

10  
05.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ**



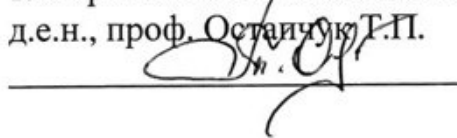
**ЛЕВКІВСЬКА Світлана Миколаївна**  
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-1с)

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

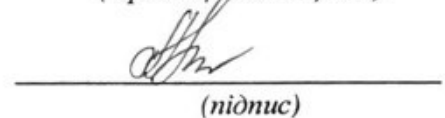
(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності  
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту  
зав. кафедри менеджменту, бізнесу  
та маркетингових технологій  
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:  
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.

(прізвище та ініціали)

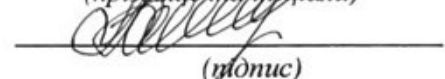


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Пащенко О.П.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

## **Анотація**

Левківська С.М. Антикризове управління підприємством. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади антикризового управління та визначено напрями його вдосконалення в роботі підприємства.

**Ключові слова:** антикризове управління, фінансова стабілізація, ефективність підприємства, управлінські рішення, оптимізація витрат.

## **Annotation**

Levkivska S.M. Crisis Management of an Enterprise. Manuscript.

This bachelor's thesis is submitted for obtaining the degree of higher education "Bachelor", in the field of knowledge 07 "Management and Administration", specialty 073 "Management". State University "Zhytomyr Polytechnic", Zhytomyr, 2025.

The bachelor's thesis examines the theoretical foundations of crisis management and defines directions for its improvement in the operations of an enterprise.

**Keywords:** crisis management, financial stabilization, enterprise efficiency, management decisions, cost optimization.

## ЗМІСТ

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                  | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО<br>УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....                         | 7  |
| 1.1. Сутність та зміст антикризового управління підприємством.....                                          | 7  |
| 1.2. Механізм планування та реалізації стратегії антикризового управління<br>підприємством.....             | 14 |
| 1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності антикризового управління<br>підприємством.....            | 19 |
| 1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи антикризового<br>управління підприємством..... | 28 |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                  | 33 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ»<br>ТА РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ.....   | 35 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....                                              | 35 |
| 2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....                                             | 42 |
| 2.3. Оцінка ефективності антикризового управління підприємством.....                                        | 50 |
| 2.4. Удосконалення системи антикризового управління підприємством.....                                      | 58 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                  | 68 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                               | 70 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                             | 73 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                | 78 |

## ВСТУП

*Актуальність досліджуваної теми* зумовлюється тим, що сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, економічною нестабільністю та різними викликами. Підприємства зіштовхуються з такими труднощами, як фінансові ризики, коливання ринку, зміни в законодавстві та технологічні трансформації. У таких умовах ефективне антикризове управління стає критично важливим для збереження конкурентоспроможності, стійкості бізнесу та його подальшого розвитку.

Окремим критичним фактором, що загострив необхідність застосування антикризових стратегій, є повномасштабна війна в Україні. Наслідки військової агресії РФ спричинили руйнування інфраструктури, скорочення споживчого попиту, перебої в логістиці та постачанні, а також зміну географії ринків. В умовах війни підприємства змушені швидко адаптуватися до нових викликів, переглядати бізнес-моделі, впроваджувати гнучкі управлінські рішення та шукати шляхи відновлення й подальшого розвитку в надзвичайних обставинах.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Антикризовому управлінню підприємством у наукових працях приділялась значна увага таких зарубіжних дослідників, як П. Гріна, Х. Едісона, Дж. Камінського, І. Мітроффа, С. Пірсона, У. Розенталя, Р. Хіта та ін. Не менш вагомий внесок у розвиток антикризового управління внесли українські науковці, серед яких А.П. Балашов, І.А. Бланк, В.О. Василенко, А.П. Градов, І.Ю. Гришова, М.Я. Дем'яненко, В.В. Кружель, І.О. Крюкова, Л.О. Ліголенко, Ю.О. Лупенко, М.Й. Малік, О.О. Непочатенко, П.Т. Саблук, С.С. Стоянова-Коваль, Т.С. Шабатура, І.Б. Хома та ін. Однак, зважаючи на мінливі умови зовнішнього середовища та виклики в умовах повномасштабної війни в Україні, виникає потреба в проведенні подальших досліджень антикризового управління в діяльності українських підприємств.

Зазначене обумовило вибір теми для дослідження, постановку мети та завдань кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

**Мета бакалаврської кваліфікаційної роботи** полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад антикризового управління підприємством та розробці напрімів його вдосконалення у діяльності ТОВ «ВФ Ритейл».

Відповідно до мети бакалаврської кваліфікаційної роботи було визначено ряд **завдань**:

- розкрити сутність та зміст антикризового управління підприємством;
- дослідити механізм планування та реалізації стратегії антикризового управління підприємством;
- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності антикризового управління підприємством;
- узагальнити нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи антикризового управління підприємством;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «ВФ Ритейл»;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «ВФ Ритейл»;
- оцінити ефективність антикризового управління ТОВ «ВФ Ритейл»;
- розробити шляхи удосконалення системи антикризового управління ТОВ «ВФ Ритейл».

**Об'єктом** дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес антикризового управління ТОВ «ВФ Ритейл», **предметом** – сукупність теоретико-методологічних та прикладних засад антикризового управління підприємством.

**Методи дослідження.** У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано наступні методи наукового дослідження: аналізу та синтезу – для розкриття сутності антикризового управління підприємством; структурно-логічного аналізу – для розгляду механізму реалізації антикризового управління підприємством; системного аналізу – для визначення методичних підходів до оцінки антикризового управління підприємством; коефіцієнтний метод – для розрахунку ключових фінансово-економічних показників ТОВ «ВФ Ритейл»; структурного аналізу – для проведення оцінки антикризового

управління ТОВ «ВФ Ритейл»; прогнозування – для розробки шляхів удосконалення антикризового управління ТОВ «ВФ Ритейл».

**Інформаційною базою дослідження** виступають праці зарубіжних та українських науковців у галузі управління, аналітичні матеріали, періодичні фахові видання, монографії, чинні нормативно-правові акти України, джерела мережі Internet, управлінська та фінансова звітність ТОВ «ВФ Ритейл», а також результати власних напрацювань автора.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці ряду практичних рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління в діяльності ТОВ «ВФ Ритейл».

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, які охоплюють 8 підрозділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи становить 72 сторінки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Сутність та зміст антикризового управління підприємством

У сучасному світі на сьогоднішній день спостерігається високий рівень невизначеності. Кожен учасник господарської діяльності, незалежно від сфери, щодня зіштовхується з різними ризиками. Всі види ризиків, які виникають в діяльності підприємств, можуть мати суттєві негативні наслідки та призводити до кризових ситуацій. Діяльність суб'єктів господарювання відбувається в умовах нестачі своєчасної та точної інформації про всі можливі наслідки своїх управлінських рішень і майбутніх змін у навколишньому середовищі. Наявність системи антикризового управління на підприємствах суттєво зменшує вплив різноманітних ризиків. Антикризове управління є найбільш розповсюдженим напрямом менеджменту і поєднує вивчення кризових ситуацій, розробку ряду термінових заходів для подолання банкрутства та створення управлінських стратегій мінімізації ризиків, що дає змогу виявляти та, по можливості, усувати вплив кризових факторів на діяльність підприємства.

Серед науковців існують різні підходи до визначення сутності поняття «антикризове управління», які систематизовано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення сутності поняття  
«антикризове управління»

| Джерело                                    | Визначення                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                          | 2                                                                                                                                                                                                                           |
| І.О. Ахновська<br>[2, с. 915]              | Антикризове управління – це система прийомів і методів управління фінансами, що спрямована на своєчасне виявлення і попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу заходів фінансового оздоровлення підприємства. |
| Л.Я. Балаш,<br>О.В. Бінтер,<br>[3, с. 137] | Антикризове управління – це комплекс заходів стратегічного спрямування, що допомагають усувати проблеми підприємства, що виникають у його діяльності.                                                                       |

Продовження табл. 1.1

| 1                                                     | 2                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дж. Банді<br>[52]                                     | Антикризове управління – це процес, за допомогою якого підприємство має справу з руйнівною та несподіваною подією, яка загрожує завдати шкоди як самому підприємству, так і його зацікавленим сторонам.                                                          |
| О.І. Бланк<br>[5, с. 387]                             | Антикризове управління – це розробка та впровадження заходів, спрямованих на оперативне відновлення платоспроможності та забезпечення потрібного рівня фінансової стійкості компанії, що дозволяє вивести її з кризової фінансової ситуації.                     |
| В.В. Гой,<br>О.В. Васильєв<br>[10, с. 323]            | Антикризове управління – це вид управлінської діяльності, що передбачає оперативну та ефективну реакцію на значні зміни як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішньому середовищі, з метою зменшення ймовірності настання кризи або пом'якшення її наслідків. |
| Є.О. Діденко,<br>А.С. Фесюн<br>[13, с. 91]            | Антикризове управління – це процес, що полягає у використанні комплексу спеціальних методів та прийомів задля забезпечення сталих та економічно безпечних умов розвитку підприємства.                                                                            |
| К.І. Докуніна<br>[14, с. 113]                         | Антикризове управління – це система заходів, що спрямована на адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів для недопущення банкрутства.                                                                                |
| І.Ю. Єпіфанова,<br>Н.О. Оранська<br>[17, с. 266]      | Антикризове управління – це ключова функція менеджменту, яка забезпечує уникнення кризових ситуацій, зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи, забезпечення належного рівня платоспроможності підприємства.                                           |
| В.Ю. Онісфорова,<br>В.К. Сідельнікова<br>[39, с. 138] | Антикризове управління – це процес, який попереджає або мінімізує вірогідність настання криз в діяльності підприємства, забезпечуючи при цьому підвищення ефективності його роботи та ефективність використання наявних в нього ресурсів.                        |
| А.В. Череп,<br>А.І. Павленко<br>[50, с. 165]          | Антикризове управління – це система управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки.                                                                                   |
| О.А. Шатайло<br>[51, с. 220]                          | Антикризове управління – це система управління, спрямована на подолання криз, що базується на принципах і функціях традиційного менеджменту, видозмінених до кризових умов.                                                                                      |

*Джерело:* систематизовано автором на основі наукових праць

Антикризове управління розглядається науковцями як комплексний підхід до подолання кризових явищ у діяльності підприємства, що включає стратегічні, фінансові, управлінські, а також адаптаційні заходи. Основними завданнями антикризового управління є виявлення та мінімізація ризиків, оперативне реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, відновлення платоспроможності, підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів та запобігання банкрутству. Незважаючи на різні акценти у

наведених визначеннях, усі вчені сходяться на тому, що ефективне антикризове управління є ключовим фактором стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Причини виникнення кризових ситуацій на підприємстві наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Причини виникнення кризових ситуацій на підприємстві

*Джерело:* побудовано автором на основі [43]

У практиці діяльності сучасних українських підприємств існує три стадії розвитку кризової ситуації [25, с. 64]:

1) рання стадія характеризується першими ознаками неефективності у виробництві та збуті. Вона проявляється у накопиченні товарно-матеріальних запасів через уповільнення зростання продажів, а також у швидкому зростанні кредиторської заборгованості;

2) проміжна стадія супроводжується певною нестачею матеріальних ресурсів через дещо обмежені фінансові можливості підприємства. Виникають

частіші проблеми з якістю продукції, постачальники припиняють надавати товари в кредит, а затримки із виплатою заробітної плати стають регулярними;

3) пізня стадія означає перехід підприємства у стан хаосу. Виробничий процес порушується через хронічний дефіцит матеріалів, зростає термін погашення дебіторської заборгованості, а постачальники починають вимагати розрахунків виключно готівкою. Кредитори, у свою чергу, наполягають на перегляді умов кредитування.

Для забезпечення постійного функціонування підприємству необхідно вміти вчасно розповізнавати та прогнозувати загрози виникнення кризових явищ. Саме тому антикризове управління підприємством має бути спрямоване на вирішення завдань, що наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Завдання антикризового управління підприємством

*Джерело:* побудовано автором на основі [19, с. 169]

Основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів: запланованих чи випадкових за допомогою здорової організації,

що досягається шляхом використання оточення на основі добре організованого управління людьми і комунікаціями [15, с. 73].

Оскільки антикризове управління підприємством є однією з ключових функцій менеджменту, його мета полягає у запобіганні кризовим ситуаціям, забезпеченні належного рівня платоспроможності та мінімізації або усуненню наслідків можливої фінансової кризи. Основний фокус такої системи полягає в попередженні, протидії та нейтралізації всіх кризових явищ. Для досягнення відносної стабільності діяльності підприємства вона повинна включати чітко визначені цілі, реалізація яких зможе сприяти ефективному функціонуванню підприємства (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Основні цілі антикризового управління підприємством

*Джерело:* побудовано автором на основі [25, с. 65]

Окрім необхідності формування та реалізації цілей антикризового управління в умовах нестабільності, невизначеності та ризиків, важливим залишається визначення пріоритетних напрямів його впровадження в умовах

підприємства. І. Єпіфанова та Н. Оранська зазначають, що на сьогоднішній день такі підходи мають бути нестандартними та специфічними [17, с. 266]. Враховуючи такий погляд, пропонується використовувати наступні напрями антикризового управління:

- визначення пріоритетних сфер господарської діяльності підприємства та впровадження інноваційних підходів до модернізації господарських процесів, що сприятиме зростанню його ділової активності;
- розробка достатньо обґрунтованих прогнозів та стратегічних планів щодо забезпечення підприємства необхідними ресурсами;
- визначення якісних і кількісних критеріїв оцінювання ефективності діяльності та розробка механізмів їх коригування на основі сучасних методів та прийомів антикризового управління.

Ефективність антикризового управління значним чином визначається за допомогою дотримання притаманних йому функцій та принципів. У системі антикризового управління в наукових працях виділяють функції, що наведено на рис. 1.4.

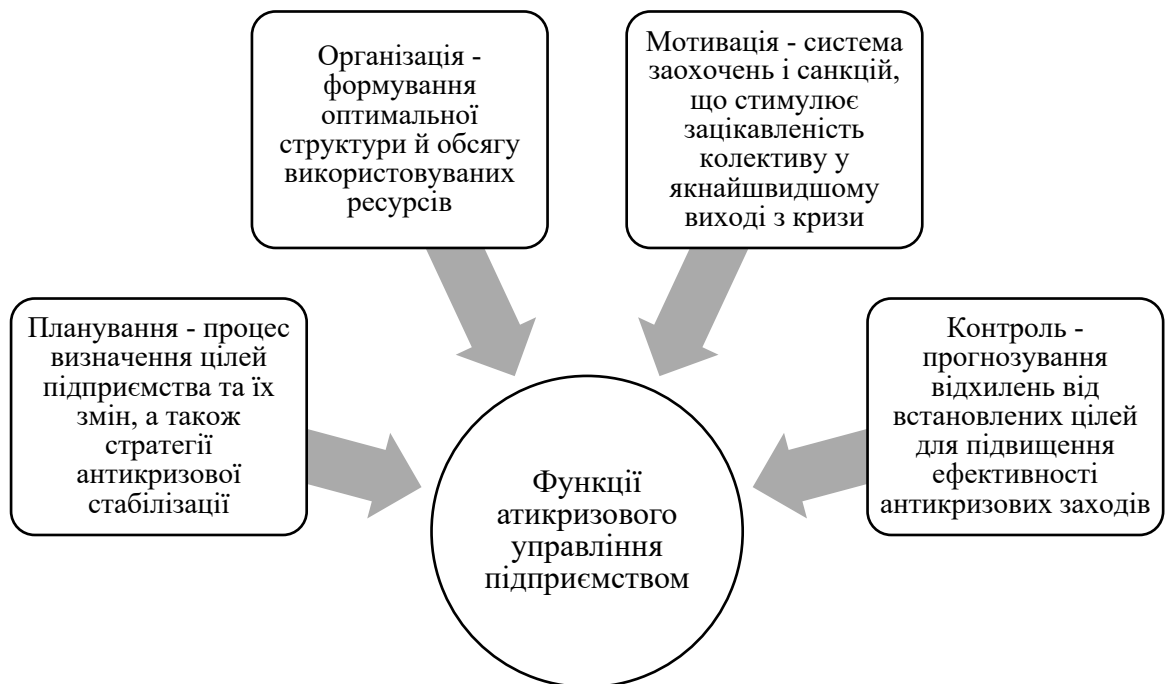


Рис. 1.4. Функції антикризового управління підприємством

*Джерело:* побудовано автором на основі [36, с. 68]

Ефективність антикризового управління значною мірою залежить від дотримання ключових принципів фінансового менеджменту в кризових умовах, серед яких [34, с. 134]:

- безперервна превентивна діяльність та повна готовність до швидкого реагування;
- оперативність та відповідність заходів ситуації;
- комплексний підхід до прийняття рішень;
- гнучкість управління та наявність альтернативних варіантів дій;
- пріоритетне використання внутрішніх ресурсів підприємства;
- раціоналізація зовнішніх заходів фінансового оздоровлення;
- досягнення максимальної ефективності прийнятих рішень.

Залежно від особливостей розвитку та стану підприємства, антикризове управління поділяється на попереджувальне, кризове та післякризове [7, с. 44]:

- попереджувальне антикризове управління спрямоване на своєчасне виявлення можливих кризових ситуацій, аналіз їх причин та прогнозування подальшого розвитку з метою запобігання або мінімізації негативних наслідків;
- кризове управління передбачає ідентифікацію потенційних загроз, оцінку факторів, що спричинили появу кризи, а також розробку спеціальної антикризової програми для забезпечення стабільного розвитку підприємства;
- післякризове управління зосереджене на аналізі стану підприємства після подолання кризи, розробці стратегії його подальшого функціонування та реалізації бізнес-проектів для відновлення і розвитку.

Залежно від прояву різних кризових факторів, антикризове управління поділяється на активне та пасивне [9, с. 37]:

- активне антикризове управління передбачає оперативне реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, використання існуючих механізмів фінансового оздоровлення або розробку нових методів;
- пасивне антикризове управління базується на управлінні підприємством із врахуванням можливих загроз у майбутньому.

Систематизація існуючих підходів до визначення сутності антикризового управління дозволила визначити його як стратегічний підхід, спрямований на запобігання кризовим ситуаціям, їх подолання та адаптацію системи управління підприємством до постійних змін у зовнішньому середовищі, що забезпечує його стабільний розвиток. У процесі дослідження також було систематизовано чинники, що спричиняють кризові явища на підприємстві, а також узагальнено ключові складові антикризового управління, зокрема його функції, принципи цілі та види, що в комплексі дозволяють ефективно реагувати на виклики нестабільного ринкового середовища.

## **1.2. Механізм планування та реалізації стратегії антикризового управління підприємством**

Ефективне антикризове управління починається з ретельного планування, яке передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз, оцінку фінансового стану підприємства та прогнозування можливих кризових ситуацій. На цьому етапі формується стратегія подолання кризи, визначаються пріоритетні напрями діяльності, розробляються заходи щодо мінімізації ризиків та створюється система ресурсного забезпечення. Також важливим є визначення ключових показників ефективності та механізмів контролю, що дозволяють оцінити успішність реалізації антикризових заходів.

Реалізація механізму антикризового управління передбачає безпосереднє впровадження розроблених заходів, постійне реагування на зміни зовнішнього середовища та моніторинг виконання рішень. Важливими складовими цього процесу є своєчасне коригування дій, адаптація до нових умов, забезпечення ефективної комунікації між усіма рівнями управління та залучення необхідних ресурсів. Крім того, ретельний контроль за виконанням заходів і оцінка їх результативності дозволяють швидко вносити зміни в стратегію, забезпечуючи стабільність і розвиток підприємства навіть у кризових умовах.

Механізм планування та реалізації стратегії антикризового управління базується на процесі підготовки управлінських рішень та передбачає виконання послідовності етапів, що наведено на рис. 1.5.

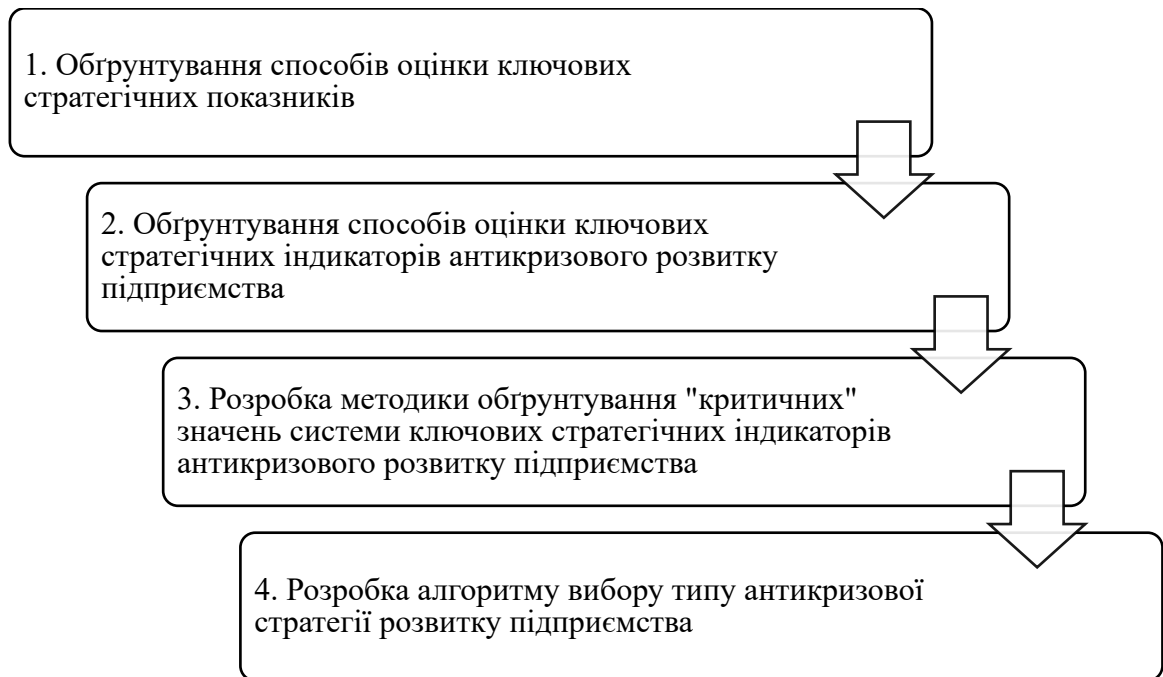


Рис. 1.5. Етапи механізму планування та реалізації антикризової стратегії підприємства

*Джерело:* побудовано автором на основі [48, с. 130]

Механізм планування та реалізації антикризової стратегії підприємства має застосовуватись виключно на етапі реалізації основної стратегії. Його функціонування передбачає дві пов'язані між собою циклічні процедури: на оперативному рівні – вибір способу подолання кризи, а на стратегічному – розробку заходів для її запобігання в майбутніх періодах. Важливою умовою використання цього механізму є проведення діагностики передкризового стану підприємства, що дозволяє посилити превентивні заходи, а також застосування прогнозування стратегічних показників для забезпечення стабільного розвитку.

Механізм антикризового управління дозволяє визначити його основні цілі та завдання, спрямовані на розробку й впровадження заходів для подолання кризових явищ на українських підприємствах. В умовах сучасної економіки антикризове управління є ключовим фактором стабільного функціонування

бізнесу, оскільки забезпечує результативність господарської діяльності завдяки прогнозуванню можливих загроз і своєчасному реагуванню на несприятливі ситуації.

Сучасний підхід до планування та реалізації антикризової стратегії має здійснюватися в рамках циклу, що наведено на рис. 1.6.

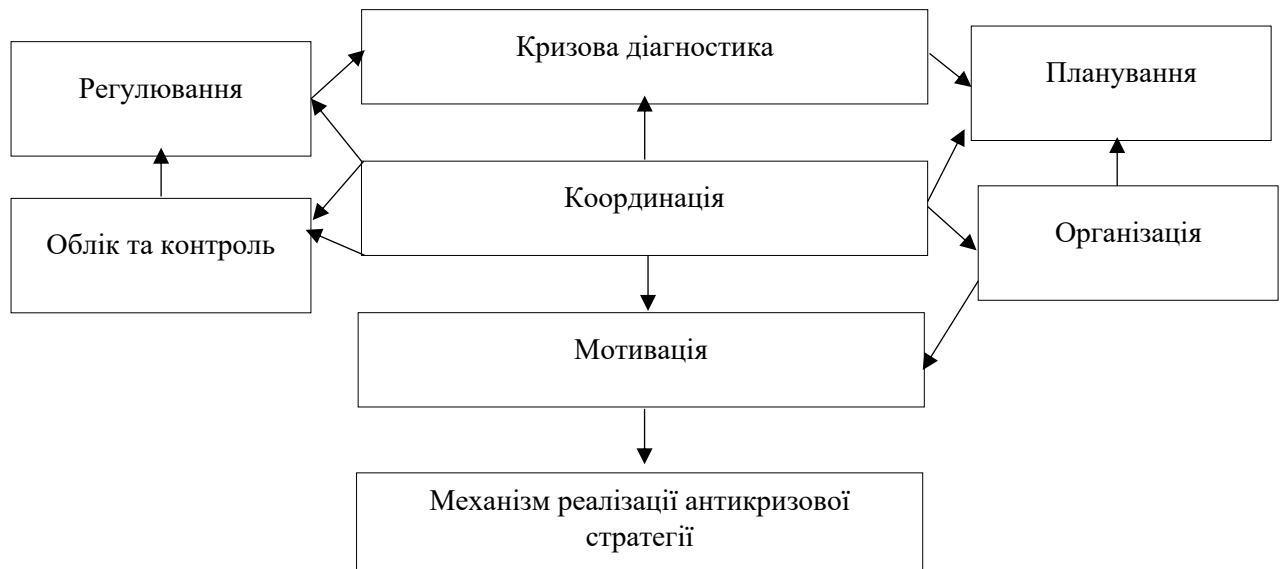


Рис. 1.6. Цикл планування та реалізації антикризової стратегії підприємства

*Джерело:* побудовано автором на основі [27, с. 149]

Представлений на рис. 1.6 цикл дозволяє сформувати гнучку антикризову стратегію, яка може коригуватися у відповідь на появу кризових факторів. Такі зміни спрямовані на підвищення рівня ефективності антикризової системи підприємства та забезпечення її подальшої результативності.

Основні аспекти моніторингу діяльності підприємства під час процесу планування та реалізації антикризової стратегії передбачають [1]:

- аналіз фінансово-господарських результатів підприємства, оцінка змін ключових показників: обсяг виробництва, доходи, витрати, прибуток, активи, капітал, рентабельність, ліквідність, оборотність, фінансова стійкість;
- виявлення та аналіз факторів, що спричинили кризу на підприємстві;
- оцінка наслідків кризи, прогнозування ймовірності банкрутства;
- оцінка заходів для мінімізації, подолання та усунення кризової ситуації.

Усі чинники, що впливають на антикризове управління, взаємопов'язані та можуть мати як внутрішній, так і зовнішній характер. Вони можуть бути непередбачуваними, випадковими та призводити до неочікуваних фінансових наслідків. Все це підкреслює необхідність створення універсальної системи антикризового управління, яка охоплюватиме оперативні, тактичні, стратегічні та превентивні механізми фінансової стабілізації підприємства.

У процесі антикризового управління важливо поєднувати стратегічні та тактичні підходи. Стратегічні рішення приймаються на початкових етапах, коли ще можливо виявити перші сигнали негативних змін і вчасно відреагувати на них. Тактичні ж заходи реалізуються на основі більш повної інформації, але в умовах обмеженого часу, коли необхідно оперативно адаптувати діяльність підприємства до нових умов. Керівництво змушене або запобігати кризовим явищам екстремними заходами, або знаходити ефективні шляхи виходу з кризи, залежно від її стадії [46, с. 70].

Перша стадія кризи характеризується зниженням рівня рентабельності, скороченням розміру прибутку та зменшенням джерел розвитку. На цьому етапі підприємство може стабілізувати ситуацію шляхом зміни своєї стратегії або проведенням реструктуризації. Тактичні дії, як оптимізація витрат і підвищення продуктивності праці, можуть допомогти уникнути подальшого погіршення ситуації. Друга стадія кризи супроводжується збитковістю, що призводить до скорочення резервних фондів. Якщо вони все ще є, можливе проведення реструктуризації, а за їх відсутності підприємство переходить у третю стадію кризи, коли реструктуризація вже неможлива.

На четвертій стадії, коли підприємство стає неплатоспроможним, воно втрачає можливість фінансувати мінімальну діяльність і виконувати фінансові зобов'язання. У такому випадку виникає загроза повної зупинки діяльності та настання банкрутства, що потребує вжиття термінових заходів для відновлення платоспроможності та збереження бізнесу. Для виходу з кризи необхідно не лише стабілізувати фінансовий стан, а й розробити довгострокову стратегію розвитку, щоб у майбутньому уникнути повторення подібних ситуацій.

Одним із ключових інструментів відновлення платоспроможності є ефективне управління грошовими потоками. Це можна зробити за рахунок конвертації активів у грошові, продажу фінансових вкладень, дебіторської заборгованості, надлишкових запасів або нерентабельних активів. Також доцільним є тимчасове скорочення довгострокових інвестицій, які в умовах кризи можуть спричинити додаткові фінансові ризики.

Після вирішення проблеми з ліквідністю необхідно мінімізувати неефективні витрати та зосередитися на підвищенні прибутковості основної діяльності. Проведення маркетингових досліджень допоможе сформулювати антикризову стратегію, орієнтовану на покращення продажів та оптимізацію ринкової позиції. При цьому важливо уникати типових помилок, як панічний продаж активів або масове скорочення персоналу. Звільнення кваліфікованих працівників може завдати підприємству значних довгострокових збитків, тому кадрова політика має бути спрямована на збереження ключових спеціалістів, їх тимчасове перепрацевлаштування або перекваліфікацію [45, с. 205].

Оскільки кризи є неминучою частиною господарської діяльності будь-якого підприємства, необхідно впроваджувати спеціалізоване антикризове управління, яке враховує особливі цілі, методи та обмеження, що виникають у кризовий період. Важливим елементом цього процесу є стратегія запобігання банкрутству, яка повинна бути інтегрована в загальну стратегію підприємства. Вона охоплює рішення щодо товарної, цінової та інвестиційної політики, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та стійкому розвитку компанії.

Таким чином, розробка антикризової стратегії, спрямованої на адаптацію до несприятливих економічних умов, є ключовим фактором успішного виходу з кризи. Її ефективність значною мірою залежить від своєчасного впровадження та превентивного характеру. У сучасних нестабільних ринкових умовах лише добре спланована та своєчасно реалізована стратегія дозволить підприємству не тільки уникнути кризових явищ, а й досягти зростання та максимального прибутку.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності антикризового управління підприємством**

Оцінка ефективності антикризового управління є важливим етапом забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. За допомогою неї можна визначити результативність застосованих заходів, виявляти сильні та слабкі сторони антикризової стратегії, а також коригувати подальші управлінські рішення. Для цього в практиці господарської діяльності використовуються різні методи оцінки, зокрема аналіз ключових фінансово-економічних показників, прогнозування ризиків, оцінка конкурентоспроможності та аналіз операційної ефективності. Комплексний підхід до оцінки забезпечує своєчасне коригування антикризових заходів та підвищення їх результативності.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно постійно аналізувати зовнішнє середовище. Моніторинг зовнішнього середовища – це постійне відслідковування інформації про оточення підприємства. У наукових працях дослідники виокремлюють два рівні зовнішнього оточення [22, с. 56]:

- макросередовище – глобальні чинники, що демонструють соціально-економічні відносини в суспільстві;
- мікросередовище – чинники, що безпосередньо впливають на конкретне підприємство.

Зазвичай до чинників макросередовища відносять таких учасників ринку, як споживачі, постачальники, конкуренти, працівники, інвестори, громадські організації та державні інституції. На відміну від макросередовища, фактори мікросередовища частково контролюються самим підприємством. Ступінь такого впливу визначається рівнем його стійкості та позицією на ринку.

На підприємствах, які застосовують технології стратегічного управління, зазвичай функціонує спеціальна система моніторингу зовнішнього середовища. Для реалізації цієї системи працівники підприємства повинні здійснювати постійний контроль за ключовими зовнішніми факторами, а й проводять цільові

дослідження для глибокого аналізу змін та ризиків. Загальний алгоритм моніторингу зовнішнього середовища підприємства включає в себе [20, с. 16]:

- поділ зовнішнього середовища підприємства на складові та визначення ключових факторів, що вимагають детального аналізу;
- виявлення значущих аспектів та встановлення меж для дослідження зовнішнього середовища;
- збір необхідної інформації для проведення аналізу;
- вибір відповідних методів та інструментів дослідження;
- проведення аналізу, обробка даних та формулювання узагальнених висновків.

Типові моделі аналізу зовнішнього середовища підприємства в контексті антикризового управління наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Типові моделі аналізу зовнішнього середовища підприємства в контексті  
антикризового управління

| Вид аналізу            | Моделі                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналіз макросередовища | <ul style="list-style-type: none"> <li>- PEST-аналіз;</li> <li>- SWOT-аналіз;</li> <li>- Метод «5х5» А.Х. Мескома,</li> <li>- Матриця «Імовірність посилення фактора – вплив фактора на організацію» Дж. Х. Вілсона;</li> <li>- Матриця підприємства «Єврокіп»;</li> <li>- прогностичні, експертні та статистичні методи;</li> <li>- імітаційне моделювання</li> </ul>                                                                                                                   |
| Аналіз мікросередовища | <ul style="list-style-type: none"> <li>- SWOT-аналіз;</li> <li>- прогностичні та економіко-статистичні методи;</li> <li>- імітаційне моделювання;</li> <li>- сценарний аналіз;</li> <li>- Матриця «Імовірність посилення фактора – вплив фактора на організацію» Дж. Х. Вілсона;</li> <li>- Матриця можливостей та матриця загроз;</li> <li>- Аналіз перехресних впливів;</li> <li>- Матриця підприємства «Єврокіп»;</li> <li>- експертні методи;</li> <li>- Метод «поля сил»</li> </ul> |
| Аналіз конкурентів     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- побудова карти стратегічних груп;</li> <li>- Концепція рушійних сил;</li> <li>- Модель п'яти сил за Портером;</li> <li>- побудова конкурентного профілю</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                              |

*Джерело: складено автором на основі [26, с. 615]*

У рамках антикризового управління підприємством аналіз зовнішнього середовища не обмежується лише збором даних, а спрямований на виявлення причин змін у ключових факторах та прогнозування їх подальшого розвитку. Такий підхід дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики та можливості, що можуть вплинути на стабільність діяльності підприємства. Рівень ефективності аналізу зростає за умови його підтримки з боку керівництва, повної інтеграції з плановими процесами та тісної співпраці між аналітичними та стратегічними підрозділами підприємства.

Оцінка ефективності антикризового управління підприємством базується на аналізі його фінансово-економічних показників, які відображають стійкість та результативність господарської діяльності. До основних критеріїв належать оцінка активів і пасивів, що дозволяє визначити структуру капіталу та рівень його використання, аналіз фінансових результатів, включаючи прибутковість та рентабельність, а також оцінка ліквідності балансу для виявлення здатності підприємства покривати свої зобов'язання. Крім того, важливими є показники фінансової стійкості, оборотності капіталу, рівня платоспроможності та ймовірності банкрутства. Сукупний аналіз цих показників допомагає виявити слабкі місця в діяльності підприємства, оцінити ефективність впроваджених антикризових заходів і розробити подальшу стратегію стабілізації та розвитку.

Ризик платоспроможності та ліквідності, як правило, оцінюється за допомогою співставлення відповідних груп активів і пасивів, що наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

#### Групування активів та пасивів за рівнем ліквідності

| Порядок групування активів за рівнем швидкості їх перетворення в грошові кошти | Порядок групування пасивів за рівнем терміновості виконання зобов'язань |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| A1 – Високоліквідні активи                                                     | П1 – Найтерміновіші пасиви                                              |
| A2 – Швидколіквідні активи                                                     | П2 – Короткострокові пасиви                                             |
| A3 – Повільноліквідні активи                                                   | П3 – Довгострокові пасиви                                               |
| A4 – Важколіквідні активи                                                      | П4 – Постійні пасиви                                                    |

*Джерело:* складено автором на основі [28, с. 55]

Згруповані групи активів дають можливість визначити їх співвідношення з відповідними групами пасивів. Отримані результати дозволяють визначити зону ризику, в якому перебуває підприємство. Моделі оцінки ризику ліквідності на основі абсолютних показників наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

## Моделі оцінки ризику ліквідності на основі абсолютних показників

| Тип стану ліквідності                                 |                                                    |                                                 |                                           |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Умови                                                 |                                                    |                                                 |                                           |
| $A1 \geq P1; A2 \geq P2;$<br>$A3 \geq P3; A4 \leq P4$ | $A1 < P1; A2 \geq P2;$<br>$A3 \geq P3; A4 \sim P4$ | $A1 < P1; A2 < P2;$<br>$A3 \geq P3; A4 \sim P4$ | $A1 < P1; A2 < P2;$<br>$A3 < P3; A4 > P4$ |
| Абсолютна ліквідність                                 | Допустима ліквідність                              | Порушена ліквідність                            | Кризова ліквідність                       |
| Оцінка ризику ліквідності                             |                                                    |                                                 |                                           |
| Безризикова зона                                      | Зона допустимого рівня ризику                      | Зона критичного рівня ризику                    | Зона катастрофічного рівня ризику         |

Джерело: складено автором на основі [32, с. 10]

Для оцінки типу фінансової стійкості підприємства розраховуються показники наявності джерел формування запасів та витрат, яким відповідають три показника їх забезпеченості:

- надлишок або нестача власних оборотних коштів;
- надлишок або нестача власних та довгострокових позикових коштів;
- надлишок або нестача загальної величини основних джерел (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

## Модель оцінки ризику фінансової стійкості підприємства

| Тип стану фінансової стійкості                     |                                                 |                                              |                                              |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Умови                                              |                                                 |                                              |                                              |
| $F_B \geq 0; F_P \geq 0; F_Z \geq 0;$<br>$S=1,1,1$ | $F_B < 0; F_P \geq 0; F_Z \geq 0;$<br>$S=0,1,1$ | $F_B < 0; F_P < 0; F_Z \geq 0;$<br>$S=0,0,1$ | $F_B \leq 0; F_P < 0; F_Z < 0;$<br>$S=0,0,0$ |
| Абсолютна фінансова стійкість                      | Нормальний стійкий фінансовий стан              | Нестійкий фінансовий стан                    | Кризовий фінансовий стан                     |
| Безризикова зона                                   | Зона допустимого ризику                         | Зона критичного рівня ризику                 | Зона катастрофічного рівня ризику            |

Джерело: складено автором на основі [35, с. 299]

Банкрутство та неплатоспроможність є поняттями, що відображають фінансовий стан підприємств у ринковій економіці. Згідно з Кодексом України з процедур банкрутства, банкрутство визнається офіційно підтвердженим судовим рішенням про нездатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання перед кредиторами [24].

На сьогоднішній день значної популярності в науковій літературі набули методи, засновані на застосуванні дискримінантних моделей. Найвідоміші дискримінантні моделі оцінювання ймовірності ризику банкрутства наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

## Дискримінантні моделі оцінювання ймовірності ризику банкрутства

| Модель   | Методика розрахунку                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Критичне значення ймовірності банкрутства                                                                       |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3                                                                                                               |
| Альтмана | $Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,99X_5$<br>$X_1$ – частка власного оборотного капіталу/ загальна вартість активів;<br>$X_2$ – рентабельність активів за нерозподіленим прибутком;<br>$X_3$ – рентабельність активів за прибутком до виплати процентів;<br>$X_4$ – власний капітал (ринкова вартість) / поточні зобов'язання;<br>$X_5$ – оборотність активів. | $Z < 1,81$ – дуже висока;<br>$(1,81-2,67)$ – середня;<br>$(2,67-2,99)$ – невелика;<br>$Z > 2,99$ – дуже низька. |
| Ліса     | $Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4$<br>$X_1$ – відношення оборотного капіталу до всіх активів;<br>$X_2$ – відношення прибутку від реалізації до всіх активів;<br>$X_3$ – відношення нерозподіленого прибутку до всіх активів;<br>$X_4$ – відношення власного капіталу до позичкового капіталу                                                              | $Z < 0,037$ – висока;<br>$Z = 0,037$ – граничне значення;<br>$Z > 0,0037$ – низька                              |
| Таффлера | $Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$<br>$X_1$ – відношення прибутку від реалізації продукції до короткострокових зобов'язань;<br>$X_2$ – відношення оборотних активів до зобов'язань;<br>$X_3$ – відношення короткострокових зобов'язань до всіх активів;<br>$X_4$ – відношення власного капіталу до позичкового капіталу                                       | $Z < 0,2$ – дуже висока;<br>$(0,2-0,3)$ – можливе банкрутство;<br>$Z > 0,3$ – ймовірність банкрутства           |

Продовження табл. 1.6

| 1          | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3                                                                                                                              |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Спрінгейта | $Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4$<br>$X_1$ – частка оборотного капіталу в структурі активів;<br>$X_2$ – відношення чистого прибутку до сплати податків і відсотків до сукупних активів;<br>$X_3$ – відношення чистого прибутку до виплати відсотків від поточних зобов'язнь;<br>$X_4$ – відношення доходу від реалізації продукції до всіх активів                                                                                                       | $Z < 0,862$ – банкрут;<br>$Z = 0,862$ – граничне значення;<br>$Z > 0,862$ – відсутність ризиків банкрутства                    |
| Терещенка  | $Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10,0X_3 + 5,04X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$<br>$X_1$ – відношення грошових надходжень до зобов'язань;<br>$X_2$ – відношення валюти балансу до зобов'язань;<br>$X_3$ – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;<br>$X_4$ – відношення прибутку до доходу від реалізації;<br>$X_5$ – відношення виробничих запасів до доходу від реалізації;<br>$X_6$ – відношення доходу від реалізації до основного капіталу                  | $Z > 2$ – відсутність загрози банкрутства;<br>$(1-2)$ – порушення фінансової стійкості;<br>$(0-1)$ – існує загроза банкрутства |
| Бівера     | Коефіцієнт Бівера = $\frac{\text{ЧП} - \text{НА}}{\text{ДЗ} + \text{ПЗ}}$<br>$\text{ЧП}$ і $\text{НА}$ – чистий прибуток і нарахована амортизація;<br>$\text{ДЗ}$ і $\text{ПЗ}$ – довгострокові і поточні зобов'язання                                                                                                                                                                                                                                            | $\text{КБ} > 0,4$ – відсутність ризику банкрутства;<br>$\text{КБ} < 0,2$ – формування незадовільної структури балансу          |
| Матвійчука | $Z = 0,03X_1 + 0,268X_2 + 0,045X_3 + 0,018X_4 + 0,004X_5 + 0,015X_6 + 0,702X_7$<br>$X_1$ – коефіцієнт мобільності активів;<br>$X_2$ – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;<br>$X_3$ – коефіцієнт оборотності власного капіталу;<br>$X_4$ – коефіцієнт окупності активів;<br>$X_5$ – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами;<br>$X_6$ – концентрації залученого капіталу;<br>$X_7$ – коефіцієнт покриття боргів власним капіталом. | $Z < 1,104$ – ймовірність фінансової кризи;<br>$Z > 1,104$ – низька ймовірність ризиків банкрутства                            |

Джерело: складено автором на основі [29]

Дискримінантні моделі оцінки ймовірності банкрутства підприємства дозволяють комплексно здійснювати аналіз фінансового стану, враховуючи показники ліквідності, прибутковості, фінансової стійкості та оборотності

активів. Використання таких моделей Альтмана, Ліса, Таффлера, Спрінгейта, Терещенка, Бівера та Матвійчука допомагають прогнозувати ризик низької платоспроможності та вчасно впроваджувати антикризові заходи. Висновки за кожною методикою допомагають визначити ступінь загрози банкрутства та обрати відповідну стратегію управління фінансами, що сприяє стабільності та довгостроковому розвитку підприємства.

Також для аналізу ефективності антикризового управління доцільно використовувати показники вагу кількісних і якісних показників, об'єднаних між собою за допомогою п'яти критеріїв ефективності, що наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

## Показники оцінки ефективності антикризового управління

| Критерії оцінки ефективності | Показники ефективності                                                                                                                                                                    |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічна ефективність      | Величина прибутку, рентабельність, ліквідність балансу, платоспроможність, фінансова стійкість, ділова активність, капіталовіддача, ринкова привабливість, аналіз ймовірності банкрутства |
| Адаптивність                 | Фінансова стійкість, стабільність підприємства за певний час, швидкість реакції керівництва на ризики, швидкість прийняття рішень щодо усунення проблем                                   |
| Інноваційна ефективність     | Якість продукції, періодичність впровадження інновацій, витрати на НДДКР, інноваційна ефективність                                                                                        |
| Соціальна ефективність       | Умови праці, плинність кадрів, клімат у колективі, середня заробітна плата, соціальні виплати, продуктивність праці щодо темпів зростання заробітної плати                                |
| Ефективність управління      | Компетентність та професіоналізм управлінського персоналу, внутрішні документи і регламенти, витрати на управління, коефіцієнт економічності апарату управління                           |
| Показник ефективності        | Підсумковий показник ефективності управління ризиками                                                                                                                                     |

*Джерело:* складено автором на основі [38]

Кожен показник, наведений в табл. 1.7, за критеріями ефективності антикризового управління визначається за його значимістю. При цьому слід зазначити, що по кожній з п'яти груп максимальним значенням вважається 1. Для узгальнення результатів оцінки необхідно слідувати такому алгоритму:

- присудження бала ( $K_n$ ) кожному показнику ефективності експертним шляхом із урахуванням порівняння значення кожного показника поточного періоду з попереднім періодом і з критеріальним значенням;

- окремі показники ефективності антикризового управління ОПЕ<sub>n</sub> всередині критеріїв ефективності, що характеризують частку кожного показника в загальній ефективності діяльності підприємства.

Розрахунок окремих показників ефективності здійснюється на основі вагових коефіцієнтів ( $B_n$ ), присвоєних показниками всередині кожної групи (сума вагових коефіцієнтів усередині групи = 1), і значень даних показників в балах ( $B_n$ ), присвоєних експертним шляхом, за формулою:

(1.1)

$$ОПЕ_n = K_n * (B_n),$$

де  $K_n$  – вага n-го показника ефективності;

$B_n$  – бал, присвоєний n-му показнику експертним шляхом.

Сума показників ефективності ОПЕ<sub>n</sub> по групі критеріїв ефективності становить підсумкову бальну оцінку для n-ї групи критеріїв (БО<sub>n</sub>):

(1.2)

$$Бон = \sum ОПЕ_n / T = 1,$$

де  $T$  – кількість показників ефективності всередині n-ї групи критеріїв ефективності.

Для оцінки ефективності за групою критеріїв ефективності можна скористатися оціночною шкалою, що наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Класифікаційні групи для оцінки рівня ефективності за n-ю групою показників

| Підсумкова бальна оцінка для n-ї групи | Характеристика ефективності управління для n-ї групи критеріїв |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 0-0,5                                  | Неефективне                                                    |
| 0,51-0,70                              | Малоефективне                                                  |
| 0,71-0,90                              | Середноефективне                                               |
| 0,91-1,0                               | Високоєфективне                                                |

Джерело: складено автором на основі [41, с. 81]

Підсумкову оцінку ефективності антикризового управління (ПОЕ) розраховується за формулою:

(1.3)

$$\text{ПОЕ} = \sum \text{Обі} * \text{ні} = 1,$$

де Обі – підсумкова бальна оцінка для і-ї групи критеріїв ефективності;  
ні – число груп критеріїв ефективності.

Для оцінки ефективності антикризового управління підприємством можна скористатися оціночною шкалою, що наведено в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Класифікаційні оцінки рівня ефективності антикризового управління підприємством

| Підсумкова бальна оцінка для n-ї групи | Характеристика ефективності управління для n-ї групи критеріїв |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 0-1,00                                 | Неефективне                                                    |
| 1,01-1,50                              | Малоефективне                                                  |
| 1,51-2,50                              | Середноефективне                                               |
| 2,51-3,0                               | Високоефективне                                                |

*Джерело:* складено автором на основі [41, с. 81]

Після проведення розрахунків підсумкової бальної оцінки ефективності антикризового управління (ПОЕ) формулюються висновки рівень ефективності антикризового управління підприємством.

Отже, оцінка ефективності антикризового управління є ключовим етапом забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Комплексний підхід до аналізу макро- та мікросередовища, оцінка фінансово-економічних показників, моніторинг ліквідності та фінансової стійкості дозволяють своєчасно виявляти загрози та впроваджувати коригувальні заходи. Використання дискримінантних моделей прогнозування ризиків банкрутства забезпечує об'єктивне оцінювання і сприяє розробці ефективних стратегій подолання кризових ситуацій. В цілому, якісний аналіз і своєчасне реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища є запорукою стабільного розвитку підприємства в умовах нестабільної економічної ситуації.

#### **1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи антикризового управління підприємством**

Ефективне антикризове управління підприємством потребує всебічного інформаційного та нормативно-правового забезпечення. Вчасний доступ до актуальної інформації та чітке розуміння правових норм дозволяє керівництву підприємства оперативно реагувати на кризові ситуації, приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії виходу з кризи.

Інформаційне забезпечення антикризового управління підприємством охоплює сукупність джерел та систем збору, обробки, аналізу і використання інформації, необхідної для оцінки кризових явищ та ухвалення ефективних управлінських рішень. Воно поділяється на внутрішнє та зовнішнє.

До внутрішніх джерел інформації належить фінансова та бухгалтерська звітність, яка є основою для оцінки поточного фінансового стану підприємства. Документи, такі як Баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про рух грошових коштів та Примітки до річної фінансової звітності, дають змогу керівництву проаналізувати рівень прибутковості підприємства, ліквідності та платоспроможності. Завдяки таким даним можна вчасно виявити фінансові труднощі та розробити заходи для їх подолання.

Ще одним важливим джерелом інформації є результати внутрішнього аудиту. Вони дозволяють оцінити ефективність фінансового управління, виявити проблемні ділянки та можливі ризики, що можуть призвести до фінансової кризи. Внутрішній аудит допомагає виявити випадки неефективного використання ресурсів, порушення фінансової дисципліни або неправильної оцінки ризиків, що є критично важливим для запобігання кризовим ситуаціям.

Управлінська звітність відіграє значну роль у процесі антикризового управління. Вона містить дані про виробничі процеси, виконання бізнес-планів та рівень рентабельності окремих підрозділів підприємства. Ця інформація дає змогу оперативно оцінювати ефективність діяльності підприємства та вносити необхідні коригування у виробничу та фінансову стратегію.

Моніторинг ринку та конкурентів є ще одним важливим елементом інформаційного забезпечення. Аналіз діяльності конкурентів, вивчення їхніх бізнес-моделей, маркетингових стратегій та цінової політики допомагають підприємству реагувати на зміни в ринковому середовищі та адаптувати власну діяльність до нових умов, що особливо актуально під час кризових періодів, коли швидкість та правильність прийняття рішень відіграють вирішальну роль.

Крім того, важливим інструментом антикризового управління є ризик-менеджмент та прогнозування. Аналіз ймовірності виникнення кризових явищ та розробка сценаріїв їх подолання дають змогу підприємству завчасно готуватися до можливих труднощів. Використання методів прогнозування допомагає керівництву підприємства будувати більш гнучку та стійку стратегію розвитку, яка здатна ефективно реагувати на непередбачувані виклики.

Окрім внутрішніх джерел, значну роль у забезпеченні антикризового управління відіграють зовнішні джерела інформації. Вони дозволяють підприємству отримувати актуальні дані про економічну ситуацію в країні та світі, а також враховувати зміни у правовому та регуляторному полі.

Одним із ключових джерел є офіційна статистика. Дані, надані Державною службою статистики України, Національним банком України, Міністерством фінансів та іншими органами, допомагають підприємствам оцінювати загальні економічні тенденції, прогнозувати зміни в ринковому середовищі та коригувати власну стратегію розвитку.

Аналітичні дослідження та прогнози, підготовлені консалтинговими компаніями, фінансовими установами та аналітичними агентствами, є ще одним важливим джерелом інформації. Вони містять поглиблені оцінки економічної ситуації в країні, прогнози розвитку ринку та рекомендації щодо ефективного управління фінансовими ресурсами в умовах нестабільності.

Біржова та ринкова інформація має велике значення для підприємств, особливо для тих, що працюють у сфері фінансів, експорту чи імпорту. Дані про зміни курсів валют, котирування акцій, ціни на сировину дозволяють своєчасно реагувати на ринкові зміни та приймати відповідні фінансові рішення.

Також важливу роль відіграють бази даних про підприємства та кредитну історію контрагентів. Вони дозволяють оцінити фінансовий стан партнерів, їхню платоспроможність та ділову репутацію, що допомагає уникати співпраці з ненадійними контрагентами та мінімізувати ризики невиконання договірних зобов'язань.

Окрім традиційних джерел інформації, сучасне антикризове управління активно використовує електронні інформаційні системи та автоматизовані платформи, такі як CRM-системи, ERP-системи та спеціалізовані програмні комплекси. Вони забезпечують оперативний доступ до необхідних даних, автоматизацію управлінських процесів та підвищення ефективності прийняття рішень.

Завдяки ефективному інформаційному забезпеченню антикризового управління підприємство отримує змогу здійснювати детальний аналіз ситуації, прогнозувати можливі кризові явища та вчасно вживати необхідних заходів для їх подолання. Внутрішні та зовнішні джерела інформації дають можливість керівництву своєчасно реагувати на загрози, ухвалювати виважені управлінські рішення та розробляти дієві стратегії виходу з кризи. Поєднання якісного інформаційного забезпечення з чітким нормативно-правовим регулюванням є запорукою стабільного функціонування підприємства навіть у найскладніших економічних умовах.

Нормативно-правове забезпечення є важливим елементом антикризового управління, оскільки охоплює законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність підприємств у складних економічних умовах. Вони встановлюють правові засади для подолання фінансових труднощів, визначають механізми проведення фінансової санації, процедури банкрутства, реструктуризації боргів та надання державної підтримки бізнесу. Завдяки цьому керівники підприємств можуть застосовувати ефективні інструменти для стабілізації фінансового стану, збереження активів та відновлення платоспроможності. Крім того, нормативно-правові акти забезпечують правову визначеність та прозорість у взаємовідносинах між підприємствами, кредиторами, державними органами та

працівниками, що сприяє справедливому та ефективному вирішенню кризових ситуацій. Вони також передбачають заходи для захисту прав та інтересів усіх учасників господарського процесу, створюючи умови для виходу підприємств із кризового стану та їхнього подальшого розвитку.

Господарський кодекс України є основним нормативно-правовим актом, що регулює правові засади господарської діяльності в державі. Він встановлює загальні принципи функціонування підприємств, визначає їхні права, обов'язки та відповідальність у процесі ведення господарської діяльності. В умовах кризи Кодекс регламентує порядок здійснення антикризових заходів, зокрема фінансової санації, державної підтримки та реструктуризації заборгованості. Також у даному Кодексі передбачено механізми регулювання діяльності суб'єктів господарювання у випадках виникнення загроз платоспроможності, що забезпечує стабільність економічного середовища [11].

Цивільний кодекс України регулює правовідносини між підприємствами, державою, фізичними та юридичними особами, зокрема у разі виникнення фінансових труднощів. У документі містяться положення щодо зобов'язань боржників перед кредиторами, процедур виконання договірних зобов'язань та особливості визнання підприємств неплатоспроможними. Кодекс передбачає норми щодо укладення угод про реструктуризацію заборгованості, механізми судового та позасудового врегулювання спорів, а також захист прав учасників господарських відносин у період економічної нестабільності [49].

Кодекс України з процедур банкрутства є ключовим нормативним актом, що визначає порядок визнання підприємств банкрутами, їх фінансове оздоровлення та ліквідацію. У ньому передбачено механізми врегулювання заборгованості через судові та досудові процедури, а також можливості санації підприємств з метою запобігання їхньому остаточному банкрутству. Кодекс містить положення щодо взаємодії між боржниками, кредиторами та державними органами, визначає механізми розподілу активів банкрута та захисту прав кредиторів. Документ є важливим інструментом антикризового

управління, оскільки сприяє вирішенню проблеми неплатоспроможності підприємств [24].

Податковий кодекс України регулює питання щодо оподаткування підприємств, зокрема в період фінансової нестабільності. Він встановлює порядок нарахування та сплати податків, податкові пільги, механізми реструктуризації податкового боргу, а також умови відстрочення податкових зобов'язань. Кодекс передбачає спеціальні заходи для підтримки бізнесу під час кризових періодів, включаючи зниження ставок податків, запровадження податкових канікул і перегляд санкцій за прострочення податкових платежів. Такі норми сприяють зменшенню податкового навантаження на підприємства, що дозволяє їм більш ефективно долати кризові ситуації [42].

Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини між роботодавцями та працівниками, у тому числі в умовах фінансових труднощів підприємств. Він містить норми щодо забезпечення прав працівників у разі затримки заробітної плати, скорочення штату або призупинення діяльності підприємства. Також у Кодексі визначено порядок звільнення, переведення працівників, надання компенсацій та соціальних гарантій. У період економічної нестабільності цей нормативний акт забезпечує баланс між інтересами роботодавців і працівників, сприяючи соціальній стабільності та збереженню трудових ресурсів [23].

Закон України «Про фінансову реструктуризацію» передбачає механізми добровільного врегулювання заборгованості підприємств з метою запобігання їхньому банкрутству. Він визначає процедури укладення угод між боржниками та кредиторами, умови проведення фінансової санації та заходи щодо відновлення платоспроможності компаній. Закон дозволяє підприємствам переглядати графік погашення боргів, зменшувати кредитне навантаження та залучати додаткові фінансові ресурси та сприяє збереженню бізнесу та підтримці економічної стабільності в країні [18].

Отже, ефективне антикризове управління неможливе без інформаційного та нормативно-правового забезпечення. Використання внутрішніх і зовнішніх

джерел інформації дозволяє підприємству здійснювати детальний аналіз ситуації, прогнозувати можливі кризові явища та вчасно ухвалювати рішення. Водночас нормативно-правова база визначає механізми реагування на кризові ситуації, регулює процедури санації, реструктуризації та банкрутства, а також забезпечує правові умови для підтримки фінансової стабільності підприємства. Сукупність таких чинників сприяє розробці ефективних стратегій подолання кризи та створює передумови для довгострокового розвитку бізнесу в умовах нестабільного економічного середовища.

### **Висновки до розділу 1**

Антикризове управління – це життєво важливий процес для будь-якого підприємства в умовах нестабільної економіки. Воно включає в себе комплекс заходів, спрямованих на прогнозування криз, своєчасне виявлення та ефективне подолання. Антикризове управління допомагає підприємству не тільки вижити в складних умовах, але й зберегти ресурси, мінімізувати втрати та навіть знайти нові можливості для розвитку. Ефективна система антикризового управління передбачає аналіз ситуації, розробку стратегій, оперативне реагування та постійний контроль, що в кінцевому підсумку забезпечує стабільність та успіх підприємства.

Антикризове управління в умовах сьогодення є запорукою для успішного функціонування підприємства в умовах нестабільної економіки. Ефективне планування, що включає аналіз загроз та оцінку фінансового стану, є першим кроком до розробки дієвої антикризової стратегії. Реалізація цієї стратегії потребує гнучкості, оперативності та постійного моніторингу для своєчасного коригування дій. Важливо поєднувати стратегічні та тактичні підходи, враховувати особливості кожної стадії кризи та зосереджуватися на відновленні платоспроможності, оптимізації витрат та підвищенні прибутковості. Успішне антикризове управління не тільки допомагає подолати кризу, але й створює умови для подальшого розвитку та зростання підприємства.

Оцінка ефективності антикризового управління є важливим елементом для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Вона включає в себе комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку фінансово-економічних показників діяльності, моніторинг ліквідності та фінансової стійкості, а також прогнозування ризиків банкрутства за допомогою дискримінантних моделей. Результати оцінки дозволяють своєчасно виявляти слабкі місця, коригувати антикризову стратегію та забезпечувати стабільний розвиток підприємства в умовах нестабільної економічної ситуації.

Антикризове управління підприємством неможливе без належного інформаційного та нормативно-правового забезпечення. Своєчасний доступ до актуальної та достовірної інформації, а також чітке розуміння правових норм, що регулюють діяльність підприємства в кризових умовах, є критично важливими для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та розробки ефективних стратегій подолання кризи. Інформаційне забезпечення охоплює широкий спектр джерел – від внутрішньої фінансової звітності до зовнішніх аналітичних досліджень та даних про основних конкурентів. Нормативно-правове забезпечення включає в себе законодавчі акти, що регулюють питання фінансового стану, банкрутства та реструктуризації. Комплексний підхід до інформаційного та нормативно-правового забезпечення створює міцну основу для успішного антикризового управління та забезпечення сталого розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ» ТА РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Vodafone – глобальний телекомунікаційний гігант, що пропонує широкий спектр телеком послуг, серед яких мобільний зв'язок, передача даних, обмін повідомленнями, фіксований інтернет і кабельне телебачення.

Vodafone Україна – одна з провідних телекомунікаційних компаній країни, що забезпечує користувачів швидкісним інтернетом 3G і 4G, а також послугами фіксованого зв'язку та інтернету. З 2015 року до другого кварталу 2024 року компанія інвестувала понад 44 млрд грн у розвиток мережі, що дозволило їй стати технологічним лідером та впроваджувати інноваційні послуги, такі як Інтернет речей (IoT), рішення для «розумних міст» (Smart City), аналіз великих даних, хмарні сервіси та ІІІ-розробки. На сьогодні Vodafone Україна обслуговує 15,8 млн клієнтів. З грудня 2019 року компанія є частиною NEQSOL Holding [40].

Історію розвитку бренду «Vodafone» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Історія розвитку бренду «Vodafone»

| Етап     | Характеристика                                                                                                         |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | 2                                                                                                                      |
| 1984 рік | Заснування дочірньої компанії під назвою Racal Electronics                                                             |
| 1991 рік | Вихід компанії зі складу Racal Electronics та розміщення акцій на Лондонській фондовій біржі                           |
| 1999 рік | Злиття з AirTouch Communication, який є найбільшим оператором мобільного зв'язку в США, та заснування Verizon Wireless |
| 2000 рік | Vodafone поглинає німецький багатопрофільний концерн Mannesmann AG                                                     |
| 2006 рік | Продаж Vodafone Japan та придбання Telsim (Vodafone Turkey)                                                            |
| 2007 рік | Придбання контрольного пакету акції компанії Vodafone Essar (Vodafone India)                                           |
| 2008 рік | Укладання угоди про стратегічне неакціонерне партнерство з МТС в Україні                                               |

Продовження таблиці 2.1

| 1        | 2                                                                                                                                                                                   |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2009 рік | Група Vodacom стає дочірнім підприємством Vodafone                                                                                                                                  |
| 2010 рік | Компанія продає свою частку в China Mobile                                                                                                                                          |
| 2011 рік | Продаж акцій, якими Vodafone володіла у французькій телеком компанії SFR                                                                                                            |
| 2012 рік | Придбання Cable&Wireless Worldwide                                                                                                                                                  |
| 2013 рік | Придбання німецької телекомунікаційної компанії Kabel Deutschland                                                                                                                   |
| 2014 рік | Компанія продає 45% акцій в Verizon Wireless за 130 млрд фунтів та виплачує 85 млрд фунтів акціонерам                                                                               |
| 2015 рік | Створення компанії Vodafone в Україні                                                                                                                                               |
| 2016 рік | Під брендом Vodafone в Україні запущено цілий спектр технологічно нових сервісів, включаючи послуги, реалізовані на основі 3G технологій: Vodafone TV, Vodafone Books, Vodafone Pay |
| 2017 рік | Vodafone починає будувати 4G в Україні та створює офлайн і онлайн ритейл, управління яким здійснює ТОВ «ВФ Ритейл»                                                                  |
| 2018 рік | Vodafone Україна заснувала дочірню компанію IT SmartFlex, яка займатися розробкою програмного забезпечення та готових IT-рішень для Vodafone і зовнішнього ринку                    |
| 2020 рік | Vodafone впроваджує підтримку eSIM в Україні                                                                                                                                        |
| 2021 рік | Vodafone очолив рейтинг найбільш прозорих компаній України (Індекс ESG прозорості українських компаній – ESG Transparency Index 2020)                                               |
| 2022 рік | З 24 лютого Vodafone не припиняв свою роботу ні на хвилину. Інженери компанії підтримують та відновлюють роботу мережі в режимі 24/7                                                |
| 2023 рік | Vodafone запустив понад 5500 базових станцій під час війни                                                                                                                          |
| 2024 рік | Vodafone розробив власну ШІ-модель, яка працюватиме як супервізор у контакт-центрах, фактично виконуючи роль помічника оператора                                                    |

*Джерело:* складено автором на основі [40]

ТОВ «ФВ Ритейл», офіційно зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю, було створено у відповідності з рішенням зборів учасників ПрАТ «ВФ Україна» 11 липня 2017 року. Мета підприємства – стимулювання продажів телефонів та смартфонів для смартфонізації населення України [Оф].

Vodafone Retail не лише продовжує працювати, а й активно наближає перемогу. Компанія разом із дилерськими магазинами Vodafone підтримала волонтерів, армію та територіальну оборону, надавши послуги зв'язку, а також безкоштовно передавши смартфони та інші гаджети на суму понад 15 мільйонів гривень. В умовах воєнного стану найбільший попит мали SIM-картки, роутери, модеми та павербанки.

Загальну інформацію про ТОВ «ВФ Ритейл» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Загальна інформація про ТОВ «ВФ Ритейл»

| Зміст необхідних відомостей | Інформація                                          |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------|
| Назва                       | Товариство з обмеженою відповідальністю «ВФ Ритейл» |
| Скорочена назва             | ТОВ «ВФ Ритейл»                                     |
| ЄДРПОУ                      | 41457291                                            |
| Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю             |
| Рік заснування              | 12 липня 2017 року                                  |
| Основний вид діяльності     | 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля              |
| Офіційна адреса             | Україна, 01601, м. Київ, вул. Лейпцизька, буд. 15   |
| Засновники                  | ПрАТ «ВФ Україна»                                   |
| Посадова особа              | Мироненко Олена Леонідівна                          |
| Обсяг статутного капіталу   | 1 260 140 000 грн.                                  |

*Джерело:* складено автором на основі [53]

ТОВ «ВФ Ритейл» отримує доходи з кількох основних джерел, які охоплюють як продаж товарів, так і надання супутніх послуг:

1) доходи від роздрібної торгівлі – реалізація різноманітних товарів, необхідних для забезпечення зв'язку та користування сучасними технологіями:

- продаж телефонів і смартфонів – реалізація мобільних пристроїв різних брендів і моделей, що відповідають потребам як бюджетних, так і преміальних сегментів;

- продаж аксесуарів – пропозиція додаткових товарів, таких як захисні чохла, навушники, зарядні пристрої, кабелі, захисне скло тощо;

- продаж гаджетів – включає розумні пристрої, наприклад, смарт-годинники, фітнес-браслети, гарнітури та інші технологічні новинки;

- продаж стартових пакетів і ваучерів – реалізація SIM-карт із тарифними планами, а також поповнення рахунку через ваучери передплаченого зв'язку;

2) Доходи від надання послуг при обслуговуванні покупців – супутні послуги, які допомагають клієнтам швидше адаптуватися до нових пристроїв і покращити користувацький досвід:

- налаштування та активація смартфонів, SIM-карт і інших гаджетів;

- консультаційні послуги щодо вибору тарифів, підключення додаткових сервісів, використання мобільних додатків тощо;

- допомога у встановленні програмного забезпечення, перенесенні даних між пристроями та налаштуванні хмарних сервісів;

3) комісійні доходи за надання партнерських послуг, зокрема:

- продаж фінансових та страхових продуктів, таких як страхування гаджетів або кредитування при покупці товарів;

- надання фінансових послуг, зокрема, поповнення рахунків, оплата послуг через термінали тощо.

Окрім основних джерел доходу, ТОВ «ВФ Ритейл» отримує дохід від надання додаткових послуг, спеціальних програм лояльності, маркетингових партнерств, бонусних програм та інших ініціатив. Завдяки широкому спектру товарів і послуг, ТОВ «ВФ Ритейл» забезпечує стабільний розвиток і підтримку клієнтів, пропонуючи сучасні рішення для комунікації та цифрового життя.

Організаційну структуру ТОВ «ВФ Ритейл» наведено на рис. 2.1.

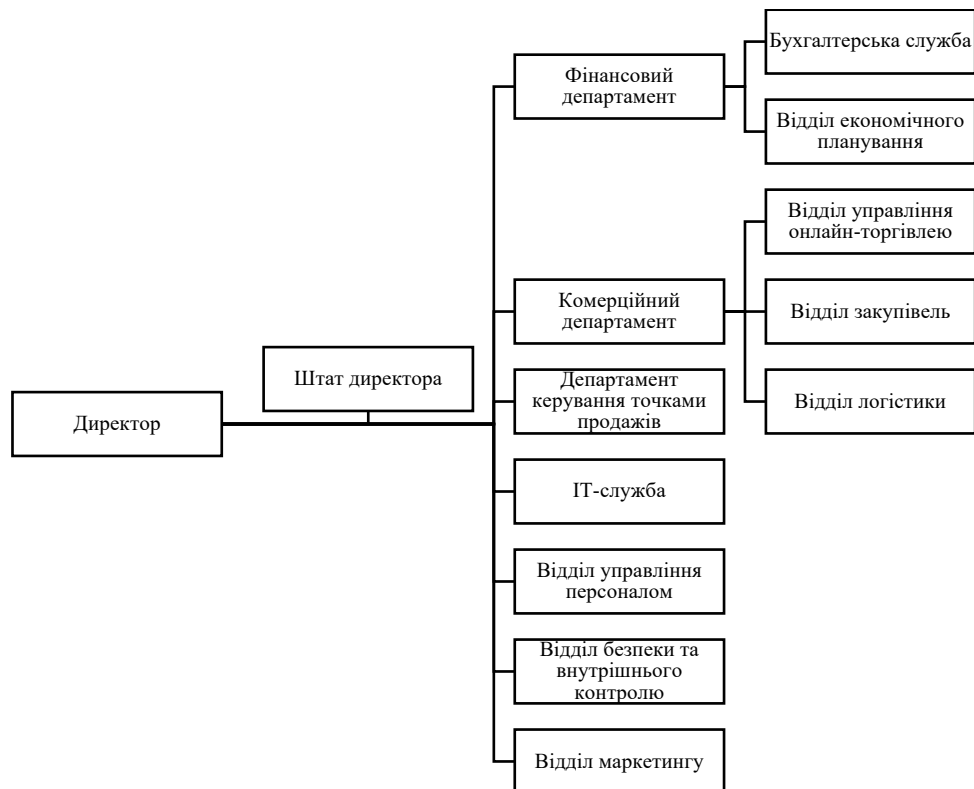


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ВФ Ритейл»

*Джерело:* побудовано автором на основі власних досліджень

Організаційна структура ТОВ «ВФ Ритейл» є лінійно-функціональною, що поєднує чітку ієрархію управління з поділом обов'язків між ключовими підрозділами. Вона характеризується централізованим прийняттям рішень, де директор здійснює загальне керівництво, а окремі департаменти, відділи та служби відповідають за ключові напрями діяльності, такі як фінанси, комерція, ІТ, маркетинг, а також управління персоналом. Така модель забезпечує високу спеціалізацію підрозділів, ефективний контроль за виконанням завдань та координацію між відділами. Водночас її особливістю є ускладнення комунікації між рівнями управління, що призводить до уповільнення процесу прийняття рішень.

Характеристику повноважень структурних підрозділів ТОВ «ВФ Ритейл» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

#### Характеристика повноважень структурних підрозділів ТОВ «ВФ Ритейл»

| Структурний підрозділ                   | Повноваження                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансовий департамент                  | Забезпечує фінансову стабільність компанії, контролює бюджет, аналізує фінансові потоки та відповідає за процес формування фінансової звітності, а також займається розробкою стратегій фінансового планування та оптимізацією витрат |
| Комерційний департамент                 | Відповідає за розробку та впровадження комерційної стратегії, включаючи продажі, маркетинг і взаємодію з клієнтами. Його завдання – забезпечити дохід і конкурентоспроможність                                                        |
| Департамент керування точками продажів  | Координує роботу роздрібних магазинів, розробляє стратегії продажів і стандарти обслуговування. Контролює виконання планів реалізації та аналізує ефективність роботи магазинів                                                       |
| ІТ-служба                               | Забезпечує роботу інформаційних систем, підтримку технічного обладнання та кібербезпеку. Відповідає за впровадження та оновлення всього програмного забезпечення, адміністрування баз даних і захист інформації                       |
| Відділ управління персоналом            | Відповідає за набір, навчання, мотивацію, розвиток працівників компанії. Розробляє стратегії кадрової політики, проводить оцінювання ефективності співробітників і впроваджує програми підвищення кваліфікації                        |
| Відділ безпеки та внутрішнього контролю | Займається забезпеченням безпеки, а також повним контролем внутрішніх процесів, виявленням і запобіганням шахрайству. Відповідає за дотримання внутрішніх регламентів.                                                                |
| Відділ маркетингу                       | Розробляє та реалізує маркетингові стратегії, аналізує ринок, конкурентів і поведінку споживачів, відповідає за імідж.                                                                                                                |

*Джерело:* складено автором на основі власних досліджень

Підприємство дотримується принципу соціальної відповідальності перед суспільством, державою, співробітниками, клієнтами та партнерами. Кожен працівник отримує гарантоване робоче місце, що відповідає вимогам охорони праці та техніки безпеки. Компанія забезпечує дотримання трудових прав, зокрема право на відпочинок, що включає щотижневі вихідні, святкові та неробочі дні, а також щорічну основну та додаткові відпустки. Працівники мають доступ до обов'язкового соціального та пенсійного страхування, а також інших видів захисту відповідно до законодавства України. Крім того, компанія надає передбачені законодавством пільги, компенсації та гарантії, створюючи комфортні умови для своїх співробітників.

Екологічна відповідальність підприємства базується на дотриманні національних та міжнародних стандартів захисту навколишнього середовища. Менеджмент якості відповідає стандарту ISO 9001:2015, а вся продукція сертифікована відповідно до норм екологічної безпеки. Компанія активно впроваджує сучасні енергоефективні технології та ІТ-рішення для зменшення споживання ресурсів. Важливу роль відіграє автоматизований електронний документообіг, що значно скорочує використання паперу. Будівельно-монтажні роботи здійснюються із застосуванням екологічно чистих матеріалів, зокрема LED-світильників, що відповідають сертифікації УкрСЕПРО.

Управління ризиками є важливим елементом діяльності компанії. Основними викликами для бізнесу є висока конкуренція на ринку, швидкі технологічні зміни, коливання споживчого попиту, сезонність продажів, валютні ризики та можливі зміни у законодавстві. Для зменшення впливу цих факторів підприємство здійснює ретельне планування продажів, слідкує за трендами ринку та адаптує свою діяльність до нових умов.

Фінансові інвестиції у розвиток бізнесу включають співзаснування інших компаній. Зокрема, ТОВ «ВФ Ритейл» є співзасновником компанії ТОВ «ІТ СмартФлекс» із часткою 1% у статутному капіталі, що становить 100 000 грн.

На сьогоднішній день по Україні налічується 410 торгових точок та Інтернет-магазин за посиланням: <https://www.vodafone.ua/shop/>. За роки своєї

діяльності ТОВ «ВФ Ритейл» здійснила перехід від салонів обслуговування до повноцінного гравця мобільного ритейлу, який реалізував 8,4 млн. одиниць товару, а також обслуговував 8,3 млн. абонентів й підключив більше 4 млн. операторських послуг [40].

ТОВ «ВФ Ритейл» пропонує широкий асортимент товарів, що включає смартфони та планшети (Apple, Samsung, Xiaomi, Nokia та ін.), технічні аксесуари (зарядні пристрої, кабелі, портативні батареї), ноутбуки та периферію (Apple, Acer, Asus, HP), продукцію Apple (iPhone, iPad, MacBook, аксесуари), геймерські товари (консолі, ігри, аксесуари), персональні гаджети (навушники, смарт-годинники, фітнес-браслети), а також побутову техніку для кухні, дому та персонального догляду.

Обсяги реалізації асортименту товарів ТОВ «ВФ Ритейл» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Обсяги реалізації асортименту товарів ТОВ «ВФ Ритейл»  
за 2022-2024 рр.

| № з/п | Асортиментні групи         | Обсяги реалізації, тис. грн |         |         | Частка у загальному обсязі, % |        |        |
|-------|----------------------------|-----------------------------|---------|---------|-------------------------------|--------|--------|
|       |                            | 2022                        | 2023    | 2024    | 2022                          | 2023   | 2024   |
| 1     | Смартфони та планшети      | 251782                      | 317540  | 386742  | 27,2                          | 28,7   | 28,7   |
| 2     | Технічні аксесуари         | 133460                      | 158379  | 188495  | 14,4                          | 14,3   | 15,0   |
| 3     | Ноутбуки і периферія       | 90325                       | 106472  | 122013  | 9,8                           | 9,6    | 9,0    |
| 4     | Apple                      | 161503                      | 194810  | 229375  | 17,5                          | 17,6   | 18,0   |
| 5     | Геймерські товари          | 51980                       | 61832   | 75560   | 5,6                           | 5,6    | 5,6    |
| 6     | Смарт-годинники та гаджети | 59820                       | 73920   | 92945   | 6,5                           | 6,7    | 6,9    |
| 7     | Аудіотехніка та телевізори | 74012                       | 87395   | 103248  | 8,0                           | 7,9    | 7,8    |
| 8     | Побутова техніка           | 92650                       | 109872  | 127894  | 10,0                          | 9,9    | 9,3    |
|       | РАЗОМ                      | 925244                      | 1106206 | 1350855 | 100,00                        | 100,00 | 100,00 |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Упродовж 2022-2024 рр. ТОВ «ВФ Ритейл» демонструє стабільне зростання обсягів реалізації асортименту товарів: з 925,2 млн грн у 2022 р. до понад 1,35 млрд грн у 2024 р. Найбільшу частку в структурі продажів постійно

займає група «Смартфони та планшети», зберігаючи 28,7% у 2023-2024 рр.. Водночас суттєве зростання спостерігається в категорії «Apple», що свідчить про зростання попиту саме на преміальні бренди. Технічні аксесуари також демонструють позитивну динаміку, збільшивши свою частку до 15% у 2024 році. Натомість частка таких товарних груп, як «Ноутбуки і периферія» та «Побутова техніка», хоч і зростає у грошовому вимірі, поступово зменшується у загальній структурі продажів, що свідчить про зміну споживчих пріоритетів або насичення ринку в цих сегментах. Загалом, асортиментна політика компанії орієнтована на високотехнологічні товари та аксесуари, що відповідає сучасним тенденціям цифровізації та активному використанню мобільних пристроїв у повсякденному житті.

Окрім товарів, компанія надає сервісні послуги, зокрема налаштування пристроїв, оновлення програмного забезпечення, перенесення даних клієнтів, синхронізацію облікових записів, встановлення мобільних додатків, навчання користувачів та поклейку захисного скла. Також доступні подарункові картки та послуга «Спеціаліст». У магазинах Vodafone можна придбати тарифні пакети Turbo, Joice Pro, Joice Max, Joice Start та спеціальні тарифи для девайсів.

Постійне оновлення асортименту є ключовою стратегією компанії, що забезпечує відповідність сучасним потребам ринку. Управління асортиментом базується на плануванні продажів, контролі виконання асортиментних завдань і своєчасному реагуванні на зміни в попиті, що сприяє високій стабільності та конкурентоспроможності бізнесу.

## **2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства**

Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «ВФ Ритейл» є досить важливим інструментом для оцінки його фінансової стійкості, ефективності та перспектив розвитку. Для здійснення діагностики доцільно навести основні економічні показники діяльності, характеристику майна підприємства і джерел його формування за балансом, механізм формування фінансових результатів та

динаміку показників оцінки фінансового стану за 2022-2024 рр. Комплексна оцінка фінансового стану дозволяє виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, визначити ризики та розробити певні стратегії для підвищення ефективності діяльності.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ВФ Ритейл» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ВФ Ритейл» за 2022-2024 рр.

| №  | Показник                                             | Роки   |         |         | Відхилення<br>2024 р. до 2022 р. |       |
|----|------------------------------------------------------|--------|---------|---------|----------------------------------|-------|
|    |                                                      | 2022   | 2023    | 2024    | +/-                              | %     |
| 1  | Чистий дохід, тис. грн                               | 925244 | 1106206 | 1350855 | 425611                           | 45,9  |
| 2  | Валовий прибуток, тис. грн                           | 405515 | 446237  | 560540  | 155025                           | 38,2  |
| 3  | Чистий прибуток, тис. грн                            | -65708 | -63001  | -41555  | 24153                            | 36,7  |
| 4  | Середньорічна вартість активів, тис. грн             | 492544 | 532286  | 566168  | 73624                            | 14,9  |
| 5  | Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн | 162668 | 177426  | 197265  | 34597                            | 21,2  |
| 6  | Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн   | 329867 | 354860  | 368902  | 39035                            | 11,8  |
| 7  | Середньооблікова чисельність працівників, осіб       | 801    | 712     | 674     | -127                             | -15,8 |
| 8  | Фондовіддача                                         | 7,04   | 7,53    | 7,94    | 0,9                              | 12,7  |
| 9  | Фондомісткість                                       | 0,14   | 0,13    | 0,12    | -0,02                            | -14,2 |
| 10 | Фондоозброєність, тис. грн/ос.                       | 163    | 206     | 252     | 89                               | 54,6  |
| 11 | Продуктивність праці, тис. грн/ос.                   | 1155   | 1553    | 2004    | 849                              | 73,5  |
| 12 | Коефіцієнт оборотності оборотних активів             | 2,80   | 3,11    | 3,66    | 0,86                             | 30,7  |

*Джерело:* розраховано автором на основі фінансової звітності

З табл. 2.5 можна зробити висновок, що чистий дохід ТОВ «ВФ Ритейл» демонструє стабільне зростання: у 2022 р. він становив 925 244 тис. грн, у 2023 р. – 1 106 206 тис. грн, а у 2024 р. – 1 350 855 тис. грн., обсяг якого зріс на 425 611 тис. грн або на 45,9%. Валовий прибуток також демонструє зростання на 38,2%, досягнувши 560 540 тис. грн у 2024 р. Водночас чистий прибуток має від’ємне значення протягом усього аналізованого періоду, хоча збитки все ж демонструють тенденцію до зменшення: якщо у 2022 р. вони становили 65 708

тис. грн, то у 2024 р. – 41 555 тис. грн, що свідчить про поступове покращення фінансового результату.

Середньорічна вартість активів підприємства за три роки зросла на 14,9%, що вказує на збільшення ресурсної бази. Необоротні активи за період зросли на 21,2%, що свідчить про інвестиції у довгострокові ресурси. Оборотні активи зросли на 11,8%, що є наслідком збільшення товарних запасів та розширення операційної діяльності.

Фондовіддача покращилася з 7,04 у 2022 р. до 7,94 у 2024 р., що свідчить про більш ефективне використання основних засобів у процесі генерування доходу. Фондомісткість, навпаки, знизилася, що також є позитивним сигналом, оскільки свідчить про економніше використання активів. Фондоозброєність значно зросла протягом аналізованого періоду на 54,6%, досягнувши 252 тис. грн/ос., що означає, що підприємство оснащене матеріальними ресурсами.

Продуктивність праці значно покращилася – з 1 155 тис. грн/ос. У 2022 р. до 2 004 тис. грн/ос. У 2024 р., що є позитивною тенденцією. Однак середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 15,8%, внаслідок оптимізації штату та автоматизації процесів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс з 2,80 до 3,66, що свідчить про покращення ефективності використання оборотних ресурсів та швидкість їх перетворення у виручку.

Загалом, ТОВ «ВФ Ритейл» демонструє позитивну динаміку зростання доходів, продуктивності праці та ефективності використання активів. Хоча чистий прибуток поки що залишається від’ємним, темпи скорочення збитків вказують на покращення фінансового стану компанії. Оптимізація чисельності персоналу супроводжується зростанням продуктивності праці, що є ознакою підвищення ефективності управління ресурсами. Збільшення оборотності активів свідчить про ефективне управління фінансами та товарними запасами. Фінансово-економічний стан підприємства поступово зміцнюється, що створює передумови для виходу на стабільний прибуток у майбутньому.

Характеристику майна ТОВ «ВФ Ритейл» та джерел його формування за балансом протягом 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика майна ТОВ «ВФ Ритейл» та джерел його формування за балансом протягом 2022-2024 рр.

| Показники                                    | На 31.12.2022р. |         | На 31.12.2023р. |         | На 31.12.2024р. |          | Відхилення 2024 р. до 2022 р. |       |         |
|----------------------------------------------|-----------------|---------|-----------------|---------|-----------------|----------|-------------------------------|-------|---------|
|                                              | тис. грн        | %       | тис. грн        | %       | тис. грн        | %        | +, –                          | %     | п.с.    |
| АКТИВИ                                       |                 |         |                 |         |                 |          |                               |       |         |
| 1. Необоротні активи:                        | 181084          | 34,09   | 173768          | 32,57   | 220763          | 36,86    | 39679                         | 21,9  | 2,77    |
| в т.ч. основні засоби                        | 147937          | 81,69   | 145655          | 83,82   | 194486          | 88,09    | 46549                         | 31,4  | 6,4     |
| 2. Оборотні активи:                          | 350073          | 65,90   | 359647          | 67,42   | 378158          | 63,13    | 28085                         | 8,0   | -2,77   |
| в т.ч. запаси                                | 123405          | 35,25   | 126452          | 35,16   | 150991          | 39,92    | 27586                         | 22,3  | 4,67    |
| дебіторська заборгованість                   | 48466           | 13,84   | 67099           | 18,65   | 78826           | 20,84    | 30360                         | 62,6  | 7,0     |
| грошові кошти                                | 174463          | 49,83   | 158138          | 43,97   | 139069          | 36,77    | -35394                        | -20,2 | -13,06  |
| ПАСИВИ                                       |                 |         |                 |         |                 |          |                               |       |         |
| 1. Власний капітал:                          | 233565          | 43,97   | 507510          | 95,14   | 129099          | 21,55    | -104466                       | -44,7 | -22,42  |
| в т.ч. зареєстрований капітал                | 1260140         | 539,52  | 1260140         | 248,29  | 1260140         | 976,10   | 0                             | 0,0   | 436,58  |
| нерозподілений прибуток                      | -1534085        | -656,81 | -1597086        | -314,69 | -1638641        | -1269,29 | -104556                       | -6,8  | -612,48 |
| 2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | 64346           | 12,11   | 57570           | 10,79   | 82659           | 13,80    | 18223                         | 28,3  | 1,69    |
| 3. Поточні зобов'язання і забезпечення       | 233246          | 43,91   | 305281          | 57,23   | 387253          | 64,65    | 154007                        | 66,0  | 20,73   |
| БАЛАНС:                                      | 531157          | 100,00  | 533415          | 100,00  | 598921          | 100,00   | 67764                         | 12,7  | x       |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

З табл. 2.6 можна зробити висновки, що за період з 2022 по 2024 рр. у ТОВ «ВФ Ритейл» спостерігається позитивна динаміка необоротних активів. На кінець 2024 р. їх загальний обсяг зріс до 220 763 тис. грн, що на 21,9% більше порівняно з 2022 р. Зростання зумовлене в основному збільшенням вартості основних засобів, які становлять 88,09% необоротних активів на 31.12.2024 р. Загальна вартість основних засобів зросла на 46 549 тис грн або на 31,4%, що свідчить про активне вкладання коштів компанії в їх оновлення.

Оборотні активи також зазнали позитивних змін. До 2024 р. їх загальна вартість зросла 28 085 тис. грн або на 8% порівняно з 2022 р., але їх частка в загальній структурі активів зменшилась на 2,77 п.п., що вказує на збільшення частки необоротних активів в загальному обсязі. Збільшення запасів на 27 586 тис. грн або на 22,3% свідчить про накопичення товарних запасів для майбутніх продажів. Найбільше зростання зафіксовано по дебіторській заборгованості – на 30 360 тис. грн або на 62,6%, що свідчить про збільшення строків погашення боргів. Зниження грошових коштів на 35 394 тис. грн або на 20,2% вказує на певні труднощі з ліквідністю компанії.

Власний капітал ТОВ «ВФ Ритейл» зазнав значних змін за період з 2022 по 2024 рр. У 2023 р. відбулося значне зростання власного капіталу до 507 510 тис. грн, однак у 2024 р. спостерігається зниження до 129 099 тис. грн або на 44,7% порівняно з 2022 р. Ця тенденція зумовлена зростанням непокритого збитку, який на кінець 2024 р. склав 1 638 641 тис. грн., що значно впливає на фінансову стійкість компанії.

Зобов'язання ТОВ «ВФ Ритейл» в цілому зросли, зокрема, поточні зобов'язання збільшились на 66% в порівнянні з 2022 р., що свідчить про значне зростання боргових зобов'язань. Довгострокові зобов'язання також зросли на 28,3%, що свідчить про збільшення фінансового навантаження на компанію.

Загальний баланс компанії зріс на 12,7% до 598 921 тис. грн на кінець 2024 р., що свідчить про поступове зростання активів. Проте негативні зміни в структурі капіталу, зокрема скорочення власного капіталу, а також зростання зобов'язань, можуть створювати фінансові ризики для компанії в майбутньому.

Механізм формування фінансових результатів ТОВ «ВФ Ритейл» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.7.

Аналіз механізму формування фінансових результатів ТОВ «ВФ Ритейл» за 2022-2024 рр. свідчить про зростання обсягів його діяльності. Чистий дохід від реалізації збільшився на 425 611 тис. грн або на 45,9%, що є позитивним фактором розвитку бізнесу.

Таблиця 2.7

Механізм формування фінансових результатів ТОВ «ВФ Ритейл»  
за 2022-2024 рр., тис. грн

| Показники                                                             | Роки   |         |         | Відхилення<br>2024 р.<br>до 2022 р. |       |
|-----------------------------------------------------------------------|--------|---------|---------|-------------------------------------|-------|
|                                                                       | 2022   | 2023    | 2024    | +/-                                 | %     |
| Чистий дохід від реалізації продукції<br>(товарів, робіт, послуг)     | 925244 | 1106206 | 1350855 | 425611                              | 45,9  |
| Собівартість реалізованої продукції<br>(товарів, робіт, послуг)       | 519729 | 659969  | 790315  | 270586                              | 52,0  |
| Валовий: прибуток (збиток)                                            | 405515 | 446237  | 560540  | 155025                              | 38,2  |
| Інші операційні доходи                                                | 36021  | 14910   | 10267   | -25754                              | -71,4 |
| Адміністративні витрати                                               | 128863 | 151903  | 214318  | 85455                               | 66,3  |
| Витрати на збут                                                       | 324853 | 345050  | 376394  | 51541                               | 15,8  |
| Інші операційні витрати                                               | 19873  | 13934   | 6171    | -13702                              | -68,9 |
| Фінансовий результат від операційної<br>діяльності: прибуток (збиток) | -32053 | -49740  | -26076  | 5977                                | 18,6  |
| Інші фінансові доходи                                                 | 6950   | 7057    | 7387    | 437                                 | 6,2   |
| Фінансові витрати                                                     | 40605  | 20318   | 17491   | -23114                              | -56,9 |
| Інші витрати                                                          | 0      | 0       | 5357    | 5357                                | x     |
| Чистий фінансовий результат:<br>прибуток (збиток)                     | -65708 | -63001  | -41555  | 24153                               | 36,7  |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності*

У той же час собівартість реалізованих товарів демонструє ще більш значний темп зростання на 270 586 тис. грн або 52%, що свідчить про зростання витрат на закупівлю гаджетів для подальшого продажу. Водночас валовий прибуток підприємства збільшився на 155 025 тис. грн або на 38,2%, що вказує на позитивну динаміку ефективності основної діяльності.

ТОВ «ВФ Ритейл» має певні проблеми з операційною діяльністю, так як фінансовий результат за даним напрямом залишається від'ємним напротязі всього аналізованого періоду. Проте, порівняно з 2022 р., операційний збиток скоротився на 5 977 тис. грн або на 18,6%. Витрати на адміністративні потреби зросли на 66,3%, що є наслідком підвищення вартості управлінських процесів. Витрати на збут також зросли на 15,8%, що пов'язано з активізацією рекламних і маркетингових заходів, а також збільшенням витрат на логістику.

Позитивним фактором є зниження фінансових витрат на 23 114 тис. грн або на 56,9%, що свідчить про оптимізацію боргового навантаження компанії. Водночас інші операційні доходи скоротилися на 71,4%, що значно вплинуло на фінансовий результат. У 2024 р. у ТОВ «ВФ Ритейл» з'явилися інші витрати у розмірі 5 357 тис. грн через непередбачувані фінансові операції.

Незважаючи на чистий збиток протягом усього аналізованого періоду, він скоротився на 24 153 тис. грн або на 36,7%, що свідчить про вжиття компанією управлінських заходів, спрямованих на зменшення збитковості та стабілізації бізнесу. Якщо ТОВ «ВФ Ритейл» продовжить оптимізацію витрат і підвищення рентабельності, воно може вийти на прибутковий рівень у найближчі роки.

Динаміку показників оцінки фінансового стану ТОВ «ВФ Ритейл» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «ВФ Ритейл»  
за 2022-2024 рр.

| Показники                                      | Роки   |        |        | Відхилення<br>2024 р.<br>до 2022 р. |
|------------------------------------------------|--------|--------|--------|-------------------------------------|
|                                                | 2022   | 2023   | 2024   | +/-                                 |
| 1. Коефіцієнт загальної ліквідності            | 1,50   | 1,17   | 0,97   | -0,53                               |
| 2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності           | 0,74   | 0,51   | 0,35   | -0,39                               |
| 3. Чистий оборотний капітал                    | 116827 | 54366  | -9095  | -125922                             |
| 4. Коефіцієнт автономії                        | 1,00   | 0,55   | 0,33   | -0,67                               |
| 5. Коефіцієнт фінансової стабільності          | 0,78   | 0,47   | 0,27   | -0,53                               |
| 6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами | 0,50   | 0,17   | -0,02  | -0,52                               |
| 7. Коефіцієнт оборотності активів              | 1,74   | 2,07   | 2,25   | 0,51                                |
| 8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу    | 3,96   | 6,48   | 10,47  | 6,51                                |
| 9. Рентабельність господарської діяльності, %  | -6,35  | -5,28  | -2,94  | 3,41                                |
| 10. Рентабельність власного капіталу, %        | -63,89 | -31,17 | -27,74 | 36,15                               |
| 11. Рентабельність продукції/послуг, %         | 78,02  | 67,61  | 70,92  | -7,1                                |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

З табл. 2.8 можна зробити висновок, що коефіцієнти ліквідності ТОВ «ВФ Ритейл» протягом 2022-2024 рр. демонструють негативну динаміку. Загальна ліквідність знизилась з 1,50 у 2022 р. до 0,97 у 2024 р., що вказує на те, що

компанія не здатна покривати свої короткострокові зобов'язання. Абсолютна ліквідність також знизилась протягом аналізованого періоду 0,74 до 0,35, що свідчить про зменшення запасу грошових коштів, необхідних для оперативного покриття зобов'язань. Показник чистого оборотного капіталу знизився з 116 827 тис. грн у 2022 р. до -9 095 тис. грн у 2024 р. через перехід підприємства в зону дефіциту оборотних ресурсів.

Коефіцієнт автономії знизився з 1,00 у 2022 р. до 0,33 у 2024 р. через зменшення частки власного капіталу в загальній структурі фінансування та зростання залежності від позикових коштів. Коефіцієнт фінансової стабільності знизився з 0,78 до 0,27, що вказує на значне зростання боргового навантаження. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами теж знизився з 0,50 до -0,02, що вказує на нестачу власних ресурсів для фінансування активів.

Позитивним моментом є покращення показників оборотності. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 1,74 у 2022 р. до 2,25 у 2024 р., що свідчить про більш ефективне використання активів для генерації виручки. Коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшився з 3,96 у 2022 р. до 10,47 у 2024 р., що вказує на прискорення оборотності власних коштів, однак це пов'язано зі зниженням власного капіталу у структурі балансу.

ТОВ «ВФ Ритейл» протягом аналізованого періоду вдалося зменшити свій рівень збитковості. Рентабельність господарської діяльності підвищилась з -6,35% у 2022 р. до -2,94% у 2024 р., однак все ще залишається від'ємною. Рентабельність власного капіталу також показала позитивну динаміку, адже зменшилась з -63,89% у 2022 р. до -27,74% у 2024 р., що вказує на скорочення збитків. Однак рентабельність товарів знизилася з 78,02% у 2022 р. до 70,92% у 2024 р., що свідчить про збільшення витрат на їх закупівлю.

Отже, проведена діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «ВФ Ритейл» за 2022-2024 рр. свідчить про зростання доходів, продуктивності праці та ефективності використання активів, що є позитивною тенденцією. Однак компанія продовжує працювати зі збитками, хоча варто констатувати, що їх обсяг поступово скорочується. Зниження ліквідності, зростання боргового

навантаження та скорочення власного капіталу створюють фінансові ризики, що можуть ускладнити стабілізацію бізнесу. Подальший розвиток підприємства залежатиме від ефективного управління витратами, покращення фінансової стійкості та оптимізації операційної діяльності, що може забезпечити вихід на прибутковий рівень.

### **2.3. Оцінка ефективності антикризового управління підприємством**

У сьогоденнішніх реаліях антикризове управління є основним інструментом для розвитку підприємства в умовах нестабільності та економічних викликів. Ефективність таких заходів визначається здатністю суб'єкта господарювання адаптуватися до змін, оптимізувати фінансові та операційні процеси, знизити ризики та забезпечити довгострокову стійкість. Оцінка ефективності процесу антикризового управління дозволяє визначити, наскільки прийняті рішення сприяють покращенню сукупності фінансових показників, підвищенню рівня конкурентоспроможності та забезпеченню подальшого зростання компанії.

ТОВ «ВФ Ритейл» наразі зіштовхується з низкою ризиків, які суттєво впливають на його операційну діяльність, фінансовий стан та стратегічний розвиток. Умови ведення бізнесу в Україні значно ускладнилися через воєнний стан внаслідок повномасштабного вторгнення країни-агресора 24 лютого 2022 року, що призводить до виникнення як прямих, так і непрямих загроз.

Одним із найбільших викликів є загальна нестабільність економічного середовища. Воєнний стан спричинив значні коливання курсу валют, що безпосередньо впливає на вартість імпортованих товарів. Інфляційні процеси, що активно розвиваються в країні, підвищують витрати на утримання бізнесу, включаючи оренду приміщень, оплату комунальних послуг та заробітні плати співробітників. Державне регулювання у сфері оподаткування та митного контролю також постійно змінюються, що створює додаткові труднощі у прогнозуванні витрат та доходів компанії.

Ще одним суттєвим ризиком є проблеми з логістикою та постачанням товарів. Через руйнування доріг, мостів та великих залізничних вузлів, а також ряд обмежень, пов'язаних з умовами воєнного стану, процес транспортування ускладнюється. У результаті все це призводить до дефіциту окремих моделей гаджетів та пристроїв, затримок у постачанні аксесуарів та необхідності пошуку альтернативних маршрутів доставки. Такі труднощі негативно позначаються на доступності товарів у магазинах «Vodafone» та знижують рівень прибутковості і задоволеності покупців.

Не менш важливим викликом є зниження купівельної спроможності населення. Внаслідок бойових дій велика кількість українців втратила роботу або зіткнулася зі зниженням доходів. Це змушує споживачів переглядати свої витрати та скорочувати покупки техніки, що безпосередньо впливає на рівень продажів компанії. Багато покупців віддають перевагу бюджетним моделям пристроїв або взагалі відкладають покупку техніки на невизначений термін, що обмежує зростання бізнесу.

Окрему загрозу для ТОВ «ВФ Ритейл» становлять ризики кібератак. В умовах війни кількість хакерських атак на український бізнес значно зросла, а мобільні оператори та ритейл-компанії, які зберігають великі обсяги даних про своїх клієнтів, стали однією з основних мішеней. У разі витоку конфіденційної інформації компанія може зазнати не лише фінансових збитків, а й серйозного удару по репутації, що вплине на довіру клієнтів та партнерів.

Усі перелічені фактори створюють серйозний фінансовий тиск на ТОВ «ВФ Ритейл» і можуть призвести до найбільш небезпечного ризику – ризику банкрутства. Зростання обсягу операційних витрат, зниження купівельної спроможності населення, логістичні труднощі, а також кіберзагрози суттєво скорочують прибутковість компанії, тоді як необхідність адаптації до нових умов потребує значних фінансових ресурсів. У разі подальшого загострення проблем підприємство може опинитися на межі фінансової неспроможності, що поставить під загрозу його подальше функціонування та змусить шукати кардинальні шляхи реструктуризації або навіть припинення діяльності.

Враховуючи той факт, що протягом 2022-2024 рр. ТОВ «ВФ Ритейл» має фінансові збитки та від'ємну рентабельність, доцільно провести оцінку ризиків банкрутства за трьома моделями:

- 1) модель Альтмана:  $Z < 1,81$  – дуже висока;  $(1,81 - 2,67)$  – середня;  $(2,67 - 2,99)$  – невелика;  $Z > 2,99$  – дуже низька;
- 2) модель Ліса:  $Z \leq 0,037$ ;
- 3) модель Таффлера-Тішоу:  $Z \leq 0,2$ .

Оцінку ймовірності банкрутства ТОВ «ВФ Ритейл» за моделлю Альтмана протягом 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «ВФ Ритейл» за моделлю Альтмана  
протягом 2022-2024 рр.

| Показники моделі                                                                             | 2022  | 2023  | 2024  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| X1 = Ліквідність (оборотний капітал / активи)                                                | 0,21  | 0,10  | -0,01 |
| X2 = Прибутковість (чистий прибуток / активи)                                                | -0,12 | -0,11 | -0,69 |
| X3 = Рентабельність (прибуток до сплати податків / активи)                                   | -0,12 | -0,11 | -0,69 |
| X4 = Фінансова стійкість (власний капітал / заборгованість)                                  | 0,78  | 0,47  | 0,27  |
| X5 = Оборотноість (виручка / оборотні активи)                                                | 2,80  | 3,11  | 3,66  |
| $Z = 0,717 \times X1 + 0,847 \times X2 + 3,107 \times X3 + 0,42 \times X4 + 0,995 \times X5$ | 2,79  | 2,93  | 1,02  |

*Джерело:* розраховано автором на основі фінансової звітності

Аналіз показників за моделлю Альтмана для ТОВ «ВФ Ритейл» за 2022-2024 рр. свідчить про погіршення фінансового стану підприємства. Якщо у 2022-2023 рр. значення Z-коефіцієнта (2,79 і 2,93 відповідно) ще знаходяться в зоні середнього ризику, то у 2024 р. воно різко знизилося до 1,02, що вказує на дуже високий ризик банкрутства. Основними факторами такого спаду є негативна рентабельність, зниження ліквідності та фінансової стійкості, що свідчить про нестачу власних ресурсів для покриття боргів. Якщо ситуація не покращиться, підприємство може опинитися у критичному фінансовому стані.

Оцінку ймовірності банкрутства ТОВ «ВФ Ритейл» за моделлю Ліса протягом 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «ВФ Ритейл» за моделлю Ліса  
протягом 2022-2024 рр.

| Показники моделі                                                          | 2022  | 2023  | 2024  |
|---------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| X1 – оборотний капітал / загальна вартість активів                        | 0,21  | 0,10  | -0,01 |
| X2 – операційний прибуток / загальна вартість активів                     | -0,06 | -0,09 | -0,04 |
| X3 – нерозподілений прибуток / загальна вартість активів                  | -2,88 | -2,99 | -2,73 |
| X4 – власний капітал / позичковий капітал                                 | 0,78  | 0,47  | 0,27  |
| $Z=0,063 \times X1 + 0,092 \times X2 + 0,057 \times X3 + 0,001 \times X4$ | -0,15 | -0,17 | -0,16 |

*Джерело:* розраховано автором на основі фінансової звітності

Аналіз показників за моделлю Ліса для ТОВ «ВФ Ритейл» за 2022-2024 рр. демонструє негативні значення Z-коефіцієнта упродовж 2022-2024 рр., що свідчить про високий ризик банкрутства. Негативні значення моделі вказують на нестачу фінансової стійкості, проблеми з прибутковістю та значне боргове навантаження. Така ситуація вказує на необхідність термінового вжиття заходів із антикризового управління.

Оцінку ймовірності банкрутства ТОВ «ВФ Ритейл» за моделлю Таффлера-Тішоу протягом 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «ВФ Ритейл» за моделлю  
Таффлера-Тішоу протягом 2022-2024 рр.

| Показники моделі                                                          | 2022  | 2023  | 2024  |
|---------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| X1 – операційний прибуток / загальна вартість активів                     | -0,06 | -0,09 | -0,04 |
| X2 – оборотні активи / загальна вартість активів                          | 0,21  | 0,10  | -0,01 |
| X3 – короткострокові зобов'язання / загальна вартість активів             | 0,43  | 0,57  | 0,64  |
| X4 – чистий дохід від реалізації / загальна вартість активів              | 1,74  | 2,07  | 2,25  |
| $Z=0,063 \times X1 + 0,092 \times X2 + 0,057 \times X3 + 0,001 \times X4$ | 0,04  | 0,03  | 0,03  |

*Джерело:* розраховано автором на основі фінансової звітності

За результатами оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «ВФ Ритейл» за моделлю Таффлера-Тішоу, значення Z протягом 2022-2024 рр. знижується,

наближаючись до критичного порогу 0,03, який вказує на високий ризик банкрутства. Така ситуація вказує на погіршення фінансового стану компанії, що може призвести до втрати платоспроможності, якщо терміново не вжити антикризові заходи. Основними факторами ризику є низька прибутковість, скорочення оборотних активів та зростання короткострокових зобов'язань, що створює додаткове фінансове навантаження на компанію.

Важливими напрямками оцінки ефективності антикризового управління підприємством є аналіз показників платоспроможності та ділової активності. Саме ці характеристики дозволяють визначити фінансову стійкість компанії, її здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед контрагентами, а також ефективність використання ресурсів у процесі господарської діяльності. Оцінка цих показників є необхідною для своєчасного виявлення загроз та прийняття важливих управлінських рішень, спрямованих на покращення фінансового стану підприємства.

Оцінку фінансової стійкості (платоспроможності) ТОВ «ВФ Ритейл» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка фінансової стійкості (платоспроможності) ТОВ «ВФ Ритейл»  
за 2022-2024 рр.

| Показники                                                  | Норматив | Роки |      |        | Відхилення<br>+/- |
|------------------------------------------------------------|----------|------|------|--------|-------------------|
|                                                            |          | 2022 | 2023 | 2024   |                   |
| 1. Коефіцієнт фінансової стабільності                      | >0,5     | 0,78 | 0,47 | 0,27   | -0,53             |
| 2. Маневреність робочого капіталу                          | >1       | 1,05 | 2,33 | -16,60 | -17,65            |
| 3. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу             | <0,5     | 0,12 | 0,68 | 0,78   | 0,66              |
| 4. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу               | >0,5     | 0,50 | 0,31 | -0,07  | -0,57             |
| 5. Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань |          | 1,00 | 0,55 | 0,33   | -0,67             |
| 6. Фінансовий леверидж                                     | >0,1     | 1,27 | 2,12 | 3,64   | 2,37              |

*Джерело:* розраховано автором на основі фінансової звітності

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «ВФ Ритейл» за 2022-2024 рр. свідчить про поступове зниження його платоспроможності. Зокрема, значне падіння коефіцієнта фінансової стабільності з 0,78 у 2022 р. до 0,27 у 2024 р. є тривожним сигналом, оскільки показник втратив відповідність нормативному значенню. Також негативну динаміку демонструє коефіцієнт маневреності робочого капіталу, який є нижче нормативного рівня, що вказує на зменшення гнучкості у використанні власних обігових коштів. Зростання коефіцієнта концентрації залученого капіталу до 0,78 у 2024 р. свідчить про зростання залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування.

Крім того, співвідношення власного капіталу до поточних зобов'язань зменшилося з 1,00 у 2022 р. до критично низького рівня 0,33 у 2024 р., що свідчить про досить швидке зростання короткострокових боргових зобов'язань відносно власних ресурсів. Водночас фінансовий леверидж має стабільно високе значення та продовжує зростати, що свідчить про активне використання позикового капіталу з метою збільшення прибутковості, але також підвищує фінансові ризики. Загалом така динаміка вказує на потребу в посиленні антикризових заходів і перегляді фінансової стратегії з метою забезпечення стійкості та платоспроможності підприємства.

Оцінку показників ділової активності ТОВ «ВФ Ритейл» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка показників ділової активності ТОВ «ВФ Ритейл»  
за 2022-2024 рр.

| Показники                                     | Роки |      |       | Відхиленн<br>я 2024р. до<br>2022 р. |
|-----------------------------------------------|------|------|-------|-------------------------------------|
|                                               | 2022 | 2023 | 2024  |                                     |
|                                               |      |      |       | +, -                                |
| 1. Коефіцієнт оборотності активів             | 1,74 | 2,07 | 2,25  | 0,51                                |
| 2. Тривалість обороту активів, днів           | 210  | 176  | 162   | -48                                 |
| 3. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів   | 2,80 | 3,11 | 3,66  | 0,86                                |
| 4. Тривалість обороту оборотних засобів, днів | 130  | 117  | 100   | -30                                 |
| 5. Коефіцієнт оборотності власного капіталу   | 3,96 | 6,48 | 10,47 | 6,51                                |
| 6. Тривалість обороту власного капіталу, днів | 26   | 56   | 35    | 9                                   |

Продовження табл. 2.13

|                                                             |       |       |       |      |
|-------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|------|
| 7. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості       | 19,75 | 21,78 | 21,01 | 1,26 |
| 8. Тривалість оборотності дебіторської заборгованості, днів | 18    | 17    | 17    | -1   |
| 9. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості      | 14,31 | 15,12 | 17,03 | 2,72 |
| 10. Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів   | 25    | 24    | 21    | -4   |

*Джерело:* розраховано автором на основі фінансової звітності

Аналіз показників ділової активності ТОВ «ВФ Ритейл» за 2022-2024 рр. свідчить про позитивну динаміку в ефективності використання активів та оборотних засобів. Зокрема, коефіцієнт оборотності активів зріс із 1,74 до 2,25, що свідчить про підвищення інтенсивності їх використання у господарській діяльності. Скорочення тривалості обороту активів на 48 днів підтверджує пришвидшення темпу кругообігу ресурсів, що позитивно впливає на роботу підприємства. Подібна тенденція спостерігається й щодо оборотних засобів – коефіцієнт оборотності зріс до 3,66, а тривалість обороту зменшилася до 100 днів.

Особливо показовим є зростання коефіцієнта оборотності власного капіталу з 3,96 у 2022 р. до 10,47 у 2024 р., що свідчить про суттєве підвищення ефективності використання своїх власних фінансових ресурсів, що вказує на здатність компанії перетворювати власний капітал у виручку, незважаючи на зростання тривалості його обороту у 2023 р., яке в подальшому скоротилося до 35 днів. Така тенденція може бути свідченням активнішого залучення капіталу до обороту та більш грамотного управління фінансовими потоками.

Позитивною є ситуація з дебіторською та кредиторською заборгованістю. Незначне зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості та стабільність її тривалості на рівні 17 днів свідчать про ефективну політику щодо контролю над дебіторами. Паралельно з цим зросла оборотність кредиторської заборгованості до 17,03, а її тривалість скоротилася до 21 дня, що свідчить про оперативне погашення зобов'язань перед постачальниками. Загалом динаміка

показників ділової активності ТОВ «ВФ Ритейл» свідчить про покращення операційної ефективності та вміння компанії гнучко реагувати на виклики бізнес-середовища.

Аналіз рівня економічної безпеки ТОВ «ВФ Ритейл» за 2024 р. наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

## Аналіз рівня економічної безпеки ТОВ «ВФ Ритейл» за 2024 р.

| Чистий дохід                                                          |                    |                     | Витрати                   |                    |                 |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------------|--------------------|-----------------|
| показники                                                             | рядок за звітністю | сума, тис. грн.     | показники                 | рядок за звітністю | сума, тис. грн. |
| 1                                                                     | 2                  | 3                   | 4                         | 5                  | 6               |
| Показники діяльності підприємства за звітним про фінансові результати |                    |                     |                           |                    |                 |
| Чдо.д.                                                                | 2000               | 1350855             | Сро.д.                    | 2050               | 790315          |
| Чді.о.                                                                | 2120               | 10267               | АВ                        | 2130               | 214318          |
| Чду.к.                                                                | 2200               | -                   | ВЗ                        | 2150               | 376394          |
| ЧДФ.д.                                                                | 2220               | 7387                | Ові.о.                    | 2180               | 6171            |
| Чді.д..                                                               | 2240               | -                   | ВВф.д.                    | 2250               | 17491           |
| ЧДд.п.                                                                | 2300               | -                   | Вку                       | 2255               | -               |
| ЧДп.д.                                                                | 2305               | -                   | ІВ                        | 2270               | 5375            |
|                                                                       |                    |                     | ІПЗ                       | 2300               | -               |
|                                                                       |                    |                     | ВВп.д.                    | 2305               | -               |
|                                                                       |                    |                     | ІПН                       | 2455               | -               |
| Разом (ЧДп)                                                           | X                  | 1368509             | Разом (ВВп)               | X                  | 1410064         |
| Чистий прибуток підприємства -41555 тис. грн (1368509-1410064)        |                    |                     |                           |                    |                 |
| Розрахункові показники                                                |                    |                     |                           |                    |                 |
| Найменування                                                          |                    | Алгоритм Розрахунку | Розрахунок                | Величина показника |                 |
| Постійні витрати (ПВп)                                                |                    | АВ+ВЗ               | 214318+376394             | 590712 тис. грн    |                 |
| Змінні витрати (ЗВп)                                                  |                    | ВВп –ПВп            | 1410064-590712            | 819352 тис. грн    |                 |
| Валовий прибуток (ВПп)                                                |                    | ПВп + ЧДп           | 590712+1368509            | 1959221 тис. грн   |                 |
| Валова прибутковість чистого доходу (ПВчд)                            |                    | ВПп : ЧДп           | 195221:1368509            | 0,14 коп.          |                 |
| Витратомісткість чистого доходу за змінними витратами (ВМчд)          |                    | ЗВп : ЧДп           | 819352:1368509            | 0,59 коп.          |                 |
| Чистий дохід, який забезпечує беззбиткову діяльність (ЧДб)            |                    | ПВп : ПВчд          | 590712:0,14               | 4219371 тис. грн   |                 |
| Змінні витрати, які забезпечують беззбиткову діяльність (ЗВб)         |                    | ЧДб : ВМчд          | 4219371:0,59              | 7151476 тис. грн   |                 |
| Рівень (коефіцієнт) економічної безпеки діяльності підприємства (Кб)  |                    | ЧДп-ЧДб/ ЧДп        | 1368509-4219371 / 1368509 | -2,08              |                 |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Результати аналізу рівня економічної безпеки ТОВ «ВФ Ритейл» за 2024 рік свідчать про критичний фінансовий стан підприємства. Чистий прибуток є від'ємним і становить -41 555 тис. грн, що вказує на збитковість діяльності. Коефіцієнт рівня економічної безпеки становить -2,08, адже фактичний чистий дохід підприємства вдвічі менший за мінімально необхідний для беззбиткової діяльності – 4 219 371 тис. грн. У 2024 р. витрати значно перевищують доходи, що є загрозою для подальшого функціонування без вжиття негайних заходів щодо стабілізації фінансового стану.

Головними причинами такого низького рівня економічної безпеки є значні постійні витрати у розмірі 590 712 тис. грн та високий рівень змінних витрат у розмірі 819 352 тис. грн, що значно зменшує рентабельність діяльності. Витратомісткість чистого доходу становить 0,59 коп., що свідчить про значну частку змінних витрат у загальній структурі витрат компанії. Для покращення ситуації ТОВ «ВФ Ритейл» необхідно суттєво зменшити витрати, підвищити ефективність операційної діяльності та шукати можливості для збільшення доходів, зокрема, шляхом розширення ринку або зміни бізнес-моделі.

Отже, оцінка ефективності антикризового управління ТОВ «ВФ Ритейл» засвідчила про його недостатню результативність, оскільки ключові фінансові показники продовжують погіршуватися, а ризики банкрутства залишаються високими. Проведений аналіз за моделями Альтмана, Ліса та Таффлера-Тішоу вказує на значне зниження фінансової стійкості, ліквідності та прибутковості підприємства, що свідчить про низький рівень адаптацію до кризових умов.

#### **2.4. Удосконалення системи антикризового управління підприємством**

З огляду на виявлені проблеми та високі ризики банкрутства, ТОВ «ВФ Ритейл» потребує негайного вдосконалення системи антикризового управління. Для цього необхідно розробити ефективні заходи, спрямовані на стабілізацію фінансового стану, зменшення витрат, підвищення ліквідності та адаптацію до постійних змін у зовнішньому середовищі. Важливими напрямками мають стати

оптимізація бізнес-процесів, посилення фінансового контролю, диверсифікація постачання та розширення асортименту товарів відповідно до змін купівельної спроможності населення. Комплексний підхід до антикризового управління дозволить зміцнити позиції компанії на ринку та забезпечити її подальший розвиток навіть у складних умовах воєнного стану.

В умовах кризи ефективність операційної діяльності підприємства визначає його здатність вижити та адаптуватися до нестабільного середовища. Оптимізація бізнес-процесів передбачає перегляд існуючих підходів до управління, скорочення неефективних операцій, автоматизацію ключових функцій та підвищення продуктивності праці. Для ТОВ «ВФ Ритейл» це критично важливо, оскільки значні витрати на операційну діяльність та нестача власних фінансових ресурсів вимагають більш гнучкої та ефективної системи управління.

Пропоновані рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів ТОВ «ВФ Ритейл» для подолання кризового стану наведено на рис. 2.2.

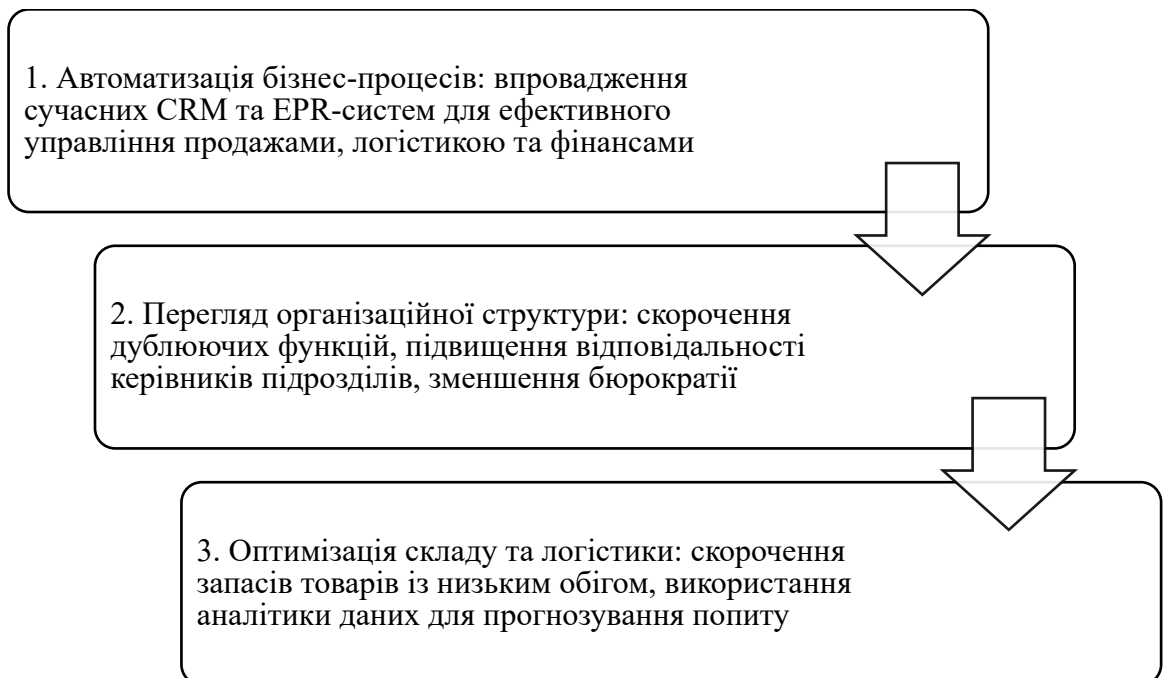


Рис. 2.2. Пропоновані рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів ТОВ «ВФ Ритейл» для подолання кризового стану

*Джерело:* побудовано автором на основі власних досліджень

Очікуваними результатами після впровадження пропонованих заходів щодо оптимізації бізнес-процесів ТОВ «ВФ Ритейл» для подолання кризового стану мають стати:

- 1) підвищення швидкості обробки даних, зменшення помилок із боку персоналу, покращення контролю за бізнес-процесами;
- 2) прискорення прийняття рішень, покращення координації між усіма структурними підрозділами;
- 3) скорочення обсягу витрат на персонал, фокусування на ключових бізнес-напрямах;
- 4) зниження витрат на зберігання, мінімізація ризику втрат через довгий термін реалізації товарів;
- 5) підвищення рівня клієнтського сервісу за рахунок підвищення швидкості обробки замовлень та часу на реагування на запити;
- 6) зростання гнучкості підприємства в умовах нестабільного середовища шляхом оперативного реагування на зміну попиту та ринкової кон'юнктури.

Реалізація запропонованих заходів дозволить компанії суттєво скоротити витрати, підвищити ефективність роботи та покращити керованість бізнесом. Автоматизація основних бізнес-процесів сприятиме зменшенню витрат часу та зниженню ризику людських помилок, а використання сучасних цифрових рішень дасть змогу більш точно аналізувати фінансові показники та оперативно реагувати на зміни ринку. Перегляд організаційної структури дозволить усунути дублювання функцій та підвищити відповідальність співробітників, що позитивно вплине на швидкість прийняття управлінських рішень.

Фінансова стабільність підприємства в кризовий період залежить від ефективності контролю за рухом грошових коштів, витратами та доходами. Недостатній рівень контролю може призвести до неконтрольованого зростання боргового навантаження, що є однією з основних загроз для ТОВ «ВФ Ритейл». Пропоновані заходи щодо посилення фінансового контролю на підприємстві для подолання кризового стану наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Пропоновані рекомендації щодо посилення фінансового контролю  
ТОВ «ВФ Ритейл» для подолання кризового стану

*Джерело:* побудовано автором на основі власних досліджень

Очікуваними результатами після впровадження пропонованих заходів щодо посилення фінансового контролю ТОВ «ВФ Ритейл» для подолання кризового стану мають стати:

- 1) оперативне виявлення фінансових проблем, покращення процесу прогнозування грошових потоків;
- 2) зменшення боргового навантаження, покращення фінансової стійкості компанії;
- 3) запобігання різним фінансовим порушенням, підвищення ефективності витрат;
- 4) раціональне використання окремих фінансових ресурсів, зниження ризику касових розривів.

Посилення процесу фінансового контролю дасть змогу ТОВ «ВФ Ритейл» підвищити прозорість фінансових потоків і своєчасно виявляти ризики, що можуть призвести до втрати ліквідності. Регулярний фінансовий моніторинг допоможе керівництву швидше реагувати на негативні зміни та коригувати

бюджетні показники відповідно до актуальних потреб ринку. Оптимізація кредитної політики сприятиме зниженню боргового навантаження, що в умовах фінансової нестабільності є критично важливим для забезпечення стійкості.

Також важливим елементом має стати внутрішній аудит, який допоможе виявити неефективні витрати та усунути фінансові ризики. Запровадження жорсткого контролю над бюджетом дозволить уникнути необґрунтованих витрат та забезпечить раціональне використання наявних ресурсів. Сукупність таких заходів сприятиме фінансовій стабілізації підприємства, зменшенню ризику банкрутства та підвищенню довгострокової стійкості.

З огляду на проблеми з логістикою та порушенням ланцюгів постачання, які виникли внаслідок воєнного стану, диверсифікація постачання є ключовим напрямом антикризового управління. Залежність від одного чи кількох постачальників створює значні ризики для бізнесу, особливо в умовах нестабільності. Для забезпечення стабільного процесу діяльності ТОВ «ВФ Ритейл» необхідно розширити коло постачальників, переглянути логістичні маршрути та адаптувати стратегію закупівель.

Пропоновані заходи щодо диверсифікації постачання ТОВ «ВФ Ритейл» для подолання кризового стану наведено на рис. 2.4.

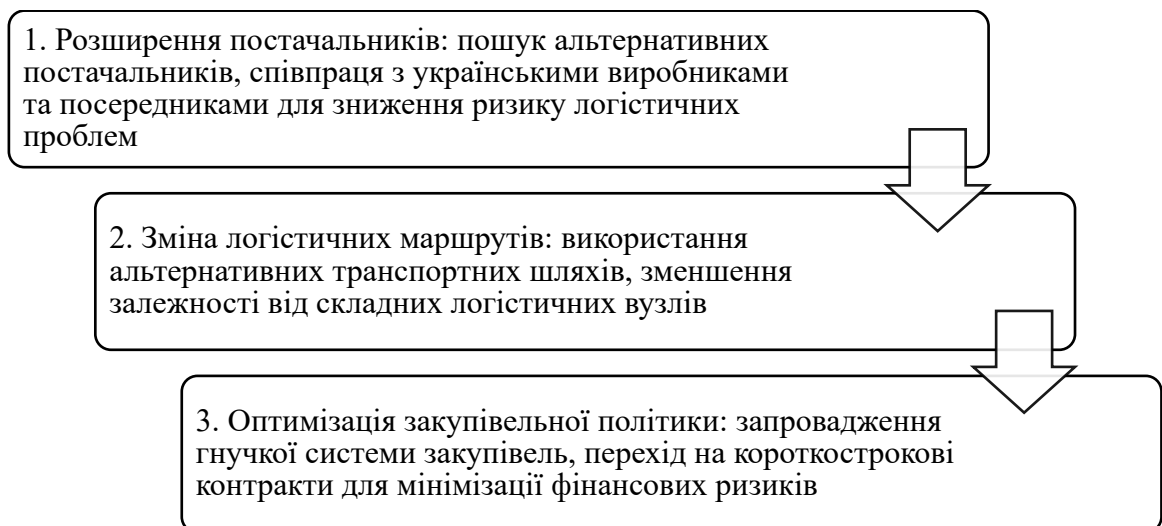


Рис. 2.4. Пропоновані рекомендації щодо диверсифікації постачання ТОВ «ВФ Ритейл» для подолання кризового стану

*Джерело:* побудовано автором на основі власних досліджень

Очікуваними результатами після впровадження пропонованих заходів щодо диверсифікації постачання ТОВ «ВФ Ритейл» для подолання кризового стану мають стати:

- 1) зменшення залежності від одного постачальника, стабільність процесу постачання;
- 2) мінімізація затримок, зниження транспортних витрат;
- 3) зниження ризиків через ринкові коливання, покращення оборотності коштів.

Диверсифікація постачання дасть змогу ТОВ «ВФ Ритейл» зменшити ризики, пов'язані з дефіцитом товарів та затримками у поставках. Співпраця з місцевими виробниками може не лише покращити доступність продукції, а й знизити витрати на транспортування. Окрім того, використання альтернативних маршрутів дозволить йому мінімізувати ризики, пов'язані з руйнуванням доріг, мостів та інших інфраструктурних об'єктів.

Оптимізація політики закупівель забезпечить більшу гнучкість компанії, дозволяючи швидко реагувати на зміни ринку та адаптуватися до нових умов. Впровадження короткострокових контрактів допоможе уникнути фінансових втрат у разі непередбачених змін у постачанні. Таким чином, диверсифікація постачання є критично важливим напрямом для забезпечення стійкості бізнесу в умовах кризи.

Деталізуємо ряд антикризових заходів оперативного зазначення для ТОВ «ВФ Ритейл», враховуючи його збитковість та збільшення поточних зобов'язань.

1. Баланс підприємства показує зростання основних засобів (з 147 937 тис. грн у 2022 р. до 194 486 тис. грн у 2024 р.), але знос також збільшився (з 276097 тис. грн до 368 317 тис. грн), що говорить нам про наявність активів, які можуть бути частково застарілими або надлишковими. Продаж активів (застарілого торгового обладнання та автомобілів, які не використовуються у виробничій діяльності) дозволить отримати ліквідні кошти для зменшення поточних зобов'язань, які зросли на 154 007 тис. грн за два роки.

Якщо підприємство реалізує основні засоби на суму 10% від їхньої залишкової вартості на кінець 2024 р. ( $194\,486 \text{ тис. грн} \times 10\% = 19\,448,6 \text{ тис. грн}$ ).

Витрати на продаж (юридичні, оцінка активів) становлять приблизно 5% від суми, тобто  $19\,448,6 \times 5\% = 972,43 \text{ тис. грн}$ .

Чистий дохід від реалізації:  $19\,448,6 - 972,43 = 18\,476,17 \text{ тис. грн}$ .

Ці кошти можуть бути спрямовані на погашення частини поточних зобов'язань (387253 тис. грн). Частка погашення:  $18\,476,17 / 38\,7253 \times 100\% = 4,77\%$ .

Розрахуємо економічну ефективність заходу. Якщо відтермінування платежів відбувалося під 10% річних, то економія на відсотках погашення поточних зобов'язань складе  $387\,253 \times 4,77\% \times 10\% = 1\,847,62 \text{ тис. грн}$ .

Підприємство отримає додатковий чистий дохід у 2025 р. у сумі  $= 18\,476,17 + 1\,847,62 = 20\,323,79 \text{ тис. грн}$ , що зменшило б збиток (41 555 тис. грн) на 48,9% ( $20\,323,79 / 41\,555 \times 100\%$ ).

2. Зменшення грошових еквівалентів вказує на потребу в додаткових джерелах доходу. Здача в оренду частини невикористовуваних основних засобів (складських приміщень) може забезпечити стабільний грошовий потік без втрати активу.

Якщо здати в оренду складське приміщення вартістю 9 724,3 тис. грн, яке знаходиться в м. Києві, то середня ставка оренди такого комерційного приміщення буде становити 10% від вартості активу за рік:  $9\,724,3 \times 10\% = 972,43 \text{ тис. грн}$  річного доходу.

Витрати на утримання (ремонт, податки) – 20% від доходу:  $972,43 \times 20\% = 194,49 \text{ тис. грн}$ .

Чистий дохід від оренди складе:  $972,43 - 194,49 = 777,94 \text{ тис. грн}$ .

Таким чином, ефект від реалізації запропонованого заходу матиме наступний вплив на фінансовий результат: додатковий дохід 777,94 тис. грн зменшить збиток (41 555 тис. грн.) на 1,87% ( $777,94 / 41\,555 \times 100\%$ ).

Ефективність заходу: дохід від оренди у 2024 р. склав би 777,94 тис. грн, що є невеликим, але стабільним внеском у зменшення збитків.

Фінансовий стан ТОВ «ВФ Ритейл» свідчить про збитковість: чистий фінансовий результат у 2022 році склав -65708 тис. грн, у 2023 році – -63 001 тис. грн, у 2024 році – -41 555 тис. грн. Хоча збитки зменшуються, підприємство має проблеми з ефективністю операційної діяльності: фінансовий результат від операційної діяльності погіршився з -32 053 тис. грн у 2022 році до -49 740 тис. грн у 2023 році, і лише у 2024 році покращився до -26 076 тис. грн. Основні причини:

- високі операційні витрати: витрати на збут залишаються значними, хоча й зменшилися з 403643 тис. грн у 2022 році до 376 394 тис. грн у 2024 році, адміністративні витрати зросли з 128 863 тис. грн до 214 318 тис. грн за той же період, що вказує на неефективність управління ресурсами;

- низька ефективність продажів: незважаючи на зростання чистого доходу від реалізації (з 925 244 тис. грн у 2022 році до 1 350 855 тис. грн у 2024 році), валовий прибуток (560 540 тис. грн у 2024 році) не забезпечує покриття операційних витрат, що призводить до збитків;

- скорочення ліквідності: грошові кошти та їх еквіваленти зменшилися з 174 463 тис. грн у 2023 році до 139 069 тис. грн у 2024 році, що свідчить про обмежені ресурси для операційної діяльності;

- зростання зобов'язань: поточні зобов'язання зросли з 233246 тис. грн у 2023 році до 387 253 тис. грн у 2024 році, що створює додатковий фінансовий тиск.

3. Впровадження CRM (системи управління відносинами з клієнтами) та ERP (системи планування ресурсів підприємства) дозволить вирішити ці проблеми:

- CRM допоможе автоматизувати управління продажами, оптимізувати воронку продажів, підвищити лояльність клієнтів і, відповідно, дохід від реалізації.

- ERP забезпечить централізоване управління ресурсами, зменшить операційні витрати (наприклад, на збут і адміністративні процеси) та оптимізує облік запасів (які зросли з 123 405 тис. грн у 2023 році до 150 991 тис. грн у 2024 році).

Інтеграція CRM та ERP дозволить синхронізувати дані про клієнтів, продажі та ресурси, що підвищить загальну ефективність управління.

Опис обраних програмних продуктів і витрат на їх покупку та впровадження представлена в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Характеристика програмних продуктів і витрат на їх покупку та  
впровадження

| Програмний продукт     | Опис                                                                  | Функціонал                                                                  | Витрати на ліцензію (грн/рік) | Витрати на впровадження (грн)                                         | Загальні витрати за перший рік (грн) |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| CRM-система: Key CRM   | Хмарна CRM для малого/середнього бізнесу, локалізована для України    | Управління клієнтами, воронка продажів, автоматизація маркетингу, аналітика | 50232                         | 15000 (налаштування) + 7000 (навчання) = 22000                        | 72232                                |
| ERP-система: BAS ERP   | Автоматизація обліку, управління фінансами, закупівлями, виробництвом | Управління фінансами, запасами, інтеграція                                  | 36000                         | 70000 (налаштування) + 15 00 (навчання) + 25000 (інтеграція) = 110000 | 470 000                              |
| Інтеграція: ApiX-Drive | Онлайн-конектор для синхронізації CRM і ERP                           | Синхронізація даних (клієнти, замовлення, фінанси)                          | 7188                          | 10000 (налаштування)                                                  | 17188                                |

*Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень*

Загальні витрати на всі системи за перший рік:  $72\,232 + 470\,000 + 17\,188 = 559\,420$  грн.

Економічний ефект від впровадження Key CRM, BAS ERP та їх інтеграція через AriX-Drive представлена в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

## Розрахунок економічного ефекту від впровадження CRM та ERP систем

| Показник                                   | Розрахунок                                    | Значення, тис. грн |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------|
| 1. Прямі ефекти                            |                                               |                    |
| Зростання доходу від продажів (CRM)        | $1350\,855 \times 5\%$                        | 67542,75           |
| Зменшення витрат на збут (ERP)             | $376394 \times 10\%$                          | 37639,40           |
| Загальний прямий ефект                     | $67542,75 + 37639,40$                         | 105182,15          |
| 2. Чистий ефект (після вирахування витрат) | $105182,15 - 559,42$                          | 104 622,73         |
| 3. Вплив на фінансовий результат           |                                               |                    |
| Збиток у 2024 році                         | x                                             | (-41555,00)        |
| Прибуток після впровадження                | $104\,622,73 - 41\,555,00$                    | 63067,73           |
| Відносне покращення                        | $(63067,73 - 41\,555) / 41\,555 \times 100\%$ | 81,8%              |
| 4. Додаткові ефекти                        |                                               |                    |
| Оптимізація запасів                        | $150\,991 \times 5\%$                         | 7549,55            |
| Скорочення адмін. витрат                   | $214318 \times 5\%$                           | 10715,90           |
| Сумарний економічний ефект                 | $104622,73 + 7549,55 + 10715,90$              | 122888,18          |
| Чистий прибуток (остаточний)               | $122888,18 - 41555$                           | 81333,18           |
| Відносне покращення                        | $(81333,18 - 41555) / 41555 \times 100\%$     | 95,7%              |

*Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень*

Таким чином, впровадження Key CRM, BAS ERP та їх інтеграція через AriX-Drive є обґрунтованим рішенням для ТОВ «ВФ Ритейл», оскільки дозволяє вирішити ключові проблеми: підвищити ефективність продажів, зменшити операційні витрати та покращити управління ресурсами. Загальні витрати на перший рік (559 420 грн) значно менші за економічний ефект (122 888,18 тис. грн), що забезпечує чистий прибуток 81 333,18 тис. грн і покращення фінансового результату на 95,7%. Цей захід є ключовим для подолання кризового стану підприємства.

ТОВ «ВФ Ритейл» потребує термінового вдосконалення антикризового управління: впровадження оптимізації бізнес-процесів, фінансового контролю, диверсифікації постачання та продажу/оренди частини активів дозволить

підвищити ліквідність і скоротити витрати. Зокрема, продаж 10% основних засобів може принести 18,48 млн грн чистого доходу та зменшити збитки на 48,9%, а оренда складських приміщень – додатково 777,94 тис. грн річного доходу. Впровадження Key CRM, BAS ERP та ApiX-Drive з витратами 559,42 тис. грн забезпечить автоматизацію, контроль витрат і зростання ефективності, що критично важливо з огляду на збитки у 2024 році у розмірі 41,56 млн грн, зростання зобов'язань до 387,25 млн грн та зменшення грошових еквівалентів до 139,07 млн грн.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «ВФ Ритейл» є важливим гравцем на ринку мобільного ритейлу України, що динамічно розвивається завдяки сучасним інноваціям, широкому асортименту товарів і послуг, стратегічному партнерству з Vodafone Україна та орієнтації на якісний сервіс. Компанія ефективно поєднує традиційну роздрібну торгівлю з цифровими рішеннями, забезпечуючи зручність для користування сучасними технологіями. Вона впроваджує інновації, соціально відповідальні ініціативи та екологічні стандарти, що зміцнює її позиції в умовах високої конкуренції та швидких технологічних змін. Завдяки розгалуженій мережі магазинів та високій довірі клієнтів ТОВ «ВФ Ритейл» залишається лідером за напрямом своєї діяльності.

Фінансовий стан ТОВ «ВФ Ритейл» демонструє як позитивні, так і негативні тенденції, що вимагають стратегічного планування. З одного боку, підприємство досягло зростання рівня доходів, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та стабільний попит на його продукцію чи послуги. Також спостерігається покращення показників використання активів, що свідчить про ефективніше управління ресурсами. Крім того, компанія змогла скоротити свої збитки, що є кроком до фінансової стабільності. Однак, попри такі позитивні моменти, підприємство має низку серйозних викликів. Зокрема, зниження рівня ліквідності означає, що компанії стає складніше

покривати короткострокові зобов'язання. Крім того, спостерігається зростання боргового навантаження, що збільшує фінансові ризики та створює тиск на прибутковість підприємства. Скорочення власного капіталу також є тривожним сигналом, свідчить про загальне погіршення її фінансової стійкості.

Оцінка ефективності антикризового управління ТОВ «ВФ Ритейл» свідчить про критичний фінансовий стан підприємства, низьку адаптивність до кризових умов та високий ризик банкрутства. Аналіз за моделями Альтмана, Ліса та Таффлера-Тішоу вказує на погіршення ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості компанії, що зумовлено значними витратами, зниженням купівельної спроможності та логістичними проблемами. Від'ємний чистий прибуток та негативний коефіцієнт економічної безпеки (-2,8) підтверджують необхідність вжиття заходів із антикризового управління.

ТОВ «ВФ Ритейл» протягом 2022-2024 рр. демонструє ознаки глибокої фінансової кризи: чистий збиток скоротився з -65 708 тис. грн у 2022 р. до -41 555 тис. грн у 2024 р., проте підприємство продовжує працювати в мінус через високі операційні витрати (адміністративні витрати зросли до 214 318 тис. грн), низьку ефективність продажів (при доході 1 350 855 тис. грн валовий прибуток – лише 560 540 тис. грн), зменшення ліквідності (грошові кошти скоротилися до 139 069 тис. грн) та зростання поточних зобов'язань до 387 253 тис. грн. для подолання кризи запропоновано низку заходів: оптимізацію бізнес-процесів, посилення фінансового контролю, диверсифікацію постачання, реалізацію 10% основних засобів (чистий дохід – 18 476,17 тис. грн, економія відсотків – 1 847,62 тис. грн, що загалом зменшує збиток на 48,9%), здачу складу в оренду (чистий дохід – 777,94 тис. грн, зменшення збитку на 1,87%), а також впровадження CRM (Key CRM – 72 232 грн), ERP (BAS ERP – 470 000 грн) та їх інтеграцію (ApiX-Drive – 17 188 грн), загальна вартість – 559 420 грн, що має забезпечити централізацію управління, скорочення обсягу витрат і підвищення операційної ефективності.

## ВИСНОВКИ

Антикризове управління – це життєво важливий процес для будь-якого підприємства в умовах нестабільної економіки. Воно включає в себе комплекс заходів, спрямованих на прогнозування криз, своєчасне виявлення та ефективне подолання. Антикризове управління допомагає підприємству не тільки вижити в складних умовах, але й зберегти ресурси, мінімізувати втрати та навіть знайти нові можливості для розвитку. Ефективна система антикризового управління передбачає аналіз ситуації, розробку стратегій, оперативне реагування та постійний контроль, що в кінцевому підсумку забезпечує стабільність та успіх підприємства.

Антикризове управління в умовах сьогодення є запорукою для успішного функціонування підприємства в умовах нестабільної економіки. Ефективне планування, що включає аналіз загроз та оцінку фінансового стану, є першим кроком до розробки дієвої антикризової стратегії. Реалізація цієї стратегії потребує гнучкості, оперативності та постійного моніторингу для своєчасного коригування дій. Важливо поєднувати стратегічні та тактичні підходи, враховувати особливості кожної стадії кризи та зосереджуватися на відновленні платоспроможності, оптимізації витрат та підвищенні прибутковості. Успішне антикризове управління не тільки допомагає подолати кризу, але й створює умови для подальшого розвитку та зростання підприємства.

Оцінка ефективності антикризового управління є важливим елементом для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Вона включає в себе комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку фінансово-економічних показників діяльності, моніторинг ліквідності та фінансової стійкості, а також прогнозування ризиків банкрутства за допомогою дискримінантних моделей. Результати оцінки дозволяють своєчасно виявляти слабкі місця, коригувати антикризову стратегію та забезпечувати стабільний розвиток підприємства в умовах нестабільної економічної ситуації.

Антикризове управління підприємством неможливе без належного інформаційного та нормативно-правового забезпечення. Своєчасний доступ до актуальної та достовірної інформації, а також чітке розуміння правових норм, що регулюють діяльність підприємства в кризових умовах, є критично важливими для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та розробки ефективних стратегій подолання кризи. Інформаційне забезпечення охоплює широкий спектр джерел – від внутрішньої фінансової звітності до зовнішніх аналітичних досліджень та даних про основних конкурентів. Нормативно-правове забезпечення включає в себе законодавчі акти, що регулюють питання фінансового стану, банкрутства та реструктуризації. Комплексний підхід до інформаційного та нормативно-правового забезпечення створює міцну основу для успішного антикризового управління та забезпечення сталого розвитку підприємства.

ТОВ «ВФ Ритейл» є важливим гравцем на ринку мобільного ритейлу України, що динамічно розвивається завдяки сучасним інноваціям, широкому асортименту товарів і послуг, стратегічному партнерству з Vodafone Україна та орієнтації на якісний сервіс. Компанія ефективно поєднує традиційну роздрібну торгівлю з цифровими рішеннями, забезпечуючи зручність для користування сучасними технологіями. Вона впроваджує інновації, соціально відповідальні ініціативи та екологічні стандарти, що зміцнює її позиції в умовах високої конкуренції та швидких технологічних змін. Завдяки розгалуженій мережі магазинів та високій довірі клієнтів ТОВ «ВФ Ритейл» залишається лідером за напрямом своєї діяльності.

Фінансовий стан ТОВ «ВФ Ритейл» демонструє як позитивні, так і негативні тенденції, що вимагають стратегічного планування. З одного боку, підприємство досягло зростання рівня доходів, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та стабільний попит на його продукцію чи послуги. Також спостерігається покращення показників використання активів, що свідчить про ефективніше управління ресурсами. Крім того, компанія змогла скоротити свої збитки, що є кроком до фінансової стабільності. Однак,

попри такі позитивні моменти, підприємство має низку серйозних викликів. Зокрема, зниження рівня ліквідності означає, що компанії стає складніше покривати короткострокові зобов'язання. Крім того, спостерігається зростання боргового навантаження, що збільшує фінансові ризики та створює тиск на прибутковість підприємства. Скорочення власного капіталу також є тривожним сигналом, свідчить про загальне погіршення її фінансової стійкості.

Оцінка ефективності антикризового управління ТОВ «ВФ Ритейл» свідчить про критичний фінансовий стан підприємства, низьку адаптивність до кризових умов та високий ризик банкрутства. Аналіз за моделями Альтмана, Ліса та Таффлера-Тішоу вказує на погіршення ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості компанії, що зумовлено значними витратами, зниженням купівельної спроможності та логістичними проблемами. Від'ємний чистий прибуток та негативний коефіцієнт економічної безпеки (-2,8) підтверджують необхідність вжиття заходів із антикризового управління.

ТОВ «ВФ Ритейл» протягом 2022-2024 рр. демонструє ознаки глибокої фінансової кризи: чистий збиток скоротився з -65 708 тис. грн у 2022 р. до -41 555 тис. грн у 2024 р., проте підприємство продовжує працювати в мінус через високі операційні витрати (адміністративні витрати зросли до 214 318 тис. грн), низьку ефективність продажів (при доході 1 350 855 тис. грн валовий прибуток – лише 560 540 тис. грн), зменшення ліквідності (грошові кошти скоротилися до 139 069 тис. грн) та зростання поточних зобов'язань до 387 253 тис. грн. для подолання кризи запропоновано низку заходів: оптимізацію бізнес-процесів, посилення фінансового контролю, диверсифікацію постачання, реалізацію 10% основних засобів (чистий дохід – 18 476,17 тис. грн, економія відсотків – 1 847,62 тис. грн, що загалом зменшує збиток на 48,9%), здачу складу в оренду (чистий дохід – 777,94 тис. грн, зменшення збитку на 1,87%), а також впровадження CRM (Key CRM – 72 232 грн), ERP (BAS ERP – 470 000 грн) та їх інтеграцію (ApiX-Drive – 17 188 грн), загальна вартість – 559 420 грн, що має забезпечити централізацію управління, скорочення обсягу витрат і підвищення операційної ефективності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва, О.В., Пілецька С.Т. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. №43. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений*. 2015. № 2(6). С. 914-918.
3. Балаш Л.Я., Бінерт О.В. Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 136-140.
4. Білик В.М. Сутність антикризового управління підприємством та основні принципи його реалізації в умовах війни в Україні. *Проблеми формування конкурентної політики. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції* (23-24 листопада 2023 року). Львів : НУ «Львівська політехніка», 2023. 194 с. С. 18-19.
5. Бланк О.І., Ситник Г.В. Управління фінансами підприємств : підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2017. 792 с.
6. Бойчук Е.О. Методичні підходи до формування стратегії антикризового управління підприємством. Проблеми розвитку економіки України в умовах війни: *Збірник матеріалів Наукового студентського форуму*, 17 травня 2023 року. Одеса, ОДАУ. 2023. 147 с.
7. Боярко І.М., Гриценко Л.Л., Рябенко О.В. та ін. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія. К.: Кондор, 2017. 176 с.
8. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 38-43.
9. Глєбова А.О., Конзерська Т.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11(2). С. 35-40.

10. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. №8. С. 321-328.
11. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. №436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15>
12. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 10-14.
13. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.
14. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.
15. Дорашук Г.А. Антикризове управління підприємством. К.: Кондор, 2017. 332 с.
16. Євась Т.В. Вацак Г.А. Антикризовий менеджмент підприємства та забезпечення його ефективності. *Подільський науковий вісник*. №2. 2022. С. 34-39.
17. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №2. С. 265-269.
18. Закон України «Про фінансову реструктуризацію» від 14.06.2016 р. №1414-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-19#Text>
19. Кальянов А.В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Наукові праці МАУП*. 2014. №42(3). С. 167-175.
20. Камнева А.В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського. Харків : ХАІ, 2015. 83 с.
21. Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. №8. С. 107-114.

22. Ковтуненко Ю.В., Олексійчук А.Г., Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С.55-58.
23. Кодекс законів про працю України 23.07.1996 р. №322-08. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
24. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. №2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>
25. Копитко М.І., Вінічук М.В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вчені записки Університету КРОК*. 2022. №3(67). С. 62-68.
26. Костенко Ю.Б., Пізюк О.О. Методи оцінки зовнішнього середовища підприємства. *The 3rd International scientific and practical conference «Topical aspects of modern scientific research»* (November 23-25, 2023) CPN Publishing Group, Tokyo, Japan. 2023. С. 613-620.
27. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посібн. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
28. Кустріч Л.О. Методичні засади оцінки ефективності антикризового менеджменту в період трансформації національної економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. №9. 2019. С. 52-59
29. Кучмей О.В. Моделювання ймовірності банкрутства підприємства. *Ефективна економіка*. №11. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6037>
30. Ладунка І.С. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 278-281.
31. Литовченко О.Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 308-312.
32. Марачевська А.В. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13(2). С. 8-13.

33. Мартинець В. В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. №11(4). С. 48-51.
34. Мних Є.В., Барабаш Н.С. Фінансовий аналіз: підручник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2014. 353 с.
35. Москаленко В.М. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 22 (2). С. 297-303.
36. Мостенська Т. Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 64-72.
37. Невмержицька С.М., Марценюк С.О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. С. 158-165.
38. Одношевна О., Міньковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>
39. Онісіфорова В.Ю. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства : зб. наук. пр.* 2020. № 2(25). С. 137-145.
40. Офіційний сайт ТОВ «ВФ Ритейл». URL: <https://www.vodafone.ua/>
41. Погорелова Т.О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки*. 2020. № 1(3). С. 79-83.
42. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. №2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
43. Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_11\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_11)
44. Скірка Н.Я., Паславська В.В. Антикризове управління в Україні в сучасних умовах. *Nauka istudia*. 2019. №6 (195). С. 47-51.

45. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Кондор». 2020. 396 с.
46. Ткаченко І.С., Швед В.В., Ковтун А.В. Криза як процес змін та стадії кризового розвитку. *Подільський науковий вісник*. №1(25). 2023. С. 67-75.
47. Токмакова І.В., Панченко Н.Г. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76-77. С. 70-80.
48. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування*. 2023. №30. С. 130-133.
49. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. №435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
50. Череп А.В., Павленко А.І. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2018. № 1(65). С. 161-173.
51. Шатайло О.А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 217-226.
52. Bundy J., Pfarrer M.D., Short C.E., Coombs W.T. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*. 2017. Vol 43. №6. P. 1661-1692.
53. Opendatabot: сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. ТОВ «ВФ Ритейл». URL: <https://opendatabot.ua/c/41457291>

