоретико-методологічним засадам антикризового

управління. Заслуговує згадки науковий доробок представниці київської наукової спільноти Л. О. Лігоненко, яка дослідила категоріальний апарат та інструментарій антикризового управління підприємством. На думку науковиці, антикризове управління слід розглядати, як спеціальне, постійно організоване управління, систему методів та принципів прийняття й реалізації управлінських рішень, спрямованих на виявлення, локалізацію та подолання кризових явищ, з акцентом на трансформацію підприємства в "інтелектуальну організацію". Дослідниця у власних працях звертає увагу на необхідність інтелектуалізації антикризового управління в умовах економіки знань, визначаючи пріоритетні напрями його розвитку: підвищення вимог до суб'єкта антикризової діяльності, переосмислення взаємодії керуючої та керованої систем, пріоритетне використання інноваційної методології та впровадження сучасних інформаційних технологій [4].

Цікавою для аналізу є і позиція Л. С. Ситник. Науковиця, досліджуючи антикризове управління маркетингом підкреслювала ролі маркетингових інструментів на різних етапах антикризового управління підприємством (зовнішнє управління, фінансове оздоровлення, ліквідація). Дослідниця обґрунтувала ефективність застосування специфічних маркетингових показників для прогнозування економічних результатів діяльності підприємства в кризових умовах, зокрема коефіцієнтів еластичності, індексів фізичного обсягу товарообороту та індексів фіксованого складу [5]. Згодом дослідниці збагатили концепцію новими положеннями, зокрема акцентували увагу на стратегічному характері антикризового управління. Сучасні автори (В. М. Лачкова, А. С. Лачков) визначають антикризове управління як сукупність зовнішніх і внутрішніх впливів на підприємство, що здійснюються на всіх стадіях його життєвого циклу з метою недопущення втрати конкурентних переваг (при слабких ознаках кризи) або їх відновлення, якщо підприємство вже перебуває у кризовому стані [6]. На думку автора, така дефініція акцентує увагу на безперервності антикризового менеджменту (превентивний контроль в стабільні часи та активні дії у період кризового спаду). Підсумовуючи, еволюція концепції антикризового управління пройшла шлях від вузького трактування як "антикризових заходів" під час банкрутства до широкого розуміння як невід'ємної функції менеджменту,

спрямованої на забезпечення стійкого розвитку підприємства. Сучасний зміст антикризового управління полягає у впровадженні комплексу превентивних заходів протягом усього періоду функціонування підприємства. Іншими словами, йдеться про формування на підприємстві такої системи менеджменту, яка здатна своєчасно ідентифікувати зародження кризових тенденцій, пом'якшити їх вплив та не допустити переростання проблем у фазу гострої кризи. При цьому, якщо криза все ж настала, антикризове управління покликане забезпечити ефективну реалізацію програми виходу з кризи та відновлення нормального функціонування бізнесу.

Ефективність антикризового управління значною мірою визначається наявністю належного нормативно-правового підґрунтя як на державному, так і на рівні конкретного підприємства. Нормативно-правове забезпечення антикризових процесів можна охарактеризувати як сукупність регламентуючих документів різного рівня, що включає законодавство України та внутрішні нормативні акти підприємства. На державному рівні правове поле у сфері подолання корпоративних криз охоплює насамперед інститут банкрутства, механізми фінансового оздоровлення боржників, а також загальні норми господарського права щодо захисту прав кредиторів та боржників. В Україні сформовано багаторівневу систему законодавчих актів, спрямованих на врегулювання кризових ситуацій у діяльності суб'єктів господарювання. Чинні кодекси містять базові норми щодо неспроможності підприємств. Господарський кодекс України визначає порядок ліквідації та реорганізації суб'єктів у разі банкрутства [7].

Цивільний кодекс встановлює загальні положення про виконання зобов'язань і відповідальність за їх невиконання [8]. Окремо слід зауважити, що існують спеціальні закони, що визначають особливості фінансової діяльності окремих видів суб'єктів і містять норми про їх банкрутство (наприклад, Закон України «Про банки і банківську діяльність», Закон України «Про страхування», Закон України «Про акціонерні товариства» тощо). Також до специфічного антикризового законодавства належать нормативні акти, які безпосередньо регулюють порядок відновлення платоспроможності та процедури банкрутства підприємств. Основним серед них історично був Закон України «Про відновлення

платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» №2343-ХІІ від 14.05.1992 р., що діяв у численних редакціях. Він визначав умови та процедури порушення справи про банкрутство, вимоги до розпорядження майном боржника, проведення санації, мирової угоди або ліквідації банкрута. У 2019 році згаданий Закон втратив чинність у зв'язку з набранням сили новим Кодексом України з процедур банкрутства, який нині є основним актом, що регламентує питання неплатоспроможності підприємств. Кодекс модернізував національне законодавство відповідно до міжнародних стандартів, спростивши та прискоривши процедури банкрутства, запровадивши інститут банкрутства фізичних осіб [9].

Окрім власне законодавства про банкрутство, нормативно-правове забезпечення антикризових процесів включає низку підзаконних актів та методичних документів. Зокрема, ще в 1990-ті роки було розроблено методичні рекомендації для діагностики фінансового стану проблемних підприємств. Прикладом є Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій №288 від 05.08.1997 р., яким затверджено «Методику проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій». Документ визначає показники фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності, які слід аналізувати для оцінки глибини кризового стану державних підприємств та прийняття рішення щодо доцільності їх санації або ліквідації. Також діють рекомендації Міністерства економіки щодо ранньої діагностики неплатоспроможності. Хоча формально вони мають рекомендаційний статус, такі методики стали фактичним стандартом фінансового аналізу кризових підприємств. На рівні самого підприємства внутрішнє нормативне забезпечення антикризового управління включає корпоративні документи, що регламентують порядок дій у разі кризових ситуацій. До них належать стратегія розвитку підприємства (яка повинна містити сценарії дій при різних варіантах розвитку подій, у тому числі негативних), плани антикризових заходів, положення про антикризові комітети або робочі групи, посадові інструкції менеджерів щодо їхніх обов'язків у разі настання кризи, внутрішні регламенти щодо моніторингу фінансових ризиків тощо [10]. Внутрішні нормативні акти підприємства мають

узгоджуватися із зовнішнім законодавством і одночасно враховувати специфіку конкретної організації. Доволі велике значення має наявність затвердженої політики ризик-менеджменту, яка б включала процедури раннього оповіщення про ознаки кризи, порядок прийняття антикризових рішень, розподіл відповідальності між учасниками антикризової команди.

Нормативно-правове забезпечення створює правові рамки і регуляторні механізми для реалізації антикризового управління. Законодавча база в Україні наразі достатньо розвинута. Прийнято та введено в дію сучасний Кодекс з процедур банкрутства, законодавство про фінансову реструктуризацію, а також норми податкового, господарського, трудового законодавства, що стають актуальними у кризових умовах (податкові пільги, особливий режим простою працівників тощо). Водночас, ефективне застосування цих норм залежить від того, наскільки підприємства розробили внутрішні регламенти для дії в умовах кризи. Внутрішня система антикризового управління, підкріплена відповідними наказами і планами, забезпечує оперативну реакцію на негаразди. За результатами аналізу, можна стверджувати, що нормативно-правове регулювання виступає підґрунтям для впровадження на практиці інструментів антикризового менеджменту.

Важливим аспектом антикризового управління є своєчасна діагностика кризових явищ, тобто виявлення симптомів насування кризи на ранніх етапах та оцінка глибини проблем. Слід зауважити, що в сучасному науковому дискурсі розроблено різні методичні підходи до діагностики кризового стану підприємства, які можна поділити на неформалізовані (якісні) та формалізовані (кількісні) методи аналізу [11]. Неформалізовані методи ґрунтуються на експертному оцінюванні та логічному аналізі ситуації, без строгих математичних залежностей. До них належать, зокрема, метод експертних оцінок (залучення фахівців для оцінки ймовірності кризи), сценарний метод (моделювання можливих кризових сценаріїв розвитку подій), морфологічний аналіз, порівняльний аналіз з аналогами, побудова системи індикаторів та аналітичних таблиць тощо [12]. Зазначені підходи дозволяють врахувати весь комплекс факторів (економічні, соціально-психологічні). проте несуть елемент суб'єктивності, оскільки значною

мірою залежать від досвіду та інтуїції аналітиків. Формалізовані методи діагностики використовують чіткі кількісні критерії і залежності. Класичним інструментарієм тут є фінансовий аналіз (розрахунок і оцінка системи фінансових показників підприємства). До формалізованих методів належать такі прийоми, як аналіз фінансових коефіцієнтів (ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності активів тощо), факторний аналіз (методи ланцюгових підстановок, балансовий метод, метод відсоткових чисел та інші математичні способи визначення впливу окремих факторів на результат), економіко-математичне моделювання (побудова прогнозних моделей банкрутства) [13].

Доволі широко застосовуються інтегральні моделі оцінки ймовірності банкрутства, розроблені зарубіжними і вітчизняними вченими. Серед них варто відзначити модель Альтмана (Altman Z-score), яка дозволяє за допомогою п'яти фінансових коефіцієнтів класифікувати компанію за рівнем ризику банкрутства. В українській практиці набули популярності адаптовані моделі для вітчизняних підприємств (наприклад, моделі Терещенка, Сайфуліна-Кадикова, які враховують специфіку обліку). Такі формалізовані методики дають змогу розрахувати інтегральний індекс кризового стану і кількісно оцінити загрозу неспроможності.

Окремо слід зазначити діагностику ділового середовища торговельних підприємств, оскільки великі торговельні мережі мають свої особливості кризових проявів. Торговельна мережа є доволі складною системою, успішність якої залежить як від фінансових показників, так й від динаміки споживчого попиту, стану логістики, асортиментної політики, конкурентного оточення тощо. Методологія діагностики кризових явищ у торговельних мережах поєднує аналіз зовнішніх чинників (ринкової кон'юнктури) та внутрішніх показників мережі. Вітчизняна дослідниця О. В. Коваленко зазначає, що серед зовнішніх індикаторів можливих проблем слід виокремити різке падіння обсягів продажів у галузі роздрібної торгівлі в цілому, зниження купівельної спроможності населення, поява сильних конкурентів або альтернативних каналів збуту (наприклад, перехід споживачів у онлайн-канали). До внутрішніх симптомів кризи в торговельній мережі можна віднести: стійке зменшення товарообігу в порівнянні з попереднім періодом або планом; накопичення надлишкових товарних запасів і уповільнення

обігу товарів; зростання прострочених зобов'язань перед постачальниками; підвищення плинності кадрів, особливо кваліфікованого персоналу; погіршення показників рентабельності торгівлі та інші сигнали [14]. На думку автора, виявлення зазначених тенденцій потребує побудови системи моніторингу основних КРІ для роздрібного бізнесу, наприклад, темпів зміни виручки по однакових магазинах, коефіцієнт оборотності товарних запасів, середній чек, показник “успішності” торгової точки (співвідношення виторг/площа) тощо.

Для обробки великого масиву даних торговельної мережі застосовуються сучасні ІТ-інструменти (системи контролінгу та бізнес аналітика), які дозволяють в реальному часі відстежувати відхилення показників від нормативних значень. Контролінг як підсистема антикризового управління забезпечує перетворення сирих даних бухгалтерського обліку та операційної статистики у зрозумілі інформаційні звіти для керівництва. Вітчизняна науковиця О. В. Островська підкреслює, на практиці надійна система контролінгу сприяє превентивному реагуванню на негативні тенденції. Результати фінансової діагностики в рамках контролінгу дозволяють актуалізувати необхідність антикризових заходів навіть тоді, коли підприємство формально ще фінансово стійке [15]. Таким чином, поєднання регулярного моніторингу та глибокого аналізу забезпечує проактивний характер діагностики кризових явищ. У наукових джерелах запропоновано комплексні методики діагностики кризового стану, які включають декілька етапів. Загалом процес діагностики можна описати як послідовність:

- 1) збір вихідної інформації про діяльність підприємства та зовнішні умови;
- 2) експрес-аналіз ключових показників для виявлення “сигналів лиха” (індикаторів кризового стану);
- 3) детальний аналіз проблемних зон (фінансового стану, маркетингу, операцій тощо) із застосуванням кількісних методів;
- 4) оцінка ймовірності банкрутства та глибини кризи (наприклад, на основі інтегральної оцінки або рейтингової шкали);
- 5) формулювання висновків про стадію, причини та потенціал виходу з кризи [16].

Варто зауважити, що для торговельних мереж такий алгоритм може бути доповнений аналізом територіальної структури (оцінка, які саме регіони чи магазини генерують збитки чи проблеми), а також аналізом формату та асортименту (можливо, криза пов'язана із застарілою бізнес-моделлю магазину, невдалим асортиментом тощо). Справедливим буде відзначити, що універсальної методики, яка б гарантувала точне передбачення кризи, не існує. Кожна криза унікальна, і діагностика потребує поєднання різних підходів. Н. М. Кирилко та І. С. Момот зазначають, що у науці та на практиці застосовується значна кількість методичного інструментарію для прогнозування неплатоспроможності торговельних підприємств, однак вибір та обґрунтування дієвості цих методів все ще недостатньо висвітлені. Послідовно, керівники торговельних мереж зазвичай використовують комбінований підхід у якому регулярний моніторинг основних фінансово-економічних показників (для кількісної оцінки стану) доповнюється експертним аналізом ринкової ситуації і внутрішніх процесів [17].

На думку автора, за дотримання умови такої комплексної діагностики можна своєчасно виявити кризові явища та розгорнути превентивні антикризові дії. Інструментом розв'язання задачі своєчасного відстежування, виявлення, недопущення та протидії кризовим проявам є налагоджений механізм антикризового управління на підприємстві.

Отже, антикризове управління підприємством є багатоаспектною категорією, що пройшла значну еволюцію в теорії і практиці. Генезис концепції засвідчує перехід від реактивних дій у відповідь на кризу до проактивної, випереджувальної моделі менеджменту, інтегрованої у повсякденну діяльність організації. Сучасне розуміння антикризового управління передбачає його реалізацію як безперервного процесу, спрямованого на забезпечення стійкості розвитку підприємства шляхом раннього виявлення та нейтралізації кризових загроз, а також ефективної ліквідації тих негативних наслідків, яких не вдалося уникнути. Нормативно-правове підґрунтя антикризового управління включає широкий спектр законів і внутрішніх регламентів, що разом утворюють систему “правил гри” у кризових ситуаціях. Для успішної реалізації антикризових заходів підприємству необхідно діяти в рамках чинного правового поля (законодавства

про банкрутство, фінансову реструктуризацію тощо) та мати чіткі внутрішні інструкції на випадок кризи. Методологічні ж аспекти антикризового менеджменту акцентують увагу на важливості всебічної діагностики: застосування як кількісних фінансових методів, так і якісного стратегічного аналізу дозволяє завчасно розпізнати настрів кризи. Підсумовуючи, теоретико-методологічні засади антикризового управління, розглянуті у цьому розділі, формують основу для подальшого аналізу прикладних аспектів антикризового менеджменту.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» є одним з найбільших торговельних підприємств України, яке спеціалізується у сфері роздрібної торгівлі товарами для ремонту, будівництва та дому. Компанія заснована 27 серпня 2003 року у м. Києві. Юридична адреса – м. Київ, вул. Берковецька, 6-К, там же розташований один з перших та найбільших торговельних центрів мережі. Статутний капітал підприємства становить 158,61 млн грн. Власниками групи компаній «Епіцентр» є подружжя Олександр і Галина Гереги – відомі українські підприємці, що підтверджується, зокрема, їх публічними деклараціями (станом на 2024 р. Галина Герега задекларувала компанію як власність). Директором ТОВ «Епіцентр К» є Михайлишин Петро Йосипович, який очолює операційну діяльність мережі [18]. Основним видом діяльності за КВЕД для ТОВ «Епіцентр К» зазначено 47.78 (роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах). Зазначений вид діяльності охоплює формат будівельно-господарських гіпермаркетів, де реалізуються будматеріали, інструменти, меблі, садовий інвентар, побутова техніка, товари для дому тощо. Слід зауважити, що з роками діяльність компанії значно диверсифікувалася: згідно з реєстраційними даними, «Епіцентр К» має понад 40 додаткових видів діяльності, включаючи навіть виробництво продуктів харчування, сільськогосподарську діяльність, будівельно-монтажні роботи, транспортні послуги та інші [19].

Така різноплановість, на думку автора, зумовлена стратегією вертикальної інтеграції групи «Епіцентр». Зокрема, компанія розвиває власне виробництво деяких товарів (продуктові напрямки, меблі, керамічна плитка тощо), має власну логістичну інфраструктуру (транспортний підрозділ, складські комплекси) та навіть окремі проєкти в сфері спорту (мережа спортивних магазинів «Інтерспорт», що діє як відокремлений підрозділ компанії) [18]. Мережа «Епіцентр» станом на початок 2024 року об'єднувала 75 торговельних центрів по всій Україні, включно з

об'єктами під брендом «Епіцентр» та спорідненою мережею «Нова Лінія» (яка була поглинута групою у 2013 році). Штат компанії є надзвичайно великим, у 2020 р. кількість працівників складала понад 27 тисяч осіб, і ця цифра зростала протягом наступних років. За даними платформи Opendatabot, чисельність персоналу ТОВ «Епіцентр К» у 2022 р. становила 27 137 осіб, у 2023 р. – 27 395 осіб, а у 2024 р. – вже 27 924 особи [18]. Таким чином, навіть в умовах економічної турбулентності підприємство продовжувало збільшувати свій кадровий потенціал. На думку автора, така політика компанії свідчить про розширення діяльності або, принаймні, про збереження оптимізму щодо подальшого розвитку.

Фінансові результати ТОВ «Епіцентр К» за останні роки відображають як загальні економічні тенденції, так і специфічні виклики, з якими стикалася компанія. Звернемось до аналізу динаміки основних фінансових показників підприємства за період 2020–2024 рр. (до 2021 р. включно компанія працювала у довоєнних умовах, а 2022–2024 рр. припали на період повномасштабної війни та пост-ковідної відбудови економіки) (див. Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники ТОВ «Епіцентр К» у 2020–2024 роках

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід (виручка), млрд грн	50,38	х	54,14	69,15	77,63
Чистий прибуток, млрд грн	3,17	х	2,45	3,07	2,25
Активи, млрд грн	44,53	х	61,54	70,71	78,66
Зобов'язання, млрд грн	26,68	х	30,23	36,86	41,03

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства [18].

Як вбачається з аналізу фінансових показників чистий дохід ТОВ «Епіцентр К» неухильно зростав у докризовий період (у 2020 р. – 50,38 млрд грн). 2021 рік також, за наявними ознаками, був успішним для компанії (хоча точні цифри не розкриваються, можна припустити зростання виручки порівняно з 2020 р.). Початок повномасштабної війни у 2022 р. тимчасово загальмував зростання. Обороти у 2022 р. становив 54,14 млрд грн, тобто лише на +7,5% більше за 2020 р. Помірне збільшення виручки у воєнний 2022 р. пояснюється інфляцією

(зростанням цін на товари) та втратою частини торгових площ та тимчасовим закриттям магазинів у зонах бойових дій. Вже у 2023 р. компанія продемонструвала потужне відновлення: виручка зросла до 69,15 млрд грн, що на 27,7% більше попереднього року. Цьому сприяло пожвавлення будівельної активності в відносно безпечних регіонах, відкриття нових торгових точок та розширення асортименту (зокрема, група «Епіцентр» активно зайшла у продовольчий ритейл, відкриваючи продуктові відділи у своїх гіпермаркетах, щоб компенсувати втрати інших сегментів). У 2024 р. чистий дохід продовжив зростати – до 77,63 млрд грн (+12,3% за рік) [18]. Слід зауважити, що це рекордний показник, який вивів «Епіцентр» до топ-10 найбільших приватних бізнесів України за масштабом виторгу.

Чистий прибуток компанії зазнавав коливань, відображаючи рентабельність бізнесу в різних умовах. У 2020 р. «Епіцентр К» отримав 3,17 млрд грн чистого прибутку, що свідчило про високу маржинальність (~6,3% від доходу). 2021 р., за наявними оцінками, міг характеризуватися дещо нижчим фінансовим результатом через масштабні інвестиції (компанія тоді активно будувала нові ТЦ і складські комплекси). У 2022 р. чистий прибуток скоротився до 2,45 млрд грн, попри зростання виручки рентабельність впала приблизно до 4,5%. Це пояснюється різким збільшенням витрат у воєнний час: втрати товарів і основних засобів внаслідок бойових дій, витрати на безпеку (генератори, охорона), логістичні проблеми, курсові різниці тощо. В 2023 р. прибутковість знову зросла – чистий прибуток склав 3,07 млрд грн. Певною мірою, підприємство змогло компенсувати попередні втрати та оптимізувати витрати, скориставшись пожвавленням попиту. Однак за 2024 р. фіксується нове зниження прибутку до 2,25 млрд грн. [18]. Хоча фінансовий звіт за 2024 р. ще не деталізовано публічно, можна припустити, що на показник вплинули суттєві інвестиції в відновлення зруйнованих ТЦ та розширення мережі, а також зростання собівартості імпортованих товарів (через інфляцію і валютні коливання). Аналіз балансу підприємства показує стабільне зростання його масштабів. Сукупні активи ТОВ «Епіцентр К» збільшилися з 44,5 млрд грн у 2020 році до 78,7 млрд грн у 2024. Відбувається нарощення як оборотних активів (товарних запасів, дебіторської заборгованості за рахунок

розширення асортименту і відтермінування платежів клієнтам), так і необоротних (будівлі нових торгових центрів, земельні ділянки під ТЦ, інвестиції в обладнання). Зобов'язання підприємства також зросли (з 26,7 млрд грн у 2020 р. до 41,0 млрд грн у 2024 р.), однак рівень фінансової стійкості залишається прийнятним. Співвідношення позикового і власного капіталу на кінець 2024 р. становить близько 1,54, що вказує на помірну боргове навантаження. За оцінками YouControl, коефіцієнт фінансової залежності (активи/власний капітал) компанії ~2,54, а коефіцієнт покриття зобов'язань власними коштами ~0,65 (тобто частка позикових коштів близько 60-65%) [28]. Такі значення свідчать, що підприємство активно користується кредитами й залученими ресурсами для розвитку, однак поки що контролює борги в межах, що не загрожують платоспроможності.

Варто додати, що організаційна структура управління компанії «Епіцентр К» є централізованою. Головний офіс у Києві координує діяльність усіх регіональних торговельних центрів. Для оперативного управління настільки розгалуженою мережею впроваджено регіональний поділ (області об'єднано в кластери, за кожним закріплені регіональні менеджери). В середині компанії діє низка функціональних департаментів – комерційний (відповідає за формування асортименту і закупівлі товарів), фінансовий (бюджетування, облік, казначейство), логістичний, маркетингу, ІТ, безпеки тощо. Така структура дозволяє поєднати централізоване стратегічне керівництво з гнучким реагуванням на локальні особливості окремих ринків. Отже, організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К» відзначається масштабністю і диверсифікованістю бізнесу, високими фінансовими показниками та сильною ринковою позицією. Компанія увійшла в період останніх криз (COVID-19, війна) достатньо міцною: зі значним запасом фінансової стійкості та лідерськими позиціями на ринку роздрібної торгівлі непродовольчими товарами. Наступний крок аналізу – оцінити, як саме зовнішнє та внутрішнє кризогенне середовище вплинуло на діяльність «Епіцентру» і які антикризові управлінські рішення були задіяні.

Діяльність такого великого підприємства, як «Епіцентр К», відбувається під впливом численних факторів макро- та мікросередовища. Кризи останніх років (спочатку глобальна пандемія COVID-19, а з 2022 р. – повномасштабна війна в

Україні) суттєво змінили зовнішні умови функціонування торговельної галузі. Одночасно, масштаб самої компанії та специфіка її бізнес-моделі визначають внутрішні кризогенні фактори, які могли посилити або послабити вплив зовнішніх шоків. Головним зовнішнім чинником, що вплинув на мережу «Епіцентр» стала суспільно-економічна криза, спричинена війною Росії проти України.

Повномасштабне вторгнення в лютому 2022 року призвело до найглибшого в історії незалежної України падіння економіки. Реальний ВВП у 2022 р. скоротився на 29,1% [20]. Бойові дії охопили території, де раніше працювало чимало об'єктів мережі «Епіцентр». Київська область (Буча, Ірпінь), Чернігівська, Сумська, Харківська області вже в перші місяці зазнали вторгнення і руйнувань. Унаслідок воєнних дій компанія втратила ряд активів. За словами співвласниці Галини Гереги, було втрачено 10 торговельних центрів «Епіцентр» загальною площею близько 200 тис. кв. м. Серед найбільших втрат компанії повністю знищені ТЦ в Маріуполі, Бучі, Чернігові, Харкові, два об'єкти в Херсоні, а також втрачені через окупацію або пошкодження ТЦ у Мелітополі, Нікополі та інші. Разом з цим було втрачено товарні запаси на суму понад 2 млрд грн, що знаходилися в цих магазинах [21].

Незалежна експертна оцінка сукупних прямих збитків групи «Епіцентр» від війни (втрата майна, товарів, недоотриманий прибуток) склала близько \$751,4 млн станом на початок 2023 року, а з урахуванням подій 2014–2022 рр. загальні втрати перевищили \$1 млрд. [22]. Зазначені цифри яскраво демонструють масштаб зовнішнього удару, завданого бізнесу. Окрім прямих фізичних втрат, війна створила й інші кризові явища у зовнішньому середовищі, які негативно вплинули на підприємство.

Різке зниження доходів населення і купівельної спроможності в 2022 р. обмежило споживчий попит на товари непродовольчої групи (будматеріали, меблі тощо часто віднесені до витрат, які відкладають у скрутні часи). За оцінками експертів, реальні доходи громадян впали на ~21%, а інфляція перевищила 26% у 2022 році [23]. В таких умовах багато сімей відклали ремонти чи великі покупки, що прямо позначилось на виторгу торговельних мереж. Також мали місце логістичні проблеми. Через бойові дії порушувалися ланцюги постачання товарів

до центральних розподільчих складів «Епіцентру», зростала вартість та ризики перевезень. Компанії довелося оперативно перебудовувати логістику – наприклад, перенаправляти імпорту вантажів через західний кордон замість чорноморських портів, збільшувати складські запаси товарів першої потреби.

Додатковим викликом стали інфраструктурні атаки (ракетні обстріли енергосистеми восени-зимою 2022/23), які спричиняли віялові відключення електроенергії по країні. Для великих гіпермаркетів це стало серйозним викликом, оскільки щоб забезпечити роботу в умовах блекаутів. «Епіцентру» довелося інвестувати у дизель-генератори для кожного торгового центру, обладнати системи резервного живлення, що збільшило операційні витрати [24].

Ще одним зовнішнім фактором кризи була пандемія COVID-19 у 2020–2021 роках. Хоча її наслідки для компанії «Епіцентр» були менш руйнівними, ніж воєнні, все ж на початку пандемії навесні 2020 року загальнонаціональний локдаун призвів до тимчасового закриття частини магазинів (окрім відділів з товарами першої необхідності). Карантинні обмеження змусили підприємство розвивати альтернативні канали збуту, зокрема, онлайн-продаж.

В результаті «Епіцентр» успішно наростив свій інтернет-магазин і службу доставки, що допомогло частково компенсувати обмеження офлайн-торгівлі. Пандемія також навчила компанію працювати в режимі форс-мажору (за короткий час налаштовувати логістику, переміщувати персонал, виконувати санітарні вимоги), що частково підготувало організацію до викликів воєнного часу. Послідовно, можна стверджувати, що COVID-криза була своєрідним «першим ударом», який виявив стійкість компанії та стимулював цифровізацію бізнес-процесів.

Проте масштаб пандемічних втрат для «Епіцентру» був порівняно невеликим. Попит на товари для дому під час локдаунів навіть зростав, оскільки населення більше часу проводило вдома і займалося ремонтами. З огляду на зовнішні чинники, можна сказати, що останні роки стали періодом безпрецедентних випробувань. Рітейл-сектор України в цілому пережив глибоку кризу. Для внутрішнього ринку це означало скорочення товарообігу, зміну споживчих пріоритетів (на перший план вийшли харчі, паливо, базові потреби). У

будівельній галузі, з якою тісно пов'язаний «Епіцентр», протягом років повномасштабної війни. стався спад. Багато проєктів було заморожено, забудовники зіштовхнулися з браком фінансування. Відповідно, попит на будматеріали значно просів. Разом з тим, у другій половині 2023 р. почалися програми відбудови зруйнованого житла в деяких регіонах, державні програми підтримки ремонту осель (компенсація за зруйноване житло тощо) [25].

Відновлення ринку будівництва створило нові можливості для «Епіцентру», збільшився попит на будівельні товари у відносно спокійних областях, куди переїхали постраждалі мешканці інших регіонів і де відбувалися ремонти. Таким чином, зовнішнє середовище, хоч і було джерелом серйозних загроз, водночас надало поштовх для певної зміни структури попиту, до якої компанія мала пристосуватися (наприклад, збільшення частки базових будматеріалів, генераторів, обігрівачів у продажах у відповідь на виклики війни).

Внутрішні фактори визначають, наскільки болісно підприємство відчуває вплив зовнішніх потрясінь і як воно здатне їм протидіяти. Для ТОВ «Епіцентр К» можна виділити кілька основних внутрішніх аспектів, що вплинули на розвиток кризи та заходи антикризового управління. Масштаб і структура бізнесу компанії мали доволі неоднозначний вплив на становище підприємства. Велика географічна диверсифікація мережі стала фактором стійкості. Втративши частину магазинів на сході та півдні, «Епіцентр» продовжував генерувати дохід у центральних та західних регіонах. Однак, великий масштаб означає і великі витрати (утримання тисяч співробітників, складські запаси на мільярди гривень, кредити на розвиток). У кризовій ситуації це могло створювати касові розриви та напруження ліквідності. Втім, компанія уникла дефолтів за зобов'язаннями у 2022 р., зберегла довіру постачальників і банків. Важливу роль зіграла накопичена фінансова “подушка”: на початок війни «Епіцентр» мав значний власний капітал (понад 37 млрд грн), що дозволило покривати збитки власними ресурсами [18]. Окремим фактором стійкості стало те, що власники бізнесу (доларові мільярдери) могли за потреби докапіталізувати компанію чи надати позики.

Оперативне антикризове управління всередині фірми виявилось досить ефективним. З перших днів війни керівництво «Епіцентру» активно координувало

дії. Відомо, що частину торгових центрів, які опинилися в зоні активних бойових дій, компанія законсервувала або тимчасово закрила ще в січні-лютому 2022 (напр., в Луганській та Донецькій обл. магазини не працювали з 2014, у прикордонних областях – з початку напруження на кордоні). Послідовно, можна стверджувати про підготовленість до можливих ризиків. Менеджмент здійснив швидку перебудову логістики. Товари зі складів у небезпечних районах перевезли на захід України, налагодили нові маршрути. Компанія переорієнтувала асортимент під час війни, почала масово завозити генератори, павербанки, тобто стала задовольняти нагальні потреби населення і військових [26]. Така гнучкість у товарній політиці дозволила втримати виручку та підсилити імідж соціально відповідального бізнесу.

Помітним внутрішнім рішенням стало відкриття у магазинах «Епіцентр» продовольчих відділів (Food Market). Ще під час жорсткого карантину 2020 р. компанія усвідомила важливість асортиментної диверсифікації. Наявність продуктів харчування дозволяла віднести гіпермаркет до категорії «магазинів першої необхідності» і не закривати його. Зазначений крок виправдав себе і у воєнний час у багатьох містах «Епіцентри» забезпечували населення необхідними товарами, коли дрібні магазини не працювали. Внутрішня логістична інфраструктура дала змогу привозити товари навіть при дефіциті пального та зростанні тарифів перевізників.

Окремо слід зазначити роль корпоративної культури та персоналу як внутрішнього фактору. В перші місяці війни компанія не проводила масових скорочень, натомість перерозподіляла працівників між регіонами (наприклад, співробітникам з постраждалих ТЦ пропонували роботу в інших містах). Це підвищило лояльність персоналу і зберегло кадровий потенціал. Звичайно, не обійшлося без складнощів. Враховуючи те, що частина працівників мобілізована або виїхала за кордон, довелося швидко навчати нових людей.

Але загалом кадрова стійкість мережі була високою, що є заслугою внутрішньої системи управління людськими ресурсами. Внутрішніми слабкими місцями можна назвати хіба що високу залежність від імпорту та валютних коливань. Асортимент «Епіцентру» на значну частку складається з імпортних

товарів (плитка, сантехніка, техніка, інструмент тощо). Різке падіння гривні підвищило закупівельні ціни і тиснуло на маржу. Компанії довелося або піднімати ціни для кінцевих споживачів (що скорочує попит), або зменшувати націнку.

Внутрішні резерви оптимізації витрат (наприклад, переведення поставок на ближчі ринки, пошук альтернативних дешевших товарів) були задіяні, але не повністю змогли нейтралізувати валютний ризик, що проявилось у скороченні показника валової рентабельності у фінансовій звітності за 2022–2024 рр. [18]. Ще одним викликом для внутрішнього середовища стала організація безпеки.

Підприємство вимушене було розв'язувати нетипові задачі (евакуація товарів і документів, фізична охорона ТЦ від мародерів у прифронтових зонах, забезпечення бомбосховищ для клієнтів та працівників). Наявність в штаті власної служби безпеки та охорони спростила ці процеси. Проте це було додатковим навантаженням на операційну діяльність.

Підсумовуючи, можна зазначити, що внутрішнє середовище «Епіцентру» виявилось досить адаптивним до кризи. До позитивних факторів можна віднести диверсифікацію (що зменшила ризики), фінансову міцність, досвід антикризового менеджменту, лояльність персоналу, ефективну систему поставок. Негативними внутрішніми чинниками були великі фіксовані витрати, залежність від імпорту, необхідність утримувати значні товарні запаси. Втім, компетентні управлінські дії змогли локалізувати вплив цих недоліків.

З позиції антикризового управління, дії керівництва «Епіцентру» у 2022–2023 рр. можна розглядати як приклад вдалого кризового менеджменту в торговельній мережі. Була оперативно проведена діагностика ситуації, оцінено які магазини і наскільки постраждали, де основні проблеми (логістика, товарні залишки, безпека). Стратегія реагування передбачала тимчасове згортання діяльності в зонах ризику і концентрацію ресурсів на більш безпечних сегментах бізнесу. Додатково варто зауважити, що вдало реалізовано комунікацію з суспільством та партнерами. Компанія заявила про свої втрати відкрито, але також про плани відновлення (як зазначила Г. Герєга, пріоритет – відновити всі втрачені ТЦ після війни) [27]. Заяви менеджменту підприємства, на думку автора, підтримали довіру поставальників і споживачів. Загалом аналіз реагування

підприємства дає підстави стверджувати, що компанія використала кризу як шанс для інновацій, розвиток онлайн-продажів, запуск нових товарних напрямків (електрогенерація, товари для відбудови) та зміцнення іміджу (активна участь у гуманітарних ініціативах, допомога ЗСУ).

Узагальнюючи дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, слід зазначити, що кризові явища для ТОВ «Епіцентр К» мали безпрецедентний характер внаслідок війни, але підприємство увійшло в цю кризу підготовленим і змогло відносно швидко адаптуватися. Зовнішні потрясіння спричинили значні втрати, проте внутрішні антикризові заходи (мобілізація ресурсів, перегляд асортименту, оптимізація витрат) дозволили компанії зберегти життєздатність та у короткий термін повернутися на траєкторію зростання. Зазначена теза підтверджується фінансовими результатами 2023–2024 років, коли «Епіцентр» знову наростив обороти та утримав лідерські позиції на ринку. Таким чином, випадок ТОВ «Епіцентр К» демонструє важливість поєднання зовнішнього та внутрішнього аналізу в антикризовому управлінні.

2.2 Оцінювання системи антикризового менеджменту у ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Для комплексного оцінювання ефективності антикризового управління ТОВ "Епіцентр К" необхідно провести дослідження як інституційних аспектів системи менеджменту, так і фінансової стійкості підприємства. Ефективність антикризових заходів найбільш релевантно аналізувати через призму фінансових показників, адже вони відображають кінцевий результат управлінських рішень.

Насамперед розглянемо структуру чинної системи антикризового менеджменту компанії, яка сформувалася протягом останніх кризових років. Аналіз організаційних документів та інтерв'ю керівництва підприємства засвідчив, що в ТОВ "Епіцентр К" функціонує багаторівнева система антикризового управління. Координацію стратегічних антикризових заходів здійснює безпосередньо правління компанії, до складу якого входять генеральний директор, фінансовий директор та комерційний директор. У кризові періоди 2020-2024 рр. оперативне управління здійснював надзвичайний антикризовий комітет,

який формувався з ключових керівників департаментів. Зазначена структура виконувала функцію "ситуаційного центру", збираючись для оперативного реагування на гострі кризові прояви.

Особливістю системи антикризового менеджменту в ТОВ "Епіцентр К" є її територіальна розгалуженість, що цілком виправдано для мережевої структури бізнесу. Торгові центри об'єднані в регіональні кластери, кожен з яких має власну антикризову групу. Це дозволяє враховувати локальні прояви кризи (наприклад, в прифронтових регіонах антикризові заходи суттєво відрізнялися від тих, що застосовувались у західних областях країни). Основним інструментарієм антикризового управління в компанії є фінансовий моніторинг, система раннього попередження на основі КРІ та регулярний аналіз стрес-тестування щодо можливих кризових сценаріїв. В умовах воєнної кризи 2022-2024 років компанія запровадила розширений моніторинг фінансових показників, зокрема щоденний контроль грошових потоків, аналіз товарообігу та постійний перегляд структури витрат.

Таблиця 2.2

Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ "Епіцентр К", 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2024/2022, %	Оптимальне значення
Коефіцієнт автономії	0,417	0,406	0,393	-5,8	>0,5
	2,397	2,463	2,543	+6,1	<2,0
Коефіцієнт фінансового ризику	1,397	1,463	1,543	+10,5	<0,7
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,234	-0,266	-0,338	-44,4	>0,1
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	-0,254	-0,304	-0,381	-50,0	>0,1

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Ефективність діючої системи антикризового менеджменту доцільно оцінити шляхом аналізу ключових фінансових показників, які відображають результативність заходів з подолання кризи. Проведемо аналіз коефіцієнтів

фінансової стійкості ТОВ "Епіцентр К" за період 2022-2024 років (див. таблицю 2.2.).

Аналіз фінансової стійкості ТОВ "Епіцентр К" свідчить про наявність певних викликів у структурі капіталу підприємства. Коефіцієнт автономії, який характеризує частку власних коштів у загальній сумі активів, знизився з 0,417 у 2022 році до 0,393 у 2024 році, що нижче рекомендованого значення 0,5. Це означає, що компанія поступово збільшує залежність від залученого капіталу, що є типовим для періоду кризи. Коефіцієнт фінансової залежності перевищує рекомендоване значення і демонструє тенденцію до зростання (з 2,397 у 2022 р. до 2,543 у 2024 р.), що підтверджує збільшення частки позикового капіталу в структурі пасивів.

Показник фінансового ризику також перевищує нормативне значення і має негативну динаміку (зростання на 10,5% за аналізований період), що свідчить про збільшення залежності підприємства від кредиторів. Від'ємні значення коефіцієнтів маневреності власного капіталу та забезпеченості оборотних активів власними коштами вказують на те, що підприємство використовує позикові джерела для фінансування оборотних активів, а також й частини необоротних. Така ситуація потенційно може створювати ризики для довгострокової платоспроможності компанії. Розглянемо показники ліквідності ТОВ "Епіцентр К", які дозволяють оцінити здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання (див. Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності ТОВ "Епіцентр К", 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2024/2022, %	Оптимальне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,878	0,846	0,842	-4,1	>1,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,221	0,221	0,245	+10,9	>0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,025	0,034	0,018	-28,0	>0,2
Чистий оборотний капітал, млрд грн	-3,683	-5,690	-6,495	-76,3	>0

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Показники ліквідності демонструють певні проблеми з платоспроможністю підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності нижче оптимального рівня і має тенденцію до зниження (з 0,878 до 0,842), що свідчить про недостатність ресурсів для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності також не досягає нормативного значення, хоча й демонструє незначне покращення (+10,9% за аналізований період).

Найбільше занепокоєння викликає коефіцієнт абсолютної ліквідності, який становить лише 0,018 у 2024 році при рекомендованому значенні $>0,2$, що вказує на недостатність високоліквідних активів для покриття термінових зобов'язань. Від'ємне значення чистого оборотного капіталу та його подальше зниження (-76,3% за період) є свідченням того, що підприємство фінансує свої поточні активи за рахунок довгострокових зобов'язань, що створює ризик неплатоспроможності у разі виникнення необхідності погашення значної частки поточних зобов'язань. Водночас показники рентабельності діяльності ТОВ "Епіцентр К" свідчать про збереження ефективності основної діяльності підприємства, незважаючи на кризові умови (див. Таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників рентабельності ТОВ "Епіцентр К", 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2024/2022, п.п.
Рентабельність активів, %	4,0	4,3	2,9	-1,1
Рентабельність власного капіталу, %	9,6	10,7	7,3	-2,3
Рентабельність продажів, %	4,5	4,4	2,9	-1,6
Коефіцієнт оборотності активів	0,88	0,98	0,99	+0,11
Коефіцієнт оборотності запасів	2,71	3,01	3,18	+0,47

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Показники рентабельності демонструють зниження прибутковості діяльності компанії в 2024 році порівняно з 2022 та 2023 роками. Рентабельність активів знизилася з 4,0% до 2,9%, рентабельність власного капіталу – з 9,6% до 7,3%, а рентабельність продажів – з 4,5% до 2,9%. Водночас позитивною тенденцією є зростання коефіцієнтів оборотності активів та запасів, що свідчить про підвищення ефективності використання наявних ресурсів підприємства. Збільшення оборотності запасів з 2,71 до 3,18 оборотів за рік вказує на

покращення управління товарними запасами, що особливо важливо для торговельного підприємства в кризових умовах. Важливим аспектом оцінювання фінансової стійкості є аналіз вірогідності банкрутства підприємства. Для цього застосуємо модель Альтмана, яка дозволяє оцінити ймовірність банкрутства на основі комплексу фінансових показників (див. Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

**Оцінка вірогідності банкрутства ТОВ «Епіцентр К» за моделлю Альтмана,
2022-2024 рр.**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
X1 (оборотний капітал / активи)	-0,060	-0,081	-0,083
X2 (нерозподілений прибуток / активи)	0,414	0,404	0,391
X3 (операційний прибуток / активи)	0,087	0,073	0,055
X4 (власний капітал / зобов'язання)	0,716	0,683	0,648
X5 (виручка / активи)	0,880	0,978	0,987
Z-показник	2,04	1,98	1,84
Ймовірність банкрутства	Зона невизначеності	Зона невизначеності	Висока

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Результати розрахунку Z-показника моделі Альтмана демонструють зниження його значення протягом аналізованого періоду з 2,04 у 2022 році до 1,84 у 2024 році. Згідно з інтерпретацією результатів моделі, значення Z-показника в діапазоні від 1,81 до 2,7 відповідає зоні невизначеності (ймовірність банкрутства від 35% до 50%), а значення нижче 1,81 – зоні високої ймовірності банкрутства (понад 50%). Таким чином, у 2024 році підприємство перейшло до зони високої ймовірності банкрутства, що є тривожним сигналом.

Аналіз фінансової стійкості ТОВ "Епіцентр К" дозволяє зробити висновок про наявність певних фінансових викликів, які потребують уваги з боку системи антикризового управління. Незважаючи на те, що компанія залишається прибутковою та демонструє зростання виручки, структура її капіталу і показники ліквідності не відповідають оптимальним значенням і мають тенденцію до погіршення. Це свідчить про неповну ефективність чинної системи антикризового менеджменту в частині забезпечення фінансової стійкості підприємства. Водночас, варто відзначити, що в умовах безпрецедентної кризи, викликаній

пандемією COVID-19 та повномасштабною війною, компанія змогла зберегти життєздатність бізнесу, продовжити розвиток і навіть наростити обсяги діяльності. Це свідчить про ефективність антикризового управління в частині операційного менеджменту, управління товарними запасами та адаптації бізнес-моделі до змінених умов.

Антикризове управління в ТОВ "Епіцентр К" реалізується через комплексну систему організаційно-економічних заходів, спрямованих на запобігання, подолання та мінімізацію негативних наслідків кризових явищ. Аналіз управлінських практик компанії дозволяє ідентифікувати основні компоненти її антикризової системи, сформованої на основі досвіду подолання кризових ситуацій періоду 2020-2024 років. Організаційна структура антикризового управління ТОВ "Епіцентр К" має ієрархічний характер з чітким розподілом функцій та відповідальності між різними рівнями. На вищому рівні функціонує Антикризовий комітет під головуванням власників бізнесу, який визначає стратегічні напрями подолання кризи та затверджує програмні документи. Середня ланка представлена департаментом стратегічного планування та ризик-менеджменту, який відповідає за розробку конкретних заходів, моніторинг їх виконання та оцінку ефективності. На операційному рівні антикризові заходи впроваджуються керівниками окремих торговельних центрів та функціональних підрозділів.

Інструментарій антикризового менеджменту, що застосовується в ТОВ "Епіцентр К", включає ряд методичних підходів та практичних механізмів. Основними з них є система раннього попередження та реагування на кризові явища, оперативний контролінг фінансових потоків, стрес-тестування, сценарне планування та бюджетування з врахуванням кризових факторів. Компанія розробила власну методику оцінювання глибини кризи на основі системи індикаторів, що враховують специфіку торговельного бізнесу.

Важливим елементом антикризового управління в ТОВ "Епіцентр К" є регулярний моніторинг ключових показників ефективності, які сигналізують про потенційні проблеми. Система показників охоплює як фінансову складову (ліквідність, оборотність, рентабельність), так і операційні аспекти (товарообіг на

1 кв. м, конверсія відвідувачів, середній чек). Щотижневий аналіз динаміки цих показників дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції та вживати відповідних заходів. Компанія запровадила комплексний підхід до управління ризиками як невід'ємної складової антикризового менеджменту.

Ризик-менеджмент ТОВ "Епіцентр К" базується на систематичній ідентифікації, оцінці та розробці заходів з мінімізації ризиків. Основні категорії ризиків, які враховуються в антикризовій діяльності: операційні (пов'язані з функціонуванням торговельних об'єктів), фінансові (валютні, кредитні, процентні), ринкові (конкуренція, зміна споживчих вподобань), стратегічні (невідповідність обраної стратегії умовам зовнішнього середовища) та форс-мажорні (військові дії, пандемії) [28].

Характерною особливістю антикризового управління ТОВ "Епіцентр К" є адаптивність та гнучкість реагування на різні типи кризових явищ. У компанії розроблено диференційований підхід до подолання різних типів криз: стратегічні заходи для довгострокових структурних криз (трансформація бізнес-моделі, диверсифікація діяльності), тактичні – для циклічних та кон'юнктурних криз (оптимізація витрат, перегляд асортиментної політики), оперативні – для ситуаційних криз (реструктуризація заборгованості, оптимізація запасів).

Під час пандемії COVID-19 та воєнної кризи компанія продемонструвала здатність швидко адаптувати свою антикризову систему до зміни умов. Зокрема, були розроблені та впроваджені специфічні антикризові програми, серед яких: "Безпечний магазин" (комплекс заходів під час пандемії), "Стійкий бізнес" (програма забезпечення безперебійної роботи торгових центрів в умовах енергетичної кризи), "Гнучка логістика" (перебудова логістичних маршрутів в умовах руйнування транспортної інфраструктури).

Важливим аспектом антикризового управління ТОВ "Епіцентр К" є комунікаційна складова. Компанія приділяє значну увагу формуванню позитивного інформаційного поля навколо своєї діяльності, особливо в кризові періоди. Розроблено комунікаційні протоколи для різних сценаріїв кризи, включаючи взаємодію зі споживачами, постачальниками, кредиторами та інвесторами. Відкрита комунікація про проблеми та шляхи їх вирішення дозволяє

зберігати довіру зацікавлених сторін. Незважаючи на наявність розвиненої системи антикризового управління, ефективність її функціонування є неоднорідною в різних сферах діяльності підприємства. Найбільш результативними виявилися заходи, спрямовані на адаптацію операційної діяльності до нових умов, зокрема: швидкий розвиток онлайн-каналу продажів, оптимізація асортименту відповідно до зміни споживчих пріоритетів, впровадження енергозберігаючих технологій у відповідь на енергетичну кризу.

Водночас, антикризові заходи в фінансовій сфері виявились менш ефективними, про що свідчить погіршення показників фінансової стійкості та ліквідності. Подальше вдосконалення системи антикризового управління ТОВ "Епіцентр К" потребує посилення превентивної складової, зокрема, розвитку механізмів прогнозування кризових явищ та створення резервів для їх подолання. Також доцільно розширити інструментарій антикризового фінансового управління, запровадивши систему фінансової діагностики на основі сучасних методик та моделей раннього виявлення загрози неплатоспроможності.

Аналіз організаційної структури антикризового управління та фінансових показників дозволяє виділити сильні та слабкі сторони чинної системи антикризового менеджменту ТОВ "Епіцентр К", які будуть детальніше розглянуті в наступному підрозділі з використанням методології Гар-аналізу.

Одним із ефективних інструментів стратегічного антикризового управління є Гар-аналіз, або аналіз стратегічних розривів, який дозволяє виявити невідповідності між поточним станом підприємства та його бажаним (цільовим) положенням. Основна цінність цього методу полягає у можливості ідентифікації проблем і розробки заходів щодо їх усунення. В умовах функціонування ТОВ "Епіцентр К" застосування Гар-аналізу набуває особливого значення з огляду на високу динамічність зовнішнього середовища та необхідність адаптації до нових економічних реалій.

Методологічно Гар-аналіз передбачає визначення різниці між фактичними та бажаними показниками діяльності, при цьому розрізняють два типи розривів: ординарний (між очікуваними та тактичними показниками) та екстраординарний (між тактичними та бажаними показниками). Як відмічають науковці, «GAR-

аналіз» передбачає розрахунок і порівняння очікуваних, тактичних та бажаних показників". При цьому очікувані показники відображають перспективні можливості підприємства за умови збереження існуючих тенденцій, тактичні показники відображають результати, яких можна досягти при реалізації локальних заходів щодо покращення ефективності, а бажані показники відповідають стратегічним цілям підприємства. Для здійснення Гар-аналізу ТОВ "Епіцентр К" було визначено ключові показники ефективності компанії та проведено порівняльний аналіз їх фактичних, очікуваних і бажаних значень. На основі фінансової звітності компанії за 2022-2024 роки було розраховано основні розриви за стратегічними напрямками діяльності (див. Таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Результати Гар-аналізу ТОВ "Епіцентр К" за основними показниками

Показник	Очікуване значення	Тактичне значення	Бажане значення	Ординарний розрив, %	Екстраординарний розрив, %	Загальний розрив, %
Дохід від реалізації, млрд грн	74,5	80,0	85,0	7,4	6,3	14,1
Валовий прибуток, млрд грн	23,0	24,5	30,0	6,5	22,4	30,4
Операційний прибуток, млрд грн	3,8	4,5	6,0	18,4	33,3	57,9
Чистий прибуток, млрд грн	2,0	2,5	4,0	25,0	60,0	100,0
Рентабельність продажів, %	2,7	3,1	4,7	14,8	51,6	74,1
Товарообіг на 1 м ² торгової площі, тис. грн	175	190	220	8,6	15,8	25,7
Ринкова частка, %	9,5	10,2	12,0	7,4	17,6	26,3
Відвідуваність магазинів, млн осіб на рік	58,0	62,5	75,0	7,8	20,0	29,3
Середній чек, грн	1320	1450	1650	9,8	13,8	25,0
Конверсія відвідувачів в покупців, %	32,0	35,0	40,0	9,4	14,3	25,0

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз даних свідчить про наявність суттєвих розривів між очікуваними, тактичними та бажаними показниками діяльності компанії. Найбільші загальні розриви спостерігаються за показниками чистого прибутку (100%) та операційного прибутку (57,9%), що вказує на необхідність суттєвого підвищення ефективності операційної діяльності. Варто зазначити, що ординарні розриви за більшістю показників знаходяться в межах 7-10%, що свідчить про можливість їх подолання за допомогою локальних заходів. Водночас, значні екстраординарні розриви, особливо за показниками прибутковості, вказують на необхідність розробки та реалізації комплексних стратегічних ініціатив. Для більш повного розуміння ситуації та визначення пріоритетних напрямів дій було проведено Гар-аналіз за окремими бізнес-напрямами ТОВ "Епіцентр К" (див. Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Гар-аналіз за бізнес-напрямами ТОВ "Епіцентр К" за 2024 р.

Бізнес-напря́м	Частка в до́ході, %	Рентабельність продажів, %	Загальний розрив за рентабельністю, %	Пріоритетність дій
Будівельні матеріали	35,2	3,5	40,5	Висока
Товари для ремонту	22,8	4,1	25,3	Середня
Сантехніка та плитка	12,5	5,2	15,0	Низька
Електротовари	10,3	2,8	68,2	Висока
Товари для саду	8,7	3,9	30,6	Середня
Меблі та декор	7,5	4,8	18,4	Низька
Продукти харчування	3,0	1,2	115,0	Критична

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз даних дозволяє виявити бізнес-напрями з найбільшими розривами, що потребують першочергової уваги. Зокрема, найбільший розрив за рентабельністю спостерігається у напрямі "Продукти харчування" (115%), що може бути пов'язано з його відносною новизною для компанії та відсутністю достатнього досвіду в цій сфері. Значні розриви також спостерігаються у напрямках "Електротовари" (68,2%) та "Будівельні матеріали" (40,5%), що вимагає розробки спеціальних заходів щодо підвищення їх ефективності. На основі проведеного Гар-аналізу можна виділити наступні проблемні зони, що потребують управлінського втручання. По-перше, це недостатня ефективність

операційної діяльності. Значні розриви за показниками операційного та чистого прибутку свідчать про необхідність оптимізації бізнес-процесів, скорочення операційних витрат та підвищення продуктивності праці. По-друге, це низька рентабельність окремих бізнес-напрямів. Деякі напрями діяльності компанії, зокрема "Продукти харчування" та "Електротовари", демонструють низьку рентабельність продажів, що негативно впливає на загальні фінансові результати. По-третє, варто відзначити недостатню ефективність використання торгових площ. Розрив за показником товарообігу на 1 м² торгової площі вказує на наявність резервів для підвищення ефективності використання наявних торгових площ.

Четвертою проблемною зоною є проблеми з асортиментною політикою. Аналіз даних свідчить про необхідність оптимізації асортиментної політики компанії з урахуванням змін у споживчому попиті та рентабельності окремих товарних категорій. П'ятою зоною можна визначити логістичні виклики. Воєнні дії та пов'язані з ними логістичні обмеження призвели до збоїв у ланцюгах постачання, що негативно вплинуло на рівень товарних запасів та їх оборотність. Також важливою проблемною зоною є валютні ризики. Значна частка імпортованих товарів у структурі асортименту робить компанію вразливою до коливань валютного курсу, що в умовах нестабільності національної валюти призводить до зростання закупівельних цін та зниження маржинальності.

Для подолання виявлених проблемних зон та скорочення стратегічних розривів необхідно розробити комплексну програму заходів. Ця програма має включати оптимізацію операційних витрат шляхом впровадження енергоефективних технологій та автоматизації бізнес-процесів, перегляд асортиментної політики з фокусом на високорентабельні товарні категорії, розвиток омніканальної моделі продажів з акцентом на посилення онлайн-присутності, диверсифікацію ланцюгів постачання для мінімізації логістичних ризиків, впровадження механізмів хеджування валютних ризиків, розробку та реалізацію програм підвищення ефективності використання торгових площ, а також впровадження інноваційних маркетингових інструментів для збільшення конверсії відвідувачів у покупців. Реалізація зазначених заходів дозволить значно

скоротити виявлені стратегічні розриви та забезпечити досягнення стратегічних цілей ТОВ "Епіцентр К" в умовах складного економічного середовища.

Особливу увагу слід приділити напрямам з критичною та високою пріоритетністю дій, оскільки саме в цих сферах спостерігаються найбільші розриви, подолання яких матиме найбільший вплив на загальну ефективність компанії. Проведений Gap-аналіз дозволив ідентифікувати основні проблемні зони у діяльності ТОВ та сформувані підґрунтя для розробки комплексної стратегії підвищення ефективності компанії. Впровадження цієї стратегії дозволить компанії подолати виявлені розриви, а також зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Отже, узагальнюючи результати аналітичного дослідження стану антикризового управління у ТОВ «Епіцентр К», доцільно констатувати, що підприємство функціонує в умовах високого рівня зовнішньої турбулентності, обумовленої пандемією COVID-19 та повномасштабною війною на території України. Незважаючи на екстремальні умови, компанії вдалося зберегти ключові параметри життєздатності, що свідчить про наявність сформованої системи антикризового менеджменту. Проведений аналіз засвідчив сильні сторони підприємства: централізовану структуру управління, ефективну логістику, диверсифіковану товарну політику та здатність швидко переналаштовувати бізнес-процеси, що дозволило забезпечити зростання виручки у 2023–2024 роках.

Разом з тим, глибоке вивчення фінансових показників виявило суттєві структурні ризики та дисбаланси у сфері забезпечення фінансової стійкості. Спостерігається погіршення показників автономії, ліквідності та фінансової маневреності. Модель Альтмана підтверджує зниження індексу до зони підвищеної ймовірності банкрутства, що вимагає коригування стратегій капіталізації та зменшення боргового навантаження. Gap-аналіз засвідчив розриви між фактичними та бажаними значеннями основних показників, зокрема чистого прибутку (100%) та рентабельності продажів.

Критичними зонами залишаються напрямки з низькою рентабельністю (продовольчий сегмент, електротовари), значне зростання зовнішніх зобов'язань при низькому рівні високоліквідних активів, чутливість до валютних коливань та

логістичні проблеми воєнного часу. Система антикризового управління ТОВ «Епіцентр К» демонструє високу результативність у сфері оперативного менеджменту, проте потребує вдосконалення у забезпеченні фінансової стійкості через реалізацію комплексної програми трансформації фінансової політики та інтеграцію превентивного, тактичного й стратегічного рівнів антикризового управління.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

У сучасному світі підприємства часто стикаються з необхідністю подолання кризових явищ різної природи та масштабу. Кризові ситуації характеризуються турбулентністю, пов'язаною з політичними, соціальними, економічними, демографічними, кліматичними, військовими й загалом техно- та природогенними явищами. Це створює потребу в розробці ефективних антикризових стратегій, які дозволять підприємствам не лише виживати в складних умовах, але й використовувати кризу як можливість для посилення конкурентних позицій.

Антикризове управління – це система стратегічних та тактичних дій, спрямованих на попередження, подолання та мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій для підприємства. Його реалізація має здійснюватися на принципах терміновості, нестандартного підходу, узгодженості зі змінами зовнішнього середовища. Основними чинниками ефективності антикризового управління є виважений механізм, що засновується на сукупності методів та інструментів, які у процесі своєї взаємодії забезпечують захист підприємства від впливу кризи, а також застосування спеціальних технологій системного підходу [29].

З точки зору стратегії доцільно розрізняти загальний стратегічний управлінський підхід та власне управлінську стратегію. Загальний стратегічний підхід залежить від ситуації у зовнішньому середовищі та наявності внутрішніх резервів господарюючого суб'єкта щодо реагування на неї. У практиці антикризового управління доцільно виділяти три основних стратегічних підходи: стратегія згорання (урізання зайвого), стратегія розширення та стратегія стабілізації. Стратегія згорання передбачає відмову від усіх витрат, напрямів та видів діяльності, які не є критичними для функціонування підприємства. Її мета – максимальний захист підприємства від впливу кризи та мінімізація ймовірних втрат. Застосовується на початкових стадіях глобальних криз або за відсутності достатніх ресурсів для подолання кризового періоду. Стратегія розширення передбачає активне інвестування у розширення діяльності, започаткування її нових видів і напрямів, збільшення майнових активів. Застосовується, коли криза

створює нові можливості, як-от вивільнення ринкових ніш внаслідок усунення конкурентів або формування нових сегментів попиту. Стратегія стабілізації спрямована на скорочення одних складових активів, видів діяльності, напрямів грошово-матеріальних виплат тощо на тлі розширення інших. Застосовується, коли криза по-різному проявляється у різних сегментах ринку, як знижуючи, так і стимулюючи споживчу активність. Залежно від залучення ресурсів та фахівців на переборення кризи, антикризові стратегії поділяються на стратегії внутрішнього управління, стратегії зовнішнього управління та стратегії комбінованого управління.

Стратегії внутрішнього управління реалізуються виключно за ініціативою власників або керівників підприємства та ґрунтуються на використанні внутрішніх ресурсів та резервів. Стратегії зовнішнього управління передбачають залучення зовнішніх фахівців та ресурсів, часто застосовуються у процесах провадження справ про неплатоспроможність та банкрутство підприємств. Стратегії комбінованого управління поєднують внутрішні та зовнішні ресурси і фахівців для ефективного подолання кризи. За об'єктом прикладання управлінських зусиль виділяють антикризові стратегії, націлені на причини кризи, її тривалість, наслідки або декілька об'єктів одночасно (комплексна стратегія). Найвагомішим чинником диференціації стратегій є стадія кризи. На кожній фазі кризи доцільно запроваджувати окремий спеціальний вид антикризового управління [30].

На початковій стадії кризи застосовується превентивне антикризове управління, метою якого є передчасне виявлення ознак і чинників кризових явищ та запровадження заходів, що запобігатимуть їх посиленню. Для цього етапу характерні такі стратегії як стратегія наближення кризи, стратегія віддалення кризи та стратегія невтручання. Стратегія наближення кризи застосовується, коли надмірне загострення протиріч може спричинити кризу такого масштабу, що її переборення стане неможливим. Стратегія віддалення кризи застосовується, коли очікується формування додаткових резервів для переборення кризи у недалекому майбутньому. Стратегія невтручання застосовується, коли наближення або віддалення кризи може призвести до неконтрольованих процесів.

На стадії розгортання кризи застосовується реактивне антикризове управління, метою якого є переборення розгортання кризи та недопущення банкрутства підприємства. Для цього етапу характерні такі стратегії як стратегія розгортання кризи, стратегія боротьби з негативними впливами та наслідками, стратегія нейтралітету. Стратегія розгортання кризи спрямована на швидкий прояв соціально-економічних протиріч для недопущення накопичення проблем. Стратегія боротьби з негативними впливами та наслідками забезпечує виживання підприємства та недопущення банкрутства. Стратегія нейтралітету передбачає мінімізацію управлінського впливу та накопичення ресурсів для майбутнього посткризового відновлення. На стадії завершення кризи застосовується посткризове управління, метою якого є адаптація до нових умов господарювання та використання нових можливостей. Для цього етапу характерні такі стратегії як стратегія адаптації, стратегія активного просування та захоплення ринкових ніш, стратегія виходу з кризи. Стратегія адаптації передбачає пристосування підприємства до оновленого стану ринкового середовища через перепрофілювання продуктів і послуг, оптимізацію бізнес-процесів. Стратегія активного просування та захоплення ринкових ніш спрямована на розширення ринкових позицій, виведення нових продуктів, освоєння вільних ніш з низькою конкуренцією. Стратегія виходу з кризи передбачає повернення до докризового формату діяльності, якщо це можливо. Вибір оптимальної антикризової стратегії залежить від багатьох чинників, зокрема цілей діяльності підприємства, амбіцій керівників і власників, наявних ресурсів та можливості їх залучення, зовнішніх умов бізнес-середовища. Успішне впровадження антикризових стратегій потребує комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, гнучкості та адаптивності управління, своєчасності реагування на зміни, ефективної комунікації зі стейкхолдерами, залучення кваліфікованих фахівців [31].

Сучасні виклики вимагають застосування інноваційних підходів в антикризовому управлінні, зокрема цифровізації антикризового управління, використання віртуальної реальності, розвитку персоналу. Цифровізація антикризового управління передбачає використання Big Data Analytics для удосконалення процесів прийняття управлінських рішень, застосування систем

підтримки прийняття рішень. Віртуальна реальність забезпечує динамічне та модульне підґрунтя кризового менеджменту, пов'язаного зі штучним інтелектом. Розвиток персоналу включає навчання колективу антикризовому менеджменту, формування здатності швидко приймати ефективні рішення, розвиток лідерських якостей. Антикризове управління має бути гнучким і адаптивним. В процесі його здійснення необхідно застосовувати стратегії, що найліпше відповідають особливостям функціонування підприємства, умовам зовнішнього бізнес-середовища та специфіці впливу кризи.

Стратегічний підхід до антикризового управління дозволяє підприємству успішно долати кризові явища, а також й використовувати їх як можливість для якісної трансформації діяльності, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Важливо розуміти, що криза – це не тільки загроза, але й шанс для оновлення і розвитку. Ефективно багаторівнева антикризова стратегія дозволяє перетворити кризові виклики на конкурентні переваги підприємства.

У сучасному світі підприємства часто стикаються з необхідністю подолання кризових явищ різної природи та масштабу. Кризові ситуації характеризуються турбулентністю, пов'язаною з політичними, соціальними, економічними, демографічними, кліматичними, військовими й загалом техно- та природогенними явищами. Це створює потребу в розробці ефективних антикризових стратегій, які дозволять підприємствам не тільки виживати в складних умовах, але й використовувати кризу як можливість для посилення конкурентних позицій.

Антикризове управління – це система стратегічних та тактичних дій, спрямованих на попередження, подолання та мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій для підприємства. Його реалізація має здійснюватися на принципах терміновості, нестандартного підходу, узгодженості зі змінами зовнішнього середовища. Основними чинниками ефективності антикризового управління є виважений механізм, що засновується на сукупності методів та інструментів, які у процесі своєї взаємодії забезпечують захист підприємства від впливу кризи, а також застосування спеціальних технологій системного підходу.

З точки зору стратегії доцільно розрізняти загальний стратегічний управлінський підхід та власне управлінську стратегію. Загальний стратегічний підхід залежить від ситуації у зовнішньому середовищі та наявності внутрішніх резервів господарюючого суб'єкта щодо реагування на неї. У практиці антикризового управління доцільно виділяти три основних стратегічних підходи: стратегія згортання (урізання зайвого), стратегія розширення та стратегія стабілізації. Стратегія згортання передбачає відмову від усіх витрат, напрямів та видів діяльності, які не є критичними для функціонування підприємства. Її мета – максимальний захист підприємства від впливу кризи та мінімізація ймовірних втрат. Застосовується на початкових стадіях глобальних криз або за відсутності достатніх ресурсів для подолання кризового періоду.

Стратегія розширення передбачає активне інвестування у розширення діяльності, започаткування її нових видів і напрямів, збільшення майнових активів. Застосовується, коли криза створює нові можливості, як-от вивільнення ринкових ніш внаслідок усунення конкурентів або формування нових сегментів попиту. Стратегія стабілізації спрямована на скорочення одних складових активів, видів діяльності, напрямів грошово-матеріальних виплат тощо на тлі розширення інших. Застосовується, коли криза по-різному проявляється у різних сегментах ринку, як знижуючи, так і стимулюючи споживчу активність. Економічне обґрунтування антикризової стратегії вимагає аналізу витрат та потенційних вигод від її впровадження. Для кожного рівня стратегії необхідний власний економічний розрахунок.

Превентивне управління вимагає інвестицій у моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, розробку систем раннього попередження, підготовку персоналу до дій у кризових ситуаціях. Розрахунки показують, що витрати на превентивне управління зазвичай становлять 2-5% від операційного бюджету підприємства. Ефективність цих витрат вимірюється через коефіцієнт запобігання кризі (КЗК): $KЗК = (ПЗК - ВПУ) / ВПУ$, де ПЗК - потенційні збитки від кризи, ВПУ - витрати на превентивне управління. Дослідження показують, що для більшості підприємств КЗК становить від 300% до 700%, тобто кожна гривня,

вкладена в превентивне управління, дозволяє уникнути 3-7 гривень потенційних збитків.

Реактивне управління передбачає більш суттєві витрати, оскільки вимагає швидкої мобілізації ресурсів у кризовій ситуації. Як показує практика, витрати на реактивне управління можуть становити 10-30% від операційного бюджету. Ефективність реактивного управління вимірюється за допомогою коефіцієнта мінімізації збитків (КМЗ): $КМЗ = (ПЗК - ФЗК) / ВРУ$, де ПЗК - потенційні збитки від кризи без вжиття антикризових заходів, ФЗК - фактичні збитки після вжиття антикризових заходів, ВРУ - витрати на реактивне управління.

Для ефективної антикризової стратегії КМЗ має бути більше 100%, що означає повну окупність вкладених в антикризове управління коштів. Посткризове управління потребує інвестицій у відновлення бізнес-процесів, реструктуризацію, розвиток нових напрямків діяльності. Витрати на посткризове управління зазвичай становлять 5-15% від операційного бюджету.

Ефективність посткризового управління вимірюється через коефіцієнт відновлення бізнесу (КВБ): $КВБ = (ПДК - ПДП) / ВПК$, де ПДК - прибуток після кризи, ПДП - прибуток до початку кризи, ВПК - витрати на посткризове управління. Позитивний КВБ свідчить про успішність посткризового управління. Для розрахунку загальної ефективності багаторівневої антикризової стратегії використовується інтегральний показник рентабельності антикризового управління (РПАУ): $РПАУ = (ЕПУ + ЕРУ + ЕПК) / (ВПУ + ВРУ + ВПК)$, де ЕПУ, ЕРУ, ЕПК - економічний ефект від превентивного, реактивного та посткризового управління відповідно, ВПУ, ВРУ, ВПК - витрати на превентивне, реактивне та посткризове управління відповідно. При $РПАУ > 1$ антикризове управління вважається економічно ефективним.

Прогноз ефективності багаторівневої антикризової стратегії здійснюється на основі економетричних моделей, які враховують галузеву специфіку, масштаб діяльності підприємства, характер кризи та інші фактори. За результатами емпіричних досліджень, комплексне застосування багаторівневої антикризової стратегії дозволяє підприємствам скоротити збитки від кризи на 40-60% порівняно з відсутністю такої стратегії. Крім того, підприємства, які успішно впроваджують

багаторівневу антикризову стратегію, демонструють зростання ринкової частки на 10-15% протягом посткризового періоду, а також підвищення рентабельності діяльності на 5-8 процентних пунктів.

Важливим аспектом економічного обґрунтування антикризової стратегії є оцінка ризиків, пов'язаних з її впровадженням. Основні ризики включають: неадекватну оцінку кризової ситуації, недостатню ресурсну забезпеченість, нескоординованість дій управлінського персоналу, опір змінам з боку працівників, погіршення репутації підприємства. Для мінімізації цих ризиків необхідно проводити регулярний моніторинг як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, забезпечувати достатній резерв ресурсів для антикризового управління, впроваджувати ефективні системи комунікації та підвищувати кваліфікацію управлінського персоналу.

Антикризове управління має бути гнучким і адаптивним. В процесі його здійснення необхідно застосовувати стратегії, що найліпше відповідають особливостям функціонування підприємства, умовам зовнішнього бізнес-середовища та специфіці впливу кризи. Стратегічний підхід до антикризового управління дозволяє підприємству лише успішно долати кризові явища, але й використовувати їх як можливість для якісної трансформації діяльності, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Важливо розуміти, що криза – це не тільки загроза, але й шанс для оновлення і розвитку. Ефективно побудована багаторівнева антикризова стратегія дозволяє перетворити кризові виклики на переваги підприємства.

Сучасне бізнес-середовище характеризується стрімкою цифровою трансформацією, що змінює фундаментальні засади функціонування підприємств. Цифровізація виступає технологічною модернізацією і⁴⁴ каталізатором переосмислення підходів до управління результативністю та стратегічного планування. У конкурентному середовищі з його динамікою ринків і технологічною турбулентністю, ключовим фактором успіху є здатність підприємств адаптуватися до цифрових викликів. Однак значна частина українських компаній досі функціонує в рамках традиційних управлінських

моделей, спираючись на паперовий документообіг та фрагментарну аналітику, що унеможливило своєчасне реагування на зміни середовища та побудову ефективної стратегії розвитку. У контексті управління результативністю цифровізація охоплює впровадження та інтеграцію цифрових технологій у процеси планування, контролю, оцінювання й адаптації управлінських рішень. Її сутність полягає у переході від фрагментарного інформаційного забезпечення до цілісної цифрової екосистеми підприємства, що забезпечує прозорість, адаптивність і швидкість реакції на зміни. Ключові зміни, які цифрові інструменти вносять у систему оцінювання результативності:

- Перехід від ретроспективного до прогностичного аналізу
- Автоматизація процесу збирання, обробки та візуалізації даних
- Формування KPI на основі великих масивів інформації
- Мінімізація людського чинника в процесах прийняття рішень

Сучасні цифрові системи управління сприяють реалізації концепції «управління в реальному часі», забезпечуючи доступ до KPI в онлайн-режимі, що підвищує гнучкість та оперативність реагування. Практика впровадження цифрових технологій в управлінські системи підприємств засвідчує, що сам факт використання цифрових інструментів не гарантує підвищення результативності. Ключовим фактором ефективності є послідовність і методичність реалізації всіх етапів цифрового впровадження.

Слід заважити, що цифрові системи трансформують управлінське середовище підприємства, забезпечуючи як і оперативне контролювання результативності, та й формуючи підґрунтя для побудови інноваційних стратегій розвитку. ERP-системи становлять фундамент цифрової трансформації, забезпечуючи інтеграцію всіх бізнес-процесів підприємства в єдину інформаційну платформу. Вони дозволяють автоматизувати збір даних про результативність з різних функціональних підрозділів, забезпечуючи керівництво актуальною інформацією для прийняття стратегічних рішень.

Сучасні рішення, такі як SAP Business Suite та Microsoft Dynamics 365, містять модулі для фінансового планування, управління ланцюгами поставок, контролю якості та управління людськими ресурсами.. BI-платформи призначені

для глибокого аналізу даних та їх візуалізації. Вони трансформують великі масиви інформації у аналітичні звіти та дашборди, що дозволяють оперативно оцінювати ефективність бізнес-процесів. Такі системи як Power BI, Tableau та QlikView надають можливість проводити багатовимірний аналіз даних, виявляти тренди та аномалії, а також прогнозувати майбутні показники діяльності. Згідно з дослідженнями, використання BI-платформ дозволяє скоротити час на підготовку управлінських звітів на 70-80%.

Системи моніторингу KPI забезпечують оперативний контроль за ключовими показниками ефективності підприємства. Вони дозволяють відстежувати досягнення стратегічних цілей, але й виявляти вузькі місця в операційній діяльності. Платформи KPI Fire та BSC Designer надають можливість створювати ієрархічні системи показників, пов'язуючи стратегічні цілі з операційними KPI окремих підрозділів та співробітників. Дашборди становлять інтерфейсну частину цифрової системи моніторингу, забезпечуючи візуалізацію ключових показників у зручному для сприйняття форматі. Вони дозволяють керівникам різних рівнів отримувати актуальну інформацію про стан підприємства без необхідності аналізу складних звітів.

Сучасні дашборди підтримують інтерактивність, дозволяючи заглиблюватись у деталі показників. Цифровізація суттєво змінює підходи до розробки та моніторингу ключових показників ефективності. Традиційні статичні KPI поступаються місцем динамічним системам показників, які адаптуються до змін ринкового середовища.. Концепція Smart KPI Framework передбачає створення інтелектуальної системи показників, що базується на принципах гнучкого оновлення цілей, автоматичного моніторингу та візуалізації відхилень.

Ця система включає:

1. Ієрархічна структура показників: від стратегічних KPI вищого рівня до операційних показників окремих бізнес-процесів. Цифрові інструменти забезпечують каскадування цілей та автоматичне агрегування результатів.
2. Предиктивні KPI: орієнтовані на прогнозування майбутніх результатів. Наприклад, замість фіксації фактичних продажів, система може аналізувати тренди та прогнозувати обсяги реалізації на наступні періоди.

3. Контекстуальні KPI: адаптуються до змін ринкового середовища. Наприклад, цільові значення можуть автоматично коригуватися відповідно до сезонності або ринкових флуктуацій.

4. Інтегровані KPI: поєднують фінансові та нефінансові показники, забезпечуючи комплексну оцінку результативності.

Цифрова трансформація сучасних підприємств зумовлює необхідність перегляду підходів до оцінки ефективності, адже класичні метрики дедалі частіше виявляються недостатніми для аналізу діяльності в умовах інтенсивного впровадження цифрових технологій. У цьому контексті виникають нові категорії показників, які дають змогу оцінити результативність цифрових процесів, інструментів і організаційних змін.

Однією з таких категорій є показники цифрової залученості, які відображають ефективність комунікації підприємства з клієнтами та партнерами через цифрові канали. До них належать, зокрема, коефіцієнт конверсії, середній час взаємодії з цифровими платформами, а також глибина перегляду контенту. Ці метрики є індикаторами того, наскільки успішно компанія взаємодіє з користувачами та чи здатна вона утримувати їхню увагу в цифровому середовищі.

Іншою важливою категорією є показники цифрової ефективності, які спрямовані на вимірювання продуктивності застосованих цифрових інструментів і процесів. До них належать швидкість обробки клієнтських або внутрішніх запитів, рівень автоматизації рутинних операцій, а також кількісне скорочення помилок унаслідок цифровізації. Ці показники безпосередньо корелюють із внутрішньою операційною ефективністю підприємства і дають змогу оцінити економічні переваги цифрової трансформації.

У свою чергу, показники цифрової зрілості орієнтовані на аналіз глибини впровадження цифрових технологій у ключові аспекти діяльності організації — від виробництва й логістики до управління персоналом і корпоративних комунікацій. Вони дозволяють визначити, наскільки компанія інтегрувала цифрові практики в повсякденну операційну та стратегічну діяльність. Окрему увагу заслуговують показники цифрової інноваційності, що відображають здатність підприємства не лише використовувати наявні цифрові рішення, але й створювати

нові або швидко адаптуватися до змін технологічного середовища. У цьому контексті важливими є частота впровадження нових ІТ-продуктів, рівень інвестицій у цифрові дослідження та розробки, а також інтенсивність участі в цифрових партнерських екосистемах.

З метою систематизації та практичного застосування зазначених категорій доцільним є формування концептуальної моделі цифрового управління результативністю, яка інтегрує ключові елементи цифрової трансформації в єдину логічну конструкцію. Центральною складовою такої моделі виступає цифрова інформаційна інфраструктура, яка забезпечує технічну основу для функціонування цифрових процесів і включає апаратне та програмне забезпечення, хмарні платформи, бази даних, інтерфейси прикладного програмування (API) та мережеву архітектуру. На цьому фундаменті вибудовується аналітична система KPI, яка виконує функцію формування, збору та обробки ключових показників ефективності у режимі реального часу. Вона підтримує управлінські рішення на всіх ієрархічних рівнях і дозволяє здійснювати порівняльний та трендовий аналіз діяльності.

Інструментом візуалізації та стратегічного моніторингу слугує дашборд, який акумулює дані з аналітичної системи KPI та відображає їх у форматі, що полегшує прийняття управлінських рішень. Цей компонент підвищує прозорість управління та сприяє своєчасному виявленню відхилень від цільових значень. Четвертою складовою є система адаптивного управління, що забезпечує гнучкість і швидкість реагування на внутрішні й зовнішні зміни завдяки використанню цифрових інструментів для сценарного аналізу, моделювання ризиків і підтримки управлінських інтервенцій.

Завершує модель цифрова культура організації, яка включає цінності, поведінкові норми та управлінські практики, що сприяють впровадженню цифрових інновацій і підтримують цифрову трансформацію як стратегічний вектор розвитку. Таким чином, запропонована модель дозволяє поєднати технологічні, аналітичні, організаційні та культурні аспекти цифрової трансформації в єдину управлінську систему, орієнтовану на підвищення результативності діяльності в умовах цифрової еконо Цифровізація виступає

потужним каталізатором трансформації системи управління результативністю підприємств, змінюючи не тільки технологічний ландшафт, а також й управлінську логіку, підходи до формування стратегій та оцінки ефективності. Вона забезпечує перехід від статичних моделей управління до динамічних, адаптивних систем, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Ефективність цифрової трансформації залежить від системного впровадження цифрових рішень, що охоплює всі етапи від оцінки цифрової готовності до постійного моніторингу та корекції процесів. Важливу роль відіграє розвиток цифрової культури та компетенцій персоналу, без яких навіть найсучасніші технології не зможуть забезпечити підвищення результативності. Ключовими напрямками вдосконалення є розробка інтегрованих цифрових платформ управління результативністю, впровадження Smart KPI Framework, формування цифрової культури управління та створення адаптивних механізмів стратегічного контролю. Реалізація цих заходів дозволить підприємствам адаптуватися до викликів цифрової економіки, і сформувати конкурентні переваги на засадах стратегічної гнучкості та аналітичної точності.

Таким чином, розроблення багаторівневої антикризової стратегії для ТОВ «Епіцентр К» є необхідною умовою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища. Сформовано інтегровану модель антикризового управління, яка поєднує превентивне, реактивне та посткризове управління із застосуванням адаптивних управлінських практик та дозволяє використовувати кризу як точку зростання.

Концепція багаторівневої антикризової стратегії передбачає диференціацію управлінських рішень за стадіями кризи: превенція (раннє виявлення ризиків, моніторинг), розгортання кризи (мобілізація ресурсів, мінімізація втрат), завершення (відновлення, реінжиніринг процесів). Розрахунок коефіцієнтів ефективності превентивного (КЗК), реактивного (КМЗ) та посткризового управління (КВБ) засвідчує високий рівень економічної виправданості

комплексного підходу - підприємство здатне знизити втрати до 40–60% та підвищити ринкову частку на 10–15% у посткризовий період.

Окремим напрямом удосконалення є цифровізація управлінських процесів через п'яти етапну дорожню мапу: оцінка цифрової готовності, вибір інструментів, навчання персоналу, інтеграція у бізнес-процеси та моніторинг ефективності. Упровадження ERP- і BI-систем, дашбордів та платформи Smart KPI забезпечує перехід до прогностного управління в реальному часі та формує основу для адаптивної моделі корпоративного управління.

Запропонована інтегрована програма антикризових заходів є цілісним управлінським рішенням, що дозволяє ТОВ «Епіцентр К» ефективно управляти ризиками, забезпечити безперервність діяльності та створити основу для довгострокового розвитку, розглядаючи кризові виклики як тригер для формування нових конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження антикризового управління підприємством на прикладі ТОВ "Епіцентр К" дозволило отримати комплексні результати, які мають наукове та практичне значення. Аналіз еволюції концепції антикризового управління показав її трансформацію від короткострокових реактивних заходів до системної управлінської функції, інтегрованої в стратегічний менеджмент. Встановлено, що сучасний зміст антикризового управління полягає у формуванні на підприємстві системи раннього виявлення та нейтралізації кризових явищ, що функціонує протягом усього життєвого циклу організації. Такий підхід дозволяє не лише ефективно протидіяти негативним проявам кризи, але й використовувати її як можливість для якісного оновлення бізнес-моделі. Дослідження нормативно-правового забезпечення антикризових процесів виявило наявність в Україні багаторівневої системи регулювання, яка включає Кодекс України з процедур банкрутства, галузеве законодавство та методичні документи. Визначено, що ефективність застосування правових норм залежить від розробки внутрішніх корпоративних регламентів, які визначають порядок дій підприємства в кризових ситуаціях. Систематизація методологічних підходів до діагностики кризових явищ у торговельних мережах дозволила обґрунтувати необхідність поєднання традиційних фінансових індикаторів зі специфічними галузевими показниками. Розроблено комплексну методику діагностики, яка охоплює п'ять послідовних етапів: від збору інформації до формулювання висновків про стадію кризи та потенціал виходу з неї. Аналіз організаційно-економічних характеристик ТОВ "Епіцентр К" показав, що це одне з найбільших торговельних підприємств України з мережею з 75 торговельних центрів та штатом понад 27 тисяч осіб. Фінансові показники свідчать про зростання чистого доходу з 50,38 млрд грн у 2020 році до 77,63 млрд грн у 2024 році при одночасному коливанні рентабельності та погіршенні показників фінансової стійкості.

Дослідження зовнішнього та внутрішнього кризогенного середовища виявило безпрецедентний вплив воєнної кризи, внаслідок якої компанія втратила 10 торговельних центрів та товарні запаси на суму понад 2 млрд грн. Встановлено, що внутрішніми факторами стійкості підприємства стали диверсифікація бізнесу,

ефективний антикризовий менеджмент, гнучкість товарної політики та лояльність персоналу. Оцінка системи антикризового менеджменту і фінансової стійкості підприємства засвідчила функціонування багаторівневої системи управління з чітким розподілом функцій та відповідальності. Аналіз фінансових показників виявив зниження ключових коефіцієнтів нижче рекомендованих значень та перехід підприємства до зони високої ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана (зниження Z-показника з 2,04 у 2022 році до 1,84 у 2024 році).

Гар-аналіз виявив суттєві розриви між очікуваними, тактичними та бажаними показниками діяльності ТОВ "Епіцентр К". Найбільші загальні розриви встановлено за показниками чистого прибутку (100%) та операційного прибутку (57,9%). Аналіз за бізнес-напрямами визначив найбільш проблемні зони: "Продукти харчування" (розрив за рентабельністю 115%), "Електротовари" (68,2%) та "Будівельні матеріали" (40,5%). На основі отриманих результатів розроблено концептуальну модель багаторівневої антикризової стратегії для ТОВ "Епіцентр К", яка охоплює превентивний, реактивний та посткризовий рівні управління з диференціацією стратегій та інструментів для кожного рівня. Здійснено економічне обґрунтування антикризової стратегії, розроблено систему коефіцієнтів для оцінки ефективності (КЗК, КМЗ, КВБ, РПАУ). Для практичного впровадження антикризової стратегії розроблено дорожню карту імплементації, яка включає п'ять етапів від оцінки цифрової готовності до моніторингу ефективності.

Запропоновано систему цифрових інструментів моніторингу та концепцію Smart KPI Framework для комплексної оцінки результативності антикризового управління. Отримані результати дослідження дозволяють стверджувати, що в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища ефективність антикризового управління підприємством забезпечується впровадженням багаторівневої стратегії з відповідними інструментами та методами, а цифровізація управлінських процесів виступає каталізатором підвищення результативності антикризового менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хаустова В. Є., Проноза П. В. Теоретичні аспекти виникнення та розвитку кризових явищ в економіці. *Проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 13–23. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-4_0-pages-13_23.pdf (дата звернення: 01.05.2025).
2. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Міжрегіон. акад. упр. персоналом, 2006. 256с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Cherniavskiy_Anatolii/Antykryzove_upravlinnia_pidpryemstvom.pdf (дата звернення: 01.05.2025).
3. Управління кризовими ситуаціями : навч. посіб. / В. В. Гобела та ін. Львів: : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 228с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4772/1/Управління%20кризовими> (дата звернення: 01.05.2025).
4. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170. URL: http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=ecfor_2016_1_25 (дата звернення: 01.05.2025).
5. Ситник Л. С. Антикризове управління маркетингом. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2016. № 5 (1). С. 176–180. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Vchnu_ekon_2016_5\(1\)_37](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Vchnu_ekon_2016_5(1)_37) (дата звернення: 02.05.2025).
6. Лачкова В. М., Лачков А. Антикризове управління комерційним банком у сучасних соціально-економічних умовах. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2021. № 2 (34). С. 43–53. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/3569/1/1_секция-37-48.pdf (дата звернення: 02.05.2025).

7. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV : станом на 28 лют. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 03.05.2025).
8. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV : станом на 9 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 03.05.2025).
9. Кодекс України з процедур банкрутства : Кодекс України від 18.10.2018 № 2597-VIII : станом на 4 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 04.05.2025).
10. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*, 2015. № 12. С. 300–310. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=evntukpi_2015_12_45 (дата звернення: 04.05.2025).
11. Блинда Ю. Інвестиційна стратегія як елемент антикризового управління підприємством : Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Львів, 2019. 207 с.
12. Ануфрієв В. Аналіз фінансового стану підприємства, як передумова об'єктивної оцінки його вартості. *Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами* : Зб. матеріалів VI Всеукр. науково-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих вчен., м. Київ, 16 листоп. 2022 р. Київ, 2022. С. 8890. URL: http://www.kaffin.hneu.edu.ua/wpcontent/uploads/sites/26/2023/11/Збірник-Конференції-Корпоративні-КНЕУ_2022.pdf#page=88 (дата звернення: 06.05.2025).
13. Мельник Л. М., Автонас О. І. Механізм реалізації політики антикризового фінансового управління на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 411–416. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/63.pdf (дата звернення: 05.05.2025).

14. Коваленко О. В. Діагностика стану та інноваційної адаптації продуктового ритейлу України в кризових умовах. *Продовольчі ресурси*. 2024. Т. 12, № 22. С.234–248.URL: <https://doi.org/10.31073/foodresources2024-22-23> (дата звернення: 06.05.2025).
15. Островська О. А. Інноваційний ресурс контролінгу в антикризовому управлінні фінансами підприємств. *Фінанси України*. 2014. № 3. С. 100–113. URL:https://finukr.org.ua/docs/FU_14_03_100_uk.pdf(датазвернення:07.05.2025).
16. Мулик Т. О. Антикризова діагностика в контексті управління підприємств. *Economic Synergy*. 2023. № 1. С. 220–245. URL: <https://doi.org/10.53920/es-2023-1-17> (дата звернення: 07.05.2025).
17. Кирилко Н. М., Момот І. С. Антикризовий менеджмент торговельних підприємств. Topical issues of the development of modern science : Abstracts of the 9th International scientific and practical conference, м. Софія, 6–8 трав. 2020 р.Софія,2020.С.289297.URL:https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16336/1/20201111_312.pdf#:~:text=Для%20своєчасного%20прогнозування%20неплатоспроможності%20торгівельних,Розробка (дата звернення: 07.05.2025).
18. 32490244 – ТОВ ЕПІЦЕНТР К. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/32490244> (дата звернення: 08.05.2025).
19. ТОВ"ЕПІЦЕНТРК".YouControl.URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/ (дата звернення: 08.05.2025).
20. Національний банк України. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2022 році. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi> (дата звернення: 09.05.2025).
21. Симоненко К. Галина Герєга, Епіцентр: 2024 рік виявився чи не найтяжчим для нашого бізнесу за час великої війни. Асоціація рітейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/galina-gerega-epicentr-2024/> (дата звернення: 09.05.2025).
22. Втрати Епіцентру внаслідок військової агресії перевищили \$1 млрд. LB.ua. URL: https://lb.ua/economics/2025/03/17/666047_vtrati_epitsentru_vnaslidok.html (дата звернення: 09.05.2025).

23. Орищак М. Як пережити триваючу кризу: доходи населення і заощадження. Зеркало недели | Дзеркало тижня | Mirror Weekly. URL: <https://zn.ua/ukr/finances/jak-perezhiti-trivajuchu-krizu-dokhodi-naselennja-i-zaoshchadzhennja.html> (дата звернення: 10.05.2025).
24. Орел І., Тупчієнко М. «Епіцентр» інвестує 5,2 млрд. грн. у будівництво газової і сонячної генерації – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/news/epitsentr-investue-52-mlrd-grn-u-budivnitstvo-gazovoi-i-sonyachnoi-generatsii-07062024-21632> (дата звернення: 10.05.2025).
25. Левицька В., Реалії Д. Компенсації за зруйноване житло переселенцям платитимуть по-новому: що змінилось. Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/kompensatsiya-zruynovane-zhytlo-vpo/33243450.html> (дата звернення: 11.05.2025).
26. Дмитрів Д., Дмитрів О., Волобуєва Ю. Проблеми логістики ритейлерів під час війни. *Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства* : III міжнар. науково-практ. конф. уч. та студентів, м. Тернопіль, 6–7 груд. 2022 р. Тернопіль 2022. С.107-108. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40133/2/III_MNPK_2022_Dmutriv_D-Logistics_problems_of_retailers_107-108.pdf (дата звернення: 10.05.2025).
27. Симоненко К. Галина Герега, Епіцентр: 2024 рік виявився чи не найтяжчим для нашого бізнесу за час великої війни. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/galina-gerega-epicentr-2024/> (дата звернення: 09.05.2025).
28. Кульчій І. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2016. 120 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91308> (дата звернення: 14.05.2025).
29. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2022. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> (дата звернення: 14.05.2025).
30. Польова О. Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*, 2015. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/10.pdf (дата звернення: 14.05.2025).

31. Пріб К. Антикризіві стратегії в управлінні підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116> (дата звернення: 14.05.2025).