

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: здобувачка вищої освіти групи

073МО23(1,6з)Упр-01 спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Управління охороною здоров'я та
фармацевтичним бізнесом

Наталя СУХАНОВА

Керівник: професор закладу вищої освіти кафедри
менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у
фармації, д. фарм. наук, професор

Ольга ПОСИЛКІНА

Рецензент: к.фарм.н., доц., доц. закладу вищої освіти
кафедри організації, економіки та управління фармацією
ІПКСФ Національного фармацевтичного університету

Олена КОВАЛЬСЬКА

Харків – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Сутність антикризової стратегії організації і основні етапи її розробки.....	6
1.2 Види антикризових стратегій організацій.....	12
1.3 Інструменти розробки і реалізації антикризових стратегій.....	18
1.4 Особливості антикризового управління у фармацевтичних організаціях.....	24
Висновки за розділом 1.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "Аптека 911.юа", СЛАБКІХ СТОРІН І РИЗИКІВ ЇЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	31
2.1 Комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "Аптека 911.юа".....	31
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ "Аптека 911.юа".....	39
2.3 SWOT-аналіз ТОВ "Аптека 911.юа".....	46
Висновки за розділом 2.....	49
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ «АПТЕКА 9-1-1»	51
3.1 Методичні підходи до оцінки ризиків в аптечній мережі «Аптека 9- 1-1».....	51
3.2 Практичні засади реалізації антикризової стратегії досліджуваної організації.....	58
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах економічної нестабільності та світових кризових явищ, зокрема пандемії COVID-19, фармацевтичні організації (ФО) зіткнулися з численними викликами, що потребують розробки антикризових стратегій для забезпечення безперервного функціонування та стійкого розвитку. Особливо важливою є тема антикризового управління для таких організацій, як аптечна мережа «Аптека 9-1-1», оскільки вони відіграють ключову роль у забезпеченні населення життєво необхідними медикаментами. Фармацевтична галузь є стратегічно важливою для національної безпеки, тому ефективне реагування на кризи та адаптація до змін є першочерговими завданнями.

Світові тенденції вказують на зростання ролі антикризових стратегій в управлінні фармацевтичними організаціями. Багато провідних фахівців і вчених, таких як Котлер Ф. у сфері стратегічного менеджменту, та Бойєр Г. у галузі кризового управління, досліджують підходи до ефективного реагування на кризи. Проте, в Україні залишається низка невирішених проблем, серед яких нестача чітких інструментів антикризового планування для фармацевтичних організацій.

Робота має взаємозв'язок з дослідженнями у галузі антикризового менеджменту, управління ризиками, а також стратегічного управління в фармацевтичній галузі. Особлива увага приділяється адаптації міжнародних практик до українських реалій.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління в фармацевтичній організації ТОВ «Аптека 911.юа».

Предметом дослідження є розробка антикризової стратегії та оцінка її впливу на ефективність діяльності організації.

Метою дослідження є розробка комплексної антикризової стратегії для Товариства з обмеженою відповідальністю «АПТЕКА 911.юа» з метою

підвищення її стійкості та ефективності в умовах сучасних економічних викликів. Для досягнення цієї мети ставляться такі **завдання**:

1. Визначити сутність антикризової стратегії організації і основні етапи її розробки;
2. Визначити види антикризових стратегій організацій;
3. Визначити інструменти розробки і реалізації антикризових стратегій;
4. Визначити особливості антикризового управління у фармацевтичних організаціях;
5. Провести комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваної організації;
6. Провести аналіз фінансового стану досліджуваної організації;
7. Провести SWOT-аналіз досліджуваної організації;
8. Провести розробку методичних підходів до обґрунтування антикризової стратегії досліджуваної організації;
9. Визначити практичні засади реалізації антикризової стратегії досліджуваної організації

У дослідженні будуть використані такі **методи**: аналітичний, порівняльний, системний підхід, SWOT-аналіз, методи прогнозування та моделювання для оцінки потенційних результатів впровадження антикризової стратегії.

Інформаційна база для проведення дослідження. Основними джерелами інформації є фінансові та управлінські звіти ТОВ "Аптека 911.юа", статистичні дані фармацевтичного ринку, наукові праці, а також законодавчі та нормативні акти, що регулюють фармацевтичну діяльність в Україні.

Наукова новизна. Наукова новизна роботи полягає у розробці нових підходів до антикризового управління в фармацевтичних компаніях на основі специфічних чинників ринку та макроекономічних умов в Україні. Зокрема,

запропоновано інтегровану модель реагування на кризи, що враховує не лише внутрішні аспекти діяльності компанії, але й зовнішні ризики.

Практична значущість отриманих результатів. Отримані результати будуть корисними для практичного впровадження в управлінні фармацевтичними організаціями. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню стійкості аптечної мережі "Аптека 9-1-1" в умовах кризових явищ та зменшенню ризиків фінансових втрат.

Апробація результатів дослідження і публікації. Результати досліджень представлені під час III науково-практичної конференції, з міжнародною участю, яка відбулася 23 жовтня 2023 р. у м. Харкові у Національному фармацевтичному університеті. Опублікована теза (додаток Д): Суханова Н. С. Розробка антикризової стратегії фармацевтичної організації. *Підготовка спеціалістів фармації в рамках концепції «Навчання протягом життя (Life Long Learning)»: наука, освіта, практика: матеріали III наук.-практ. інтернет-конференція з міжнар. участю, присвячену 40-річчю заснування кафедри організації, економіки та управління фармацією (23-24 жовт. 2024 р., м. Харків) Х. : НФаУ, 2024. С. 492*

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, огляду літератури (перший розділ), експериментальної частини (другий і третій розділи), висновків, переліку використаних джерел, додатку. Робота представлена на 74 сторінках друкованого тексту, містить 32 таблиці, 3 рисунки, 50 використаних інформаційних джерел, 5 з яких — іноземні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність антикризової стратегії організації і основні етапи її розробки

Антикризова стратегія організації — це комплекс управлінських заходів, спрямованих на подолання кризових явищ у підприємстві та забезпечення його подальшого розвитку. Ця стратегія відіграє ключову роль у стабілізації фінансового стану компанії, відновленні довіри клієнтів і партнерів, а також у забезпеченні довгострокової стійкості.

Ключові елементи антикризового управління включають:

1. Аналіз ризиків — вивчення загроз та вразливостей, що дозволяє проактивно реагувати на проблеми.
2. Превентивні заходи — розробка планів, щоб уникнути криз або пом'якшити їх наслідки.
3. Оперативне реагування — швидка мобілізація ресурсів та координація дій команди під час кризи.
4. Комунікація — відкритий обмін інформацією з персоналом і партнерами для збереження довіри.
5. Моніторинг і оцінка — постійний контроль ситуації для адаптації стратегії до нових умов.

Таким чином, антикризова стратегія є важливою складовою управлінського процесу, що допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними та стійкими в умовах змін.

Криза може виникнути з різних причин, які можна умовно розділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні проблеми, такі як недосконала управлінська структура, фінансова нестабільність, недостатня кваліфікація

персоналу або слабкі бізнес-процеси, можуть призвести до втрати контролю над ситуацією. Наприклад, неефективне управління може призвести до затримок у прийнятті рішень або неадекватного реагування на зміни в ринкових умовах.

З іншого боку, зовнішні чинники, такі як економічні кризи, політична нестабільність, зміни в законодавстві або глобальні пандемії, також можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства. Ці фактори часто непередбачувані і можуть викликати шоківі реакції, які вимагають термінового реагування.

У будь-якому випадку антикризова стратегія повинна бути гнучкою та адаптованою до динамічних змін зовнішнього середовища. Це означає, що організація повинна бути готова швидко змінювати свої підходи, реагуючи на нові виклики. Адаптивність стратегій може включати оновлення бізнес-моделей, перегляд фінансових планів або зміну управлінських структур, щоб забезпечити ефективне функціонування в умовах кризи.

Антикризове управління дозволяє не лише уникнути серйозних втрат, але й скористатися кризовими ситуаціями для зміцнення позицій на ринку. Наприклад, підприємства, які ефективно впроваджують інновації або оптимізують внутрішні процеси під час кризи, можуть вийти з неї сильнішими, ніж були до цього. Кризові ситуації часто відкривають нові можливості, такі як злиття і поглинання, вихід на нові ринки або розширення асортименту продукції [11].

Отже, правильне антикризове управління не лише мінімізує ризики, а й може стати каталізатором змін, які позитивно впливають на подальший розвиток підприємства. Гнучкість, проактивність і стратегічне мислення стають ключовими елементами, які дозволяють організації адаптуватися до нових реалій та досягти успіху в складних умовах. Основні причини виникнення криз в організації представлені в табл 1.1.

Таблиця 1.1

Основні причини виникнення криз в організації [29]

Внутрішні причини	Зовнішні причини
Неефективне управління ресурсами	Економічні кризи
Низький рівень інновацій	Політична нестабільність
Недостатнє фінансове планування	Зміни у законодавстві
Проблеми з персоналом	Технологічні зрушення

Процес розробки антикризової стратегії організації складається з кількох ключових етапів, кожен з яких спрямований на виявлення слабких місць у діяльності підприємства та підготовку до можливих кризових ситуацій.

Першим кроком є всебічний аналіз організації та її середовища. Цей етап передбачає проведення SWOT-аналізу, який допомагає оцінити сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. При цьому особливо важливо вивчити економічні, політичні та соціальні фактори, які можуть вплинути на організацію. Наприклад, зміни в законодавстві, коливання валютних курсів чи соціальні тренди можуть мати суттєвий вплив на стратегії підприємства [12].

Додатково до SWOT-аналізу, варто розглянути PEST-аналіз, який зосереджується на політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектах. Це дозволяє отримати більш детальне уявлення про зовнішнє середовище та його можливий вплив на діяльність підприємства.

Визначення потенційних загроз і ризиків - на цьому етапі визначаються основні загрози, які можуть спровокувати кризу. Це можуть бути як внутрішні, так і зовнішні чинники, що загрожують стабільності підприємства. Внутрішні загрози можуть включати неефективність управління, недостатню мотивацію співробітників або проблеми з якістю продукції. Зовнішні чинники можуть варіюватися від економічних криз до природних катастроф або змін у споживчій поведінці.

Важливо оцінити ймовірність виникнення кожної загрози та її можливий вплив на бізнес. Для цього можна використовувати методи, такі як аналіз сценаріїв або моделювання ризиків, що дозволяє виявити, які загрози можуть мати найгірші наслідки для організації.

Після виявлення загроз, наступним етапом є розробка заходів для їх усунення або пом'якшення. Це може включати створення резервних фінансових фондів, зміни в управлінській структурі, або впровадження нових технологій для підвищення ефективності. Ключовим аспектом цього етапу є розробка конкретних дій та відповідальних осіб за їх виконання [46].

Останнім етапом є постійний моніторинг реалізації антикризової стратегії. Важливо регулярно перевіряти ефективність вжитих заходів та коригувати стратегію у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі або внутрішній ситуації підприємства. Це може включати аналіз результатів та проведення регулярних зустрічей для обговорення актуальних питань і можливих корективів. Приклади можливих загроз для організації представлені в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Приклади можливих загроз для організації [28]

Тип загрози	Опис	Можливі наслідки
Фінансова загроза	Нестача обігових коштів	Зниження ліквідності, банкрутство
Конкуренція	Посилення конкурентів	Втрата частки ринку
Соціальна	Масові звільнення	Зниження продуктивності, репутаційні втрати
Технологічна	Застарілі технології	Зниження ефективності виробництва

Таким чином, ефективна розробка антикризової стратегії є складним, але необхідним процесом, що допомагає організації бути готовою до можливих викликів та забезпечує її стійкість у мінливих умовах бізнес-середовища.

Після ідентифікації загроз необхідно розробити превентивні заходи для зниження ризиків. Це може бути реалізовано через кілька підходів [17]:

1. Фінансові інструменти. Створення резервних фондів для покриття можливих втрат або несподіваних витрат. Це дозволяє підприємству зберегти ліквідність і підтримати операційну діяльність у кризових умовах.

2. Організаційні зміни. Оптимізація персоналу та автоматизація бізнес-процесів можуть суттєво підвищити ефективність. Наприклад, впровадження сучасних технологій управління може допомогти зменшити витрати та поліпшити продуктивність.

3. Стратегічні заходи. Диверсифікація діяльності підприємства, що дозволяє зменшити залежність від одного джерела доходу, або впровадження нових технологій для покращення продукції чи послуг. Це може включати вихід на нові ринки, що зменшить ризики, пов'язані з коливаннями в окремих сегментах.

На основі отриманих даних формується загальна стратегія виходу з кризи. Цей етап включає [9]:

1. Визначення конкретних цілей. Формулювання чітких і вимірюваних цілей, які організація прагне досягти під час виходу з кризи. Це можуть бути, наприклад, поліпшення фінансових показників, збільшення частки ринку або покращення задоволеності клієнтів.

2. Встановлення пріоритетів. Визначення, які заходи є найбільш критичними для досягнення успіху. Це може включати реструктуризацію підприємства або зміну бізнес-моделі, яка забезпечить більшу гнучкість в умовах змінюваного ринку.

3. Пошук нових ринків або інвесторів. Визначення нових можливостей для росту, таких як співпраця з новими партнерами, залучення інвестицій або вихід на міжнародні ринки.

Останній етап полягає у практичному впровадженні заходів антикризового управління. Це передбачає:

1. Регулярний моніторинг ефективності. Постійна оцінка результатів впроваджених заходів, щоб визначити їх дієвість у досягненні поставлених цілей. Важливо мати механізми зворотного зв'язку, які дозволяють виявити проблеми на ранніх стадіях.

2. Коригування дій. Гнучкість у реагуванні на зміни ситуації — це критично важливий аспект антикризового управління. Якщо певні заходи не приносять очікуваних результатів, необхідно бути готовими до їх корекції.

3. Вплив зовнішніх чинників. Постійний аналіз зовнішнього середовища для виявлення нових загроз або можливостей, які можуть вплинути на стратегію. Це може включати моніторинг ринкових тенденцій, змін у законодавстві або конкурентного середовища.

Таким чином, розробка та реалізація антикризової стратегії є складним, але необхідним процесом для забезпечення стабільності та стійкості підприємства в умовах невизначеності та ризиків.

Таблиця 1.3 містить основні етапи розробки антикризової стратегії, що є важливим інструментом для підприємств у складних економічних умовах.

Таблиця 1.3

Основні етапи розробки антикризової стратегії [21]

Етап	Опис
Аналіз середовища	Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів
Визначення загроз	Ідентифікація основних ризиків та їх наслідків
Розробка заходів	Створення інструментів для зниження ризиків
Формулювання стратегії	Визначення дій для виходу з кризи
Впровадження та моніторинг	Реалізація та оцінка ефективності стратегії

Антикризова стратегія є невід'ємною складовою успішного управління організацією, оскільки вона забезпечує можливість уникнути непередбачуваних втрат і стабільно функціонувати в кризові періоди. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де ризики можуть виникати з різних джерел, важливість такої стратегії важко переоцінити.

Правильно розроблена антикризова стратегія передбачає не лише виявлення загроз, але й підготовку до їх подолання. Цей процес охоплює

кілька важливих аспектів. По-перше, він включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Це дозволяє визначити потенційні ризики ще до їх виникнення.

Крім того, важливу роль відіграє впровадження інноваційних рішень, які можуть суттєво підвищити ефективність роботи організації. Інновації можуть стосуватися як технологічних аспектів, так і управлінських практик, що дозволяє зменшити витрати і підвищити продуктивність.

Не менш важливим є гнучке реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Це означає, що організація повинна бути готовою швидко адаптувати свої стратегії та процеси відповідно до нових умов, які можуть виникати в результаті економічних, політичних або соціальних змін [19].

Загалом, антикризова стратегія забезпечує комплексний підхід до управління ризиками, що не тільки захищає підприємство від негативних впливів, але й дозволяє йому використовувати кризові ситуації як можливості для розвитку та вдосконалення. Така стратегія, якщо її реалізувати правильно, стає потужним інструментом для забезпечення довгострокової стійкості та успіху організації в умовах невизначеності.

1.2 Види антикризових стратегій організацій

Антикризова стратегія — це система заходів, що допомагає підприємствам подолати кризові ситуації, зменшуючи негативні наслідки та відновлюючи стабільність. Її основна мета — зберегти життєздатність організації за будь-яких умов, захистити активи та забезпечити стійкий розвиток [12].

Існує кілька видів антикризових стратегій, кожен з яких залежить від природи кризи, особливостей підприємства та його галузі. Наприклад, в умовах фінансової кризи можуть бути застосовані заходи, що спрямовані на оптимізацію витрат і підвищення ліквідності. У той же час, в ситуаціях,

пов'язаних із втратами ринкової частки, стратегія може включати агресивну маркетингову кампанію або інновації у продуктах.

Кожен тип стратегії застосовується залежно від стану організації, рівня ризиків і масштабів кризи. У разі легкого економічного спаду підприємство може обрати консервативний підхід, зосереджуючи увагу на збереженні ресурсів і вдосконаленні внутрішніх процесів. Важливо також враховувати специфіку галузі: для деяких секторів, таких як технології або споживчі товари, швидка адаптація до нових умов може бути критично важливою.

Крім того, антикризові стратегії можуть бути спрямовані на реструктуризацію компанії, пошук нових ринків або партнерів, а також на зміни в управлінській структурі. Вибір конкретного підходу потребує глибокого аналізу ситуації, щоб знайти оптимальні рішення, які допоможуть не лише подолати кризу, а й вийти з неї з новими можливостями для розвитку [30].

Отже, антикризова стратегія є важливим інструментом для управління ризиками та забезпечення стабільності організації в умовах невизначеності, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змінюваного бізнес-середовища та зберегти свою конкурентоспроможність.

Стратегія запобігання кризі передбачає ідентифікацію потенційних загроз на ранніх етапах і розробку превентивних заходів для уникнення їх впливу. Це проактивний підхід, що базується на глибокому аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників, а також передбачає ефективне управління ризиками. Впровадження цієї стратегії дозволяє організаціям не лише знизити ймовірність виникнення криз, але й забезпечити стабільний розвиток у складних умовах.

Превентивні антикризові заходи можуть включати різноманітні елементи. По-перше, фінансове планування є основою стратегії, адже створення резервних фондів дозволяє підприємству мати ресурси для подолання непередбачених ситуацій. Це може включати формування

спеціальних фінансових резервів, які можуть бути використані в кризових ситуаціях, забезпечуючи ліквідність і стабільність.

По-друге, ризик-менеджмент, що передбачає застосування страхових механізмів і диверсифікацію активів, дозволяє розподілити ризики та знизити їх негативний вплив. Це може включати як страхування ключових активів, так і інвестиції в різні сектори, щоб зменшити залежність від одного джерела доходу [49].

По-третє, моніторинг ринку, що передбачає систематичний аналіз конкурентного середовища та макроекономічних змін, є критично важливим для виявлення ранніх сигналів можливих загроз. Регулярний аналіз ринку дозволяє організації оперативно реагувати на зміни в споживчому попиті, конкурентній ситуації та економічних умовах.

Цей вид стратегії особливо важливий для організацій, що прагнуть уникнути серйозних кризових ситуацій за рахунок вчасного реагування на зовнішні і внутрішні зміни. Завдяки запровадженню превентивних заходів підприємства можуть значно підвищити свою стійкість до ризиків і забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі. Це не лише зменшує ймовірність криз, а й сприяє зміцненню позицій на ринку, дозволяючи організаціям зберігати конкурентоспроможність у швидко змінюваному середовищі.

В таблиці 1.4 представлена основні етапи стратегії запобігання кризи, які допомагають підприємствам виявляти та усувати потенційні загрози ще до їх реалізації.

Таблиця 1.4

Основні етапи стратегії запобігання кризи [20]

Етап	Опис
Аналіз ризиків	Визначення потенційних загроз для бізнесу
Формування превентивних дій	Розробка плану дій для уникнення кризи
Моніторинг	Постійне відстеження зовнішнього та внутрішнього середовища

Коли підприємство опиняється в ситуації кризи, стратегія стабілізації стає основною. Її мета полягає у зупиненні деградаційних процесів у компанії, мінімізації втрат та відновленні контролю над ситуацією. Ця стратегія є критично важливою для виживання організації в умовах кризи, адже вона фокусується на негайних і ефективних діях.

Основні кроки стратегії стабілізації включають [4]:

1. Фінансову реструктуризацію - це передбачає переговори з кредиторами щодо умов погашення боргів. Зниження фінансового навантаження може включати продовження термінів виплат або зниження процентних ставок, що дозволить організації зберегти ліквідність і уникнути дефолту.

2. Оптимізацію витрат. У рамках цієї дії здійснюється скорочення непродуктивних витрат та перегляд виробничих процесів. Це може включати зменшення витрат на адміністративні потреби, оптимізацію запасів і ресурсів, а також підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

3. Управління персоналом - цей аспект стратегії може включати скорочення або реорганізацію трудових ресурсів. Залежно від ситуації, підприємство може прийняти рішення про тимчасове зменшення чисельності працівників або переведення співробітників на нові ролі, що відповідатимуть актуальним потребам бізнесу.

Ця стратегія має короткострокову природу і спрямована на відновлення рівноваги в діяльності організації. Вона створює необхідні умови для подальшого розвитку або реструктуризації, дозволяючи компанії зосередитися на відновленні фінансової стійкості та підготовці до нових викликів. Важливо, щоб усі дії в рамках стратегії стабілізації були чітко сплановані і реалізовані з максимальною ефективністю, оскільки це визначатиме майбутнє підприємства у післякризовий період.

Ключові заходи стратегії стабілізації представлено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Ключові заходи стратегії стабілізації [7]

Заходи	Мета
Скорочення витрат	Мінімізація фінансових втрат
Реструктуризація боргів	Уникнення банкрутства через перегляд умов боргових зобов'язань
Оптимізація операцій	Підвищення ефективності управлінських процесів

Після того, як кризу подолано, настає етап відновлення та подальшого розвитку організації. Ця стратегія має на меті поступове повернення компанії до стабільної діяльності та досягнення нових бізнес-цілей. Вона передбачає впровадження інновацій, диверсифікацію діяльності та освоєння нових ринків, що дозволяє не лише відновити втрачені позиції, але й значно зміцнити конкурентоспроможність.

Основні складові стратегії розвитку після кризи охоплюють кілька важливих аспектів [47]:

Інновації та технологічні зміни відіграють ключову роль у процесі відновлення. Це може включати впровадження нових продуктів, що відповідають сучасним потребам споживачів, або покращення існуючих бізнес-процесів для підвищення їх ефективності. Інноваційний підхід дозволяє підприємству адаптуватися до нових умов ринку та задовольняти вимоги клієнтів.

Розширення ринку є ще одним важливим компонентом. Це може бути досягнуто шляхом пошуку нових ринків збуту або освоєння нових сегментів для існуючої продукції. Вихід на нові ринки не лише забезпечує нові джерела доходу, але й допомагає зменшити ризики, пов'язані з залежністю від обмеженого ринку.

Залучення нових інвестицій також є критично важливим для подальшого розвитку. Це може включати покращення фінансового становища через залучення нових інвесторів або отримання державних субсидій, що допоможуть підтримати фінансову стабільність підприємства.

Наявність додаткових фінансових ресурсів дозволяє компанії реалізувати нові проекти та ініціативи.

Цей вид стратегії передбачає не лише відновлення після кризи, але й спрямування організації на новий рівень розвитку. Таким чином, підприємство не лише виходить із кризи, але й закладає основи для стійкого зростання, що дозволяє йому бути більш адаптивним до змін у бізнес-середовищі та досягати довгострокового успіху. Основні етапи стратегії розвитку після кризи досліджено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Основні етапи стратегії розвитку після кризи [26]

Етап	Опис
Впровадження інновацій	Введення нових продуктів, послуг або модернізація процесів
Диверсифікація діяльності	Розширення портфеля продуктів або географічних ринків
Залучення інвестицій	Пошук інвесторів та фінансових джерел для розвитку

Антикризові стратегії дозволяють підприємствам ефективно реагувати на виклики та загрози, забезпечуючи стабільність і розвиток у мінливих умовах ринку. Вибір конкретного виду стратегії залежить від масштабів кризи, фінансового стану організації та її довгострокових цілей.

Успішні організації зазвичай комбінують різні підходи, поєднуючи превентивні заходи з оперативними реакціями на кризові явища. Це дозволяє їм не лише уникати серйозних втрат, але й зміцнювати свої позиції на ринку. Превентивні заходи допомагають ідентифікувати потенційні загрози ще до їх виникнення, що дозволяє своєчасно вжити необхідних заходів.

Коли ж криза стає реальністю, швидке реагування стає критично важливим. Ефективне управління кризовими ситуаціями вимагає готовності вжити рішучих дій, таких як фінансова реструктуризація, оптимізація витрат або управління персоналом. Комбінування цих стратегій дозволяє організаціям адаптуватися до швидко змінюваних умов, зберігаючи свою конкурентоспроможність [47].

Таким чином, антикризові стратегії є важливим інструментом для

підприємств, які прагнуть не лише вижити в умовах кризи, а й стати сильнішими в результаті. Впровадження комплексного підходу до антикризового управління забезпечує організаціям необхідні ресурси та механізми для досягнення стабільності та подальшого розвитку.

1.3 Інструменти розробки і реалізації антикризових стратегій

Інструменти розробки та реалізації антикризових стратегій є важливим аспектом управління організацією в умовах нестабільності та криз. Ефективна антикризова стратегія спирається на систематичний підхід до аналізу, планування та виконання заходів, що дозволяють підприємству адаптуватися до змінного середовища і мінімізувати негативні наслідки кризи.

Основні інструменти, що використовуються в рамках антикризових стратегій, охоплюють кілька ключових аспектів [33].

По-перше, аналітичні інструменти допомагають виявити проблеми на ранніх етапах. Вони можуть включати SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Регулярний моніторинг ринкових тенденцій та фінансових показників допомагає вчасно виявити потенційні ризики.

По-друге, фінансові інструменти є критично важливими для стабілізації підприємства. Це може бути створення резервних фондів, оптимізація грошових потоків, або проведення реструктуризації боргових зобов'язань. Залучення інвесторів або кредиторів для підтримки ліквідності також може відігравати важливу роль у фінансовій стабільності.

По-третє, організаційні засоби передбачають оптимізацію внутрішніх процесів і структури управління. Це може включати реорганізацію команди, скорочення витрат, або навіть зміну бізнес-моделі, що дозволяє підвищити ефективність діяльності.

Крім того, комунікаційні інструменти є необхідними для забезпечення прозорості та довіри серед співробітників, партнерів і клієнтів. Внутрішня комунікація, що забезпечує співробітників інформацією про заходи, що вживаються, допомагає підтримувати їхню мотивацію і залученість.

Нарешті, управлінські засоби, такі як регулярні зустрічі, стратегічні сесії та навчання для команди, можуть допомогти зберегти фокус на довгострокових цілях, навіть під час кризи.

Таким чином, використання цих інструментів у рамках антикризових стратегій дозволяє підприємствам не лише подолати труднощі, але й вийти з кризи з новими можливостями для зростання та розвитку.

Фінансові інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості організації під час кризи. Вони охоплюють широкий спектр заходів, спрямованих на забезпечення ефективного управління фінансами, що дозволяє підприємству адаптуватися до складних умов.

По-перше, аналіз фінансових потоків є основою для розуміння фінансового становища організації. Регулярний моніторинг доходів і витрат допомагає виявити проблемні області та вчасно вжити заходів для їх вирішення. Це дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни у фінансовій ситуації [25].

По-друге, управління ліквідністю є критично важливим для підтримки фінансової стійкості. Забезпечення достатнього рівня ліквідних активів дозволяє підприємству справлятися з короткостроковими зобов'язаннями та уникати дефіциту коштів. Такий захід може включати оптимізацію дебіторської заборгованості та контроль за термінами виплат.

Оптимізація витрат — ще один важливий аспект. У умовах кризи підприємствам необхідно ретельно аналізувати всі витрати, виявляючи ті, що є непродуктивними. Це може включати перегляд контрактів з постачальниками, зменшення адміністративних витрат і впровадження ефективних практик управління ресурсами.

Реструктуризація боргів також є важливим інструментом для зменшення фінансового тиску. Це може включати зміну структури боргових зобов'язань, подовження термінів виплат або домовленості про зниження ставок за кредитами. Такі дії допомагають підприємству зменшити щомісячні фінансові зобов'язання та вивільнити кошти для інших потреб.

Залучення нових джерел фінансування, таких як інвестори або державні програми підтримки, може забезпечити додаткові ресурси для підтримки діяльності підприємства. Це дозволяє організації мати більшу гнучкість у своїй фінансовій стратегії.

Наприклад, бюджетування є одним із основних інструментів управління фінансами, що дозволяє компаніям оптимізувати витрати в умовах кризи. Це включає планування короткострокових і довгострокових витрат відповідно до актуальної фінансової ситуації. Створення детального бюджету допомагає підприємствам зосередитися на пріоритетних витратах і уникати непотрібних витрат, що сприяє підвищенню фінансової стійкості. Таким чином, використання фінансових інструментів є критично важливим для успішної реалізації антикризових стратегій і забезпечення стабільності організації під час нестабільності.

Основні фінансові інструменти антикризових стратегій узагальнено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Основні фінансові інструменти антикризових стратегій [32]

Інструмент	Опис
Бюджетування	Планування витрат з метою мінімізації фінансових ризиків
Реструктуризація боргів	Зміна умов погашення боргових зобов'язань
Управління ліквідністю	Забезпечення достатнього рівня фінансових ресурсів

Організаційні інструменти спрямовані на оптимізацію внутрішньої структури підприємства, реорганізацію процесів і підвищення продуктивності. У кризових умовах важливо зосередитися на підвищенні ефективності роботи організації, що може включати кілька ключових заходів.

По-перше, зменшення кількості співробітників може бути необхідним кроком для скорочення витрат. Це не завжди легкий вибір, але в деяких випадках він може бути критично важливим для виживання підприємства. Процес скорочення має бути проведений з максимальною уважністю, щоб зберегти ключові компетенції та мінімізувати негативний вплив на моральний стан залишеного персоналу.

По-друге, злиття департаментів може сприяти оптимізації управлінських процесів. Об'єднання підрозділів, які виконують схожі функції, дозволяє зменшити дублювання зусиль, знизити витрати на управління і підвищити ефективність комунікацій [37].

Зміни у виробничих процесах також можуть суттєво вплинути на продуктивність. Перегляд та вдосконалення технологій виробництва, впровадження нових методів роботи або заміна старого обладнання на більш сучасне можуть допомогти підвищити продуктивність та зменшити витрати.

Автоматизація рутинних операцій є ще одним важливим заходом для підвищення ефективності. Впровадження автоматизованих систем для управління запасами, обліку або обробки даних дозволяє зменшити людський фактор, знизити ймовірність помилок та звільнити час співробітників для виконання більш стратегічних завдань [8].

Одним із основних організаційних заходів є оптимізація штатного розкладу. Цей захід передбачає не лише зменшення кількості працівників, але й переоцінку їхніх ролей і обов'язків. Перехід на гнучкі робочі графіки або впровадження принципів аутсорсингу для виконання певних функцій можуть забезпечити додаткову гнучкість і знизити витрати (табл. 1.8).

Ці заходи дозволяють організації зберегти фінансові ресурси в критичних умовах і забезпечити безперервність бізнес-процесів. Успішна реалізація організаційних інструментів може стати основою для подальшого розвитку підприємства, дозволяючи йому адаптуватися до нових умов ринку і залишатися конкурентоспроможним.

Таблиця 1.8

Організаційні інструменти антикризових стратегій [16]

Інструмент	Опис
Оптимізація структури	Реорганізація процесів для підвищення ефективності
Автоматизація	Використання технологій для зниження людських ресурсів
Скорочення витрат	Зменшення непродуктивних витрат у кризових ситуаціях

Ефективна комунікація під час кризи є критично важливою як на внутрішньому рівні (серед працівників), так і на зовнішньому (з партнерами, інвесторами, клієнтами). Прозорість та своєчасність інформації допомагають зберегти довіру, уникнути паніки та запобігти дезінформації, що може негативно вплинути на репутацію організації.

Одним із основних аспектів антикризового управління є побудова антикризового плану комунікації. Це передбачає розробку чітких і зрозумілих повідомлень для різних зацікавлених сторін. Внутрішнє інформування працівників про ситуацію в компанії, поточні виклики та подальші дії допомагає зберегти їхню мотивацію і залученість у процес (табл. 1.9). Регулярні зустрічі, розсилки або вебінари можуть слугувати платформою для відкритого обговорення проблем і обміну думками.

На зовнішньому рівні важливо підтримувати комунікацію з клієнтами та партнерами. Це може включати своєчасну інформацію про зміни в наданні послуг, графіки роботи, або нові умови співпраці. Використання різних каналів комунікації, таких як соціальні мережі, електронна пошта або прес-релізи, дозволяє оперативно донести важливі новини до аудиторії.

Крім того, активна реакція на запити та коментарі з боку клієнтів і партнерів може суттєво зміцнити довіру до організації. Важливо не лише реагувати на негативні відгуки, але й надавати підтримку та рішення у складних ситуаціях [38].

Використання аналітичних інструментів для моніторингу суспільної думки та реакцій на повідомлення також може бути корисним. Це допомагає зрозуміти, як сприймається інформація, та вчасно коригувати комунікаційну

стратегію, щоб уникнути можливих конфліктів або непорозумінь.

Таким чином, ефективна комунікація під час кризи не лише сприяє збереженню довіри, але й підтримує стабільність підприємства, дозволяючи йому швидше адаптуватися до змін і зберегти конкурентоспроможність.

Таблиця 1.9

Комунікаційні інструменти антикризових стратегій [35]

Інструмент	Опис
Антикризовий план комунікацій	Розробка стратегії інформування внутрішніх і зовнішніх аудиторій
Управління корпоративною репутацією	Підтримка позитивного іміджу в умовах кризи
Прозорість комунікації	Чітке й відкрите інформування про поточний стан справ

Керівництво компанії під час кризи має ухвалювати швидкі та чіткі рішення, що вимагає використання ефективних управлінських інструментів. Одними з найбільш важливих є інструменти стратегічного планування, такі як SWOT-аналіз і PEST-аналіз. Ці методи дозволяють оцінити зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність організації (табл. 1.10).

SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що існують в зовнішньому середовищі. Завдяки цьому аналізу, керівництво може визначити ключові області для вдосконалення і розробити стратегії, які максимально використовують сильні сторони та можливості, одночасно мінімізуючи вплив слабких сторін і загроз.

PEST-аналіз фокусується на вивченні політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Цей аналіз дозволяє зрозуміти ширше контекстуальне середовище, в якому функціонує організація, і виявити потенційні зміни, що можуть потребувати адаптації стратегії.

Також важливою складовою управлінських інструментів є методи оцінки ризиків, які дозволяють визначити ймовірність виникнення небажаних подій та їх потенційний вплив на бізнес. Це може включати

створення сценаріїв розвитку подій, що допомагає підготуватися до різних варіантів виходу з кризової ситуації.

Керівництво повинно також забезпечити гнучкість у прийнятті рішень. Це може передбачати делегування повноважень менеджерам середньої ланки, що дозволяє швидше реагувати на зміни і приймати рішення на місцях. Залучення команди до процесу прийняття рішень може також підвищити їхню мотивацію та зацікавленість у результатах [39].

Таким чином, управлінські інструменти стратегічного планування є важливими для забезпечення ефективного управління під час кризи. Вони допомагають організації адаптуватися до нових умов, виявляти напрямки для стабілізації та подальшого розвитку, а також формувати проактивний підхід до управління ризиками [48].

Таблиця 1.10

Основні управлінські інструменти антикризових стратегій [34]

Інструмент	Опис
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз
PEST-аналіз	Оцінка зовнішнього середовища (політичного, економічного, соціального, технологічного)
Стратегічне планування	Формування стратегії для адаптації до нових умов

Отже, розробка та реалізація антикризової стратегії потребує комплексного підходу з використанням різноманітних інструментів. Ефективна комбінація фінансових, організаційних, комунікаційних та управлінських засобів дозволяє організації не лише подолати кризу, а й закласти основу для майбутнього зростання.

1.4 Особливості антикризового управління у фармацевтичних організаціях

Антикризове управління у фармацевтичних організаціях має свої специфічні особливості, обумовлені регульованим середовищем, характером

продукції та вимогами високих стандартів якості. Ці особливості включають кілька ключових аспектів, які необхідно враховувати під час розробки антикризових стратегій.

Фармацевтичні компанії функціонують під жорстким контролем регуляторних органів, таких як Міністерство охорони здоров'я (МОЗ), FDA (для міжнародних ринків) та інші установи, які стежать за якістю та безпекою лікарських засобів. Це регулювання вимагає від компаній дотримання всіх встановлених стандартів і нормативів.

У контексті антикризового управління це означає, що будь-яка стратегія повинна включати заходи для забезпечення відповідності вимогам регуляторів. Це може включати [40]:

- Регулярний аудит процесів - проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів, щоб забезпечити відповідність всім стандартам.
- Навчання персоналу - підвищення кваліфікації співробітників у сфері регуляторних вимог та стандартів якості.
- Розробка чітких протоколів - створення процедур для своєчасної реакції на зміни у законодавстві або в регуляторних вимогах.

Порушення вимог можуть призвести до серйозних наслідків, включаючи призупинення ліцензії, накладення штрафів або навіть повну зупинку діяльності організації. Тому дотримання норм є не лише питанням репутації, але й життєво важливим елементом стратегії.

Підприємства повинні дотримуватися суворих стандартів якості на всіх етапах — від розробки до виробництва та розподілу. Це включає використання сертифікованих матеріалів, проведення клінічних випробувань та контроль якості готової продукції. Антикризова стратегія має враховувати заходи для забезпечення безперервності високої якості продукції, що може включати:

- Моніторинг постачальників - оцінка надійності постачальників сировини та компонентів, що використовуються у виробництві.

- Впровадження системи управління якістю (QMS) - застосування міжнародних стандартів, таких як ISO 9001, для системного підходу до управління якістю.

У кризових ситуаціях комунікація з усіма зацікавленими сторонами, включаючи медичних працівників, пацієнтів, регуляторів і інвесторів, є критично важливою. Прозорість і відкритість в інформації допомагають підтримувати довіру до організації. Антикризова стратегія повинна включати:

- Регулярні оновлення інформації - надання актуальної інформації про ситуацію у всередині підприємства, нові заходи та стратегії.

- Активне реагування на запити - швидке реагування на запитання та занепокоєння з боку споживачів і партнерів.

Загалом, антикризове управління у фармацевтичних організація (ФО) вимагає системного підходу, що включає дотримання суворих стандартів, забезпечення якості продукції та ефективну комунікацію з усіма зацікавленими сторонами. Це дозволяє підприємствам не лише впоратися з кризовими ситуаціями, але й зміцнити свою позицію на ринку.

У кризових умовах ФО стикаються з необхідністю скорочення витрат, однак специфіка галузі вимагає особливої уваги до якості продукції. Зниження стандартів може призвести до серйозних наслідків для здоров'я пацієнтів і негативно вплинути на репутацію в цілому. Тому антикризові заходи повинні бути спрямовані на оптимізацію операційних витрат, збереження якості виробництва та ефективне управління ресурсами [41].

Оптимізація витрат вимагає детального аналізу всіх витратних статей, що дозволяє виявити неефективні витрати. Проведення аудиту витрат допомагає визначити, де можна скоротити витрати без шкоди для основних процесів. Наприклад, перегляд контрактів з постачальниками може забезпечити кращі умови, що також зменшить витрати.

Важливим елементом є автоматизація процесів, яка дозволяє зменшити

витрати на працю і підвищити ефективність. Оптимізація виробничих процесів також відіграє ключову роль у збереженні якості продукції, адже вдосконалення існуючих виробничих ліній допомагає зменшити витрати на енергоресурси і матеріали (табл. 1.11).

Збереження якості продукції стає пріоритетом, і для цього важливо дотримуватися встановлених стандартів на всіх етапах виробництва. Регулярні перевірки та тестування готової продукції допомагають забезпечити відповідність цим стандартам. Навчання персоналу щодо важливості дотримання норм якості також є критично важливим, адже обізнаність співробітників допомагає запобігти потенційним проблемам.

Таким чином, антикризове управління в ФО вимагає комплексного підходу, що дозволяє зберігати баланс між скороченням витрат і підтримкою високих стандартів якості продукції.

Таблиця 1.11

Основні інструменти антикризової оптимізації витрат [31]

Інструмент	Опис
Впровадження автоматизації	Використання сучасних технологій для зниження операційних витрат
Оптимізація ланцюгів постачання	Перегляд умов постачання для зменшення витрат і покращення логістики
Управління закупівлями	Раціоналізація постачання сировини для скорочення витрат

Порушення ланцюгів постачання можуть мати критичний вплив на фармацевтичні компанії, оскільки виробництво ліків залежить від безперервного доступу до сировини. У такій ситуації антикризові заходи мають бути спрямовані на забезпечення стабільності і безперервності процесів.

Одним із ключових аспектів є вибір альтернативних постачальників. Це дозволяє компаніям не залежати від одного джерела сировини, що знижує ризики у випадку виникнення проблем у ланцюгах постачання. Налагодження взаємодії з кількома партнерами створює запасні варіанти, які

можна швидко активувати у разі необхідності (табл. 1.12).

Крім того, важливо постійно аналізувати ринок постачання, щоб вчасно виявляти потенційні загрози і можливості. Встановлення тісних контактів із постачальниками також може допомогти отримати важливу інформацію про можливі зміни в їхніх виробничих можливостях або цінах.

Таким чином, забезпечення безперервності ланцюгів постачання через розробку альтернативних джерел та налагодження стійких відносин з партнерами є важливими заходами для зменшення ризиків дефіциту компонентів і сировини. Це не лише підвищує стійкість компанії в умовах кризи, але й сприяє довгостроковій стабільності її діяльності.

Таблиця 1.12

Основні методи забезпечення безперервності виробництва [30]

Метод	Опис
Диверсифікація постачальників	Залучення кількох надійних постачальників для забезпечення стабільності поставок
Створення стратегічних запасів	Накопичення резервних запасів критично важливих матеріалів
Оптимізація ланцюгів постачання	Підвищення ефективності логістичних процесів

У фармацевтичній галузі дослідження та розробка нових препаратів відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії навіть у період кризи. ФО повинні здійснювати інвестиції в наукові розробки та інновації, навіть в умовах обмеженого бюджету, оскільки це дозволяє створювати нові продукти та забезпечувати довгострокову стабільність.

Криза може вплинути на довіру пацієнтів до продуктів компанії. Тому важливо забезпечити ефективну комунікацію зі споживачами та медичною спільнотою, щоб зберегти довіру та підтримувати прозорість діяльності. Цей аспект включає інформування про наявність препаратів, зміни в асортименті, а також підтвердження високих стандартів безпеки та ефективності (табл. 1.13).

Таблиця 1.13

Основні інструменти комунікації під час кризи [24]

Інструмент	Опис
Прозорість інформації	Чітке інформування пацієнтів та партнерів про поточний стан справ
Антикризовий план комунікації	Розробка плану інформування всіх зацікавлених сторін
Використання цифрових каналів	Активне використання соціальних мереж та офіційного сайту для донесення інформації

Антикризове управління у ФО є складним і багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу. Основні інструменти включають фінансову оптимізацію, забезпечення стабільності постачання, збереження інвестицій в інновації та ефективну комунікацію. Успіх антикризових заходів залежить від здатності організації швидко адаптуватися до змінного середовища і зберігати високу якість продукції та послуг [44].

Висновки за розділом 1

Антикризова стратегія є системою заходів, спрямованих на виявлення, подолання та запобігання кризовим ситуаціям у діяльності організації. Основні етапи її розробки включають аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, ідентифікацію потенційних загроз, формулювання цілей і заходів, а також моніторинг і оцінку реалізації стратегії. Це забезпечує гнучкість і адаптивність підприємства в умовах змін.

Існують різні види антикризових стратегій, які залежать від характеру кризи та особливостей підприємства. Серед них можна виділити стратегію запобігання кризі, стратегію стабілізації та стратегію відновлення. Кожен з цих підходів орієнтований на специфічні цілі та завдання, що допомагає організації ефективно реагувати на виклики.

Для ефективного управління кризовими ситуаціями використовуються різноманітні інструменти, такі як фінансові, організаційні, комунікаційні та

управлінські засоби. Ці інструменти допомагають проводити аналіз, планувати заходи та здійснювати моніторинг ефективності дій, що дозволяє підприємствам адаптуватися до швидко змінюваного середовища.

Антикризове управління у фармацевтичних організаціях має специфічні аспекти, зокрема суворе регулювання, необхідність дотримання стандартів якості та особливу увагу до безпеки продукції. У таких умовах важливо забезпечити стабільність ланцюгів постачання, підтримувати високу якість продукції та налагоджувати ефективну комунікацію з усіма зацікавленими сторонами. Це дозволяє не лише подолати кризи, але й зміцнити позиції на ринку.

Таким чином, антикризове управління є комплексним процесом, що вимагає стратегічного підходу, чіткої організації та постійного моніторингу для забезпечення стійкості та розвитку підприємства в умовах нестабільності.

Рис. 2.1 Мапа аптек мережі «Аптека 9-1-1»

На полицях аптек представлений широкий асортимент лікарських засобів (ЛЗ), БАДів, дерматологічної косметики, предметів догляду за хворими та маломобільними групами населення, ортопедичних виробів й засобів для немовлят та породіль. Характерними привабливими ознаками мережі є порівняно низькі ціни з конкурентами і гарантована якість ЛЗ та іншої продукції, програма лояльності та високий стандарт обслуговування, що виділяє її серед інших учасників фармацевтичного ринку та сприяє формуванню прихильності покупців до бренду. Серед постачальників – тільки добре відомі великі дистриб'ютори, такі як СП "Оптіма-Фарм, ЛТД", ТОВ "БАДМ", ТОВ «МЕДИЧНИЙ ЦЕНТР «М.Т.К.», що гарантують оригінальність та високу якість закупленого товару [27].

Забезпечення доступності лікарських засобів є особливо важливим у контексті сучасних викликів у сфері охорони здоров'я. Працівники всієї мережі аптек роблять все можливе, щоб покупці могли легко отримати необхідні медикаменти, враховуючи не лише популярні препарати, а й рідкісні або специфічні ліки. Це допомагає знизити ризики для здоров'я населення та забезпечити своєчасне лікування.

Таким чином, аптечна мережа «Аптека 9-1-1» залишає за собою провідне місце у рейтингу «Топ-15 кращих аптечних мереж України» за версією Ukrainian Business Award на вітчизняному фармацевтичному ринку, сприяючи доступності лікарських засобів і покращуючи якість обслуговування клієнтів, що в свою чергу позитивно впливає на загальний рівень охорони здоров'я населення [36] (рис. 2.2).

В табл.2.1 наведено результати аналізу структури активів і пасивів ТОВ «Аптека 911.юа». Вивчення зміни капіталу і його формування допоможе оцінити, наскільки підприємство ТОВ «Аптека 911.юа» здатне адаптуватися до зовнішніх викликів.

Позиція	Назва	Оцінка
1	Аптека АНЦ	90,27
2	Аптека Подорожник	88,65
3	Аптека Доброго Дня	85,02
4	Мережа аптек D.S.	84,75
5	Аптека 9-1-1	81,14
6	Аптека «Бажаємо здоров'я»	70,71
7	Аптека Здорова Родина	68,56
8	Мережа аптека Вітамін	57,59
9	Аптека «Мед-Сервіс»	54,99
10	Аптека Біла Ромашка	47,26
11	Аптека FARMACIA	43,94
12	Аптека 3i	42,27
13	Аптека Аптекар/Віталюкс	38,11
14	Аптека Країна Здоров'я	27,61
15	Аптека Здравица	25

Рис. 2.2 Рейтинг «Топ-15 кращих аптечних мереж України» за версією
Ukrainian Business Award

Таблиця 2.1

Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «Аптека 911.юа» у тис.
грн (Додаток А-Г)

Показник	2021	2022	2023	Зміни (23/22) +/-
I. Активи				
Необоротні активи	5 254	8 306	7 521	-785
Оборотні активи	109 375	104 507	200 344	+95 837
Баланс (Усього активів)	114 629	112 813	207 865	+95 052
II. Пасиви				
Власний капітал	3 329	5 209	13 256	+8 047
Довгострокові зобов'язання	0.00	0.00	0.00	0.00
Поточні зобов'язання	111 300	107 604	194 609	+87 005
Чисті активи	3 329	5 209	13 256	+8 047
III. Фінансові результати				
Чистий дохід від реалізації	806 150	642 034	1 201 060	+559,026
Собівартість реалізованої продукції	735 668	572 468	1 087 923	+515,455
Валовий прибуток	70 482	69 566	113 137	+43,571
Чистий фінансовий результат	4 365	3 555	8 048	+4,493

Аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Аптека 911.юа» у 2021-2023 роках показує зміни, які свідчать про певні позитивні тенденції в розвитку підприємства. Загалом, структура активів та пасивів за три роки зазнала певних трансформацій, зокрема в частині зростання власного капіталу та фінансових результатів.

Спадання необоротних активів у 2022-2023 рр. на 785 тис. грн свідчить про брак інвестицій у довгострокові активи, що може відзначитись на несвоєчасному оновленні технічного оснащення чи придбанні майна. Однак збільшення оборотних активів на 95 837 тис. грн може вказувати на нарощуванні запасів або збільшення ліквідності. У загальному підсумку баланс активів виріс майже вдвічі, що вказує на приріст обсягів ресурсів підприємства та є позитивним сигналом у розвитку підприємства.

По пасивам спостерігається зростання власного капіталу на 8 047 тис. грн, що є позитивним моментом і свідчить про покращення фінансової стабільності компанії. Водночас, незважаючи на відсутність довгострокових зобов'язань, збільшення поточних зобов'язань на 87 005 тис. грн вказує на підвищення кредиторської заборгованості або погіршення фінансової дисципліни, що може бути ознакою неефективного управління зобов'язаннями та фінансовими потоками.

Що стосується фінансових результатів, то підприємство показало значне зростання чистого доходу від реалізації — на 559 026 тис. грн, що більше ніж удвічі перевищує показник попереднього року. Це може свідчити про розширення ринку, збільшення обсягів продажу чи підвищення цін на продукцію. Водночас, собівартість реалізованої продукції також зросла на 515 455 тис. грн, що є відображенням збільшення витрат на виробництво чи закупівлю товарів, однак цей приріст не перевищив приріст доходів, тому валовий прибуток зріс на 43 571 тис. грн, що є позитивним результатом.

Збільшення чистого фінансового результату на 4 493 тис. грн підтверджує загальний позитивний тренд в діяльності компанії. Хоча цей

приріст не є надмірно великим у відносних величинах, він все ж свідчить про ефективніше використання ресурсів і здатність генерувати прибуток на тлі зростання витрат.

Загалом, фінансово-господарська діяльність товариства у 2021-2023 рр. свідчить про поступове, але стабільне зростання, особливо у частині доходів і покращення капіталу. Водночас необхідно звернути увагу на зниження ліквідних активів та контролювати зростання витрат для забезпечення більш ефективної роботи в умовах конкуренції на ринку.

Аналіз стану матеріальної бази Аптеки 911 у 2022-2023 роках вказує на кілька ключових змін, які можуть мати вплив на операційну діяльність підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз стану матеріальної бази ТОВ «Аптека 911.юа» у тис. грн
(Додаток А-Г)

Показник	2021	2022	2023	Зміни (23/22) +/-
Нематеріальні активи	69	2 684	2 441	-243
Основні засоби	4 547	5 291	4 707	-584
Інвестиційна нерухомість	0.00	0.00	0.00	0.00
Запаси	62 342	23 393	52 840	+29 447

По-перше, спостерігається зниження вартості нематеріальних активів на 243 тис. грн. Це може бути результатом амортизації або списання активів, що втрачають свою вартість, таких як програмне забезпечення чи інші нематеріальні інвестиції. Це зниження, хоча й не критичне, але вказує на скорочення частини активів, які не мають фізичної форми, що важливі для функціонування підприємства.

Щодо основних засобів, то їхня вартість також знизилась на 584 тис. грн. Це зниження може бути пов'язане з амортизацією, списанням старої техніки чи обладнання, а також можливою відсутністю інвестицій у поновлення матеріально-технічної бази. Зменшення основних засобів може

свідчити про необхідність оновлення інфраструктури або інвестицій у нові ресурси для підтримки ефективності операцій.

Інвестиційна нерухомість залишилася на нульовому рівні у досліджуваних роках, що вказує на відсутність інвестицій в цей сегмент або відмову від такого виду активів, хоча це також може бути частиною стратегії компанії, що зосереджена на іншому виді ресурсів.

Натомість значне збільшення запасів - на 29 447 тис. грн - є позитивною ознакою зростання операційної діяльності підприємства. Це може свідчити про підвищення обсягів закупівель, підготовку до більшого попиту або розширення асортименту продукції. Збільшення запасів вказує на можливу готовність до збільшення обсягів продажу, що є ознакою зростання бізнесу, але також потребує уважного управління для уникнення надмірних запасів або втрат через застарілість товарів.

Таким чином, зміни у матеріальній базі підприємства свідчать про певні трансформації: з одного боку, є зменшення вартості нематеріальних активів та основних засобів, а з іншого — зростання запасів, що вказує на розвиток і підготовку до розширення діяльності. Однак це також може сигналізувати про потребу в інвестиціях для оновлення технічної бази та ефективного управління ресурсами.

Аналіз показників використання основних і оборотних засобів ТОВ «Аптека 911.юа» у 2022-2023 рр. виявляє важливі зміни, які можуть впливати на ефективність управління ресурсами та фінансові результати підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники використання основних і оборотних засобів «Аптека 911»
(Додаток А-Г)

Показник	2021	2022	2023	Зміни (23/22) +/-
1	2	3	4	5

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Оборотність оборотних активів (днів)	54	60	70	+10
Витрати на збут (тис.грн.)	65 630	64 474	103 297	+38 823

Оборотність оборотних активів зросла на 10 днів, збільшившись з 60 до 70 днів. Це свідчить про те, що підприємство стало повільніше здійснювати обіг своїх оборотних активів — таких як запаси та дебіторська заборгованість. Збільшення цього показника може бути результатом зменшення ефективності використання оборотних активів, що може виникнути через накопичення запасів або затримки в оплаті з боку клієнтів. У результаті підприємство може стикатися з проблемами ліквідності та потребує підвищеної уваги до управління своїми оборотними активами, щоб покращити їх обіг і скоротити час, протягом якого вони "заморожуються".

Водночас витрати на збут зросли на значну суму — 38 823 тис. грн. Це збільшення витрат може бути пов'язане з розширенням маркетингових кампаній, поліпшенням обслуговування клієнтів, збільшенням комісійних виплат, підвищенням курсу валют чи іншими факторами, що супроводжують збільшення обсягів продажів. Однак, це також може свідчити про зростання витрат на утримання конкурентоспроможності на ринку, і важливо, щоб ці витрати не зростали швидше за доходи від реалізації продукції, що може знизити загальну рентабельність бізнесу.

Таким чином, підвищення обіговості оборотних активів та витрат на збут вказує на деякі проблеми в управлінні ресурсами та витратами, що можуть вплинути на ліквідність та ефективність підприємства. Керівництву слід звернути увагу на оптимізацію обігу активів і контролювання витрат, щоб зберегти фінансову стабільність і забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Аналіз структури та чисельності персоналу «Аптека 911» вказує на значні зміни в організаційній структурі підприємства за 2021-2023 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз структури та чисельності персоналу

Показник	2021	2022	2023	Зміни (23/22) +/-
Загальна кількість працівників	156	128	142	+14
Кількість працівників у основному складі	92	97	101	+4
Кількість працівників у адміністрації	64	31	41	+10

Загальна кількість працівників зросла на 14 осіб у 2022-2023 рр., що може свідчити про розширення діяльності ТОВ «Аптека 911.юа», збільшення обсягів виробництва або розширення бізнесу, але відбулось зменшення кількості працівників після 2021 року, внаслідок початку повномасштабного вторгнення на території України. Підвищення чисельності працівників може бути ознакою того, що підприємство активно інвестує в розвиток своїх потужностей і покращення обслуговування клієнтів.

Число працівників основного складу збільшилось на 4 особи, що вказує на незначне збільшення кадрових ресурсів для виробничих потреб. Це може бути зумовлено розширенням виробничих обсягів або необхідністю додаткових спеціалістів для підтримки виробничих процесів на тлі зростання попиту або нових ініціатив.

Значно більшим стало збільшення кількості працівників в адміністрації — на 10 осіб. Це свідчить про посилення управлінської структури та збільшення обсягів адміністративної роботи. Можливо, це пов'язано з розширенням операційних функцій, збільшенням кількості документації, а також з необхідністю в управлінні більш складними процесами внаслідок розширення організації. Збільшення адміністративного персоналу може також бути пов'язане з розвитком маркетингових, фінансових чи HR функцій, що відображає загальний розвиток компанії та її зростання на ринку.

Загалом, зростання чисельності персоналу на 14 осіб вказує на активне розширення бізнесу, як на виробничому, так і на адміністративному рівні. Це може бути ознакою того, що компанія намагається оптимізувати свою структуру управління та забезпечити більш ефективне функціонування різних підрозділів у відповідь на збільшення обсягів діяльності. Водночас важливо, щоб зростання чисельності працівників супроводжувалося підвищенням продуктивності праці та ефективності управлінських процесів, оскільки це може впливати на фінансові результати компанії.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Аптека 911.юа»

Фінансовий стан підприємства визначає його здатність виконувати зобов'язання, інвестувати в розвиток та забезпечувати прибутковість. Аналіз фінансової звітності за 2021-2023 роки дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство управляє своїми активами і пасивами, а також якість фінансових результатів. Розгляд балансу і звіту про фінансові результати допомагає виявити ключові тенденції у доходах і витратах, а також оцінити рентабельність і ліквідність. Визначення основних фінансових коефіцієнтів сприяє комплексному розумінню фінансової стабільності ТОВ «Аптека 911.юа», що важливо для прийняття стратегічних управлінських рішень [27].

Крім того, аналіз балансу підприємства допоможе зрозуміти його фінансову стійкість, структуру активів і пасивів, а також ліквідність. Це особливо важливо в умовах економічної нестабільності, коли підприємства можуть стикатися з різними ризиками. Вивчення зміни капіталу і його формування допоможе оцінити, наскільки ТОВ «Аптека 911.юа» здатне адаптуватися до зовнішніх викликів.

Необхідно також звернути увагу на ключові показники рентабельності, які дадуть змогу оцінити прибутковість діяльності підприємства. Вони

відображають, наскільки ефективно товариство використовує свої ресурси для генерування доходів.

Аналіз фінансової звітності за 2021–2023 роки дозволить не лише оцінити поточний стан організації, а й спрогнозувати її подальший розвиток, враховуючи зовнішні фактори, такі як зміни в законодавстві, економічні умови та конкурентне середовище. Це дасть змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також сформулювати рекомендації щодо його подальшого вдосконалення та адаптації до сучасних вимог ринку.

ТОВ «Аптека 911.юа» активно працює у сфері розподілу лікарських засобів, надаючи широкий асортимент продукції, що включає як рецептурні, так і безрецептурні препарати. Ця організація відіграє важливу роль у забезпеченні доступності медикаментів для населення, що є критично важливим аспектом для підтримання здоров'я громадян.

Забезпечення доступності лікарських засобів є особливо важливим у контексті сучасних викликів у сфері охорони здоров'я. Керівництво аптечної мережі в цілому робить все можливе, щоб пацієнти могли легко отримати необхідні медикаменти, враховуючи не лише популярні препарати, а й рідкісні або специфічні ліки. Це допомагає знизити ризики для здоров'я населення та забезпечити своєчасне лікування.

Окрім цього, мережа постійно вдосконалює свій асортимент, впроваджуючи нові продукти та рішення, що відповідають актуальним потребам споживачів. Це включає також супутні товари, такі як медичні прилади, вітаміни, косметика та засоби для догляду за здоров'ям.

Організація також акцентує увагу на якості обслуговування, що включає кваліфіковані консультації фармацевтів та можливість отримання рекомендацій щодо використання лікарських засобів. Завдяки цьому, аптечна мережа «Аптека 9-1-1» не лише реалізує продукцію, але й активно сприяє підвищенню обізнаності населення про здоровий спосіб життя та правильне використання медикаментів.

Таким чином, аптечна мережа займає важливу позицію на фармацевтичному ринку України, сприяючи доступності лікарських засобів і покращуючи якість обслуговування клієнтів, що в свою чергу позитивно впливає на загальний рівень охорони здоров'я населення.

Аналіз доходів – це одна з частин економічної стратегії організації, яка поцілена на створення економічних умов, що забезпечують відшкодування постійних витрат підприємства, покриття змінних витрат, які залежать від обсягу реалізації продукції, повної і своєчасної оплати всіх видів податків, обов'язкових платежів та забезпечення отримання прибутку [42].

Метою аналізу доходів є оцінка кінцевих результатів діяльності підприємства, вивчення основних причин, їх зміни у динаміці і порівняння з аналогічними підприємствами в регіоні, з показниками підприємств-конкурентів [42].

Важливого значення набуває аналіз фінансових результатів внаслідок того, що він є ключовим фактором управління доходами і витратами підприємств з метою збільшення прибутку, тим самим підвищуючи рентабельність. Основним джерелом для аналізу формування, динаміки та структури показників фінансових результатів за видами діяльності є форма №2 „Звіт про фінансові результати” [43].

Аналіз доходів та витрат ТОВ «Аптека 911.юа» за 2021–2023 роки демонструє позитивні тенденції в фінансовій діяльності компанії. Чистий дохід зріс з 806150 тис. грн у 2021 році до 1201060 тис. грн у 2023 році, що складає 87,1% зростання. Це свідчить про успішну реалізацію стратегії продажів та збільшення попиту на продукцію (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Доходи та витрати ТОВ «Аптека 911.юа» (Додаток А-Г)

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна 2022-2023 (%)	Тенденції зміни
Чистий дохід (тис. грн)	806150	642034	1201060	+87.1%	Зростання доходів
1	2	3	4	5	6

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
Собівартість реалізованої продукції (тис. грн)	7356685	572468	1087923	+90.0%	Підвищення витрат
Валовий прибуток (тис. грн)	70482	69566	113137	+62.6%	Підвищення прибутку
Операційні витрати (тис. грн)	66117	66011	105089	+59.2%	Збільшення витрат
Прибуток до оподаткування (тис. грн)	4365	3555	8048	+126.4%	Зростання прибутку

Собівартість реалізованої продукції також зросла, досягнувши 1087923 тис. грн у 2023 році, що є збільшенням на 90.0%. Це підвищення витрат вказує на зростання цін на сировину або послуги, що може потребувати уваги з боку управління для оптимізації витрат.

Валовий прибуток залишився стабільним, що видно з незначного збільшення до 113137 тис. грн. Це свідчить про те, що попри зростання собівартості реалізованої продукції, «Аптека 911» зуміла зберегти свою рентабельність. Операційні витрати залишилися на рівні 105089 тис. грн, що говорить про збільшення витрат.

Прибуток до оподаткування показав значне зростання, подвоївшись з 3555 тис. грн у 2022 році до 8048 тис. грн у 2023 році. Це є відображенням успішних управлінських рішень і ефективності операційної діяльності.

У цілому, фінансові показники ТОВ «Аптека 911.юа» вказують на позитивну динаміку доходів, стабільність витрат та зростання прибутковості, що підкреслює успішність компанії в умовах конкурентного середовища (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз показників прибутковості ТОВ «Аптека 911.юа» (Додаток А-Г)

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна 2022-2023 (%)	Тенденції зміни
Чистий прибуток (тис. грн)	4365	3555	8048	+126.4%	Зростання прибутковості
1	2	3	4	5	6

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6
Рентабельність продажів (%)	1.00%	0.34%	0.67%	+97.1%	Підвищення рентабельності
Рентабельність активів (%)	0.10%	0.02%	0.04%	+100.0%	Зростання ефективності
Рентабельність власного капіталу (%)	2.38%	0.68%	1.90%	+179.4%	Поліпшення капіталу
Показник прибутковості (відношення прибутку до доходу)	1.00%	0.34%	0.67%	+97.1%	Зростання ефективності

Аналіз прибутковості товариства за 2021–2023 роки вказує на значні позитивні зміни в його фінансовій діяльності. Чистий прибуток зріс з 4356 тис. грн у 2021 році до 8048 тис. грн у 2023 році, що є зростанням на 126.4%. Це свідчить про успішну адаптацію компанії до змін ринку та ефективне управління витратами.

Рентабельність продажів показала позитивну динаміку, зросла з 0.34% у 2022 році до 0.67% у 2023 році, що становить 97.1% підвищення. Це вказує на зростання ефективності операційної діяльності та намагання компанії зберігати прибуток у складних умовах.

Рентабельність активів також покращилася, досягнувши 0.04% у 2023 році, що є зростанням на 100%. Це свідчить про більш ефективне використання активів компанії для генерації прибутку.

Рентабельність власного капіталу зросла з 0.68% до 1.90%, що є певним поліпшенням на 179.4%. Це підкреслює зростаючу довіру інвесторів та успішне управління капіталом.

В цілому, показники прибутковості товариства демонструють позитивну тенденцію, що свідчить про зростання ефективності, покращення управлінських стратегій і стійкість компанії в умовах конкурентного середовища.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Аптека 911.юа» свідчить про стабільне і позитивне зростання в кількох ключових аспектах.

Перш за все, підприємство демонструє збільшення доходів, що вказує на успішну реалізацію стратегії продажів і здатність задовольняти потреби клієнтів. Це є критично важливим для забезпечення фінансової стабільності та розвитку організації на конкурентному ринку.

Підвищення прибутковості є ще однією важливою ознакою успішності. Зростаючий чистий прибуток відображає ефективність управління витратами та оптимізації бізнес-процесів. Організація змогла зберегти або навіть поліпшити свої показники прибутковості, незважаючи на можливі зовнішні економічні виклики.

Власний капітал, що зростає, є свідченням довіри інвесторів і успішного фінансового управління. Це дозволяє не лише розширювати свою діяльність, але й зміцнювати позиції на ринку. Збільшення ліквідності також свідчить про те, що підприємство здатне ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами, що є важливим для забезпечення безперервності операцій.

Однак, незважаючи на ці позитивні показники, зростання зобов'язань вимагає особливої уваги з боку керівництва. Підвищення рівня зобов'язань може створити ризики для фінансової стійкості, якщо не буде вжито належних заходів для управління цими зобов'язаннями. Керівництву слід забезпечити баланс між залученням фінансування для розвитку та контролем за фінансовими зобов'язаннями, щоб уникнути можливих кризових ситуацій.

У підсумку, ТОВ «Аптека 911.юа» демонструє позитивну динаміку в фінансово-господарській діяльності, однак для забезпечення подальшого успіху необхідно уважно стежити за зобов'язаннями та адаптувати стратегії управління відповідно до змін у ринковому середовищі.

Аналіз фінансових коефіцієнтів за 2021-2023 роки дозволяє оцінити фінансову стабільність і ефективність підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Фінансові коефіцієнти ТОВ «Аптека 911.юа» за 2021-2023 роки згідно звітів про фінансові результати (Додаток А-Г)

Коефіцієнт	Формула	2021	2022	2023	Нормативне значення
Коефіцієнт покриття ($K_{\text{покр}}$) або Коефіцієнт поточної ліквідності	(Оборотні активи / Поточні зобов'язання)	0,98	0,97	1,03	>1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Сума активів-Сума запасів) / Поточні зобов'язання	0,4	0,74	0,76	0,7-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання	0,04	0,05	0,07	0,2—0,35
Коефіцієнт платоспроможності (автономії) ($K_{\text{плат}}$)	(Власний капітал / Загальні активи)	0.03	0.05	0.06	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	(Зобов'язання / Власний капітал)	33.43	20.67	14.69	< 1 (зменшення)
Коефіцієнт фінансової стійкості	(Власний капітал+Довгострокові зобов'язання)/Сума пасивів	0,97	0,95	0,94	0,75-0,9
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	(Чистий прибуток / Загальні активи) *у відсотках	3,8	3,2	3,9	Збільшення
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	(Власні оборотні кошти / Оборотні активи)	0,97	0,95	0,93	>0,1

У 2021-2022 роках значення коефіцієнта покриття не досягало нормативного (0,98 та 0,97 відповідно), але у 2023 році показник перевищив поріг нормативного значення (>1), що свідчить про поступове покращення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання.

У 2021 році коефіцієнт швидкої ліквідності не відповідав нормативному значенню (0,7-0,8). У 2022-2023 роках показник покращився до 0,74 та 0,76 відповідно, наблизившись до верхньої межі нормативного діапазону.

У всі три роки значення коефіцієнта абсолютної ліквідності значно нижче нормативного (0,2-0,35), що свідчить про недостатній рівень грошових коштів для покриття короткострокових зобов'язань.

Значення коефіцієнта автономії залишається все ще значно нижчим за нормативне ($>0,5$) і демонструє повільну тенденцію до зростання (з 0,03 у 2021 році до 0,06 у 2023 році). Це свідчить про значну залежність підприємства від позикових коштів. Коефіцієнт фінансової залежності суттєво перевищує нормативне (<1), хоча зменшується з року в рік, що є позитивною динамікою та вказує на зменшення ризиків, пов'язаних з борговими зобов'язаннями, і покращення фінансового становища.

Значення коефіцієнта фінансової стійкості залишається стабільно вищим за нормативний діапазон (0,97 у 2021 році до 0,94 у 2023 році), що свідчить про високу фінансову стійкість підприємства.

Показник ROA демонструє стабільність із тенденцією до покращення у 2023 році. Однак рівень рентабельності залишається низьким.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами перевищує нормативне значення ($>0,1$) у всі три роки, що свідчить про достатній рівень власних оборотних коштів для підтримки фінансової діяльності.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Аптека 911.юа» свідчить про певні зміни в його діяльності за останні три роки. Товариство демонструє зростання активів і доходів, проте зниження ліквідності та рентабельності вказує на можливі ризики у фінансовій стабільності. Коефіцієнти автономії та фінансової залежності показують, що підприємство все ще залежить від зовнішнього фінансування, але має певні резерви для покращення ситуації.

Подальший аналіз та впровадження ефективних фінансових стратегій можуть допомогти ТОВ «Аптека 911.юа» покращити свою позицію на ринку та забезпечити стабільний розвиток.

2.3 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Аптека 911.юа»

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є корисним інструментом для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Цей метод дозволяє систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони організації, а також виявити можливості та загрози, з якими вона може зіткнутися на ринку [23].

Сильні сторони підприємства — це його конкурентні переваги, які допомагають виділитися серед конкурентів. Це можуть бути високоякісні продукти, ефективні бізнес-процеси, надійна репутація, кваліфікований персонал або потужні технології. Визначення цих аспектів дозволяє компанії використовувати їх для зміцнення своїх позицій на ринку.

Слабкі сторони вказують на ті області, в яких підприємство може зазнати труднощів або поступатися конкурентам. Це можуть бути застарілі технології, недостатній рівень сервісу, фінансові труднощі чи слабка маркетингова стратегія. Важливо усвідомити ці недоліки для їх подолання і вдосконалення бізнес-процесів.

Можливості вказують на зовнішні фактори, які підприємство може використовувати для свого розвитку. Це можуть бути нові ринкові тенденції, зміни в законодавстві, впровадження нових технологій або зростаючий попит на продукти чи послуги. Аналіз можливостей допомагає підприємству визначити напрямки для росту та інновацій.

Загрози - це зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Це можуть бути економічні кризи, зміни в законодавстві, конкуренція з боку нових учасників ринку або негативні зміни в споживчих вподобаннях. Розуміння загроз дозволяє підприємству розробити стратегії для їх мінімізації та адаптації до нових умов.

SWOT-аналіз є потужним інструментом, який надає підприємству цілісне уявлення про його позицію на ринку. Він дозволяє не лише виявити ключові аспекти діяльності, але й сформулювати стратегічні рішення для

покращення конкурентоспроможності та розвитку. Правильне використання SWOT-аналізу може стати основою для прийняття зважених управлінських рішень і забезпечення сталого зростання підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз Аптечної мережі «Аптека 9-1-1»

Сильні сторони	Можливості
- Розширена мережа закладів охорони здоров'я (ЗОЗ), в які поставляється фармацевтична продукція - Широкий асортимент товарів - Висока якість обслуговування - Інноваційні технології (електронні платформи)	- Зростаючий попит на онлайн-замовлення - Подальший розвиток партнерських відносин з медичними закладами - Введення до асортиментного портфелю нових продуктів (біологічно активні добавки, органічні товари) - Зростаюча свідомість і відповідальність населення про збереження власного здоров'я - Постійний розвиток технологій у фармацевтичній галузі
Слабкі сторони	Загрози
- Високі витрати на оренду - Залежність від постачальників - Обмежена реклама - Низький рівень використання онлайн-сервісів серед клієнтів	- Інтенсивна конкуренція - Зміни в законодавстві - Економічна нестабільність - Надзвичайні ситуації (пандемії) - Зменшення купівельної спроможності населення

SWOT-аналіз Аптечної мережі «Аптека 9-1-1» надає всебічний огляд її позиції на ринку. Серед сильних сторін варто виділити розширену мережу філій, що робить її доступною для покупців. Крім того, широкий асортимент товарів, який включає ліки, косметику та медичні вироби, сприяє залученню різноманітної аудиторії. Висока якість обслуговування, яку надають кваліфіковані фармацевти, формує довіру покупців і позитивно впливає на репутацію бренду. Інноваційні технології, такі як електронні платформи для

замовлення ліків, також підвищують зручність для споживачів.

Проте, мережа має й слабкі сторони. Високі витрати на оренду комерційних приміщень у центральних районах можуть зменшувати прибутковість. Залежність від постачальників може призвести до нестачі товарів, а обмежена реклама зменшує видимість серед конкурентів. Додатково, хоча підприємство має електронну платформу, не всі клієнти використовують онлайн-сервіси, що обмежує потенційний ринок.

Водночас, існують можливості для розвитку. Зростаючий попит на онлайн-замовлення дозволяє розширити цю послугу, що може залучити нових клієнтів. Партнерство з медичними закладами може забезпечити додатковий обсяг продажів, а введення нових продуктів, таких як біологічно активні добавки та органічні товари, відповідає сучасним трендам. Зростаюча свідомість населення про здоров'я також відкриває нові горизонти для аптечної мережі.

Однак підприємство стикається й із загрозами. Конкуренція з боку інших аптек та мереж стає дедалі інтенсивнішою, що може зменшити частку ринку. Зміни в законодавстві, які регулюють фармацевтичну діяльність, можуть вимагати адаптації бізнес-моделі. Економічна нестабільність може вплинути на купівельну спроможність населення, а надзвичайні ситуації, як-от пандемії, можуть порушити ланцюги постачання. Також великою загрозою для діяльності більшості підприємств є зменшення купівельноспроможної частини населення. Після початку повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року частина українців виїхала за кордон. Окрім цього, постійний розвиток технологій вимагає оновлення та інвестицій, щоб зберігати конкурентоспроможність.

Отже, SWOT-аналіз досліджуваної аптечної мережі вказує на значні можливості для зростання, проте підприємство має бути готовим до викликів, що виникають у динамічному середовищі ринку. Розробка стратегій, які використовують сильні сторони та можливості, допоможе

знизити ризики та забезпечити стабільний розвиток.

Висновки за розділом 2

Господарська діяльність ТОВ «Аптека 911.юа» демонструє стабільний розвиток, що підтверджується гідним місцем в рейтингу UBA. Аптечна мережа активно впроваджує новітні технології, що позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів.

Фінансовий стан ТОВ «Аптека 911.юа» є достатньо стабільним, з високими показниками ліквідності та рентабельності. Організація має хорошу структуру активів, зокрема в оборотних коштах. Однак слід звернути увагу на управління короткостроковими зобов'язаннями, щоб уникнути можливих фінансових труднощів у майбутньому.

SWOT-аналіз Аптечної мережі «Аптека 9-1-1» виявляє її сильні сторони, такі як широка мережа ЗОЗ і висока якість обслуговування, а також можливості для розвитку через впровадження нових продуктів і онлайн-сервісів. Однак, організація стикається зі слабкими сторонами, зокрема залежністю від постачальників і високими витратами, а також загрозами, пов'язаними з конкуренцією та змінами в законодавстві. Загалом, аптечна мережа має потенціал для подальшого зростання, якщо ефективно впроваджуватиме стратегії для мінімізації ризиків і використання можливостей.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ «АПТЕКА 9-1-1»

3.1 Методичні підходи до оцінки ризиків в аптечній мережі «Аптека 9-1-1»

У контексті розвитку аптечної мережі «Аптека 9-1-1» важливо усвідомлювати, що організація може стикнутися з різними кризовими ситуаціями, які можуть негативно вплинути на її фінансовий стан та загальну діяльність. Однією з основних причин можливих криз є фінансові труднощі, які можуть виникати внаслідок низького рівня доходів, збільшення витрат або невиправданих інвестицій. Наприклад, зміни в попиті на лікарські засоби або послуги, які пропонують аптеки, можуть призвести до зниження доходів, що в свою чергу може вплинути на здатність покривати витрати та виконувати фінансові зобов'язання [1].

Іншою важливою причиною є зміни в законодавстві. Нормативні акти, що регулюють фармацевтичну діяльність, можуть піддаватися змінам, що вимагатиме від мережі аптек адаптації до нових умов. Це може включати зміну процедур ліцензування, правила зберігання та реалізації лікарських засобів, а також вплив на ціноутворення. Такі зміни можуть створити додаткові витрати та ускладнити ведення бізнесу.

Підвищення конкуренції також є значним чинником ризику для мережі. В умовах зростаючої конкуренції від інших аптек та альтернативних каналів продажу, таких як інтернет-аптеки, підприємству доведеться шукати нові способи залучення покупців, що може вимагати додаткових витрат на маркетинг та вдосконалення сервісу. Відсутність чіткої конкурентної стратегії може призвести до втрати частки ринку [50].

Зовнішні економічні фактори, такі як інфляція, зміни валютного курсу або загальні економічні кризи, також можуть негативно вплинути на

діяльність аптечної мережі «Аптека 9-1-1». Наприклад, зростання закупівельних цін або цін на комунальні послуги може підвищити витрати на ведення бізнесу. В умовах економічної нестабільності споживачі можуть скорочувати витрати на препарати та фармацевтичні товари, які не є життєво необхідними, що зменшить обсяги продажу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні причини кризових ситуацій [6]

Основні причини кризових ситуацій	Опис
Фінансові труднощі	Низький рівень доходів, зростання витрат, невиправдані інвестиції.
Зміни в законодавстві	Адаптація до нових норм, підвищення витрат на дотримання ліцензійних вимог.
Підвищення конкуренції	Необхідність вдосконалення сервісу, збільшення витрат на маркетинг.
Зовнішні економічні фактори	Інфляція, зміни валютного курсу, загальні економічні кризи.

Дослідження цих можливих причин кризових ситуацій є критично важливим для формулювання адекватних стратегічних рішень, які допоможуть мережі зберегти стабільність та конкурентоспроможність на ринку. Виявлення та аналіз ризиків дозволить вчасно розробити антикризові стратегії, які включатимуть як оперативні, так і стратегічні заходи для запобігання або подолання кризових ситуацій.

Розробка методичних підходів до оцінки ризиків для аптечної мережі «Аптека 9-1-1» є важливим етапом у формуванні ефективної антикризової стратегії. Оцінка ризиків дозволяє виявити потенційні загрози, що можуть вплинути на фінансову стабільність та загальну діяльність організації. Основними методами оцінки ризиків є аналіз, ідентифікація та класифікація ризиків, а також визначення їх ймовірності та наслідків (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Методичні підходи до оцінки ризиків досліджуваної аптечної мережі
[10]

Методичні підходи до оцінки ризиків	Опис
Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища	Вивчення фінансових показників, конкурентного середовища та економічних тенденцій.
Ідентифікація ризиків	Визначення фінансових, операційних, ринкових ризиків та ризиків, пов'язаних з законодавством.
Класифікація ризиків	Систематизація ризиків за ймовірністю виникнення та ступенем впливу.
Кількісна оцінка ризиків	Розрахунок ймовірності та потенційних наслідків ризиків через статистичні методи та моделювання.
Розробка стратегій управління ризиками	Запровадження заходів для уникнення, зменшення, перенесення або прийняття ризиків.

Перше, що необхідно зробити, це провести детальний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Це включає в себе вивчення фінансових показників, конкурентного середовища, законодавчих змін та економічних тенденцій. Зібрана інформація допоможе виявити основні ризики, які можуть загрожувати бізнесу [5].

Другим етапом є ідентифікація ризиків, що стосуються специфіки фармацевтичного бізнесу. Сюди входять фінансові ризики, операційні ризики, ринкові ризики, а також ризики, пов'язані з законодавством і репутацією. Важливо також включити до оцінки зовнішні фактори, такі як економічна ситуація в країні, зміни в політиці та соціальних умовах.

Третім кроком є класифікація ризиків за різними критеріями, такими як ймовірність виникнення, ступінь впливу та тривалість. Ця класифікація допоможе визначити пріоритети в управлінні ризиками, зосередивши увагу на найсерйозніших загрозах [45].

Четвертим етапом є кількісна оцінка ризиків, що включає розрахунок їх ймовірності та потенційних наслідків. Це може бути реалізовано через

статистичні методи, моделювання та експертні оцінки. Важливо враховувати як позитивні, так і негативні наслідки, щоб зрозуміти повний спектр ризиків.

На основі отриманих даних необхідно розробити стратегії управління ризиками, які можуть включати заходи з уникнення, зменшення, перенесення або прийняття ризиків. Важливо забезпечити регулярний моніторинг та перегляд ризиків, щоб адаптувати стратегії у відповідь на зміни в середовищі.

Загалом, системний підхід до оцінки ризиків дозволить підприємству ТОВ «Аптека 911.юа» проактивно реагувати на можливі загрози, зменшуючи їхній негативний вплив на діяльність мережі.

Визначення критеріїв ефективності антикризових заходів є критично важливим для оцінки успішності реалізації обраної стратегії. Ці критерії дозволяють аналізувати, наскільки ефективно організація реагує на кризові ситуації та які результати досягає внаслідок впроваджених заходів. Основними критеріями ефективності можуть бути показники фінансової стабільності, рентабельності, рівня задоволеності клієнтів, а також показники ефективності операційної діяльності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Запропоновані критерії оцінки ефективності антикризових заходів в
ТОВ «Аптека 911.юа»

Критерії ефективності антикризових заходів	Опис
Фінансова стабільність	Аналіз ліквідності, платоспроможності та структури капіталу, наприклад, коефіцієнт поточної ліквідності.
Рентабельність	Показники рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE).
Рівень задоволеності споживачів	Оцінка через опитування та аналіз відгуків, зокрема показник NPS (англ. Net Promoter Score - індекс підтримки споживача).
Ефективність операційної діяльності	Показники обігових коштів, швидкості обробки замовлень та управління запасами.

Джерело: розроблено автором на підставі [13]

Першим критерієм є фінансова стабільність, яка включає аналіз ліквідності, платоспроможності та структури капіталу. Високі показники ліквідності свідчать про здатність ТОВ «Аптека 911.юа» покривати

короткострокові зобов'язання, а стабільна платоспроможність дозволяє зберігати довіру постачальників і партнерів. Показники, такі як коефіцієнт поточної ліквідності та швидкої ліквідності, можуть слугувати основними індикаторами фінансової стійкості.

Другим важливим критерієм є рентабельність, яка оцінюється через показники, такі як коефіцієнти рентабельності активів (ROA) і рентабельності власного капіталу (ROE) відповідно. Ці показники демонструють, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерації прибутку. Високі значення цих показників свідчать про успішну антикризову стратегію та здатність адаптуватися до змін в умовах ринку.

Третім критерієм є рівень задоволеності споживачів, який можна оцінити через проведення опитувань, анкетування або аналіз відгуків. Задоволені покупці частіше стають постійними покупцями і рекомендують аптеку іншим, що підвищує лояльність до бренду в цілому. Показники, такі як NPS (Net Promoter Score), можуть бути використані для вимірювання задоволеності та лояльності клієнтів.

Четвертим критерієм є ефективність операційної діяльності, яка може бути оцінена через показники обігових коштів, швидкості обробки замовлень та управління запасами. Високі показники ефективності свідчать про оптимізацію процесів і зменшення витрат, що є важливими аспектами антикризового управління.

Оцінка зазначених критеріїв дозволить керівництву підприємства не лише відслідковувати успішність реалізації антикризових заходів, а й коригувати стратегію відповідно до отриманих результатів. Чіткі та вимірювальні показники забезпечать об'єктивну оцінку діяльності, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стабільності організації в умовах кризи.

У разі виникнення кризових ситуацій ТОВ «Аптека 911.юа» має впровадити ряд антикризових заходів, які дозволять знизити ризики та

підвищити конкурентоспроможність. Одним із ключових напрямків є оптимізація витрат. Це передбачає детальний аналіз усіх витратних статей та виявлення можливостей для їх скорочення без шкоди для якості обслуговування. Наприклад, можна переглянути постачальників, укласти договори на вигідніших умовах або зменшити витрати на електроенергію через впровадження енергоефективних технологій.

Покращення сервісу також є важливим елементом антикризових заходів. Підприємство може зосередитися на підвищенні якості обслуговування клієнтів, наприклад, через навчання персоналу, впровадження нових стандартів обслуговування або забезпечення більшої доступності інформації про продукцію. Важливо також запровадити нові системи лояльності, які стимулюють повторні покупки і підвищують задоволеність клієнтів.

Розширення асортименту товарів або послуг — це ще один шлях підвищення конкурентоспроможності. Аптечні заклади можуть додати до свого асортименту нові групи товарів, зокрема натуральні та органічні, що користуються попитом серед сучасних споживачів, або товари для підтримки чистоти та затишку в оселях, зокрема аромадифузори та свічки. Крім того, можна ввести додаткові послуги, такі як консультації з лікарями, що дозволить залучити нових клієнтів і збільшити обсяги продажів.

Підвищення ефективності маркетингу також є невід'ємною частиною антикризової стратегії. Аптечна мережа може оптимізувати свої маркетингові кампанії, зосередившись на цільових аудиторіях. Використання цифрових каналів, соціальних мереж та контент-маркетингу допоможе залучити нових клієнтів і підвищити впізнаваність бренду. Важливо також проводити регулярний моніторинг ринку та конкурентів, щоб своєчасно реагувати на зміни в потребах споживачів.

Реалізація комплексу запропонованих заходів дозволить мережі «Аптека 9-1-1» не лише подолати кризу, але й закласти основи для

стабільного зростання в майбутньому. Ефективна реалізація антикризових заходів вимагатиме командної роботи, чіткого планування та постійного моніторингу результатів.

В підсумку, розробка методичних підходів до антикризової стратегії фармацевтичної організації повинна базуватися на детальному аналізі ризиків та причин, що можуть призвести до кризи. Це включає в себе оцінку фінансових труднощів, змін у законодавстві, підвищення конкуренції та зовнішніх економічних факторів. Чітке розуміння цих аспектів дозволить не лише сформулювати адекватні стратегічні рішення, але й виявити ключові критерії успіху. До таких критеріїв можуть належати показники фінансової стабільності, рентабельності та рівня задоволеності споживачів. Важливими також є можливості для реалізації антикризових заходів, зокрема оптимізація витрат, покращення сервісу, розширення асортименту товарів і послуг, а також підвищення ефективності маркетингу. Цей комплексний підхід допоможе ефективно подолати кризові виклики та закласти основи для стабільного розвитку.

На підприємстві ТОВ «Аптека 911.юа» розробкою антикризової стратегії насамперед має займатися відділ стратегічного планування. Цей відділ відповідальний за проведення всебічного аналізу поточної ситуації на ринку, вивчення фінансових показників та оцінку зовнішніх і внутрішніх ризиків, які можуть вплинути на діяльність компанії.

Основна роль відділу стратегічного планування полягає в ідентифікації потенційних загроз і можливостей, що виникають у динамічному бізнес-середовищі. Залучення фахівців з фінансового відділу є критично важливим, оскільки вони можуть надати детальний аналіз фінансових потоків, ліквідності та рентабельності, що дозволить адаптувати стратегії під конкретні обставини.

Крім того, участь фахівців з маркетингового відділу забезпечить розробку заходів, спрямованих на підвищення обізнаності споживачів про

продукцію та послуги аптеки. Це передбачає аналіз потреб клієнтів, конкурентне позиціонування та формування відповідних пропозицій, що можуть залучити нових покупців і підвищити їх лояльність.

Таким чином, для ефективної розробки та реалізації антикризової стратегії важливо, щоб відповідальні фахівці з відділу стратегічного планування, фінансів та маркетингу працювали у тісній взаємодії, забезпечуючи комплексний підхід до управління ризиками та виявлення нових можливостей для розвитку аптечної мережі в цілому.

3.2 Практичні засади реалізації антикризової стратегії досліджуваної організації

Фінансова стабільність є критично важливим аспектом для забезпечення життєздатності аптечної мережі «Аптека 9-1-1» під час кризових ситуацій. У даному контексті організація повинна зосередитися на кількох ключових заходах [2].

По-перше, необхідно провести детальний аналіз фінансових потоків. Це включає в себе вивчення доходів, витрат, а також виявлення можливих фінансових ризиків. Регулярний фінансовий моніторинг допоможе вчасно виявляти негативні тенденції та вживати відповідних заходів.

По-друге, підприємство має оптимізувати витрати. Це може бути досягнуто шляхом аналізу статей витрат і визначення тих, які можна зменшити без шкоди для якості обслуговування. Наприклад, варто переглянути контракти з постачальниками, щоб забезпечити вигідніші умови або знайти альтернативні джерела постачання.

По-третє, важливо підвищити ліквідність підприємства. Це можна зробити шляхом оптимізації оборотних активів. Наприклад, можна скоротити терміни дебіторської заборгованості, що дозволить звільнити обігові кошти. Також доцільно розглянути можливості отримання короткострокових

кредитів для покриття тимчасових фінансових потреб.

Загалом, чіткий фінансовий план, регулярний моніторинг та адаптація до змінюваних умов ринку допоможуть підприємству зберегти фінансову стабільність і підвищити свою стійкість у кризових ситуаціях [14].

Управління запасами є наступним важливим етапом у реалізації антикризової стратегії аптечної мережі «Аптека 9-1-1». Ефективне управління запасами дозволяє уникнути перевитрат, зберегти ліквідність та забезпечити своєчасність постачання товарів [18].

По-перше, аптечні заклади повинні впроваджувати систему обліку, яка дозволить оперативно відстежувати рівні запасів. Це допоможе уникнути дефіциту або надлишку товарів, що може призвести до фінансових втрат.

По-друге, важливо встановити оптимальні рівні запасів для кожної категорії товарів. Це може включати в себе використання аналітичних даних для прогнозування попиту на різні препарати, що дозволить зменшити ризики. Наприклад, залежність окремих груп товарів від сезону. Відомо, що в осінньо-зимовий період люди хворіють частіше ніж влітку, відслідковуючи динаміку купівлі противірусних та протисимптомних ЛЗ на початку сезону захворюваності, можна спрогнозувати яку кількість тих чи інших ліків цієї фармакологічних груп потрібно поставляти до аптек.

По-третє, варто розглянути можливість співпраці з постачальниками для організації системи "just-in-time", яка дозволить зменшити витрати на зберігання та забезпечити своєчасне постачання товарів.

Ефективне управління запасами допоможе мережі аптек не лише знизити витрати, але й підвищити рівень обслуговування покупців, що є особливо важливим у періоди економічних труднощів.

Обслуговування є одним з найважливіших аспектів діяльності кожної аптеки, оскільки від цього залежить не лише задоволеність покупців, але й їхня лояльність. Для покращення обслуговування споживачів аптечна мережа може впровадити різні заходи (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Запропоновані до впровадження заходи покращення рівня обслуговування
покупців в аптеках мережі «Аптека 9-1-1»

Заходи	Опис	Очікувані результати
Тренінги для співробітників	Регулярні навчання з обслуговування клієнтів, знань про препарати	Підвищення професіоналізму працівників
Системи управління чергами	Впровадження сучасних технологій для зменшення часу очікування	Зменшення часу обслуговування
Моніторинг задоволеності	Регулярні опитування покупців	Виявлення проблем та оперативна реакція
Розширення послуг	Введення безкоштовної доставки, онлайн консультацій	Збільшення зручності для клієнтів

Джерело: розроблено автором на підставі [3]

По-перше, важливо розвивати навички співробітників. Регулярні тренінги з обслуговування клієнтів, знання фармацевтичних препаратів і вміння надавати консультації можуть суттєво підвищити якість обслуговування. Споживачі цінують не лише швидкість обслуговування, але й професіоналізм фармацевтів.

По-друге, впровадження сучасних технологій, таких як система управління чергами або відпуск електронних замовлень поза чергою, допоможе зменшити час очікування споживачів. Це не лише покращить їхній досвід, але й підвищить ефективність роботи аптек.

Крім того, важливо зосередитися на зворотному зв'язку з покупцями. Регулярні опитування та моніторинг задоволеності після візиту до аптеки дозволять виявити проблеми та оперативно реагувати на них. Відкритість до критики та пропозицій допоможе створити довірливу атмосферу.

Не менш важливим є розширення асортименту послуг, таких як безкоштовна доставка медикаментів або послуги фармацевтичних та лікарських консультацій онлайн. Це значно підвищить зручність для клієнтів та відповідність їхнім потребам.

Завдяки цим заходам аптечна мережа може не лише покращити обслуговування клієнтів, а й зміцнити свою конкурентоспроможність на ринку.

Розширення асортименту є важливим фактором для залучення нових клієнтів і утримання існуючих. Аптечна мережа «Аптека 9-1-1» може впровадити кілька стратегій для збільшення своєї пропозиції, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Запропоновані напрями розширення асортименту аптечної мережі
«Аптека 9-1-1»

Заходи	Опис	Очікувані результати
Введення нових товарів	Розширення асортименту ліків, косметики та медичних товарів	Задоволення різноманітних потреб клієнтів
Пропозиція супутніх товарів	Включення в асортимент товарів для догляду за здоров'ям	Збільшення середнього чека
Запуск програм лояльності	Розробка нової системи бонусів для постійних клієнтів	Підвищення лояльності та частоти покупок
Онлайн-продаж	Впровадження можливості замовлення через інтернет	Зручність для клієнтів та нові канали продажу

Джерело: розроблено автором на підставі [5]

По-перше, розширення асортименту товарів, включаючи нові лікарські засоби, косметику, медичні прилади та засоби для догляду за здоров'ям, дозволить задовольнити різноманітні потреби клієнтів. Це допоможе мережі стати більш привабливою для широкого кола споживачів.

По-друге, пропозиція супутніх товарів, таких як вітаміни, БАДи та засоби для підтримки здоров'я, може збільшити середній чек покупців. Клієнти часто шукають комплексні рішення для своїх проблем, тому наявність різних товарів в одному місці підвищить ймовірність покупки.

Запуск нових програм лояльності, які пропонують бонуси за покупки або знижки на певні товари, допоможе зміцнити зв'язок з постійними клієнтами. Це заохочуватиме їх повертатися саме до цієї аптечної мережі за новими покупками.

Нарешті, впровадження онлайн-продажу та кур'єрської доставки дозволить клієнтам зручно замовляти товари, не виходячи з дому. Це особливо важливо в умовах сучасних реалій, коли зручність та швидкість обслуговування стають ключовими факторами при виборі аптеки.

Таким чином, розширення асортименту товарів та послуг в мережі є важливим кроком для підвищення її конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів.

Ефективний маркетинг є важливою складовою успішної діяльності, адже він дозволяє залучати нових клієнтів, підвищувати впізнаваність бренду та збільшувати обсяги продажу. Для підвищення ефективності маркетингу в аптечній мережі «Аптека 9-1-1» нами запропонована система відповідних заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Запропоновані заходи з підвищення ефективності маркетингу в аптечній мережі «Аптека 9-1-1»

Заходи	Опис	Очікувані результати
Розробка цільових рекламних кампаній	Фокусування на певних сегментах ринку з адаптацією пропозицій	Залучення нових клієнтів
Використання соціальних мереж	Активна присутність у соцмережах для взаємодії з клієнтами	Підвищення впізнаваності бренду
Проведення акцій та знижок	Організація спеціальних пропозицій на популярні товари	Збільшення обсягу продажу
Створення інформаційного контенту	Ведення блогу або розміщення статей про здоров'я та медицину	Залучення трафіку та формування довіри

Джерело: розроблено автором на підставі [15]

По-перше, розробка цільових рекламних кампаній дозволяє більш точно орієнтуватися на конкретні сегменти споживачів. Це може бути зроблено через рекламу на місцевих медіа, онлайн-платформах або в соціальних мережах, що підвищить шанси на залучення нових клієнтів.

По-друге, активна присутність в соціальних мережах, таких як TikTok та Instagram, дає можливість аптечній мережі взаємодіяти з клієнтами, відповідаючи на запитання, пропонуючи консультації та ділитися новинами. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу та лояльності.

Проведення акцій і знижок на популярні товари може суттєво збільшити обсяги продажу, оскільки споживачі часто шукають можливості зекономити. Це може також стимулювати повторні покупки.

Створення якісного інформаційного контенту, наприклад, ведення

блогу або публікацій на теми здоров'я та профілактики захворювань, допоможе залучити додатковий трафік на сайт аптеки та підвищить довіру до бренду. Люди люблять ділитися корисною інформацією, що може збільшити охоплення аудиторії.

Отже, підвищення ефективності маркетингу є ключовим елементом успішної антикризової стратегії обраної аптечної мережі, що дозволить залучити нових клієнтів, збільшити продажі та зміцнити позиції на ринку.

У ході розробки антикризової стратегії для цієї фармацевтичної організації було визначено ряд ключових заходів, спрямованих на покращення фінансових показників, обслуговування клієнтів та ефективності маркетингу. Перш за все, оптимізація витрат і підвищення прибутковості є важливими кроками для забезпечення стабільності фінансового стану. Завдяки впровадженню контролю за витратами та зменшенню собівартості продукції, Аптечна мережа зможе зберегти прибуток навіть в умовах економічної нестабільності.

Крім того, покращення обслуговування клієнтів сприятиме підвищенню рівня задоволеності споживачів, що в свою чергу позитивно вплине на лояльність та повторні покупки. Впровадження сучасних технологій у процес обслуговування, таких як онлайн-консультації та покупка ліків на сайті аптечної мережі, дозволить зменшити час очікування та зробити процес покупки більш зручним.

Підвищення ефективності маркетингу через цільові рекламні кампанії, активну присутність в соціальних мережах та створення цінного контенту допоможе залучити нових клієнтів та підвищити впізнаваність бренду. Це важливо для збереження конкурентоспроможності в умовах зростаючої конкуренції [22].

Таким чином, реалізація антикризових заходів, заснованих на детальному аналізі ризиків і причин можливих кризових ситуацій, є критично важливою для забезпечення стабільності та розвитку підприємства. Чітке

визначення критеріїв успіху та стратегічних напрямків діяльності дозволить не лише подолати кризу, але й зміцнити позиції на ринку, сприяючи подальшому зростанню та розвитку.

Алгоритм реалізації антикризової стратегії для аптечної мережі «Аптека 9-1-1» передбачає кілька послідовних етапів, кожен з яких виконує свою важливу роль у досягненні фінансової стабільності та покращенні обслуговування клієнтів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Визначення основних напрямів антикризової стратегії аптечної мережі
«Аптека 9-1-1»

Напрямок	Заходи/Стратегії	Кількісні орієнтири	Індикатор ефективності
1	2	3	4
Фінансова стабільність	Аналіз фінансових потоків	Збільшення точності фінансових прогнозів на 20%	Зниження фінансових ризиків на 10%
	Оптимізація витрат	Зниження загальних витрат на 5–10%	Підвищення прибутковості на 3–5%
	Підвищення ліквідності	Зменшення терміну дебіторської заборгованості на 15–20%	Підвищення ліквідності на 15%
Управління запасами	Впровадження системи обліку	100% точність обліку запасів в реальному часі	Уникнення дефіциту або надлишку товарів на понад 95%
	Оптимізація рівнів запасів	Зниження витрат на складування на 10–15%	Зменшення кількості нереалізованих товарів на 20%
	Співпраця з постачальниками	Зменшення витрат на зберігання товарів на 5–7%	Збільшення поставок за схемою "just-in-time" на 30%
Обслуговування клієнтів	Тренінги для співробітників	100% персоналу повинні пройти навчання щонайменше 2 рази на рік	Підвищення рівня задоволеності клієнтів на 10%

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4
	Впровадження сучасних технологій	Зниження часу очікування на 20% через системи управління чергами	Підвищення ефективності на 15%
	Моніторинг задоволеності	Регулярні опитування клієнтів (не менше 1 разу на квартал)	Підвищення лояльності клієнтів на 5–7%
	Розширення послуг	Збільшення кількості клієнтів на 10% завдяки новим послугам	Збільшення середнього чека на 8%
Розширення асортименту	Введення нових товарів	Збільшення асортименту на 10–15% протягом року	Задоволення різноманітних потреб клієнтів, збільшення продажів на 10%
	Пропозиція супутніх товарів	Збільшення продажу супутніх товарів на 5–7%	Збільшення середнього чека на 5%
	Запуск програм лояльності	Залучення 15% постійних клієнтів до програми лояльності	Збільшення частоти покупок на 10%
	Онлайн-продаж	Збільшення продажів через інтернет-канали на 20% протягом року	Залучення нових клієнтів на 15%
Маркетинг	Розробка цільових рекламних кампаній	Проведення щонайменше 3 великих рекламних кампаній на рік	Залучення 10% нових клієнтів
	Використання соціальних мереж	Збільшення активності в соцмережах на 30%	Підвищення впізнаваності бренду на 20%
	Проведення акцій та знижок	Проведення 4 великих акцій на рік	Збільшення обсягу продажу на 15%
	Створення інформаційного контенту	Публікація не менше 1 статті на тиждень	Залучення 20% додаткового трафіку через контент

На початковому етапі важливо провести детальний аналіз поточної ситуації в мережі. Це включає в себе вивчення фінансових потоків, що дозволить зрозуміти, як гроші рухаються через бізнес, де є витрати і де з'являється прибуток. Окрім цього, необхідно зібрати дані про обсяги продажів та рівень обслуговування клієнтів, щоб виявити, які сегменти

працюють ефективно, а які потребують покращення. Цей аналіз допоможе не лише виявити слабкі місця, але й потенційні ризики, які можуть загрожувати у майбутньому.

Після завершення аналізу настає етап розробки заходів, що будуть спрямовані на покращення ситуації. На основі отриманих даних команді співробітників стратегічного відділу слід сформулювати чіткий перелік заходів, які охоплюватимуть ключові сфери, такі як фінансова стабільність, управління запасами, обслуговування клієнтів та маркетингові стратегії. Це дозволить систематизувати підходи і дати цільове направлення для подальших дій.

Наступним кроком є впровадження запланованих заходів. Цей процес має відбуватися поетапно, починаючи з тих ініціатив, які є найпріоритетнішими. Наприклад, якщо виявлено, що управління запасами потребує термінового покращення, саме цю частину слід реалізувати в першу чергу. Важливо також забезпечити навчання персоналу щодо нових процесів і технологій, щоб усі співробітники знали, як працювати у нових умовах і могли ефективно впроваджувати зміни на практиці.

Паралельно із запровадженням змін необхідно організувати моніторинг і оцінку результатів. Цей процес передбачає регулярну перевірку виконання плану та результатів реалізації заходів. Зворотній зв'язок від споживачів також є критично важливим: шляхом опитувань та аналітики можна виявити, чи були зміни успішними та чи підвищилася задоволеність покупців. Це дозволить вчасно вносити корективи у стратегію при необхідності.

Останній етап алгоритму передбачає адаптацію стратегії на основі отриманих даних та ідей, які виникли під час моніторингу. У разі виявлення нових ризиків або можливостей, бізнес повинен спромогтися швидко реагувати — впроваджувати нові рішення, які відповідають змінам на ринку. Це дозволить аптечній мережі «Аптека 9-1-1» залишатися гнучкою та пристосованою до поточних умов [48].

Впровадження антикризової стратегії має призвести до значних покращень у фінансових показниках. Зокрема, завдяки оптимізації витрат та ефективнішому управлінню запасами очікується зниження витрат на 5-10% у перший рік, що може дозволити зекономити близько 1-2 мільйонів гривень. Крім того, підвищення ліквідності та зменшення термінів дебіторської заборгованості сприятимуть зростанню прибутковості на 3-5%, що дасть змогу отримати додаткові 4-5 мільйони гривень чистого прибутку. Водночас, підвищення рівня обслуговування клієнтів дозволить знизити кількість скарг на 20-30%, а також збільшити рівень задоволеності клієнтів на 10-15%. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню лояльності та збільшенню частоти повторних покупок на 5-7%.

Активізація маркетингових кампаній та розширення асортименту дозволять значно збільшити обсяги продажів на 15-20% протягом першого року, що буде підтримано залученням нових клієнтів та активним просуванням через онлайн-канали. Це також дасть змогу збільшити кількість нових клієнтів на 10-15%, підвищуючи популярність бренду на ринку. В результаті постійного покращення якості обслуговування та маркетингових активностей репутація мережі на ринку буде зміцнюватися, що дозволить утримувати та залучати нових клієнтів навіть у складних економічних умовах.

Таким чином, реалізація антикризової стратегії надасть можливість аптечній мережі «Аптека 9-1-1» не лише подолати існуючі труднощі, а й зміцнити своє становище на ринку, що в умовах сучасної економіки є надзвичайно важливим для розвитку бізнесу.

Запропонований алгоритм реалізації антикризової стратегії передбачає кілька послідовних етапів, кожен з яких виконує свою важливу роль у досягненні фінансової стабільності та покращенні обслуговування клієнтів. Графічне зображення алгоритму показано на рис. 3.1.

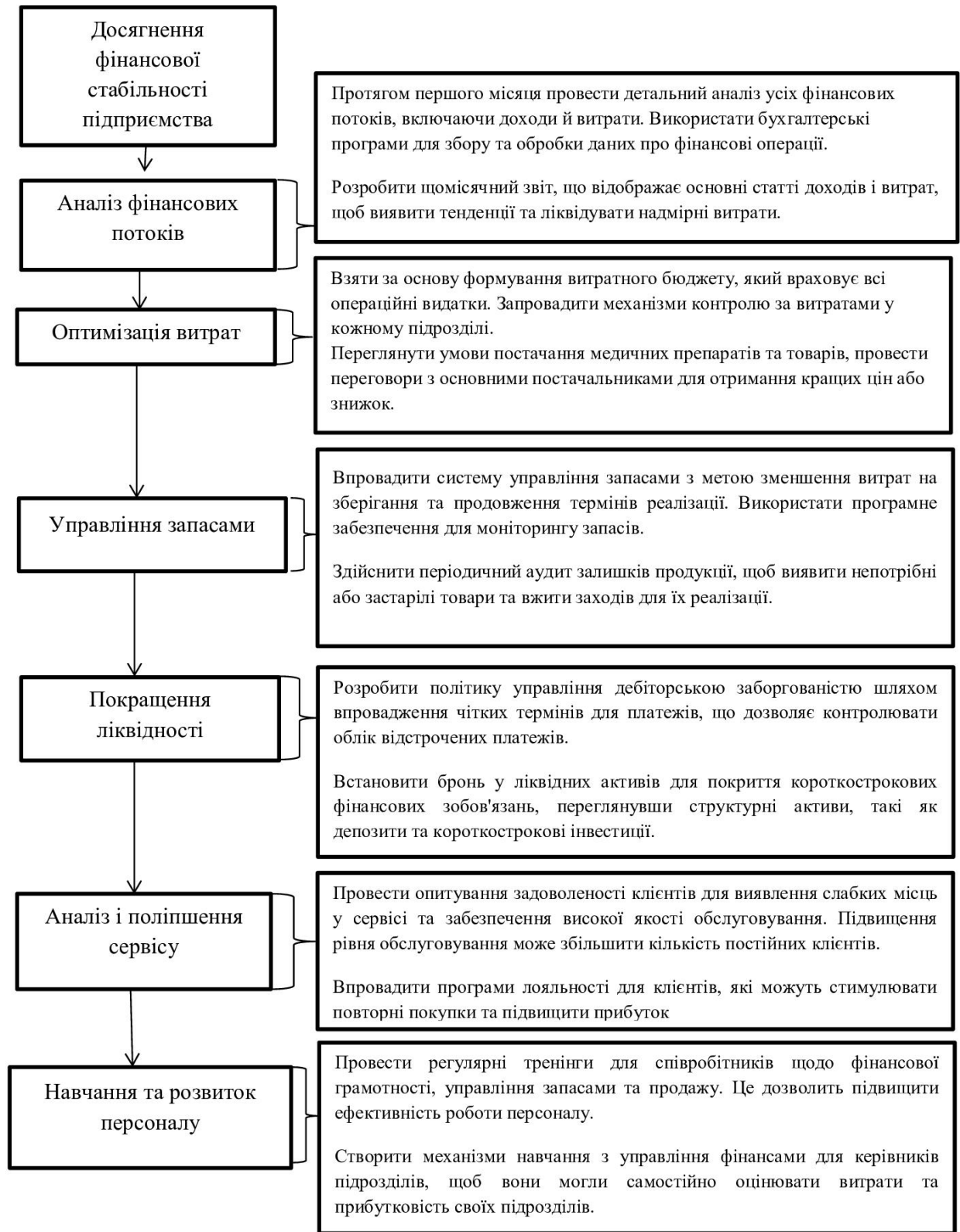


Рис.3.1 Запропонований алгоритм реалізації антикризової стратегії для «Аптека 911»

Основним джерелом фінансування антикризових заходів для аптечної мережі є залучені інвестори. Очікується, що реалізація стратегії призведе до таких витрат (табл. 3.8):

Таблиця 3.8

Витрати на впровадження антикризової стратегії

Стаття витрат	Тис. грн
Аудит та аналіз фінансових потоків	50
Оптимізація витрат	30
Удосконалення системи управління запасами	100
Програми підвищення кваліфікації персоналу	20

Джерело: розроблено автором

Отже, загальні витрати: 200 тис. грн.

Для того, щоб визначити доцільність впровадження запропонованих заходів, необхідно розрахувати ефективність їх впровадження (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

Розрахунок ефективності реалізації обраної антикризової стратегії для аптечної мережі «Аптека 9-1-1»

Показник	2025	2026	2027	2028
Сума інвестицій, тис. грн.	200,0			
Витрати на реалізацію стратегії, тис. грн.	-	20,0	15,0	17,0
Ставка дисконту, %	-	18	18	18
Грошові потоки, тис. грн.	-	110,0	100,0	154,0
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	-	93,22	71,82	93,73
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн	-	93,22	165,04	258,77

Джерело: розроблено автором

У таблиці 3.10 приведена оцінка економічної ефективності реалізації проекту. Розрахунок проводився на основі формули розрахунку економічної ефективності впроваджених рішень (NPV):

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{Pk}{(1+i)^k} - IC \quad (3.1)$$

де: n – період розрахунку, P_k – грошові потоки, i – ставка дисконтування, IC – розмір інвестицій.

Таблиця 3.10

Розрахунок показників економічної ефективності проекту

Показник	Значення	Нормативне значення	Висновок
Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн	137,0	>0	Проект ефективний
Індекс прибутковості (PI)	2,13	>1	Проект прибутковий
Період окупності (PP), років	1,4	<5	Прийнятний термін

Джерело: розроблено автором

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про економічну доцільність реалізації антикризової стратегії. Чиста приведена вартість проекту (NPV) становить 137,0 тис. грн, що свідчить про створення додаткової вартості для підприємства. Індекс прибутковості (PI) складає 2,13, що вказує на ефективність інвестицій. Період окупності (PP) становить 1,4 роки, що свідчить про швидке повернення інвестицій.

Отже, реалізація запропонованої стратегії не лише сприяє фінансовій стабільності аптечної мережі, але й покращує її ринкову позицію, підвищуючи довіру до бренду та забезпечуючи сталий розвиток у майбутньому.

Висновки до розділу 3

У межах розробки антикризової стратегії для аптечної мережі «Аптека 9-1-1» було визначено ключові методичні підходи, що ґрунтуються на детальному аналізі можливих кризових ситуацій та ризиків, з якими може зіткнутися фармацевтична організація. Визначено, що основними факторами ризику для досліджуваної аптечної мережі є фінансові труднощі, зміни в законодавстві, підвищення конкуренції та зовнішні економічні чинники. Визначення цих ризиків дозволило сформулювати адекватні стратегічні рішення

для їх подолання.

Акцент на поліпшення обслуговування клієнтів є ключовим елементом стратегії. Регулярні тренінги для співробітників, впровадження сучасних технологій обслуговування, таких як електронні черги та онлайн-консультації, дозволять знизити час очікування клієнтів і підвищити рівень їх задоволеності. Це, в свою чергу, негативно вплине на лояльність споживачів та збільшить ймовірність повторних покупок.

Окрім цього, розширення асортименту товарів та послуг було визначено як важлива складова стратегії. Запропоновано впровадження нових товарів, зокрема лікарських засобів, косметичних продуктів та засобів для здоров'я, щоб задовольнити різноманітні потреби клієнтів. Це також включає в себе запуск програм лояльності та можливість замовлення через інтернет. Такі заходи допоможуть залучити нових клієнтів та підвищити обсяги продажів.

Додатковою складовою антикризової стратегії є підвищення ефективності маркетингових зусиль. Запропоновано розробку цільових рекламних кампаній, активізацію присутності в соціальних мережах та створення інформаційного контенту, що сприятиме підвищенню впізнаваності бренду і залученню нових споживачів.

Запропонований системний підхід до реалізації антикризової стратегії дозволить аптечній мережі «Аптека 9-1-1» не лише успішно подолати кризові явища, але й забезпечити стабільний розвиток в умовах нестабільного ринкового середовища. Чітко роз'яснені антикризові заходи, які були визначені в процесі розробки стратегії, стануть основою для моніторингу їх успішності та коригування стратегій у разі необхідності.

Таким чином, по результатах дослідження визначені і опрацьовані основні пропозиції щодо формування основних напрямів антикризової стратегії аптечної мережі, а саме: підвищення якості обслуговування клієнтів, розширення асортименту товарів і послуг, а також активізація маркетингових

кампаній. Системна реалізація запропонованих заходів є запорукою стабільності та успішного розвитку аптечної мережі у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Обґрунтовано, що антикризова стратегія є системою заходів, спрямованих на виявлення, подолання та запобігання кризовим ситуаціям у діяльності організації. Основні етапи її розробки включають аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, ідентифікацію потенційних загроз, формулювання цілей і заходів, а також моніторинг і оцінку реалізації стратегії. Це забезпечує гнучкість і адаптивність підприємства в умовах змін.

Встановлено, що існують різні види антикризових стратегій, які залежать від характеру кризи та особливостей підприємства. Серед них можна виділити стратегію запобігання кризі, стратегію стабілізації та стратегію відновлення. Кожен з цих підходів орієнтований на специфічні цілі та завдання, що допомагає організації ефективно реагувати на виклики.

Досліджено, що для ефективного управління кризовими ситуаціями використовуються різноманітні інструменти, такі як фінансові, організаційні, комунікаційні та управлінські засоби. Ці інструменти допомагають проводити аналіз, планувати заходи та здійснювати моніторинг ефективності дій, що дозволяє підприємствам адаптуватися до швидко змінюваного середовища.

Визначено, що антикризове управління у фармацевтичних організаціях має специфічні аспекти, зокрема суворе регулювання, необхідність дотримання стандартів якості та особлива увага щодо якості продукції. У таких умовах важливо забезпечити стабільність ланцюгів постачання, підтримувати високу якість продукції та налагоджувати ефективну комунікацію з усіма зацікавленими сторонами. Це дозволяє не лише подолати кризи, але й зміцнити позиції на ринку.

Таким чином, антикризове управління є комплексним процесом, що вимагає стратегічного підходу, чіткої організації та постійного моніторингу

для забезпечення стійкості та розвитку підприємства в умовах нестабільності.

Проведений аналіз показав, що фінансово-господарська діяльність аптечної мережі «Аптека 9-1-1» демонструє стабільний розвиток, що підтверджується зростанням доходів та прибутковості. Мережа активно впроваджує новітні технології, що позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів. Проте, високі витрати на оренду та обмежена реклама залишаються серйозними викликами, які потребують вирішення.

Визначено, що фінансовий стан підприємства ТОВ «Аптека 911.юа» достатньо стабільний, характеризується високими показниками ліквідності та рентабельності. Організація має хорошу структуру активів, зокрема в оборотних коштах. Однак слід звернути увагу на управління короткостроковими зобов'язаннями, щоб уникнути можливих фінансових труднощів у майбутньому.

SWOT-аналіз аптечної мережі виявив її сильні сторони, такі як широка мережа філій і висока якість обслуговування, а також можливості для розвитку через впровадження нових продуктів і онлайн-сервісів. Однак, організація стикається зі слабкими сторонами, зокрема залежністю від постачальників і високими витратами, а також загрозами, пов'язаними з конкуренцією та змінами в законодавстві. Загалом, мережа має потенціал для подальшого зростання, якщо ефективно впроваджуватиме стратегії для мінімізації ризиків і використання можливостей.

У процесі розробки антикризової стратегії були визначені основні методичні підходи, що базуються на ретельному аналізі потенційних кризових ситуацій і ризиків, з якими може зіткнутися фармацевтична організація. Серед ключових ризиків виділено фінансові труднощі, зміни законодавчого регулювання, зростання конкуренції та вплив зовнішніх економічних факторів. Виявлення цих загроз дозволило розробити ефективні стратегічні рішення для їх подолання.

В рамках стратегії запобігання кризі пропонується реалізувати комплексні заходи з оптимізації витрат. Це потребує ретельного аналізу елементів витрат для виявлення можливостей їх скорочення без шкоди для якості продукції та послуг. Реалізація таких заходів може значно покращити фінансовий стан підприємства та забезпечити ефективне антикризове управління.

Ключовою складовою стратегії є покращення обслуговування клієнтів. Регулярне навчання персоналу та використання сучасних технологій, таких як електронні черги та онлайн-консультації, сприяють скороченню часу очікування клієнтів та підвищенню їх задоволеності. Це позитивно впливає на лояльність споживачів і підвищує ймовірність нових покупок.

Крім того, важливим напрямом стратегії є розширення асортименту товарів і послуг. Пропонується ввести нові продукти для продажу, такі як ліки, косметика та медичні товари, які допомагають задовольнити різні потреби клієнтів. Також планується запуск нових програм лояльності та можливість замовлення товарів онлайн з доставкою додому. Ці заходи сприяють залученню нових клієнтів і збільшенню продажів.

Ще одним важливим напрямком є посилення маркетингової діяльності. Серед запропонованих ініціатив – розробка цільових рекламних кампаній, посилення присутності в соціальних мережах та створення інформативного контенту, який підвищує впізнаваність бренду та залучає нових клієнтів.

Обгрунтована економічна доцільність реалізації запропонованої антикризової стратегії: чиста приведена вартість за проектом (NPV) становить 137,0 тис. грн, індекс прибутковості (PI) - 2,13, період окупності інвестицій за проектом (PP) - 1,4 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єв С. О., Цзіфань Ч. Особливості антикризового управління підприємством в системі стратегічних імператив. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7425/1/20170330_Cluster_P314-325.pdf (дата звернення: 2.10.2024).
2. Бабіна Н. О. Антикризовий фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3018> (дата звернення: 29.11.2024).
3. Банера Н. П. Антикризове управління як один із шляхів виходу із фінансової кризи. URL: <http://globalnational.in.ua/issue-10-2016/18-vipusk-10-kviten-2016-r/1885-banera-n-p-antikrizoveupravlinnya-yak-odin-iz-shlyakhiv-vikhodu-izfinansovoji-krizi> (дата звернення: 8.11.2024).
4. Стратегічне фінансове управління підприємством : монографія / І. М. Боярко та ін. Київ : Кондор, 2017. 176 с.
5. Бугай В. З., Бурка М. Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 198–202.
6. Власюк В. Є., Гордієнко К. О., Пшенична А. О. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств (на прикладі ПАТ «Комбінат «Тепличний»). *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 68–72.
7. Винокурова О. І. Роль бізнес–планування в антикризовому управлінні підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2014. № 3 (42). С. 54–61.
8. Глебова А. О., Конзерська Т. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (2). С. 35–40.
9. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 8.

- С. 26–34.
10. Гришова І. Ю. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1, № 3. С. 32–40.
 11. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.
 12. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6 (22). С. 193–198.
 13. Давиденко В. В. Використання превентивного антикризового управління в діяльності підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 279–283.
 14. Давиденко Н. М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2015. Вип. 211 (1). С. 76–80.
 15. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико–методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90–96.
 16. Дорашук Г. А. Антикризове управління підприємством. Київ : Кондор, 2017. 332 с.
 17. Зверук Л. А., Давиденко Н. М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Інтернаука*. 2017. № 1 (2). С. 69–75.
 18. Іванова А. С., Бухтіарова А. Г. Теоретичне підґрунтя застосування антикризових стратегій на підприємстві. *Економічний простір*. 2016. № 113. С. 147–157.
 19. Кавтиш О. П., Погребняк А. Ю. Аналіз динаміки кризових явищ на підприємствах машинобудування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 180–187.

- 20.Кальянов А. В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 42 (3). С. 167–175.
- 21.Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2–2 (45). С. 7–10.
- 22.Кульчій І. О. Антикризове управління : навч. посіб. Полтава : ПолтНТУ, 2016. 120 с.
- 23.Ладунка І. С. Антикризове управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. № 8. С. 278–281.
- 24.Мазнєв Г. Є., Заїка С. О., Грідін О. В. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. *Науковий вісник УНУ. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10 (2). С. 13–17.
- 25.Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 1. С. 64–72.
- 26.Олешко А. А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. С. 12–20.
- 27.Аптека 911 : офіційний сайт. URL: <https://apteka911.ua> (дата звернення: 18.10.2024).
- 28.Польова О. Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/10.pdf (дата звернення: 11.10.2024).
- 29.Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31 (дата звернення: 7.11.2024).
- 30.Сиром'ятникова О. В. Визначення сутності антикризових стратегій підприємства та особливостей їх формування. *Економіка та регіон*. 2014. № 6. С. 47–53.
- 31.Сметанюк О. А., Причепа І. В., Вітюк А. В. Трансформація антикризових управлінських реакцій в процесі еволюції підприємства. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/monographs/issue/view/tmafmseoid.ed-1>

(дата звернення: 21.11.2024).

32. Соколова Е., Чернявська Г. Проблеми управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства. *Збірник наукових праць Державного економіко–технологічного університету транспорту. Серія : Економіка і управління*. 2016. Вип. 35. С. 330–338.
33. Ставерська Т. О., Жилякова О. В. Аналіз сутності дефініції «антикризова стратегія» та її роль в процесі антикризового управління підприємством. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/text_2016_12%281%29__5 (дата звернення: 16.10.2024).
34. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес–інформ*. 2015. № 5. С. 264–268.
35. Шконда В. В., Кальянов А. В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 42. С. 167–175.
36. Рейтинг Ukrainian Business Award. URL: <https://uba.top/farmacy/> (дата звернення: 25.11.2024).
37. Akgün A. A., Keskin H. The Role of Organizational Culture in Crisis Management: A Study on the Airline Industry. 2020. 16 p.
38. Zhang Y., Zhao L. Crisis Management Strategies in Small and Medium–Sized Enterprises: A Case Study. 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/355813090_Crisis_management_in_small_and_medium_scale_enterprises_a_systematic_literature (Date of access: 30.10.2024).
39. Schermerhorn J. R., Wright B., Bachrach D. G. Management. 4th ed. Wiley, 2021. 480 p.
40. Liu J., Perrewé P. L. Transformational Leadership and Crisis Management: The Mediating Effect of Organizational Resilience. 2022. 15 p.
41. Sweeney K., McCarthy J. Crisis Response Strategies: A Review and Framework for Future Research. 2023. 20 p.

42. Ульченко А. М., Волошина О. В. Методичні підходи до аналізу доходів підприємства та факторів їх формування. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/6264/1/213-214.pdf> (дата звернення: 8.12.2024).
43. Пащук Н. І. Облік, аналіз та контроль витрат і доходів у сільськогосподарських підприємствах. Тернопіль, 2015. 104 с.
44. Walecka A. Determinants of managers' behaviour in a crisis situation in an enterprise—an attempt at model construction. *Management*. 2019. Vol. 20 (1). P. 58–70.
45. Чухно А. Сучасна фінансово–економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання. *Економіка України*. 2010. № 1. С. 4–18.
46. Шембель Ю. С. Прогнозування кризового стану підприємства й обґрунтування комплексу заходів антикризового управління. Дніпропетровськ : НМАУ, 2012. 188 с.
47. Штангерт А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством. Київ : Знання, 2007. 335 с.
48. Яркіна Н. Н. Теоретичні аспекти оцінки ефективності управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2014. № 3 С. 279–285.
49. Яценко В. М., Шинкаренко О. М., Бразілій Н. М. Фінансовий аналіз. Черкаси : ЧДТУ, 2010. 267 с.
50. Ященко В. Методи аналізу ймовірності настання банкрутства на підприємстві. URL: <http://naub.oa.edu.ua> (дата звернення: 11.12.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансова звітність підприємства

КОДИ

Дата (рік, місяць, число)
 Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АПТЕКА911.ЮА»
 Територія UA63120270010315719
 Організаційно-правова
 форма господарювання ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
 Вид економічної діяльності 47.73
 Середня кількість працівників, осіб 283
 Одиниця виміру: тис.грн з одним десятковим знаком

за ЄДРПОУ

за КАТОТТГ¹

за КОПФГ

за КВЕД

		01
43631965		

Адреса, телефон: Україна, 61038, Харківська обл., місто
Харків, Білостоцький в'їзд, будинок 3

1. Баланс
на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801006

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	69.00	2 684.00
первісна вартість	1001	722.00	3 391.00
накопичена амортизація	1002	653.00	707.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	638.00	331.00
Основні засоби	1010	4 547.00	5 291.00
первісна вартість	1011	23 471.00	27 782.00
знос	1012	18 924.00	22 491.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	5 254.00	8 306.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	62 342.00	23 393.00
Виробничі запаси	1101	0.00	18.00

Продовження ДОДАТКУ А

Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	62 342.00	23 375.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14 070.00	58 959.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	2 745.00	1 334.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	26 127.00	15 106.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 086.00	5 458.00
Готівка	1166	842.00	781.00
Рахунки в банках	1167	752.00	1 153.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	5.00	257.00
Усього за розділом II	1195	109 375.00	104 507.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	114 629.00	112 813.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	680.00	680.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 649.00	4 529.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	3 329.00	5 209.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	

Продовження ДОДАТКУ А

Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	4 337.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	107 218.00	98 600.00
розрахунками з бюджетом	1620	259.00	338.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	258.00	338.00
розрахунками зі страхування	1625	1.00	1.00
розрахунками з оплати праці	1630	1.00	33.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	473.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 348.00	4 295.00
Усього за розділом III	1695	111 300.00	107 604.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	114 629.00	112 813.00

ДОДАТОК Б

. Звіт про фінансові результати
на 31 грудня 2022 р.

Форма № 2
Код за ДКУД

1801007

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	642 034.00	806 150.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	572 468.00	735 668.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	69 566.00	70 482.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	26.00	0.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	8 981.00	10 636.00
Витрати на збут	2150	64 474.00	65 630.00
Інші операційні витрати	2180	115.00	401.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	3 978.00	6 185.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	8 387.00	11 531.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	73.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 336.00	5 346.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-781.00	-981.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 555.00	4 365.00

ДОДАТОК В

Фінансова звітність підприємства

КОДИ

Дата (рік, місяць, число)
 Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АПТЕКА911.ЮА»
 Територія UA63120270010315719
 Організаційно-правова
 форма господарювання ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
 Вид економічної діяльності 47.73
 Середня кількість працівників, осіб 283
 Одиниця виміру: тис.грн з одним десятковим знаком

за ЄДРПОУ

за КАТОТТГ¹

за КОПФГ

за КВЕД

		01
43631965		

Адреса, телефон: Україна, 61038, Харківська обл., місто
Харків, Білостоцький в'їзд, будинок 3

1. Баланс на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801006

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 684.00	2 441.00
первісна вартість	1001	3 391.00	5 820.00
накопичена амортизація	1002	707.00	3 379.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	331.00	373.00
Основні засоби	1010	5 291.00	4 707.00
первісна вартість	1011	27 782.00	30 753.00
знос	1012	22 491.00	26 046.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	8 306.00	7 521.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	23 393.00	52 840.00
Виробничі запаси	1101	18.00	48.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	

Продовження ДОДАТКУ В

Товари	1104	23 375.00	52 792.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	58 959.00	88 941.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	1 334.00	226.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15 106.00	44 172.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 458.00	13 928.00
Готівка	1166	781.00	919.00
Рахунки в банках	1167	1 153.00	9 009.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	257.00	237.00
Усього за розділом II	1195	104 507.00	200 344.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	112 813.00	207 865.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	680.00	680.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 529.00	12 576.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	5 209.00	13 256.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	

Продовження ДОДАТКУ В

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	4 337.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	98 600.00	189 704.00
розрахунками з бюджетом	1620	338.00	1 377.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	338.00	843.00
розрахунками зі страхування	1625	1.00	5.00
розрахунками з оплати праці	1630	33.00	
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 295.00	3 523.00
Усього за розділом III	1695	107 604.00	194 609.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	112 813.00	207 865.00

ДОДАТОК Г

Звіт про фінансові результати
на 31 грудня 2023 р.

Форма № 2
Код за ДКУД

1801007

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 201 060.00	642 034.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 087 923.00	572 468.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	113 137.00	69 566.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120		26.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	15 561.00	8 981.00
Витрати на збут	2150	103 297.00	64 474.00
Інші операційні витрати	2180	1 412.00	115.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	7 133.00	3 978.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	17 065.00	8 387.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	22.00	73.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9 910.00	4 336.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 862.00	-781.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8 048.00	3 555.00

