Ф А 2.2.1-32-367

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: «УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ»

Виконала: здобувачка вищої освіти групи 073МО23(1,6з)Упр-02 спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом
Анна БІЛОЗОР

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації, канд. екон. наук, доцент
Яна ДЕРЕНСЬКА

Рецензент: зав. каф. організації, економіки та управління фармацією ІПКСФ, докт. фарм. наук, професор
Юлія БРАТІШКО

Харків – 2025 рік

АННОТАЦІЯ

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків. Перший розділ присвячений теоретичним аспектам оцінки ризиків при здійсненні господарської діяльності та прийняті управлінських рішень. У другому розділі проаналізована діяльність мережі «Подорожник». У третьому розділі запропоновані рекомендації з удосконалення процесу прийняття рішень в умовах ризику. Кваліфікаційна робота містить 70 сторінок, 20 таблиць, 7 рисунків, 73 джерела літератури.

Ключові слова: система, ризик, прийняття рішення, процес, вплив ризику.

ANNOTATION

The work consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, a list of used literature, and appendices. The first section is devoted to the theoretical aspects of risk assessment in carrying out business activities and making management decisions. The second section analyses the activities of the "PODOROZHNYK". The third section offers recommendations for improving the process of making decisions in risk conditions. The qualification work contains 70 pages, 20 tables, 7 figures, 73 sources of literature.

Keywords: system, risk, decision-making, process, risk impact.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ 7
1.1 Сутність прийняття рішень в умовах ризику 7
1.2 Аналіз сучасних тенденцій та викликів у сфері управління ризиками 10
1.3 Моделі та методи прийняття рішень в умовах ризику 17
Висновки до розділу 1 21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ В МЕРЕЖІ «ПОДОРОЖНИК» 22
2.1 Організаційно-економічна характеристика мережі «ПОДОРОЖНИК» 22
2.2 Аналіз ризиків у господарській діяльності мережі «ПОДОРОЖНИК» 40
2.3 Оцінка процесу прийняття господарських рішень в мережі «ПОДОРОЖНИК» в умовах ризику 43
Висновки до розділу 2 49
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ МЕРЕЖІ «ПОДОРОЖНИК» В УМОВАХ РИЗИКУ 50
3.1 Розробка системи управління ризиками в мережі «ПОДОРОЖНИК» 50
3.2 Напрями вдосконалення процесу прийняття господарських рішень в мережі «ПОДОРОЖНИК» в умовах ризику 54
3.3 Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів 56
Висновки до розділу 3 67
ВИСНОВКИ 68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 71
ДОДАТКИ 79

ВСТУП

Актуальність теми. Прийняття господарських рішень в умовах ризику є важливим елементом управлінської діяльності в сучасних реаліях. Динамічне середовище, підвищена конкуренція, вплив глобалізаційних процесів і економічна нестабільність значно ускладнюють процес ухвалення рішень. Особливо актуальною ця проблема є для закладів фармацевтичного сектору, таких як мережа аптек «ПОДОРОЖНИК», що працює в умовах високих регуляторних вимог, економічних коливань та змін у попиті.

Розробка ефективних підходів до прийняття рішень в умовах ризику є об’єктом досліджень багатьох науковців, серед яких можна відзначити праці таких авторів, як О. Г. Алексєєв, М. В. Банчук, П. І. Бідюк, О. В. Білокінь, В. Бутенко, які висвітлюють методи оцінки ризиків і прийняття рішень. Зокрема, С. Н. Васильєв та Н. О. Ветютнева аналізують аспекти правового регулювання та забезпечення якості лікарських засобів, а Л. М. Волинець акцентує увагу на управлінні ризиками в логістичній діяльності. Однак, незважаючи на значний науковий доробок, у сфері фармацевтичної діяльності залишаються невирішеними питання впровадження адаптивних моделей управління ризиками, що враховують специфіку галузі.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю вдосконалення процесу прийняття господарських рішень у фармацевтичній сфері, що дозволяє мінімізувати ризики, підвищити ефективність управління та забезпечити стабільність функціонування підприємства.

Мета роботи – розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу прийняття господарських рішень в умовах ризику для мережі аптек «ПОДОРОЖНИК».

Для досягнення мети було визначено такі **завдання**:

1. Дослідити сутність процесу прийняття господарських рішень в умовах ризику.

2. Провести аналіз сучасних викликів у сфері управління ризиками.

3. Розглянути існуючі моделі та методи прийняття рішень в умовах ризику.

4. Дослідити специфіку діяльності мережі «ПОДОРОЖНИК» та оцінити її ризики.

5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу прийняття рішень.

Об'єкт дослідження – процес прийняття господарських рішень в умовах ризику.

Предмет дослідження – методи та підходи до удосконалення прийняття рішень в умовах ризику на прикладі мережі аптек «ПОДОРОЖНИК».

Методи дослідження включають: теоретичний аналіз літератури для визначення сучасних підходів до управління ризиками; методи системного аналізу для оцінки процесу прийняття рішень в аптеці; статистичні методи для оцінки ризиків і прогнозування ефективності рішень; експертні оцінки для розробки рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, статистичні дані, нормативно-правові акти, а також внутрішня звітність мережі «ПОДОРОЖНИК».

Елементи наукової новизни полягають у розробці адаптивної моделі прийняття рішень в умовах ризику, яка враховує специфіку діяльності аптеки.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості впровадження рекомендацій для підвищення ефективності діяльності мережі аптек «ПОДОРОЖНИК».

Апробація результатів дослідження відбулася в процесі практичних заходів щодо господарської діяльності аптеки та представлена у вигляді тез III науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Підготовка спеціалістів фармації в рамках концепції «Навчання протягом життя (LIFE LONG LEARNING)»: наука, освіта, практика», присвяченій 40-річчю заснування кафедри організації, економіки та управління фармацією (23-24 жовт. 2024 р., м. Харків).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота включає три розділи: теоретичний аналіз, практичне дослідження та розробку рекомендацій, а також додатки. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 70 сторінок, 20 таблиць, 7 рисунків, 73 джерела літератури.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ

1.1 Сутність прийняття рішень в умовах ризику

Прийняття рішень в умовах ризику є однією з ключових проблем управлінської діяльності, яка вимагає чіткого аналізу потенційних наслідків та використання спеціальної методики для мінімізації невизначеності. Ризик у цьому контексті визначається як ймовірність виникнення несприятливих обставин, що можуть вплинути на досягнення цілей підприємства [25, с. 58].

Однією з основних характеристик прийняття рішень за умов ризику є потреба враховувати множину можливих сценаріїв розвитку подій. Управлінці повинні оцінювати ризики, базуючись на доступній інформації, використовуючи як кількісні, так і якісні методи аналізу [32, с. 46]. Наприклад, поширеним підходом є застосування дерева рішень, яке дозволяє візуалізувати альтернативні шляхи та їх наслідки [16]. Ризик у процесі прийняття рішень характеризується наявністю невизначеності, яка може виникати як через недостатність інформації, так і через обмеження в прогнозуванні майбутніх подій. Управлінські рішення в умовах ризику часто ґрунтуються на використанні методів кількісної оцінки, таких як аналіз ймовірностей, моделювання сценаріїв та застосування методів теорії ігор [31, с. 203].

Сучасна теорія прийняття рішень наголошує на необхідності рефлексивного підходу, який враховує як зовнішні фактори, так і суб’єктивні характеристики учасників процесу прийняття рішень [30, с. 146]. Таким чином, управлінські рішення в умовах ризику стають не лише інструментом реагування на виклики, але й засобом формування конкурентних переваг. Умови ризику також вимагають високої адаптивності організацій, адже зміна зовнішніх обставин, таких як політична нестабільність або економічні кризи, може значно впливати на ефективність прийнятих рішень [36, с. 55].

Використання прогнозних моделей і симуляцій дає можливість більш точно оцінювати ймовірності різних результатів і, відповідно, обирати оптимальну стратегію [15, с. 124].

Ключовим елементом у прийнятті рішень є оцінка ризику, яка базується на таких аспектах, як ідентифікація джерел ризику, їх вимірювання та моніторинг. У цьому процесі значну роль відіграє інформаційне забезпечення, зокрема використання сучасних інформаційних систем і технологій [46]. Застосування таких підходів підвищує якість управлінських рішень і знижує негативний вплив невизначеності [33, с. 149]. Важливою складовою управління ризиками є ідентифікація та класифікація ризиків. Відповідно до досліджень, основні категорії ризиків включають фінансові, операційні, стратегічні та зовнішні ризики, які суттєво впливають на ефективність підприємств [34, с. 46–47]. Для їх аналізу застосовуються методики, що дозволяють знижувати ступінь невизначеності, наприклад, аналіз SWOT, PESTLE та ризик-карти [35].

Дослідження акцентують увагу на важливості розробки систем ризик-менеджменту, які сприяють мінімізації негативних впливів та забезпечують адаптацію підприємств до умов невизначеності [32, с. 224]. Інформаційні системи також відіграють ключову роль у прийнятті рішень, дозволяючи вчасно аналізувати дані та генерувати альтернативні сценарії дій [28, с. 2].

Проблематика прийняття управлінських рішень в умовах ризику є однією з ключових у сучасному менеджменті, адже глобалізація, динамічні зміни ринкових умов та зростаюча невизначеність значно ускладнюють процес прийняття оптимальних рішень. У науковій літературі підхід до сутності прийняття рішень в умовах ризику висвітлюється через різноманітні аспекти, серед яких системний аналіз, ризик-менеджмент, ймовірнісні моделі, адаптивні стратегії та інтеграція інноваційних інструментів. Автори пропонують широкий спектр методів та моделей, що спрямовані на мінімізацію ризиків і підвищення ефективності управління. Аналіз різних підходів дозволяє сформувати цілісне уявлення про сучасні інструменти, які

використовуються для прийняття рішень, що є особливо важливим в умовах високої невизначеності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи авторів щодо сутності прийняття рішень в умовах ризику

Автор	Сутність підходу	Основні характеристики
Н. Ю. Захарова [31, с. 203]	Прийняття рішень розглядається як процес мінімізації ризиків через системний аналіз ризиків і використання методів	Орієнтація на прогнозування ризиків, використання математичних моделей для оцінки та мінімізації наслідків
Ю. В. Карпенко, А. С. Кобзар [33, с. 148]	Рішення в умовах ризику є багатофакторним процесом, що враховує невизначеність і ймовірнісні моделі	Акцент на аналізі альтернатив, формуванні ймовірнісних сценаріїв розвитку ситуації
З. Д. Калініченко [32, с. 122]	Застосування ризик-менеджменту для прийняття рішень в умовах невизначеності	Використання структурованого підходу: ідентифікація ризиків, оцінка, вибір стратегій реагування
Ю. В. Карпенко, А. С. Кобзар [33, с. 147]	Управління ризиками на основі комбінованих стратегій ухвалення рішень	Поєднання адаптивних і рефлексивних підходів до управління ризиками для зменшення впливу зовнішніх чинників
Т. Т. Жовковська [30, с. 149]	Використання рефлексивного підходу до прийняття рішень в умовах ризику	Орієнтація на аналіз поведінки суб'єктів прийняття рішень, їхніх мотивів та очікуваних результатів
Л. І. Чернишова, К. Р. Бондар [57, с. 127]	Рішення в умовах ризику залежать від стратегії поведінки підприємства та характеру зовнішнього середовища	Визначення моделей поведінки підприємства в умовах ризику: консервативної, агресивної та адаптивної
В. Ю. Халіна, Є. В. Абєленцєв [56]	Прийняття рішень базується на теорії адаптації бізнесу до невизначеності через гнучкість процесів	Підкреслення важливості швидкої адаптації до змін та використання інноваційних підходів
Л. В. Парій, А. О. Кубрак [40, с. 76]	Акцент на інтеграцію аналітичних інструментів у процес прийняття управлінських рішень	Використання сучасних IT-рішень для зменшення ризиків, підтримка на основі даних

Аналіз підходів до сутності прийняття рішень в умовах ризику показав, що сучасні дослідники приділяють значну увагу багатофакторності та

системності цього процесу. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику також передбачає розробку ефективної системи ризик-менеджменту, яка включає заходи зі зниження ризиків, їх трансферу (страхування, партнерство) або прийняття (зокрема, створення резервів) [34, с. 50]. Такий підхід дозволяє збалансувати очікувані вигоди та потенційні втрати [35].

Таким чином, систематизація підходів дозволяє визначити загальні принципи прийняття рішень в умовах ризику та обрати найефективніші інструменти залежно від особливостей зовнішнього середовища і цілей організації. Це створює основу для розробки адаптивних та інноваційних стратегій управління, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Отже, прийняття рішень в умовах ризику є складним, але необхідним елементом управління, який вимагає не лише теоретичних знань, а й практичних навичок оцінки та мінімізації ризиків. Застосування сучасних підходів і технологій дозволяє досягти кращих результатів у процесі управління в умовах невизначеності.

1.2 Аналіз сучасних тенденцій та викликів у сфері управління ризиками

Управління ризиками є невід’ємною частиною стратегічного менеджменту підприємств, зокрема, в умовах швидко змінюваного ринкового середовища, технологічних інновацій та глобальних криз. Сучасні тенденції в управлінні ризиками відображають еволюцію підходів до виявлення, оцінки, моніторингу та зменшення ризиків. Врахування зовнішніх та внутрішніх факторів, здатність до адаптації та використання сучасних інструментів і методів стають важливими аспектами для забезпечення ефективності управлінських рішень.

Основною тенденцією в управлінні ризиками є впровадження цифрових технологій, що дозволяють автоматизувати процеси аналізу ризиків і

створювати більш точні прогнози. Автори [15, с. 121] відзначають, що нові технології, такі як великі дані, штучний інтелект і машинне навчання, дозволяють значно покращити прогнози щодо можливих ризиків і прийняття оптимальних рішень на підприємствах.

Водночас сучасні виклики у сфері управління ризиками обумовлені кількома факторами. Одним з головних є глобалізація, яка веде до збільшення зовнішніх ризиків, таких як економічні, політичні та екологічні кризи. Війни, природні катастрофи, зміни клімату й інші глобальні виклики можуть істотно впливати на стабільність бізнесу та його здатність до адаптації. Також, за даними [17], актуальним є питання створення системи управління ризиками на підприємствах, яка повинна бути гнучкою і здатною швидко реагувати на зміни.

Однією з нових тенденцій є інтеграція ризик-менеджменту в загальну стратегію розвитку підприємства. Підприємства повинні не лише реагувати на зовнішні ризики, але й активно прогнозувати і планувати їх на етапі стратегічного управління. Впровадження методів прогнозування, таких як сценарний аналіз та стрес-тести, є важливими інструментами в управлінні ризиками. Це підтверджує дослідження, які підкреслюють важливість адаптації стратегій управління ризиками до змінюваних умов [33, с. 148].

Не менш важливим є розвиток нормативно-правового забезпечення управління ризиками. Підприємства повинні орієнтуватися на міжнародні стандарти та закони, які регулюють управління ризиками в різних сферах економічної діяльності. Наприклад, нормативно-правове регулювання роздрібної торгівлі лікарськими засобами є важливим аспектом управління ризиками у фармацевтичній галузі [18, с. 43]. Підприємства повинні орієнтуватися на міжнародні стандарти та закони, які регулюють управління ризиками в різних сферах економічної діяльності. У цьому контексті ключову роль відіграють стандарти ДСТУ та ISO 31000 [31, с. 205].

ISO 31000 – це міжнародний стандарт, який встановлює принципи та загальні настанови щодо управління ризиками. Основною метою ISO 31000 є

надання чіткої структури для ефективного управління ризиками, що дозволяє організаціям мінімізувати можливі втрати та використовувати нові можливості [19, с. 182]. Основні принципи стандарту включають:

1. Інтегрованість – управління ризиками повинне бути частиною всіх процесів організації.

2. Структурованість і системність – підходи до управління ризиками повинні бути логічними та послідовними.

3. Адаптивність – система повинна враховувати зовнішні та внутрішні зміни.

4. Прийняття рішень на основі даних – рішення повинні базуватися на фактах, а не на припущеннях.

5. Прозорість – процес управління ризиками повинен залучати зацікавлені сторони [34, с. 47].

Стандарт ДСТУ ISO 31000:2018, який є національним аналогом ISO 31000, застосовується в Україні для адаптації міжнародного досвіду до місцевих реалій. Він допомагає підприємствам впроваджувати сучасні методи управління ризиками, підвищуючи їхню стійкість до загроз [13, с. 115].

Нормативно-правова база України також закладає основи для ефективного управління ризиками. Це, зокрема, стосується роздрібної торгівлі лікарськими засобами та охорони здоров’я:

1. Конституція України [1] закріплює право на охорону здоров’я кожного громадянина.

2. Основи законодавства України про охорону здоров’я (№ 2801-XII) визначають загальні принципи діяльності у сфері охорони здоров’я, включаючи безпечність лікарських засобів [4].

3. Закон України «Про лікарські засоби» (№ 123/96-ВР) регулює виробництво, реєстрацію та реалізацію лікарських засобів [9].

4. Постанова КМУ про організацію виробництва вітчизняних інсулінів (№ 82) створює підґрунтя для управління ризиками у виробництві критично важливих ліків [12].

Таким чином, орієнтація на стандарти ISO 31000 та національні нормативні акти дозволяє підприємствам ефективно оцінювати, контролювати та мінімізувати ризики, забезпечуючи стійкість до потенційних загроз і підтримуючи високі стандарти якості.

Останні десятиліття ознаменувались значними змінами в сфері управління ризиками. Традиційні методи, такі як аналіз чутливості та використання сценаріїв, часто поступаються місцем новим підходам, заснованим на використанні великих даних (BIG DATA) і штучного інтелекту. Так, згідно з дослідженням [39], для ефективного управління ризиками в умовах цифрової економіки необхідно інтегрувати новітні технології, які дозволяють швидко обробляти великі обсяги інформації та реагувати на потенційні загрози в режимі реального часу. Водночас, в умовах нестабільності глобальних ринків важливість саме адаптивних моделей управління ризиками набуває особливого значення.

Іншим важливим аспектом є збільшення ролі корпоративної соціальної відповідальності та екологічного управління ризиками. Компанії все частіше включають екологічні, соціальні та управлінські аспекти в свої стратегії управління ризиками. В умовах зміни клімату та посилення вимог до екологічної безпеки, підприємства повинні враховувати ці фактори при оцінці потенційних загроз та вживати заходів для зниження екологічних ризиків [31, с. 204]. Це ставить під загрозу старі підходи, які ігнорують аспекти екологічної стійкості та змушує корпорації враховувати більш широкий спектр ризиків у своїй діяльності.

Сучасний розвиток технологій значно змінив природу ризиків. Відзначимо, що одна з найбільших загроз для сучасних компаній – це кіберризики. Враховуючи швидкий розвиток цифрових технологій та зростання числа кібератак, управління кіберризиками стало необхідним елементом у стратегії ризик-менеджменту. За даними [16], підприємства повинні вживати заходів для захисту своїх інформаційних ресурсів, а також

постійно оновлювати стратегії щодо комп'ютерної безпеки, щоб мати змогу протистояти новим викликам.

Ще одним значущим аспектом є використання моделей прогнозування та аналітики для передбачення й оцінки ризиків. В умовах високої невизначеності, бізнес прагне використовувати передові аналітичні інструменти для оцінки ризиків, що базуються на даних про зміни на ринку, конкурентів та інших внутрішніх і зовнішніх факторів. Важливим є розвиток стратегій ризик-менеджменту, які використовують алгоритми прогнозування на основі великих даних для точнішого визначення потенційних ризиків. Як зазначають науковці, ці методи дозволяють не тільки оцінювати ризики, але й знижувати їхній рівень завдяки точному прогнозуванню майбутніх подій [17]. Підвищення комплексності управлінських рішень, пов'язаних із ризиками, є важливою тенденцією останніх років. Існує необхідність у розробці багаторівневих стратегій управління ризиками, які охоплюють не тільки фінансові та технологічні аспекти, але й соціальні, екологічні та організаційні фактори. Відповідно, розвиток методів аналізу ризиків має на меті створення більш стійких систем, здатних прогнозувати та адаптуватися до мінливих умов бізнес-середовища. Відзначимо, що складність процесу прийняття рішень у сфері управління ризиками вимагає постійної трансформації моделей і підходів до їх оцінки та нейтралізації. Згідно [36, с. 57], впровадження ефективних механізмів управління ризиками вимагає постійної перевірки та удосконалення існуючих моделей з урахуванням нових викликів.

Завершенням аналізу є висновок про необхідність розвитку системи управління ризиками, яка базується на інтеграції новітніх технологій, аналізі великих даних, а також урахуванні екологічних та соціальних факторів. Така система повинна бути здатною реагувати на сучасні виклики, що ставляться перед бізнесом в умовах високої невизначеності, а також забезпечити довгострокову стійкість організацій до змін на ринку та в глобальній економіці. Управління ризиками є ключовим елементом сучасного бізнес-середовища. Завдяки розвитку новітніх технологій, зростанню невизначеності

на ринках та зростанню соціальних і екологічних вимог, підприємства стикаються з новими викликами. Традиційні методи управління ризиками більше не здатні забезпечити необхідну ефективність в умовах швидких змін, що підвищує потребу в адаптації до нових реалій. У табл. 1.2 розглядаються сучасні тенденції та виклики, з якими підприємства повинні мати справу в процесі управління ризиками.

Таблиця 1.2

Сучасні тенденції та виклики у сфері управління ризиками

Тенденція/Виклик	Характеристика	Вплив на управління ризиками	Важливість для підприємств
1	2	3	4
Інтеграція цифрових технологій	Використання технологій для прогнозування та аналізу ризиків, таких як штучний інтелект і великі дані	Підвищує точність оцінки ризиків та дає змогу в реальному часі реагувати на загрози	Дуже висока – дозволяє знижувати людські помилки і підвищує ефективність управлінських рішень
Кіберризики	Зростання загроз через кібернапади та вразливості в інформаційних системах	Потребує постійного оновлення стратегій безпеки та впровадження новітніх методів захисту	Висока – забезпечення кібербезпеки стає важливим аспектом для будь-якої компанії
Екологічні та соціальні ризики	Врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів у стратегіях управління ризиками	Підвищує відповідальність підприємств перед суспільством і природою	Середня – стає все важливішим для довгострокових стійких стратегій підприємств
Невизначеність на глобальних ринках	Зміни в економічній і політичній ситуації, такі як глобальні кризи, війни та зміни в законодавстві	Спричиняє необхідність розробки більш гнучких та адаптивних стратегій управління ризиками	Висока – підприємства повинні бути готовими до швидких змін і нестабільних умов
Управління репутаційними ризиками	Загрози для бренду та репутації компанії через кризові ситуації або соціальні зміни	Створює потребу в прозорій комунікації та швидкому реагуванні на кризові ситуації	Висока – успіх бізнесу часто залежить від його репутації серед споживачів

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Інноваційні методи прогнозування	Використання нових аналітичних підходів та алгоритмів для прогнозування ризиків	Дозволяє знижувати невизначеність і забезпечує точніше передбачення майбутніх загроз	Висока – прогнози дозволяють підприємствам діяти проактивно, мінімізуючи ризики

Джерело: складено на основі [44, с. 55]

Тенденції, зокрема інтеграція цифрових технологій і використання великих даних, дають підприємствам можливість автоматизувати процеси оцінки ризиків, що сприяє більш швидкому і точному реагуванню на загрози. Водночас зростання інформаційних ризиків ставить під загрозу безпеку інформаційних систем компаній, що вимагає постійної уваги до захисту даних. Врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів стає важливим не лише з точки зору соціальної відповідальності, але й для забезпечення довгострокової стійкості бізнесу [57, с. 125]. Крім того, глобальні зміни, такі як економічні кризи, впливають на ринкову стабільність і вимагають від підприємств гнучкості та готовності до адаптації. Технології прогнозування ризиків стають важливими для зниження рівня невизначеності, а репутаційні ризики потребують уваги до управління корпоративною репутацією.

Управління ризиками в умовах сучасного бізнесу потребує постійного вдосконалення і адаптації до нових викликів. Використання цифрових технологій і інноваційних методів прогнозування дозволяє значно підвищити точність управлінських рішень, знижуючи рівень ризиків. Однак важливими залишаються питання кібернетичної безпеки, управління репутаційними ризиками та екологічної відповідальності. Підприємства повинні бути готовими до швидких змін і розробляти стратегії, які забезпечать їхню стійкість у довгостроковій перспективі. Тільки так можна зберегти конкурентоспроможність і мінімізувати можливі загрози, з якими стикаються організації у глобалізованому світі.

Отже, сучасні тенденції та виклики у сфері управління ризиками вимагають від підприємств високої гнучкості та здатності до швидкої адаптації. Впровадження інноваційних технологій, інтеграція ризик-менеджменту в стратегію розвитку та дотримання правових норм стають важливими аспектами для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

1.3 Моделі та методи прийняття рішень в умовах ризику

Прийняття рішень у процесі управління підприємством завжди пов’язане з певним рівнем ризику. У зв’язку з цим, важливим є розуміння сутності ризику та застосування відповідних моделей і методів, які дозволяють оцінити та знизити потенційні втрати. Ризик є невід’ємною частиною будь-якої управлінської діяльності, особливо в умовах динамічних змін у бізнес-середовищі. Різні стратегії управління ризиками зумовлюють необхідність впровадження сучасних моделей, здатних забезпечити ефективність управлінських рішень навіть у найскладніших ситуаціях [15, с. 16].

Однією з найбільш поширених моделей у прийнятті рішень є модель максимізації очікуваної корисності, що базується на принципах теорії ймовірності. Вона передбачає оцінку можливих варіантів рішень на основі ймовірностей їхніх результатів та вибір того варіанту, який забезпечить максимальну корисність для організації. Ця модель дозволяє мінімізувати ризики, підвищуючи точність прогнозування та ефективність прийнятих рішень [17].

Також використовуються методи нечіткої логіки, які застосовуються в ситуаціях, коли інформація є неповною або невизначеною. Ці методи дозволяють побудувати модель прийняття рішень, враховуючи не лише ймовірнісні дані, але й суб’єктивні оцінки, що є важливим в умовах нестабільності ринку або економічної ситуації. Зокрема, нечіткі системи

оцінки можуть бути ефективними при виборі стратегічних рішень, коли точні дані недоступні або складно інтерпретуються [18].

У сфері управління підприємством важливими є також методи аналізу чутливості, які дозволяють оцінити, як зміни окремих факторів впливають на загальний результат. Вони використовуються для того, щоб виявити, які параметри або чинники найбільше впливають на результативність прийнятих рішень. Це особливо важливо в умовах високої динаміки ринку, коли рішення необхідно приймати швидко і без значних коливань результатів [32, с. 95].

Іншими важливими підходами є методи ігор з нульовою сумою та дерева рішень, які широко застосовуються для моделювання ситуацій з конкуренцією та конфліктами інтересів. Вони дозволяють оцінити різні стратегії, що можуть бути застосовані у взаємодії з конкурентами чи партнерами, і виявити найбільш оптимальні варіанти розвитку подій в умовах ризику. Вибір стратегії в таких випадках залежить від аналізу потенційних результатів у разі різних дій учасників [19, с. 181]. Важливим є також використання методів кількісного аналізу ризиків, таких як оцінка варіативності і використання таких інструментів, як VaR (VALUE AT RISK) та CVaR (CONDITIONAL VALUE AT RISK). Ці методи застосовуються для оцінки і мінімізації фінансових ризиків, пов’язаних із володінням активами або інвестиціями, що дозволяє забезпечити стабільність і стійкість підприємства в умовах фінансової невизначеності [25, с. 58]. Загалом, для ефективного управління ризиками підприємства повинні активно використовувати різноманітні моделі та методи прийняття рішень, що враховують як кількісні, так і якісні аспекти управлінських ситуацій. Це дозволяє не лише зменшити вплив ризиків на підприємство, але й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі [16].

Управління ризиками та прийняття рішень в умовах невизначеності є важливими аспектами в сучасному менеджменті. Ризик супроводжує будь-яку діяльність, і кожен керівник стикається з необхідністю оцінки альтернатив і вибору найбільш оптимальних варіантів у ситуаціях, коли результат не можна

передбачити з точністю. Для цього існує цілий ряд моделей та методів, які допомагають аналізувати варіанти рішень, враховуючи ймовірності різних подій, можливі вигоди та збитки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні моделі та методи прийняття рішень в умовах ризику

Модель/метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
Модель очікуваної корисності	Використовується для оцінки й вибору варіантів рішень на основі корисності, яку отримає особа, що приймає рішення	Чіткість у визначенні вибору, дозволяє враховувати різні сценарії	Може бути складною у застосуванні через труднощі в оцінці корисності
Модель теорії ігор	Досліджує стратегії для взаємодії двох або більше учасників, що діють в умовах конфлікту або конкуренції	Дає можливість врахувати інтереси інших учасників	Складність у розрахунках і передбаченнях стратегії конкурентів
Модель марковських процесів	Використовується для моделювання процесів, де майбутні стани залежать від поточного стану та ймовірностей переходів	Чітке моделювання динамічних ситуацій	Вимагає наявності точних даних для точних прогнозів
Метод дерева рішень	Графічний метод, який дозволяє систематично оцінити різні варіанти рішень через розгалуження та ймовірності	Легко прочитується, зручний для складних варіантів рішень	Може бути складним для великих і складних проблем
Метод аналізу чутливості	Використовується для оцінки стабільності рішення при зміні значень вхідних параметрів	Допомагає визначити важливість факторів ризику	Вимагає великих обсягів даних і може бути витратним за часом
Метод експертних оцінок	Включає залучення експертів для оцінки ймовірностей і вибору найбільш вірогідних сценаріїв	Застосовується в умовах нестачі інформації	Може бути суб'єктивним, залежить від досвіду експертів

Джерело: створено на основі [52]

Моделі та методи прийняття рішень в умовах ризику дають можливість систематизувати процес вибору і підвищити його ефективність. Один з найпоширеніших методів – це модель очікуваної корисності, яка дозволяє вибирати рішення на основі максимальної користі для приймаючого рішення,

а також метод дерева рішень, який візуально демонструє всі можливі варіанти з їх ймовірностями та наслідками. Теорія ігор застосовується в ситуаціях, коли важливо врахувати дії інших учасників, що можуть вплинути на результат [36, с. 57].

Доцільно забезпечити узгодженість між теоретичними засадами методів оцінки ризиків та їх практичним застосуванням для конкретних підприємств, зокрема для аптечних закладів. Використання науково обґрунтованих методів дозволяє систематизувати процес управління ризиками, підвищуючи об’єктивність і точність прийнятих рішень. Однак важливо не лише вказати на обрану методологію, а й забезпечити її відповідність до реальних умов функціонування підприємства, зокрема враховуючи специфіку його діяльності та наявність доступної інформації.

У процесі оцінки ризиків аптеки доцільним є використання експертного методу, який у класичному розумінні передбачає залучення групи досвідчених фахівців для визначення ймовірностей можливих сценаріїв і вибору найбільш вірогідних рішень. Проте слід звернути увагу на те, що в практичному застосуванні цей метод не завжди відповідає теоретичним засадам. Зокрема, часто оцінка ризиків базується на суб’єктивних судженнях окремих фахівців без детального моделювання альтернатив та ймовірностей їх реалізації.

Таким чином, для забезпечення ефективного управління ризиками в аптечних закладах необхідно дотримуватися науково обґрунтованих підходів, зокрема при застосуванні експертного методу. Це передбачає системний відбір експертів, розробку чіткої процедури оцінювання та використання методів групового аналізу для мінімізації суб’єктивності. Водночас важливо забезпечити прозорість і обґрунтованість висновків, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень у сфері ризик-менеджменту.

Отже, управління ризиками через правильний вибір моделей та методів прийняття рішень допомагає зменшити невизначеність і мінімізувати можливі негативні наслідки. Кожен метод має свої переваги та недоліки, тому важливо вибирати модель, яка найкраще відповідає конкретним умовам і вимогам.

Використання комбінації різних підходів дозволяє більш точно оцінити ризики і прийняти обґрунтоване рішення.

Висновки до розділу 1

Прийняття рішень в умовах ризику є критично важливою складовою ефективного управління, оскільки дозволяє зменшити негативний вплив невизначеності та забезпечити досягнення поставлених цілей. У цьому процесі важливим є використання різноманітних методів і моделей для оцінки ймовірностей та наслідків різних альтернатив. Це дозволяє розробляти стратегії, що враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори ризику. Зокрема, використання сучасних інформаційних технологій та інструментів для моніторингу ризиків дає можливість швидко коригувати стратегії в умовах невизначеності. Крім того, розробка та впровадження систем ризик-менеджменту допомагає організаціям системно підходити до ідентифікації та оцінки ризиків, що є необхідним для зниження їхнього негативного впливу на бізнес.

Аналіз сучасних тенденцій у сфері управління ризиками показує, що зростання технологічних інновацій, таких як штучний інтелект і великі дані, значно змінює підходи до ризик-менеджменту. Водночас, глобальні виклики, зокрема зміни клімату та економічні кризи, потребують гнучкості та швидкої адаптації бізнесу до нових умов. Важливим аспектом є також інтеграція соціальних та екологічних факторів в стратегії управління ризиками, що допомагає забезпечити довгострокову стійкість підприємств у сучасному мінливому середовищі.

Управління ризиками є критично важливим аспектом прийняття рішень в умовах невизначеності, де кожен вибір несе потенційні втрати чи вигоди. Моделі очікуваної корисності, методи дерева рішень та аналізу чутливості надають можливість оцінювати різні альтернативи, враховуючи ймовірні результати та мінімізуючи вплив ризиків.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ В МЕРЕЖІ «ПОДОРОЖНИК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика мережі «ПОДОРОЖНИК»

Аптека «ПОДОРОЖНИК» була заснована в 1999 р. у Львові [38]. Компанія забезпечує доступ до якісних медичних товарів та послуг, надаючи своєму клієнту широкий асортимент ліків та медичних засобів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика мережі «ПОДОРОЖНИК»

Параметр	Характеристика
Назва аптеки	аптеки «ПОДОРОЖНИК»
Рік заснування	1999
Кількість аптек	Понад 1800
Кількість працівників	Понад 10000
Кількість постійних клієнтів	15000000
Асортимент товарів	Понад 25000
Основні бренди	«ПОДОРОЖНИК», «Аптека БАМ», «ОЩАД АПТЕКА»
Програма лояльності	Голд картка постійного клієнта
Соціальна відповідальність	Підтримка благодійних проєктів, допомога армії
Місія	Надавати якісну фармацевтичну допомогу
Нагороди	«Мережа року» (2016), почесні подяки
Динаміка розвитку	Швидке відкриття нових аптек, впровадження онлайн-замовлень

Джерело: за даними [38]

Мережа аптек (МА) демонструє стабільність та активний розвиток, незважаючи на виклики, з якими стикається український фармацевтичний ринок. Завдяки високому рівню сервісу, широкому асортименту та програмі лояльності компанія здобула довіру понад 15 мільйонів постійних клієнтів. Підтримка соціальних ініціатив та відповідальне ставлення до своєї діяльності роблять МА важливим гравцем на фармацевтичному ринку України [38].

Організаційна структура МА наведена на рис. 2.1.

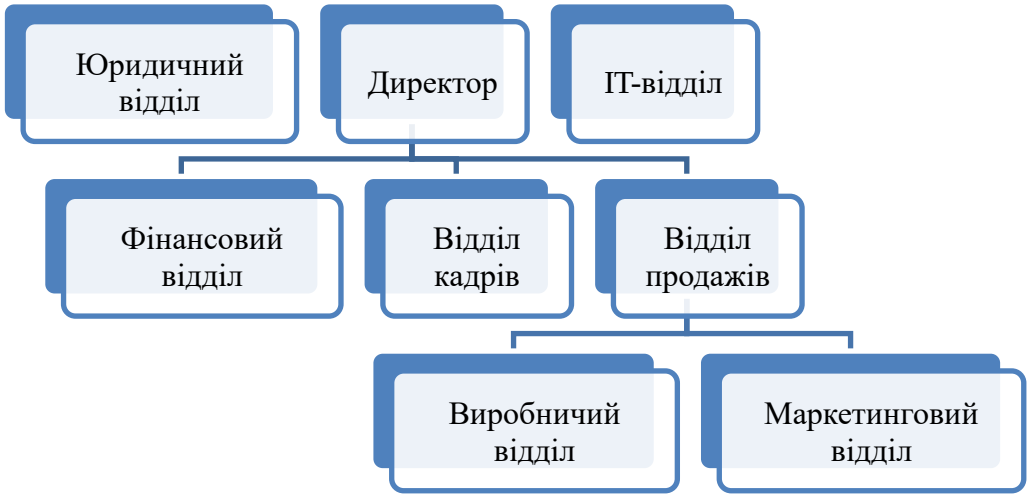

Рис. 2.1 Організаційна структура МА

Джерело: побудовано за даними [38]

У табл. 2.2 представлена характеристика організаційної структури МА разом із функціональними підрозділами та їх основними обов'язками.

Таблиця 2.2

Характеристика організаційної структури МА «ПОДОРОЖНИК»

Посада/Підрозділ	Основні обов'язки
Директор	Загальне керівництво компанією, стратегічне планування, прийняття ключових рішень
Фінансовий відділ	Управління фінансами, складання бюджету, контроль витрат, фінансова звітність
Відділ продажів	Розробка стратегії продажів, ведення клієнтської бази, аналіз продажів
Маркетинговий відділ	Проведення маркетингових досліджень, планування рекламних кампаній, просування товарів
Виробничий відділ	Організація виробничих процесів, контроль якості продукції, управління запасами
Відділ кадрів	Управління персоналом, набір нових працівників, організація навчання та розвитку
Юридичний відділ	Правова підтримка аптеки, укладення договорів, ведення судових справ
ІТ-відділ	Підтримка інформаційних систем, управління технологічними ресурсами, впровадження нових технологій

Джерело: за даними [38]

Впровадження нових технологій, оптимізація бізнес-процесів і активний маркетинг є запорукою успішної роботи аптеки на фармацевтичному ринку.

Використовуючи фінансову звітність підприємства (додатки А-В) [38], проведемо аналіз складових активів МА (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка активів мережі «ПОДОРОЖНИК» за 2021-2023 рр., (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2021	2022	2023	2022 р. від 2021р.	2023 р. від 2022р.	2022 р. /2021р.	2023 р. /2022р.
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	622	462,6	621	-159,4	158,4	-25,63	34,24
первісна вартість	1748,2	2104,6	2755	356,4	650,4	20,39	30,90
накопичена амортизація	1126,2	1642	2134	515,8	492	45,80	29,96
Незавершені капітальні інвестиції	710,3	4142,7	1126	3432,4	-3016,7	483,23	-72,82
Основні засоби:	11092,9	18219,7	36838	7126,8	18618,3	64,25	102,19
первісна вартість	28001,2	45408,7	83437	17407,5	38028,3	62,17	83,75
знос	16908,3	27189	46599	10280,7	19410	60,80	71,39
Усього за розділом I	12425,2	22825	38585	10399,8	15760	83,70	69,05
II. Оборотні активи							
Запаси	71263,1	93895,4	180792	22632,3	86896,6	31,76	92,55
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	18868,7	22866	1223	3997,3	-21643	21,18	-94,65
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	411,1	911,8	949	500,7	37,2	121,80	4,08
Інша поточна дебіторська заборгованість	39744,4	51909,5	12024	12165,1	-39886	30,61	-76,84
Поточні фінансові інвестиції	0	0	2586	0	2586	x	x
Гроші та їх еквіваленти	7444,1	10376	6147	2931,9	-4229	39,39	-40,76
Витрати майбутніх періодів	5,1	5,1	7	0	1,9	0,00	37,25
Інші оборотні активи	1770,8	983,3	3530	-787,5	2546,7	-44,47	259,00
Усього за розділом II	139507	180947	237942	41439,8	56994,9	29,70	31,50
Усього активів	151933	203772	276527	51839,6	72754,9	34,12	35,70

Джерело: за даними [38]

Аналіз динаміки складових активів МА за 2021-2023 рр. показує значні зміни в різних категоріях активів, що можна пояснити як зовнішніми, так і внутрішніми факторами діяльності підприємства. У 2022 р. спостерігається загальне зростання активів на 34,12%, що свідчить про значні інвестиції та зміни в стратегії розвитку компанії, включаючи збільшення вартості основних засобів та обігових активів. У 2023 р. темп росту активів зберігається на рівні 35,70%, що демонструє продовження позитивної тенденції, однак із деякими змінами в структурах складових активів. Необоротні активи показують змішані результати: на фоні зменшення нематеріальних активів (на 25,63%) та незавершених капітальних інвестицій (на 72,82%) спостерігається значне зростання основних засобів (на 102,19%), що свідчить про суттєві інвестиції в інфраструктуру та оновлення обладнання аптеки. Збільшення вартості основних засобів за рахунок первісної вартості (+83,75%) і зростання зносу (+71,39%) також вказує на активний процес амортизації і необхідність подальших інвестицій для підтримки технічної бази підприємства.

Оборотні активи показують відчутні зміни. Найбільший приріст спостерігається у категорії запасів, які збільшилися на 92,55%, що вказує на значне розширення асортименту. Дебіторська заборгованість показала неоднозначну картину: заборгованість за товари, роботи, послуги знизилася на 94,65%, що свідчить про поліпшення стану грошових потоків, в той час як інша поточна дебіторська заборгованість зменшилася на 76,84%. Це вказує на покращення умов розрахунків з клієнтами або оптимізацію процесів взаєморозрахунків.

Грошові кошти та їх еквіваленти зменшилися на 40,76%, що свідчить про використання готівки на покриття інших фінансових потреб або інвестицій. Водночас, зростання поточних фінансових інвестицій вказує на нові стратегії в управлінні фінансами підприємства, можливо, з метою диверсифікації активів.

Аналіз динаміки складових активів МА за 2021-2023 рр. показує, що підприємство активно збільшує свої інвестиції в основні засоби та запаси, що

є позитивним сигналом для розвитку бізнесу. Зростання основних засобів на 102,19% вказує на значні капіталовкладення в інфраструктуру та обладнання, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності аптеки. Однак, зменшення дебіторської заборгованості за товарами та іншими поточними рахунками вказує на необхідність подальшої роботи над оптимізацією фінансових потоків і покращенням умов для зменшення ризиків неотримання платежів. Зменшення грошових коштів і збільшення поточних фінансових інвестицій вимагає уважного підходу до стратегічного управління ліквідністю, щоб забезпечити безперебійну роботу підприємства і зберегти фінансову стійкість у майбутньому. Загалом, позитивні зміни в структурі активів свідчать про стратегічну спрямованість аптеки на розвиток і модернізацію, що забезпечує зростання її ефективності в наступні роки.

На рис. 2.2 наведена динаміка структури активів МА за період 2021-2023 рр., що дозволяє зробити висновки про зміни в управлінні активами компанії.

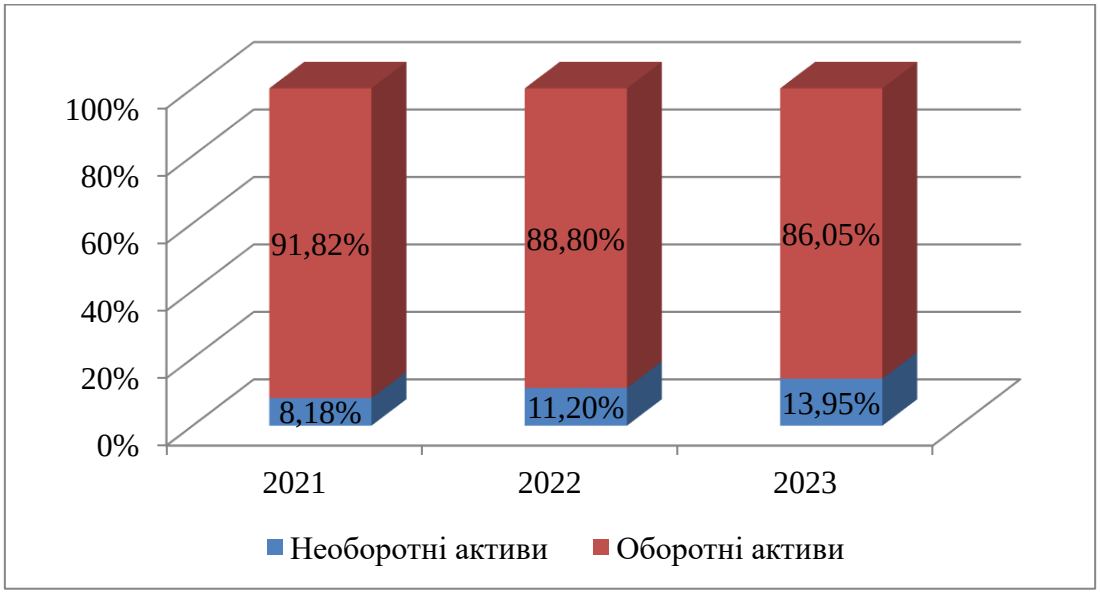

Рис. 2.2 Динаміка структури активів мережі «ПОДОРОЖНИК» за 2021-2023 рр. (%)

Джерело: побудовано за даними [38]

Аналіз динаміки структури активів МА за 2021-2023 рр. показує тенденції, які свідчать про зміну акцентів у стратегії розвитку підприємства та його фінансовому становищі. Відсоткове співвідношення між оборотними та необоротними активами показує важливі зміни у структурі активів і інтерпретоване як реакція на потреби в розширенні і модернізації.

У 2021 р. необоротні активи складали лише 8,18% від загальної суми активів, що є відносно невеликим показником. Це вказує на те, що підприємство для забезпечення поточної діяльності зосереджувалося на таких оперативних активах, як оборотні засоби і запаси. Проте в наступні два роки структура активів змінилася.

У 2022 р. частка необоротних активів збільшилася до 11,20%, що є на 3,02% більше порівняно з попереднім роком. Цей приріст можна пояснити активними інвестиціями в основні засоби. Таке збільшення частки необоротних активів свідчить про підготовку підприємства до розширення виробничих можливостей або вдосконалення своїх ресурсів для підтримки довгострокової стійкості.

У 2023 р. частка необоротних активів ще більше зросла (до 13,95%, що на 2,75% більше порівняно з попереднім роком). Це свідчить про продовження інвестиційної діяльності аптеки, спрямованої на покращення основних засобів, а також про збільшення капітальних витрат у довгострокову перспективу. У той же час, зменшення частки оборотних активів з 91,82% у 2021 р. до 86,05% у 2023 р. є свідченням того, що підприємство більше орієнтується на стратегії довгострокового розвитку, що потребують великих капіталовкладень, при цьому зберігаючи значний обсяг оборотних активів для забезпечення безперервної діяльності.

Зменшення частки оборотних активів також вказує на зниження залежності від короткострокових фінансових інструментів і запасів, а натомість на збільшення інвестицій у власний розвиток, що є типовою стратегією для стабільного зростання підприємства в довгостроковій перспективі.

Використовуючи фінансову звітність підприємства (додатки А-В) [38], проведемо аналіз складових пасивів МА (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка пасивів мережі аптек «ПОДОРОЖНИК» за 2021-2023 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2021	2022	2023	2022 р. від 2021р.	2023 р. від 2022р.	2022 р. / 2021р.	2023 р. / 2022р.
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	2	2	2	0	0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-4334,1	2201,3	1832	6535,4	-369,3	-150,79	-16,78
Неоплачений капітал	2	2	0	0	-2	0,00	-100,00
Усього за розділом I	-4334,1	2201,3	1834	6535,4	-367,3	-150,79	-16,69
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	792,7	2206,6	0	1413,9	-2206,6	178,37	-100,00
III. Поточні зобов'язання							
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	141653	149960	180748	8307,5	30787,9	5,86	20,53
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1184,7	1330,2	2663	145,5	1332,8	12,28	100,20
у тому числі з податку на прибуток	0	296,1	310	296,1	13,9	x	4,69
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	181	150,3	0	-30,7	-150,3	-16,96	-100,00

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	35,8	35,3	0	-0,5	-35,3	-1,40	-100,00
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	0	0	74432	0	74432	x	x
Поточні забезпечення	0	0	2395	0	2395	x	x
Інші поточні зобов'язання	12419,8	47888,3	14455	35468,5	-33433	285,58	-69,82
Усього за розділом III	155474	199364	274693	43890,3	75328,8	28,23	37,78
Усього пасивів	151933	203772	276527	51839,6	72754,9	34,12	35,70

Джерело: за даними [38]

Аналіз динаміки складових пасивів МА за 2021-2023 рр. дає змогу оцінити фінансову структуру підприємства, зміни в його зобов'язаннях та капіталі, а також виявити ключові тенденції в управлінні фінансами. Власний капітал аптеки виявляє негативні зміни протягом аналізованих років. У 2021 р. нерозподілений прибуток становив -4334,1 тис. грн, проте в 2022 р. відбулося покращення – нерозподілений прибуток став позитивним і склав 2201,3 тис. грн. Зростання на 6535,4 тис. грн (+150,79%) у порівнянні з 2021 р., вказує на значне поліпшення фінансових результатів у цей період. У 2023 р. прибуток зменшився до 1832 тис. грн, що вказує на падіння на 369,3 тис. грн (-16,78%) у порівнянні з попереднім роком. Зміни в нерозподіленому прибутку можуть свідчити про коливання фінансових результатів, які потребують додаткового аналізу. Проте загалом, підприємство вдалося вийти із збиткової ситуації в 2021 р. до позитивного фінансового результату в 2022 р.

У 2021 р. довгострокові зобов'язання становили 792,7 тис. грн. Вони зросли до 2206,6 тис. грн у 2022 р., що відзначає приріст на 1413,9 тис. грн (+178,37%). Однак у 2023 р. ці зобов'язання зникли і склали 0 тис. грн. Це

свідчить про повне погашення довгострокових зобов'язань або зміщення фінансової стратегії аптеки в бік короткострокових фінансувань.

Загальний обсяг поточних зобов'язань аптеки зростає з року в рік. У 2021 р. поточні зобов'язання становили 155474 тис. грн, а в 2022 р. зросли до 199364 тис. грн (+28,23%). У 2023 р. цей показник зріс ще більше, до 274693 тис. грн (+37,78%), що свідчить про збільшення кредиторської заборгованості. Зокрема, найбільші зростання спостерігаються за рахунок поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги (+8307,5 тис. грн) та інших поточних зобов'язань (+35468,5 тис. грн). Ці зміни можуть свідчити про більші обсяги закупівлі або інші фактори, що впливають на поточні зобов'язання підприємства.

Аналіз структури капіталу підприємства є важливим етапом у фінансовому аналізі, оскільки дозволяє оцінити, яким чином фінансується діяльність компанії, та виявити потенційні ризики, пов'язані з її фінансовою стабільністю (рис. 2.3).

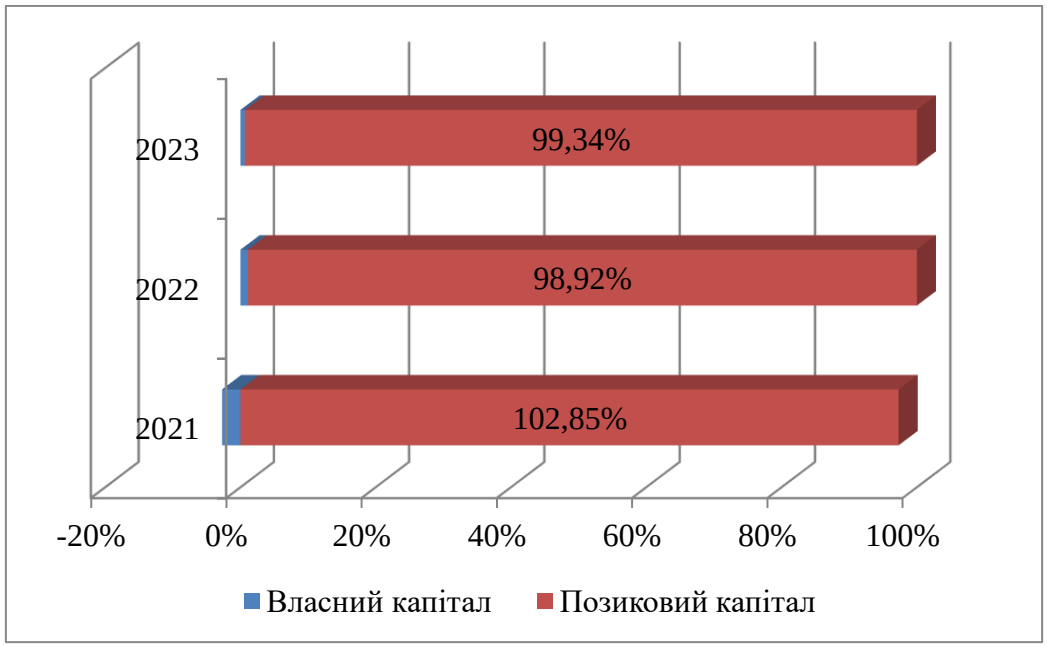

Рис. 2.3 Динаміка структури капіталу мережі «ПОДОРОЖНИК» за 2021-2023 рр. (%)

Джерело: побудовано за даними [38]

Власний капітал МА продемонстрував значне поліпшення в 2022 р., коли підприємство відновило прибутковість після збитків у 2021 р. Однак у 2023 р. відбулося незначне зниження нерозподіленого прибутку, що є результатом коливань у фінансових результатах. Довгострокові зобов'язання були значно зменшені в 2023 р., що свідчить про зменшення заборгованості або зміну фінансової стратегії підприємства. Це також означає стабілізацію в управлінні довгостроковими фінансами.

Поточні зобов'язання зросли протягом аналізованих років, що вказує на зростання операційної діяльності та збільшення зобов'язань. Однак зростання кредиторської заборгованості потребує уваги та подальшого аналізу, оскільки це вказує на збільшення фінансових навантажень. Загалом, зміни в структурі пасивів свідчать про активний розвиток МА, але й показують потребу в подальшому управлінні зобов'язаннями, щоб забезпечити стабільність і фінансову стійкість у майбутньому.

Використовуючи фінансову звітність підприємства [38], проведемо аналіз фінансових результатів МА (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка основних фінансових результатів мережі «ПОДОРОЖНИК» за 2021-2023 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2021	2022	2023	2022 р. від 2021р.	2023 р. від 2022р.	2022 р. / 2021р.	2023 р. /2022р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	455250	720571	1160327	265322	439756	58,28	61,03
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	396883	613432	972452	216548	359021	54,56	58,53

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий прибуток	58366,3	107140	187875	48773,5	80735,2	83,56	75,36
Інші операційні доходи	4,9	244,5	493	239,6	248,5	4889,80	101,64
Адміністративні витрати	0	0	28482	0	28482	x	x
Витрати на збут	0	0	152160	0	152160	x	x
Інші операційні витрати	0	0	5608	0	5608	x	x
Фінансовий результат від операційної діяльності	58371,2	107384	2118	49013,1	-105266	83,97	-98,03
Інші фінансові доходи	251,5	642,6	553	391,1	-89,6	155,51	-13,94
Інші витрати	69,3	1071,8	574	1002,5	-497,8	1446,61	-46,45
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	58553,4	106955	2097	48401,7	-104858	82,66	-98,04
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0,0	805,3	-1277	805,3	-2082,3	x	-258,57
Чистий прибуток	-673,1	6888,0	820	7561,1	-6068	-1123,32	-88,10

Джерело: за даними [38]

Чистий дохід МА за аналізовані роки значно зростав, що вказує на успіхи в розвитку бізнесу та збільшення попиту на продукцію аптеки. Собівартість реалізованої продукції також зросла, але з меншими темпами порівняно з доходами. У 2021 р. собівартість склала 396883 тис. грн, у 2022 р. зросла на 216548 тис. грн (+54,56%), а в 2023 р. збільшилась ще на 359021 тис. грн (+58,53%). Це вказує на зростання витрат, пов’язаних з виробництвом та закупівлею продукції, що відповідає тенденціям зростання доходів, але з більшою динамікою витрат.

Динаміка чистого доходу, собівартості та валового прибутку МА наведена на рис. 2.4. Валовий прибуток аптеки зростає: у 2021 р. він становив 58366,3 тис. грн; у 2022 р. зріс на 48773,5 тис. грн (+83,56%), досягнувши 107140 тис. грн, а в 2023 р. він склав 187875 тис. грн, збільшившись на 80735,2

тис. грн (+75,36%). Це свідчить про успішне управління витратами і здатність генерувати прибуток навіть за умов зростання собівартості.

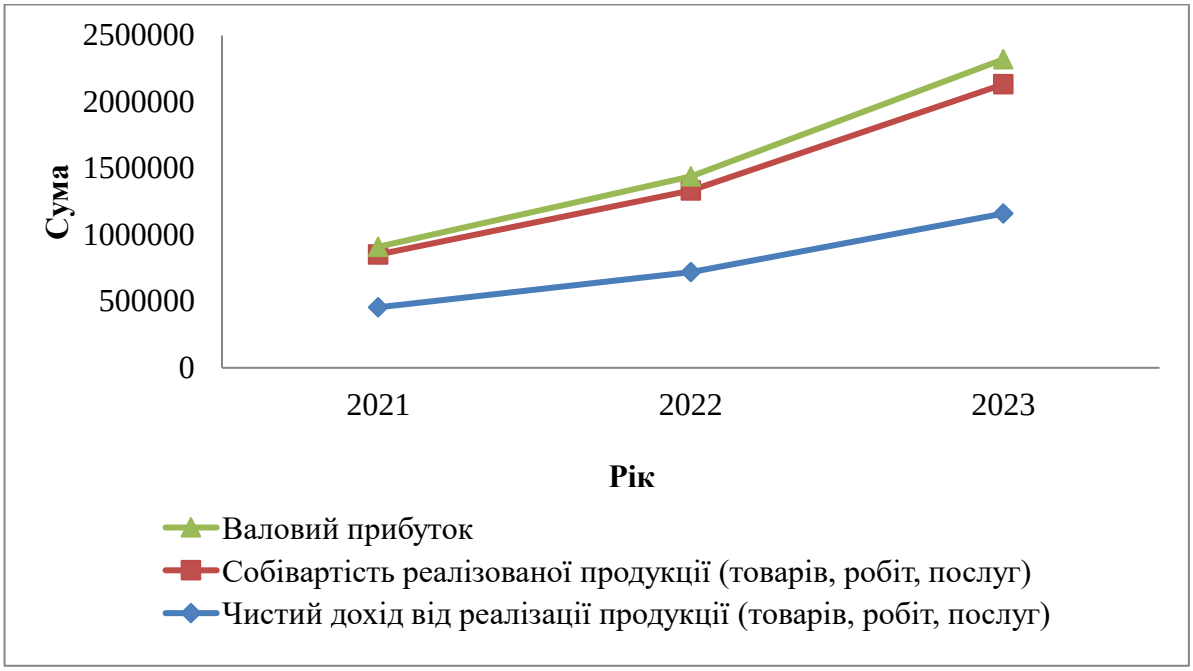

Рис. 2.4 Динаміка чистого доходу, собівартості та валового прибутку мережі «ПОДОРОЖНИК» за 2021-2023 рр. (тис. грн)

Джерело: побудовано за даними [38]

Інші операційні доходи значно зросли в 2022 р. до 244,5 тис. грн, а в 2023 р. досягли 493 тис. грн. Це показує позитивну динаміку додаткових доходів аптеки, таких як надходження від допоміжних видів діяльності.

В адміністративних витратах відбулося збільшення, яке становить 28482 тис. грн у 2023 р. Це свідчить про зростання витрат на управлінські функції та адміністративний персонал, що пов’язано із масштабуванням бізнесу.

Витрати на збут у 2023 р. склали 152160 тис. грн. Це вказує на значні витрати на реалізацію продукції, зокрема на маркетингові кампанії, просування товарів і послуг.

Інші операційні витрати склали 5608 тис. грн в 2023 р., що є новим для цього періоду, і показує наявність додаткових витрат, пов’язаних з операційною діяльністю аптеки.

Операційний фінансовий результат показав великий спад у 2023 р., склавши 2118 тис. грн, що є значним зниженням на 105266 тис. грн (-98,03%) порівняно з попереднім роком. Це свідчить про погіршення операційної ефективності або значні одноразові витрати.

Інші фінансові доходи зменшились з 642,6 тис. грн в 2022 р. до 553 тис. грн в 2023 р., а інші витрати зросли на 497,8 тис. грн (+1446,61%), що свідчить про зростання фінансових витрат, пов'язаних із діяльністю підприємства.

Чистий прибуток аптеки у 2021 р. був негативним (-673,1 тис. грн). У 2022 р. він став позитивним, досягнувши 6888,0 тис. грн, зростаючи на 7561,1 тис. грн. Однак у 2023 р. чистий прибуток знову зменшився до 820 тис. грн, зменшившись на 6068 тис. грн (-88,10%), що свідчить про зниження ефективності бізнесу в останній рік аналізованого періоду.

МА продемонструвала значне зростання чистого доходу від реалізації продукції, що є результатом розширення бізнесу та збільшення попиту на продукцію. Це позитивний показник, який свідчить про стабільність та успіхи на ринку. Собівартість реалізованої продукції зросла, але це відповідає збільшенню доходів. Зростання витрат на збут і адміністративних витрат вказує на активний розвиток та розширення бізнесу, що є нормальним процесом для зростаючої компанії. Валовий прибуток значно збільшився, що свідчить про ефективне управління витратами на виробництво і закупівлю продукції. Операційний фінансовий результат погіршився в 2023 р., що вказує на зниження операційної ефективності або одноразові витрати. Зниження чистого прибутку також вказує на погіршення фінансових результатів в останньому році, що потребує більш детального аналізу причин цього спаду. Загалом, компанія показала позитивну динаміку у 2022 р., але зі значним погіршенням результатів у 2023 р., що потребує уваги і можливої корекції стратегії для забезпечення стабільного зростання в майбутньому.

Розрахунок коефіцієнтів фінансового стану МА за 2021-2023 рр. наведений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розрахунок коефіцієнтів фінансового стану мережі «ПОДОРОЖНИК» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2021	2022	2023	2022 р. від 2021р.	2023 р. від 2022р.	2022 р. / 2021р.	2023 р. /2022р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,90	0,91	0,87	0,01	-0,04	1,11	-4,40
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,05	0,04	0	-0,01	0,00	-20,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,44	0,44	0,21	0	-0,23	0,00	-52,27
Коефіцієнт автономії	-0,03	0,01	0,01	0,04	0	-133,33	0,00
Рентабельність активів (ROA), %	-0,44	3,38	0,30	3,82	-3,08	-868,18	-91,12
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	16,84	-645,91	40,64	-662,75	686,55	-3935,57	-106,29
Чиста маржа	0,00	0,01	0,00	0,01	-0,01	x	-100,00
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-0,35	0,10	0,05	0,45	-0,05	-128,57	-50,00
Коефіцієнт заборгованості	1,02	0,98	0,99	-0,04	0,01	-3,92	1,02

Джерело: за даними [38]

Коефіцієнт поточної ліквідності МА знаходиться на низькому рівні, що свідчить про незначну здатність покривати короткострокові зобов’язання. У 2021 р. коефіцієнт склав 0,90, що є низьким показником, але в 2022 р. зріс на 0,01 до 0,91. У 2023 р. коефіцієнт знизився до 0,87, що вказує на погіршення фінансової стійкості підприємства, зокрема зниження на 4,4% у порівнянні з попереднім роком.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишався стабільним у 2021 і 2022 рр. (0,05), але у 2023 р. знизився до 0,04, що є негативною тенденцією. Це свідчить про значне зменшення готівкових коштів або легко ліквідних активів, що вказує на проблеми з короткостроковими грошовими потоками і здатністю своєчасно покривати зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2021 та 2022 роках залишався на рівні 0,44, що вказує на помірну здатність покривати зобов'язання без продажу запасів. Однак у 2023 р. коефіцієнт значно знизився до 0,21, що свідчить про серйозне погіршення здатності покривати свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Зниження на 52,27% є значним сигналом про фінансові труднощі.

Коефіцієнт автономії у 2021 р. був від'ємним (-0,03), що вказує на наявність дефіциту власного капіталу. У 2022 р. він став позитивним (0,01), але залишався на низькому рівні, що свідчить про слабке фінансування власним капіталом. У 2023 р. коефіцієнт залишився на тому ж рівні, що вказує на стабільність, але не значне поліпшення фінансової ситуації.

Рентабельність активів (ROA) у 2021 р. була від'ємною (-0,44%), що вказує на низьку ефективність використання активів для генерування прибутку. У 2022 р. показник різко зріс до 3,38%, що є позитивною динамікою, але у 2023 р. знову впав до 0,30%, що свідчить про зниження ефективності використання активів і втрату прибутковості.

Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2021 р. була на високому рівні (16,84%), але у 2022 р. вона різко впала до -645,91%, що вказує на значні збитки та низьку ефективність використання власного капіталу. У 2023 р. показник став позитивним (40,64%), що вказує на покращення прибутковості від використання власних коштів, хоча й залишаються високі коливання.

Чиста маржа залишалася дуже низькою, з мінімальними значеннями у 2021 та 2022 роках (0,00 та 0,01). У 2023 р. маржа знову стала нульовою, що свідчить про відсутність значного прибутку від основної діяльності після витрат.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом також знизився з -0,35 у 2021 р. до 0,10 у 2022 р., а потім до 0,05 у 2023 р. Це вказує на те, що з часом підприємство стало більш залежним від зовнішніх джерел фінансування для покриття необоротних активів.

Коефіцієнт заборгованості залишався стабільним, знижуючись з 1,02 у 2021 р. до 0,98 у 2022 р., і в 2023 р. зріс до 0,99. Це вказує на незначне покращення фінансової стійкості, хоча загальний рівень заборгованості залишався на високому рівні.

Коефіцієнти ліквідності свідчать про труднощі з покриттям короткострокових зобов'язань і обмежену фінансову гнучкість, що негативно впливає на здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Рентабельність активів та власного капіталу показує високі коливання, що свідчить про нестабільність у прибутковості підприємства. Негативні значення рентабельності в деякі роки вказують на проблеми з ефективністю використання активів і власного капіталу.

Показники автономії і покриття необоротних активів власним капіталом свідчать про значну залежність від зовнішнього фінансування, що збільшує фінансові ризики. Протягом аналізованого періоду спостерігається нестабільна фінансова ситуація з великими коливаннями в рентабельності та ліквідності. Це вказує на необхідність вжиття заходів для покращення фінансової стабільності та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування.

SWOT-аналіз є потужним інструментом для оцінки стратегічного положення підприємства та розробки рекомендацій щодо його розвитку. Для МА, яка є однією з лідерів фармацевтичного ринку України, аналіз сильних та слабких сторін, можливостей і загроз є ключовим етапом у визначенні її конкурентоспроможності. Це дозволяє не лише оцінити наявні ресурси та потенціал, а й виявити зовнішні чинники, що впливають на діяльність компанії (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз діяльності мережі «ПОДОРОЖНИК»

Сильні сторони (STRENGTHS)	Слабкі сторони (WEAKNESSES)
1. Розгалужена мережа аптек: понад 1800 відділень у різних регіонах. 2. Широкий асортимент товарів: понад 25000 найменувань продукції. 3. Стабільна клієнтська база: 15 млн постійних клієнтів. 4. Високий рівень соціальної відповідальності: підтримка благодійних проєктів та допомога армії. 5. Інновації: впровадження онлайн-замовлень, лояльність через «Голд картку». 6. Швидке зростання: активний розвиток основних засобів та зростання валового прибутку. 7. Нагороди та визнання: «Мережа року» (2016) та інші відзнаки. 8. Міцна фінансова база: стабільне зростання чистого доходу та валового прибутку у 2021-2023 рр.	1. Значні витрати на збут: вплив на чистий прибуток через високі витрати (152 млн грн у 2023 р.). 2. Відсутність власного капіталу: зафіксовані збитки у 2021 р., що створює ризики для інвесторів. 3. Слабка ліквідність: зниження грошових коштів та їх еквівалентів (-40,76% у 2023 р. порівняно з 2022 р.). 4. Висока залежність від кредиторської заборгованості: домінування короткострокових зобов'язань у структурі пасивів.
Можливості (OPPORTUNITIES)	Загрози (THREATS)
1. Розширення ринку: відкриття нових аптек у малих містах та селах. 2. Поглиблення цифровізації: розвиток онлайн-замовлень та доставки. 3. Партнерство з новими постачальниками: розширення асортименту ексклюзивних брендів. 4. Реалізація програм соціального підприємництва: залучення нових клієнтів через соціальні ініціативи. 5. Інвестиції в нематеріальні активи: розвиток бренду та лояльності клієнтів.	1. Конкуренція: посилення тиску з боку інших аптечних мереж. 2. Економічна нестабільність: ризики, пов'язані з інфляцією та воєнними діями. 3. Регуляторні зміни: посилення вимог до фармацевтичної діяльності. 4. Падіння купівельної спроможності: вплив на доходи аптеки через зменшення платоспроможності клієнтів. 5. Технологічні ризики: кібератаки або наявність технічних збоїв в онлайн-системах.

Джерело: розроблено автором

Сильні сторони МА формують основу її конкурентних переваг. Розгалужена мережа з понад 1800 відділень у різних регіонах, стабільна клієнтська база з 15 мільйонами постійних клієнтів і широким асортиментом товарів роблять компанію провідним гравцем на ринку. Інноваційні підходи, як-от впровадження онлайн-замовлень і програми лояльності, зміцнюють її ринкову позицію.

Водночас слабкі сторони вказують на аспекти, які потребують уваги. Значні витрати на збут та слабка ліквідність обмежують фінансові можливості мережі, тоді як залежність від кредиторської заборгованості створює ризики для стабільності. Це свідчить про необхідність оптимізації витрат і покращення управління фінансовими ресурсами.

Можливості, що відкриваються перед мережею, створюють перспективи для її подальшого розвитку. Відкриття аптек у малих містах і селах сприятиме розширенню ринку, а поглиблення діджиталізації дозволить краще задовольняти потреби клієнтів. Партнерство з новими постачальниками і реалізація соціальних ініціатив можуть залучити нову аудиторію.

Однак існують і загрози, які можуть вплинути на діяльність аптеки. Конкуренція на фармацевтичному ринку посилюється, а економічна нестабільність і падіння купівельної спроможності клієнтів обмежують потенційний попит. Регуляторні зміни також можуть ускладнити діяльність мережі, що вимагає гнучкості та адаптивності до нових умов.

SWOT-аналіз МА демонструє, що компанія має потужний потенціал для подальшого розвитку завдяки своїм сильним сторонам і можливостям, які відкриваються перед нею. Проте, щоб утримувати лідерські позиції на ринку, необхідно працювати над усуненням слабких сторін та мінімізацією впливу зовнішніх загроз. Впровадження інновацій, оптимізація витрат, розширення ринку та розвиток онлайн-сервісів можуть стати ключовими напрямами стратегії, які забезпечать стійке зростання і стабільність аптечної мережі.

Отже, фінансовий стан МА демонструє поступове покращення ліквідності, що позитивно відображається на здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов’язання. Водночас, низький коефіцієнт автономії та значна залежність від зовнішніх джерел фінансування свідчать про необхідність посилення власного капіталу для підвищення фінансової стійкості.

2.2 Аналіз ризиків у господарській діяльності мережі «ПОДОРОЖНИК»

Господарська діяльність МА за 2021-2023 рр. зіткнулася з різними видами ризиків, що впливають на її фінансові результати та загальну стійкість. Аналіз ризиків у господарській діяльності мережі проводиться за класифікацією, яка враховує основні категорії ризиків, які використовуються в практиці фінансового і стратегічного управління підприємствами.

Для оцінки ризиків у господарській діяльності МА використано експертний підхід. Експертами виступили співробітники аптеки: головний бухгалтер Петренко О.М., менеджер зі збуту Іваненко Л.А., та комерційний директор Коваленко С.В.

Для оцінки ризиків кожен експерт надав свою оцінку для кожного ризику. У додатку Д наведена анкета для оцінки. Оцінки виставлялися за шкалою від 0 до 4, де 0 означало відсутність ризику, а 4 – максимальний рівень загрози. Оцінки були виставлені на основі досвіду та знання конкретних факторів, що можуть впливати на діяльність МА. Бали кожного експерта були зібрані та по кожному ризику визначена середня оцінка, яка становить середнє арифметичне з оцінок всіх експертів.

Для кожного ризику встановлюється вага (Wi), яка визначає, наскільки важливий цей ризик для діяльності аптеки. Вага обиралася в залежності від можливого впливу ризику на фінансовий стан, репутацію та оперативну діяльність аптеки. Інтегральний показник ваги (Pi) розраховується шляхом множення середньої оцінки на вагу кожного ризику. Результати оцінки ризиків вказують на найбільш критичні для мережі «ПОДОРОЖНИК» ризики, що потребують термінового управління та мінімізації (табл. 2.8).

Найбільший інтегральний показник ваги був отриманий для ризику появи альтернативного продукту (0,40), що свідчить про його суттєвий вплив на конкурентоспроможність аптеки. Враховуючи високий попит на нові

лікарські засоби та продукти, виникнення альтернативних товарів є серйозною загрозою для стабільності ринку аптеки.

Таблиця 2.8

Оцінка ризиків у господарській діяльності «ПОДОРОЖНИК»

№	Ризики	Експерти			Середня оцінка, Vi	Вага кожного ризику, Wi	Інтегральний показник ваги, Pi
		1	2	3			
1	Зниження запланованого рівня чистого прибутку	1	2	1	1,33	0,03	0,04
2	Зниження запланованого попиту	3	2	2	2,33	0,03	0,07
3	Зростання податків	1	2	2	1,67	0,02	0,033
4	Зміна валютних курсів	2	2	2	2,00	0,01	0,02
5	Низьке споживання хліба на душу населення	1	0	0	0,33	0,02	0,007
6	Відмова постачальників від попередньо укладених контрактів	2	1	1	1,33	0,05	0,067
7	Недостатньо обґрунтована сегментація ринку збуту	2	2	1	1,67	0,05	0,083
8	Помилкова стратегія продажу	2	3	3	2,67	0,07	0,187
9	Помилкова стратегія ціноутворення	3	3	4	3,33	0,05	0,167
10	Неефективна реклама	4	4	3	3,67	0,10	0,367
11	Поява альтернативного продукту	4	4	4	4,00	0,10	0,40
12	Зниження цін конкурентами на аналогічну продукцію	3	3	4	3,33	0,10	0,333
13	Збільшення виробництва у конкурентів	3	3	3	3,00	0,04	0,12
14	Збільшення ринкових цін на ресурси	2	1	2	1,67	0,09	0,15
15	Непередбачені витрати	2	3	2	2,33	0,07	0,163
16	Погіршення купівельної спроможності споживачів	2	1	1	1,33	0,05	0,067
17	Збільшення впливу ролі інформаційних носіїв та посилення значення інтернету	2	3	3	2,67	0,07	0,187
18	Стан екологічного середовища	1	1	1	1,00	0,03	0,03
19	Старіння населення	0	0	0	0,00	0,01	0,00
20	Зменшення кількості населення	1	0	0	0,33	0,01	0,003
	Разом				x	1	x

Джерело: побудовано автором на основі експертного опитування

Також високі оцінки були отримані для неефективної реклами (0,367), зниження цін конкурентами на аналогічну продукцію (0,333), помилкової стратегії ціноутворення (0,167). Це вказує на високий рівень конкуренції на ринку фармацевтичних послуг, де ціноутворення і маркетинг можуть суттєво впливати на дохідність аптеки.

Внутрішні фактори, такі як помилкова стратегія продажу (0,187), недостатньо обґрунтована сегментація ринку збуту (0,083), відмова постачальників від попередньо укладених контрактів (0,067), також мають значення, але вони виявляються менш критичними порівняно з зовнішніми факторами, пов’язаними з конкуренцією та ринковими умовами.

Ризики, пов’язані з старінням населення та зменшенням кількості населення, отримали найнижчі оцінки (0 та 0,003 відповідно). Це вказує на те, що ці фактори не мають суттєвого впливу на діяльність аптеки на даному етапі.

Оцінка ризиків дозволяє зосередитися на основних загрозах для аптеки, зокрема на чинниках, пов’язаних з конкуренцією та внутрішньою стратегією маркетингу. Для зниження цих ризиків необхідно вдосконалити стратегії продажу та ціноутворення, посилити рекламні кампанії та налагодити надійніші відносини з постачальниками.

Отже, проведений аналіз ризиків у господарській діяльності мережі «ПОДОРОЖНИК» за 2021-2023 рр. виявив ряд критичних факторів, що можуть серйозно вплинути на стабільність підприємства. Найбільшу загрозу становлять такі зовнішні ризики, як поява альтернативного продукту та неефективна реклама, які мають високі інтегральні показники ваги. Висока конкуренція на фармацевтичному ринку та неправильні стратегії ціноутворення й продажу потребують термінового коригування. Водночас, ризики, пов’язані зі змінами в демографії, не мають значного впливу на діяльність аптеки.

2.3 Оцінка процесу прийняття господарських рішень в мережі «ПОДОРОЖНИК» в умовах ризику

Одним з основних аспектів процесу прийняття господарських рішень є врахування різноманітних факторів ризику, які можуть впливати на ефективність функціонування підприємства. Прийняття рішень в умовах ризику вимагає застосування специфічних моделей.

У сучасних умовах нестабільності та зростання ризиків, спричинених війною, економічною невизначеністю та змінами у державному регулюванні, процес прийняття господарських рішень для МА є складним та багатоступеневим завданням. В умовах ризику необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на ефективність управлінських рішень (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Етапи процесу прийняття господарських рішень в мережі «ПОДОРОЖНИК» в умовах ризику

Етап	Процедури	Операції	Відповідальні	Проблеми процесу
1	2	3	4	5
1. Ідентифікація проблеми	Виявлення та формулювання конкретної проблеми	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Директор	Відсутність повної інформації про стан ринку та ризики
2. Збір та обробка інформації	Збір даних про поточний стан ринку, витрат та конкурентів	Оцінка ринкових ризиків, політичних та фінансових факторів	Фінансовий відділ	Неповнота даних, неточність прогнозів
3. Аналіз альтернатив	Розробка альтернативних варіантів дій	Порівняння сценаріїв та ризиків кожного варіанту	Відділ продажів	Невизначеність майбутнього середовища та обмежений час
4. Оцінка ризиків	Кількісний та якісний аналіз потенційних ризиків	Розрахунок ймовірності, інтегрального ризику	Фінансовий відділ	Відсутність точних інструментів оцінки ризиків

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5
5. Прийняття рішення	Вибір найкращого варіанту серед альтернатив	Затвердження рішення керівництвом	Директор	Страх перед помилковими рішеннями у складних умовах
6. Впровадження рішення	Реалізація прийнятого рішення	Координація завдань та розподіл обов'язків	Відділ кадрів	Опір змінам з боку персоналу, недостатня підготовленість
7. Моніторинг та коригування	Контроль результатів впровадження та аналіз відхилень	Внесення коригувань у разі необхідності	Директор	Відсутність регулярного моніторингу та швидкого реагування

Джерело: розроблено автором

Табл. 2.9 детально відображає ключові етапи цього процесу, починаючи з ідентифікації проблеми та збору інформації до моніторингу результатів і внесення коригувань. Важливим є не лише правильний розподіл відповідальності між учасниками процесу, а й подолання проблем, які виникають на кожному етапі, серед яких особливо виділяється недостатня інформаційна база, невизначеність майбутнього середовища та опір змінам з боку персоналу.

Табл. 2.10 містить оцінку процесу прийняття господарських рішень в МА в умовах ризику. Кожен ризик детально характеризується через його природу (фінансовий, ринковий, соціальний тощо), що дозволяє чітко зрозуміти, який тип загрози стоїть перед аптекою. Для кожного ризику визначено відповідний метод прийняття рішення, який включає аналіз та коригування бюджету, прогнозування попиту, оцінку ринку, стратегічні зміни або пошук нових постачальників. Оцінка альтернатив спрямована на пошук оптимальних шляхів вирішення проблем, що виникають через ці ризики. Оскільки ризики можуть впливати на всі аспекти діяльності аптеки, важливо регулярно проводити моніторинг цих факторів, щоб своєчасно коригувати стратегії та забезпечити стійкість бізнесу.

Таблиця 2.10

Оцінка процесу прийняття господарських рішень в мережі «ПОДОРОЖНИК» в умовах ризику

№	Ризик	Характеристика	Тип ризику	Метод прийняття рішення	Оцінка альтернативи	Можливі наслідки
1	2	3	4	5	6	7
1	Зниження запланованого рівня чистого прибутку	Зниження доходів через менший попит на продукцію або підвищення витрат	Фінансовий	Аналіз витрат і доходів, коригування бюджету	Перегляд плану витрат, збільшення продажів через акції та знижки	Зниження фінансової стабільності, потреба у скороченні витрат
2	Зниження запланованого попиту	Зменшення попиту на медикаменти через економічну кризу або зміни споживчих звичок	Ринковий	Прогнозування попиту, аналіз ринку	Адаптація асортименту, маркетингова акція	Зниження продажів, зниження обсягів виробництва
3	Зростання податків	Підвищення податкових ставок на фармацевтичні компанії	Фінансовий	Аналіз податкових змін, коригування фінансового плану	Пошук можливостей для оптимізації податкових витрат, використання пільг	Зменшення прибутку, необхідність перегляду цінової політики
4	Зміна валютних курсів	Коливання валютних курсів, що може вплинути на ціни імпортних товарів	Валютний	Прогнозування валютних коливань, хеджування валютних ризиків	Перехід на місцевих постачальників, зміна політики ціноутворення	Збільшення вартості імпортних товарів, необхідність коригування цін
5	Низьке споживання хліба на душу населення	Зниження споживання хлібопродуктів унаслідок змін у харчових звичках населення.	Соціальний, ринковий	Оцінка змін у поведінці споживачів, коригування асортименту	Перехід на більш актуальні продукти, запуск нових акцій	Зменшення обсягів продажу хлібопродуктів, необхідність диверсифікації асортименту
6	Відмова постачальників від попередньо	Постачальники можуть відмовитися від виконання умов договорів через економічні труднощі	Логістичний, юридичний	Аналіз контрагентів, перегляд контрактів	Пошук нових постачальників, перегляд умов контрактів з	Затримки у постачанні, підвищення витрат на закупівлю

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7
	укладених контрактів				існуючими партнерами	
7	Недостатньо обґрунтована сегментація ринку збуту	Невірно визначені цільові сегменти ринку, що призводить до низької ефективності маркетингових зусиль	Маркетинговий	Проведення маркетингових досліджень, аналіз потреб ринку	Перегляд маркетингової стратегії, точніше таргетування реклами та пропозицій	Втрати в продажах, низька ефективність маркетингових кампаній
8	Помилкова стратегія продажу	Невірно обраний підхід до реалізації товарів на ринку (наприклад, надмірні знижки або неправильно обрані канали продажу)	Стратегічний	Оцінка ефективності стратегій, аналіз результатів	Коригування стратегії продажу, змінити канали продажу	Зниження прибутку, зниження ефективності бізнес-процесів
9	Помилкова стратегія ціноутворення	Некоректне встановлення цін на продукцію, що не відповідає запитам ринку	Ціновий	Аналіз ринку, конкурентів, встановлення оптимальних цін	Зниження цін на деякі товари, коригування цінових пропозицій	Втрати через неконкурентоспроможні ціни, втрата ринкових позицій
10	Неефективна реклама	Реклама, яка не досягає цільової аудиторії або не приносить очікуваних результатів	Маркетинговий	Оцінка ефективності реклами, коригування кампанії	Перехід на інші канали реклами, змінити меседж реклами	Зниження пізнаваності бренду, зниження продажів
11	Поява альтернативного продукту	Поява на ринку нових продуктів, які можуть замінити поточні	Ринковий	Аналіз конкурентів, впровадження нових продуктів	Введення нових продуктів у асортимент, поліпшення якості послуг	Втрата частки ринку, необхідність постійно оновлювати асортимент

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7
12	Зниження цін конкурентами на аналогічну продукцію	Конкуренти знижують ціни на схожу продукцію, що може привести до зниження попиту на товари аптеки	Конкурентний	Аналіз конкурентних цін, коригування цінової стратегії	Зниження власних цін або підвищення конкурентоспроможності продуктів	Зниження маржі, можливі втрати частки ринку
13	Збільшення виробництва у конкурентів	Конкуренти збільшують обсяги виробництва, що може знизити попит на продукцію аптеки	Конкурентний	Аналіз ринку, вивчення конкурентів	Інвестування в інновації, покращення якості продукції	Втрата конкурентоспроможності, необхідність збільшення інвестицій у розвиток
14	Збільшення ринкових цін на ресурси	Підвищення цін на сировину, медикаменти та інші ресурси	Ринковий, фінансовий	Оцінка впливу зміни вартості ресурсів на бізнес	Перегляд закупівельних контрактів, пошук альтернативних постачальників	Збільшення витрат, необхідність коригувати ціни на продукцію
15	Непередбачені витрати	Витрати, які не були враховані в бюджеті, такі як штрафи, ремонти чи неочікувані зобов’язання	Фінансовий	Бюджетування, резервування коштів на непередбачені витрати	Перегляд фінансового плану, скорочення витрат на інші статті	Зниження прибутку, необхідність коригування фінансових прогнозів
16	Погіршення купівельної спроможності споживачів	Зниження доходів населення, що призводить до зменшення попиту на продукцію аптеки	Соціальний, економічний	Прогнозування змін у доходах споживачів, адаптація асортименту	Зменшення цін, пропозиція доступних товарів	Зниження обсягів продажів, необхідність змінювати асортимент
17	Збільшення впливу ролі інформаційних носіїв та посилення значення інтернету	Поширення інтернету та змін у поведінці споживачів, які все більше роблять покупки онлайн	Технологічний, ринковий	Оцінка трендів, розширення онлайн-продажів	Розвиток інтернет-магазину, маркетинг через соціальні мережі	Зниження продажів у фізичних точках, необхідність інвестувати в онлайн-продажі

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7
18	Стан екологічного середовища	Погіршення екологічної ситуації, що може вплинути на виробничі процеси чи споживчі звички.	Екологічний	Оцінка ризиків, аналіз змін у політиці екології	Перехід на екологічно чисті продукти, зміна постачальників	Зниження попиту на неекологічну продукцію, необхідність змінити стратегію
19	Старіння населення	Збільшення частки старшого населення, що може вплинути на попит на певні продукти.	Соціальний, ринковий	Оцінка демографічних змін, коригування асортименту	Орієнтація на продукти для старшого віку, реклама для цієї аудиторії	Зміна структури попиту, необхідність адаптації продуктів до старшого населення
20	Зменшення кількості населення	Зниження чисельності населення, що призводить до зменшення потенційного ринку.	Демографічний	Прогнозування демографічних змін, коригування стратегії	Зміна цільової аудиторії, розвиток нових регіонів продажу	Зменшення обсягів продажу, необхідність адаптації до нових умов

Джерело: розроблено автором

Отже, процес прийняття господарських рішень в МА в умовах ризику потребував ефективного управління та адаптації до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Основними викликами стали фінансова нестабільність, логістичні проблеми та зміни попиту на ринку лікарських засобів. Важливою умовою для подолання цих ризиків є постійний моніторинг, аналітична підтримка та розробка стратегій мінімізації негативного впливу на фінансові результати підприємства.

Висновки до розділу 2

Аптечна мережа «ПОДОРОЖНИК» є значущим гравцем на фармацевтичному ринку України, демонструючи стабільний розвиток і високі стандарти обслуговування. Завдяки ефективній організаційній структурі, чітко розподіленим функціям підрозділів та активному впровадженню нових технологій, компанія успішно адаптується до змін на ринку і підтримує високий рівень конкурентоспроможності. Вона продовжує активно розширювати свою мережу аптек, підвищуючи доступність фармацевтичних послуг для клієнтів по всій Україні.

Згідно з аналізом ризиків у господарській діяльності МА за 2021-2023 рр., основні загрози для її стійкості виникають через конкуренцію та внутрішні стратегії. Особливу увагу слід приділити таким ризикам, як поява альтернативного продукту, неефективна реклама та зниження цін конкурентами. Ризики, пов’язані з помилками в стратегії ціноутворення та продажу, також потребують коригування.

Оцінка процесу прийняття господарських рішень в МА в умовах ризику показала, що управлінці підприємства змушені враховувати численні фактори ризику, що виникають у складних економічних та політичних умовах. Найбільший вплив на діяльність аптеки мали зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність та політичні ризики, що спричинили непередбачуваність та складність прогнозування.

РОЗДІЛ 3
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ МЕРЕЖІ «ПОДОРОЖНИК» В УМОВАХ РИЗИКУ

3.1 Розробка системи управління ризиками в мережі «ПОДОРОЖНИК»

Управління ризиками є важливою складовою стратегії будь-якої організації, зокрема для аптечних закладів, які повинні забезпечити належну медичну допомогу та безпеку для своїх клієнтів. В умовах війни ризики для аптек зростають через нестабільну економічну ситуацію, труднощі в постачанні товарів, загрози безпеці працівників та клієнтів, а також можливі зміни в регуляторних вимогах. Тому важливо створити систему управління ризиками, що дозволяє своєчасно реагувати на загрози і мінімізувати їх наслідки.

«ПОДОРОЖНИК» – це мережа аптек, яка продає медикаменти та інші товари для здоров’я. В умовах війни ризики, з якими стикаються такі установи, значно зростають і можуть вплинути на їх стабільність і ефективність діяльності. Розробка системи управління ризиками є необхідною для забезпечення стійкості та безперервної діяльності МА під час війни. Своєчасне виявлення та оцінка ризиків, а також розробка відповідних заходів для мінімізації наслідків, дозволить аптеці підтримувати стабільність у роботі, забезпечити безпеку працівників і клієнтів, а також підтримувати надання медичних послуг в умовах нестабільності. Успішне управління ризиками дасть можливість аптечному закладу не тільки ефективно реагувати на поточні виклики, а й адаптувати свою діяльність до нових умов, забезпечуючи стабільний доступ населення до необхідних лікарських засобів та послуг. Для ефективного управління ризиками в МА необхідно розробити систему, що включатиме кілька ключових етапів (рис. 3.1).

Рис. 3.1 Етапи управління ризиками в мережі «ПОДОРОЖНИК»

Джерело: розроблено автором

У воєнний час особливу увагу потрібно приділяти змінам у ланцюгах постачання, можливості порушення комунікацій та зростанню ризиків безпеки для працівників і клієнтів. Система управління ризиками повинна бути адаптована до нових реалій, зокрема з урахуванням обороноздатності і забезпечення важливих послуг для населення. У зв'язку з цим важливо:

1. Створити альтернативні шляхи постачання лікарських засобів.
2. Зміцнити фізичну безпеку аптек, інвестуючи в системи спостереження та контроль доступу.

3. Співпрацювати з державними органами для забезпечення виконання нових регуляторних вимог в умовах війни.

4. Розробити програму збереження здоров’я та мотивації персоналу, зокрема надання підтримки у вигляді психологічних консультацій і бонусів.

Управління ризиками є невід’ємною складовою ефективного функціонування будь-якої організації, зокрема аптечних мереж, таких як «ПОДОРОЖНИК». В умовах воєнного часу аптечні заклади стикаються з новими викликами, які потребують адаптації існуючих систем управління ризиками до швидко змінюваного середовища. Війна не тільки збільшує кількість можливих загроз для бізнесу, але й значно ускладнює оперативне управління, забезпечення безпеки персоналу та клієнтів, а також стабільність постачання ліків і медичних засобів.

Система управління ризиками для мережі «ПОДОРОЖНИК» наведена на рис. 3.2.

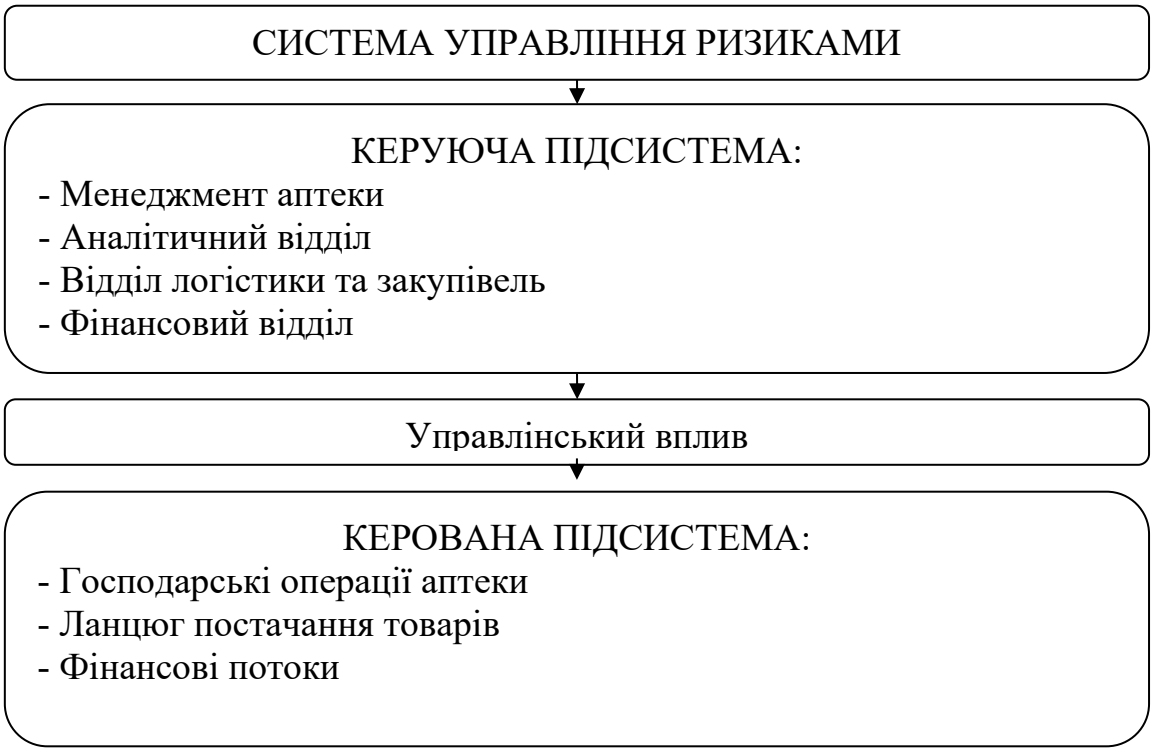

Рис. 3.2 Система управління ризиками для мережі «ПОДОРОЖНИК»

Джерело: розроблено автором

Система управління ризиками для МА є структурно-організаційним механізмом, що забезпечує виявлення, аналіз, оцінку та мінімізацію ризиків в умовах сучасних викликів. Основна мета системи – забезпечення стійкого функціонування аптеки за рахунок своєчасного реагування на ризики, що виникають у процесі діяльності.

Система управління ризиками складається з керованої підсистеми та керуючої підсистеми. Керуюча підсистема відповідає за моніторинг, аналіз і прийняття управлінських рішень. Основними її складовими є:

1. Менеджмент аптеки:

– Організація процесів управління ризиками та ухвалення ключових рішень.

– Розподіл відповідальності між підрозділами.

2. Аналітичний відділ:

– Збір та обробка даних про внутрішнє і зовнішнє середовище.

– Ідентифікація ризиків та надання прогнозів їх ймовірності.

3. Відділ логістики та закупівель:

– Контроль постачання ліків та мінімізація операційних ризиків.

– Пошук альтернативних ланцюгів постачання.

4. Фінансовий відділ:

– Оцінка фінансових ризиків та їх впливу на прибуток.

– Планування бюджетів на випадок ризикових ситуацій.

5. ІТ-підрозділ:

– Впровадження системи моніторингу ризиків у реальному часі.

– Автоматизація процесів збору даних та аналізу.

Керована підсистема – це об’єкт управління, що включає в себе основні господарські процеси, які потребують контролю для мінімізації ризиків:

1. Господарські операції аптеки. Управління складськими запасами для уникнення дефіциту чи надлишків продукції. Аналіз змін у попиті та розробка стратегій для адаптації до нових умов.

2. Ланцюг постачання товарів. Забезпечення стабільності логістики та наявності критично важливих товарів.

3. Фінансові потоки. Контроль надходжень, витрат і ліквідності аптеки.

Отже, запропонована система управління ризиками в МА забезпечує комплексний підхід до виявлення, аналізу та мінімізації ризиків. Вона поєднує роботу керуючої та керованої підсистем для ефективного функціонування бізнесу в умовах нестабільності ринку та зовнішніх викликів, таких як пандемія та війна. Автоматизація процесів моніторингу та оперативне реагування на ризики є ключовими факторами успіху системи.

3.2 Напрями вдосконалення процесу прийняття господарських рішень в мережі «ПОДОРОЖНИК» в умовах ризику

У сучасних умовах розвитку фармацевтичного ринку аптеки стикаються з численними ризиками, пов'язаними з економічною нестабільністю, змінами в законодавстві, коливанням попиту та постійними змінами в технологіях ведення бізнесу. Одним з найважливіших етапів ефективного функціонування аптек є прийняття господарських рішень, які мають значний вплив на фінансовий стан та конкурентоспроможність підприємства. Для мереж аптек, таких як «ПОДОРОЖНИК», важливо адаптувати свою стратегію до нових викликів та оптимізувати процеси, щоб мінімізувати можливі ризики та підвищити ефективність діяльності.

На сьогоднішній день МА функціонує в умовах зростаючої конкуренції та швидкої зміни ринкових умов. Процес прийняття господарських рішень у таких умовах стає складним, оскільки необхідно враховувати ризики, пов’язані з управлінням запасами лікарських засобів, прогнозуванням попиту, змінами в законодавстві та поведінкою споживачів. Основними проблемами є:

1. Недостатній аналіз попиту – багато рішень приймаються на основі спостережень без використання сучасних аналітичних інструментів.

2. Низька автоматизація процесів – багато рішень потребують значної участі працівників, що підвищує ризик людських помилок.

3. Обмежений асортимент – незважаючи на широкий вибір товарів, деякі категорії лікарських засобів не завжди відповідають актуальним потребам клієнтів.

4. Неефективне управління ризиками – не завжди проводиться оцінка потенційних ризиків та їх впливу на діяльність аптеки.

У контексті вищезазначених проблем важливим кроком є вдосконалення процесу прийняття господарських рішень за допомогою відкриття нового відділу, що дозволить аптеці ефективно адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Однією з таких ініціатив є відкриття відділу аналітики і управління ризиками. Цей відділ буде спеціалізуватися на зборі та аналізі даних, прогнозуванні тенденцій ринку, а також оцінці і мінімізації ризиків для діяльності аптеки. Основні функції відділу:

1. Прогнозування попиту та управління запасами. Використовуючи сучасні програмні рішення для аналізу продажів, цей відділ зможе точно прогнозувати потребу в лікарських засобах, що дозволить уникнути дефіциту або надлишку товарів.

2. Оцінка ризиків. Відділ буде відповідати за оцінку фінансових, правових, операційних та інших ризиків, з якими може стикатися аптека, і розробляти стратегії їх мінімізації.

3. Аналіз ринку та конкурентів. Прогнозування змін на фармацевтичному ринку, аналіз конкурентів та можливостей для оптимізації асортименту дозволять швидко реагувати на зміни і коригувати стратегію.

4. Використання аналітики для прийняття рішень. Інтеграція аналітичних інструментів для постійного моніторингу діяльності аптеки та визначення найефективніших шляхів розвитку.

У зв’язку з високими вимогами до точності та швидкості прийняття рішень, важливо автоматизувати більшість процесів у відділі закупівель, обліку товарів та управлінні ризиками. Впровадження сучасних програмних

комплексів дозволить знизити ймовірність людських помилок та прискорить процеси прийняття рішень. Відділ аналітики та управління ризиками також може бути відповідальним за розробку нових стратегій для збільшення асортименту продукції, включаючи нові категорії товарів, що відповідають змінюваним запитам споживачів. Інноваційні стратегії, такі як включення натуральних або органічних препаратів, можуть стати ключовими елементами для залучення нових клієнтів.

Для мінімізації ризиків на ринку аптека повинна акцентувати увагу на розвитку системи лояльності. Використовуючи дані аналітики, можна створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів, що дозволить не тільки підвищити обсяг продажів, а й зміцнити довіру до бренду.

Для успішної роботи нового відділу важливо забезпечити навчання працівників аналітичним методам роботи, використанню сучасних інструментів для збору та обробки даних, а також здатності швидко реагувати на зміни в ринковій ситуації.

Отже, в умовах постійних змін та ризиків, що супроводжують діяльність аптечних мереж, необхідно впроваджувати нові підходи до прийняття господарських рішень. Відкриття відділу аналітики і управління ризиками в МА дозволить значно підвищити ефективність процесів прийняття рішень, знизити рівень ризиків і адаптуватися до змін ринкового середовища. Впровадження цієї ініціативи стане важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності та стабільності аптеки в умовах ризику.

3.3 Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів

Запропоновані заходи щодо відкриття відділу аналітики та управління ризиками в МА є важливим кроком у стратегічному розвитку підприємства. В умовах постійних змін у фармацевтичній галузі та необхідності швидкої адаптації до зовнішніх викликів, створення такого відділу стає критичним для забезпечення стабільності та розвитку аптеки. Відділ буде відповідати за збір,

аналіз та оцінку ризиків, що виникають на різних етапах діяльності, а також за розробку стратегій їх мінімізації.

У табл. 3.1-3.4 представлено розподіл запланованих витрат на відкриття цього відділу, включаючи заробітну плату співробітників, єдиний соціальний внесок та інші витрати на утримання відділу.

Таблиця 3.1

Заплановані витрати на відкриття відділу аналітики та управління ризиками в мережі «ПОДОРОЖНИК»

Посада	Кількість	Зарплата (грн/ місяць)	Загальна зарплата за рік (тис. грн)	Єдиний соціальний внесок (22%) (тис. грн)	Разом витрати на 2025 (тис. грн)
Керівник відділу аналітики і управління ризиками	1	50250	603	132,66	734,66
Керівник аналітичного сектору	1	30150	360,75	79,38	441,13
Аналітик аналітики і управління ризиками	2	25125	600,75	132,38	734,13
Керівник сектору внутрішнього аудиту	1	35175	421,50	92,88	515,38
Аудитор аналітики і управління ризиками	2	28140	674,40	148,87	821,27
Керівник сектору інформаційної безпеки	1	35175	421,50	92,88	515,38
Спеціаліст з інформаційної безпеки	2	28140	674,40	148,87	821,27
Керівник сектору правового забезпечення	1	45225	543	119,34	658,34
Юрист з аналітики і управління ризиками	1	40200	481,50	106,62	587,12
Разом	12	-	4,792,19	1,050,24	5,812,58

Джерело: розроблено автором

Заплановані витрати на відкриття відділу аналітики та управління ризиками в МА включають витрати на заробітну плату та соціальні внески для нового відділу, що забезпечить ефективне управління ризиками та аналіз аналітики і управління ризиками. До складу цього відділу входять 12 посад, зокрема керівники, аналітики, аудитори, фахівці з інформаційної безпеки та

юристи, що разом складають команду для забезпечення комплексної роботи відділу. Загальні витрати на 2025 рік становлять 5812,58 тис. грн, що включає заробітні плати та єдиний соціальний внесок для кожної посадової одиниці. Найбільші витрати припадають на керівників відділів, таких як керівник аналітики і управління ризиками та аналітичного сектору, з щорічною зарплатою відповідно 603 тис. грн і 360,75 тис. грн. Цей бюджет передбачає не тільки фінансування кадрових потреб, а й створення умов для ефективної роботи нового відділу, що буде сприяти оптимізації управлінських процесів та зменшенню бізнес-ризиків.

Таблиця 3.2

Заплановані витрати на облаштування робочих місць відділу аналітики та управління ризиками в мережі «ПОДОРОЖНИК»

Найменування витрат	Кількість	Вартість одиниці (грн)	Загальна вартість (грн)	Загальна вартість (тис. грн)
Комп’ютер EXPERTPC MACUBE	12	44754	537048	53705
БФП CANON i-SENSYS MF3010	12	12439	149268	14927
Монітор 27" ASUS BUSINESS BE279QSK	12	6825	81900	8190
Стіл для офісу PROMO 29/103s SALITA	12	7877	94524	9452
Крісло Ультра хром з сіткою AMF	12	2411	28932	2893
Інші витрати, необхідні для облаштування робочих місць	-	-	149268	14927
Підсумок за основними витратами	-	-	1033176	103318
Канцтовари	-	-	5025	503
Інші витрати	-	-	3015	302
Разом (з усіма витратами)	-	-	1041176	104118

Джерело: розроблено автором

Заплановані витрати на облаштування робочих місць для відділу аналітики та управління ризиками в МА охоплюють покупку необхідної техніки та меблів для створення комфортного та ефективного робочого середовища. Для кожного з 12 робочих місць передбачено придбання комп'ютерів EXPERTPC MACUBE, БФП CANON i-SENSYS MF3010, моніторів ASUS BUSINESS BE279QSK, тумб для столів PROMO 29/103s SALITA та крісел Ультра хром з сіткою AMF. Крім того, враховано витрати на канцтовари та інші необхідні елементи для облаштування робочих місць. Загальна вартість основних витрат становить 1033180 грн, що включає техніку, меблі та додаткові витрати. З урахуванням всіх витрат, сума складає 1 041 176 грн. Ці інвестиції сприятимуть підвищенню ефективності роботи відділу завдяки створенню оптимальних умов для співробітників.

Таблиця 3.3

Заплановані витрати на цифрове забезпечення відділу аналітики та управління ризиками в мережі «ПОДОРОЖНИК»

Найменування витрат	Кількість	Вартість одиниці (грн)	Загальна вартість (грн)	Загальна вартість (тис. грн)
AVG ANTIVIRUS BUSINESS EDITION	12	1947,89	23274,66	23,27
Microsoft Office Професійний 2021 (електронна ліцензія)	12	21589,95	257954,40	257,95
Разом	-	-	281229,06	281,23

Джерело: розроблено автором

Заплановані витрати на цифрове забезпечення відділу аналітики та управління ризиками в МА включають придбання необхідного програмного забезпечення для забезпечення безпеки та продуктивності роботи. Витрати на програму AVG ANTIVIRUS BUSINESS EDITION передбачені для захисту від шкідливого програмного забезпечення на 12 робочих місцях, що обійдеться в загальну суму 23,27 тис. грн. Крім того, передбачено придбання електронних ліцензій на Microsoft Office Професійний 2021, що забезпечить доступ до

необхідних офісних інструментів для аналізу та звітності на суму 257,95 тис. грн. Загальна вартість цифрового забезпечення складе 281,23 тис. грн, що дозволить створити безпечне і ефективне робоче середовище для співробітників відділу.

Таблиця 3.4

Загальні заплановані витрати на відкриття відділу аналітики та управління ризиками в мережі «ПОДОРОЖНИК» на 2025-2027 рр.

Напрям витрат	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Витрати на персонал	5812,58	6103,01	6407,86
Облаштування робочих місць	1041,18	0,00	0,00
Цифрове забезпечення	281,23	295,31	310,13
Інші витрати	35,76	37,66	39,47
Разом	7170,75	6435,98	6757,47

Джерело: розроблено автором

Загальні заплановані витрати на відкриття відділу аналітики та управління ризиками в МА на 2025-2027 рр. враховують кілька ключових напрямів витрат. Основні витрати спрямовані на персонал, з поступовим збільшенням суми на 5% щорічно: у 2025 р. на ці цілі передбачено 5812,58 тис. грн, у 2026 р. – 6103,01 тис. грн, і в 2027 р. – 6407,86 тис. грн. Витрати на облаштування робочих місць значні лише в 2025 р., де вони складають 1041,18 тис. грн, у наступні роки ці витрати не передбачаються. Для забезпечення роботи відділу також заплановано витрати на цифрове забезпечення, з незначним зростанням кожного року: 281,23 тис. грн у 2025 р., 295,31 тис. грн у 2026 р., та 310,13 тис. грн у 2027 р. Додатково передбачені інші витрати, що також зростають з року в рік. Загальна сума витрат на відкриття відділу становить 7170,75 тис. грн у 2025 р., 6435,98 тис. грн у 2026 р. та 6757,47 тис. грн у 2027 р.

Відкриття відділу аналітики та управління ризиками в МА передбачає запровадження нової структурної одиниці, яка буде сприяти зниженню ризиків та оптимізації аналітичних процесів в діяльності підприємства. Для

прогнозування витрат та обсягів діяльності відділу на 2025-2027 рр. було використано метод лінійного тренду на основі даних про витрати на персонал, облаштування робочих місць, цифрове забезпечення та інші витрати (рис. 3.3).

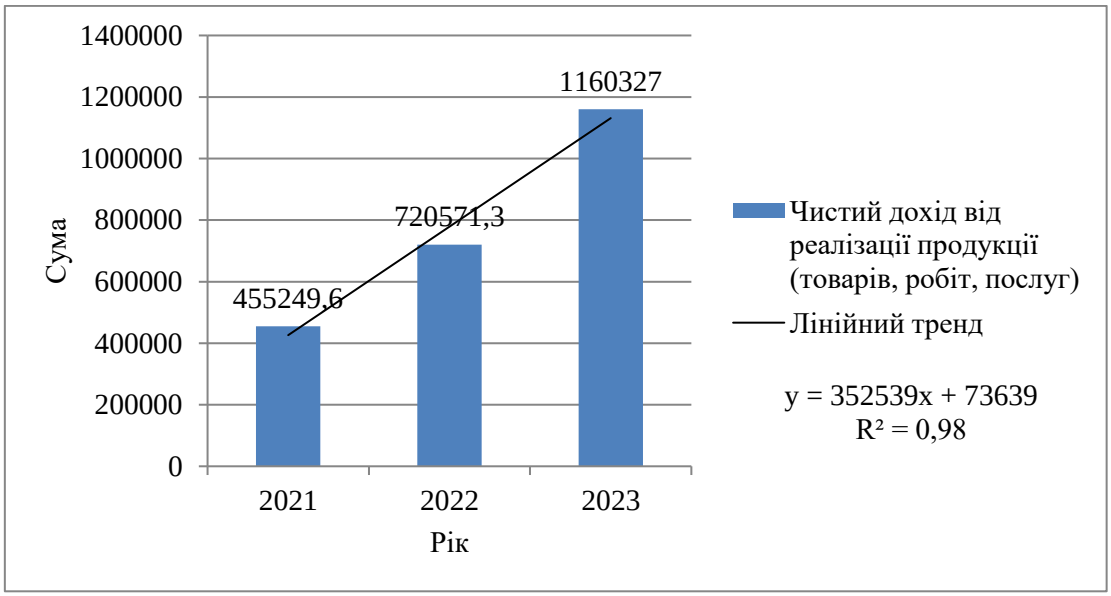

Рис. 3.3 Лінійний тренд зміни чистого доходу від реалізації продукції мережі «ПОДОРОЖНИК» за 2021-2023 рр. (тис. грн)

Джерело: побудовано автором за даними [38]

Лінійний тренд зміни чистого доходу від реалізації продукції МА:

$$y = 352539*x+73639. \quad (3.1)$$

Звідси замість «х» підставляємо номер запланованого періоду (для 2025 р. х = 4, для 2026 р. х = 5, для 2027 р. х = 6). Розрахуємо заплановані значення чистого доходу від реалізації продукції:

y_{2025} = 352539*4+73639=1483795 тис. грн.

y_{2026} = 352539*5+73639=1836334 тис. грн.

y_{2027} = 352539*6+73639=2188873 тис. грн.

Отримані значення показують заплановані обсяги чистого доходу від реалізації продукції на зазначені роки, що може слугувати основою для подальшого фінансового планування та оцінки результатів діяльності

підприємства. Зростання доходу на 2025-2027 рр. відображає позитивну динаміку та прогнозований розвиток бізнесу в умовах стабільного економічного середовища.

Припустимо, що новий відділ аналітики та управління ризиками має забезпечити 1% від загального доходу МА у 2025-2027 рр. Використовуючи ці дані, можна виконати розрахунки. Заплановане зростання доходу від роботи нового відділу:

Дохід від відділу$_{2025}$=1483795×1%=14838,0 тис. грн.

Дохід від відділу$_{2026}$=1836334×1%=18363,3 тис. грн.

Дохід від відділу$_{2027}$=2188873×1%=21888,7 тис. грн.

У табл. 3.5 проведено аналіз прогнозування грошових потоків на основі впровадження запропонованих заходів за реалістичним сценарієм розвитку проєкту. Очікувана рентабельність інвестицій складе 18%, що визначає коефіцієнт дисконтування на рівні 18%. Аналіз результатів прогнозування дозволить оцінити фінансову життєздатність запропонованих інвестицій, а також обґрунтувати їх доцільність.

Таблиця 3.5

Розрахунок показників економічної ефективності відкриття відділу аналітики та управління ризиками в мережі «ПОДОРОЖНИК» за реалістичним сценарієм

Параметр	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Обсяг грошового потоку, тис. грн	14838	18363,3	21888,7
Обсяг інвестиційних вкладень, тис. грн	7170,75	6435,98	6757,47
Коефіцієнт дисконтування	0,85	0,72	0,61
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	12612,3	13221,58	13352,107
Дисконтовані інвестиції, тис. грн	6095,14	4633,91	4122,06
Чиста приведена вартість проєкту, тис. грн	6517,16	8587,67	9230,05
EBITDA / Операційний прибуток, тис. грн	7667,25	11927,32	15131,23
Індекс рентабельності інвестицій	2,64		
Термін окупності інвестицій, місяців	5		

Джерело: розроблено автором

Прогнозований обсяг грошового потоку для відділу аналітики та управління ризиками демонструє зростання протягом 2025-2027 рр. У 2025 р. очікується дохід у розмірі 14838 тис. грн, який поступово збільшується до 21888,7 тис. грн у 2027 р. Це свідчить про стабільний розвиток проєкту, що обумовлено зростанням попиту на аналітичні послуги та ефективне управління ризиками. Планові інвестиційні витрати в 2025 р. становлять 7170,75 тис. грн, що включає початкові витрати на обладнання, програмне забезпечення та навчання персоналу. У наступні роки обсяг інвестицій зменшується, складаючи 6435,98 тис. грн у 2026 р. та 6757,47 тис. грн у 2027 р., що свідчить про стабілізацію витрат. Для оцінки економічної ефективності враховується коефіцієнт дисконтування, який дозволяє оцінити зміни у вартості грошей у часі та ризики, пов'язані з реалізацією проєкту. Чиста приведена вартість проєкту накопичується щороку, досягаючи 9230,05 тис. грн у 2027 р. Це свідчить про високу економічну ефективність відкриття відділу, оскільки всі витрати повністю компенсуються доходами. Операційний прибуток, який враховує основну діяльність без урахування амортизації та податкових зобов'язань, демонструє значне зростання – від 7667,25 тис. грн у 2025 р. до 15131,23 тис. грн у 2027 р. Це підкреслює покращення операційної ефективності. Індекс рентабельності інвестицій становить 2,64, що значно перевищує одиницю, підтверджуючи привабливість проєкту для інвесторів та його здатність генерувати додаткову вартість. Термін окупності інвестицій складає 5 місяців, що є дуже швидким для такого типу проєктів і забезпечує мінімізацію ризиків втрати вкладених коштів.

Таким чином, відкриття відділу аналітики та управління ризиками в мережі «ПОДОРОЖНИК» є економічно доцільним і перспективним проєктом, який сприяє підвищенню ефективності діяльності аптечної мережі та зміцненню її ринкових позицій.

Проведемо прогнозування грошових потоків за песимістичним сценарієм розвитку проєкту (передбачаємо, що коефіцієнт дисконтування буде на рівні 20%) (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок показників економічної ефективності відкриття відділу аналітики та управління ризиками в мережі «ПОДОРОЖНИК» за песимістичним сценарієм

Параметр	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Обсяг грошового потоку, тис. грн	14838	18363,3	21888,7
Обсяг інвестиційних вкладень, тис. грн	7170,75	6435,98	6757,47
Коефіцієнт дисконтування	0,83	0,69	0,58
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	12315,54	12670,68	12695,446
Дисконтовані інвестиції, тис. грн	5951,72	4440,83	3919,33
Чиста приведена вартість проєкту, тис. грн	6363,82	8229,85	8776,11
EBITDA / Операційний прибуток, тис. грн	7667,25	11927,32	15131,23
Індекс рентабельності інвестицій	2,63		
Термін окупності інвестицій, місяців	5		

Джерело: розроблено автором

Прогнозований обсяг грошового потоку залишається на рівні 14,838 тис. грн у 2025 р. з поступовим зростанням до 21888,7 тис. грн у 2027 р. Навіть за песимістичного сценарію, це підтверджує, що проєкт забезпечить стабільний приплив коштів завдяки впровадженню аналітичних рішень і покращенню управління ризиками. Інвестиційні витрати у песимістичному сценарії залишаються незмінними порівняно з реалістичним сценарієм: 7170,75 тис. грн у 2025 р., з подальшим зниженням до 6435,98 тис. грн у 2026 р. та 6757,47 тис. грн у 2027 р. Це свідчить про те, що ризики, пов’язані зі зменшенням доходів, не впливають на запланований обсяг інвестицій. Дисконтовані грошові потоки становлять 12315,54 тис. грн у 2025 р. та поступово зростають до 12695,45 тис. грн у 2027 р. Дисконтовані інвестиції, навпаки, зменшуються з 5951,72 тис. грн у 2025 р. до 3919,33 тис. грн у 2027 р., що свідчить про зниження їх реальної вартості з урахуванням зменшення вартості грошей у часі. Чиста приведена вартість складе 8776,11 тис. грн. Порівняно з реалістичним сценарієм, цей показник дещо знижений, але залишається позитивним, що свідчить про прибутковість проєкту навіть за песимістичних умов. Операційний прибуток залишається на тому ж рівні, що і в реалістичному сценарії, зростаючи з 7667,25 тис. грн у 2025 р. до 15131,23 тис.

грн у 2027 р. Це підтверджує ефективність основної діяльності навіть при врахуванні песимістичних припущень. Індекс рентабельності інвестицій становить 2,63, що свідчить про високу дохідність вкладень у проєкт. Як і у реалістичному сценарії, термін окупності інвестицій становить 5 місяців, що забезпечує швидке повернення вкладених коштів та знижує ризик втрат. У підсумку, за песимістичним сценарієм відкриття відділу аналітики та управління ризиками в МА залишається економічно ефективним. Показники демонструють стабільний рівень прибутковості та короткий термін окупності навіть за умов песимістичного розвитку.

Проведемо прогнозування грошових потоків у результаті відкриття відділу аналітики та управління ризиками в МА за оптимістичним сценарієм розвитку проєкту (передбачаємо, що коефіцієнт дисконтування буде на рівні 16%) (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок показників економічної ефективності відкриття відділу аналітики та управління ризиками в мережі «ПОДОРОЖНИК» за оптимістичним сценарієм

Параметр	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Обсяг грошового потоку, тис. грн	14838	18363,3	21888,7
Обсяг інвестиційних вкладень, тис. грн	7170,75	6435,98	6757,47
Коефіцієнт дисконтування	0,86	0,74	0,64
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	12760,68	13588,84	14008,768
Дисконтовані інвестиції, тис. грн	6166,85	4762,63	4324,78
Чиста приведена вартість проєкту, тис. грн	6593,84	8826,22	9683,99
EBITDA / Операційний прибуток, тис. грн	7667,25	11927,32	15131,23
Індекс рентабельності інвестицій	2,65		
Термін окупності інвестицій, місяців	5		

Джерело: розроблено автором

За оптимістичним сценарієм, обсяг грошового потоку не змінюється порівняно з іншими сценаріями, але вплив позитивних зовнішніх і внутрішніх факторів сприяє ефективнішому використанню отриманих коштів. У 2025 р. цей показник складає 14838 тис. грн, збільшуючись до 21888,7 тис. грн у 2027

р. Інвестиційні витрати також залишаються незмінними, проте оптимістичний сценарій передбачає їх швидке повернення через високий потенціал розвитку відділу аналітики та управління ризиками. У 2025 р. обсяг інвестицій становить 7170,75 тис. грн, з подальшим зниженням у 2026 р. до 6435,98 тис. грн. Дисконтовані грошові потоки збільшуються до 12760,68 тис. грн у 2025 р., 13588,84 тис. грн у 2026 р. та досягають 14008,768 тис. грн у 2027 р. Дисконтовані інвестиції зменшуються до 4324,78 тис. грн у 2027 р., що демонструє зниження вартості інвестицій у часі. Чиста поточна вартість зростає швидше, ніж у реалістичному та песимістичному сценаріях. Це свідчить про вищу прибутковість проєкту в умовах оптимістичного розвитку. Операційний прибуток залишається стабільним і становить 7667,25 тис. грн у 2025 р. та 15131,23 тис. грн у 2027 р. Оптимістичний сценарій підтверджує високий рівень ефективності основної діяльності.

Оптимістичний сценарій відкриття відділу аналітики та управління ризиками в МА демонструє найкращі результати серед усіх сценаріїв. Проєкт є високоприбутковим із коротким терміном окупності та значним зростанням чистої поточної вартості. Це підкреслює важливість використання позитивного розвитку економічних умов для реалізації інвестиційних планів.

Отже, впровадження зазначених заходів допоможе значно підвищити ефективність процесу прийняття господарських рішень в МА. Запровадження відділу аналітики та управління ризиками в мережі «ПОДОРОЖНИК» є стратегічним рішенням, яке забезпечить підвищення ефективності управління ризиками та оптимізацію аналітичних процесів. Проведені розрахунки демонструють, що загальні витрати на відкриття відділу становлять 7170,75 тис. грн у 2025 р., включаючи витрати на персонал, облаштування робочих місць та цифрове забезпечення. Результати прогнозу показують стабільне зростання витрат на персонал на 5% щорічно, що свідчить про довгострокову рентабельність і ефективність впроваджених заходів.

Висновки до розділу 3

Розробка системи управління ризиками в мережі «ПОДОРОЖНИК» є необхідним кроком для забезпечення стабільності та безпеки функціонування в умовах війни. Враховуючи підвищену загрозу для постачання, безпеки персоналу та зміни в регуляторних вимогах, система управління ризиками має бути комплексною і гнучкою. Завдяки адаптації до нових умов і впровадженню стратегій для мінімізації можливих загроз, МА зможе ефективно продовжувати свою діяльність, забезпечуючи доступ до лікарських засобів. Ключовими елементами є постійний моніторинг, аналіз ризиків та оперативне реагування для підтримки стабільності бізнесу.

У сучасних умовах нестабільності фармацевтичного ринку вдосконалення процесу прийняття господарських рішень в МА має включати створення спеціалізованого відділу аналітики та управління ризиками. Цей підрозділ зможе ефективно оцінювати ризики, аналізувати ринок, прогнозувати попит та оптимізувати управління запасами, використовуючи сучасні аналітичні інструменти. Такий підхід сприятиме мінімізації фінансових втрат, покращенню асортиментної політики та підвищенню конкурентоспроможності аптеки в умовах швидких змін ринкового середовища.

Аналіз витрат на створення відділу аналітики та управління ризиками в МА підтверджує доцільність запропонованих заходів. Загальні витрати на відкриття відділу складають 7 170,75 тис. грн, що включає зарплати, соціальні внески, облаштування робочих місць і цифрове забезпечення. Очікується, що створення відділу сприятиме зниженню операційних ризиків і покращенню якості управлінських рішень, забезпечуючи стабільність підприємства в умовах змін у фармацевтичному ринку.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження були розглянуті основні аспекти управління ризиками в умовах економічної нестабільності, зокрема в умовах війни, та оцінено вплив різноманітних ризиків на господарську діяльність мережі «ПОДОРОЖНИК». Аналіз процесу прийняття рішень в умовах ризику дозволив визначити, що ефективне управління ризиками є ключовим фактором для забезпечення стабільності та розвитку підприємства. За результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

1. Прийняття рішень в умовах ризику є складним та багатофакторним процесом, який потребує чіткого аналізу ризиків та ефективного використання різноманітних інструментів для зниження негативних наслідків. Ризик тут визначається як ймовірність виникнення несприятливих обставин, що можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей організації. Одним із важливих аспектів є застосування ймовірнісних моделей для оцінки альтернатив та можливих сценаріїв розвитку подій. Важливою складовою цього процесу є інформаційне забезпечення, яке дозволяє точніше оцінити ризики та прийняти обґрунтоване управлінське рішення. Сучасні підходи до прийняття рішень в умовах ризику включають використання систем ризик-менеджменту, застосування методів моделювання та аналітики для зниження невизначеності. Це дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змінюваного середовища та досягати конкурентних переваг навіть у нестабільних умовах.

2. Управління ризиками є важливою складовою стратегічного управління підприємств в умовах глобальних змін та швидкого розвитку технологій. Сучасні тенденції в цій сфері включають інтеграцію цифрових технологій, використання великих даних та штучного інтелекту для покращення процесу оцінки та прогнозування ризиків. Зростання кібернетичних ризиків та екологічних і соціальних вимог також створюють нові виклики для бізнесу. Адаптація до цих змін є необхідною для

забезпечення стійкості підприємств, що вимагає постійного оновлення підходів та використання новітніх методів аналізу ризиків.

3. Прийняття рішень в умовах ризику є складним процесом, що вимагає застосування різноманітних моделей та методів для оцінки й управління можливими втратами. Застосування моделі максимізації очікуваної корисності, методів нечіткої логіки, аналізу чутливості та теорії ігор дозволяє ефективно управляти ризиками, підвищуючи точність та обґрунтованість прийнятих рішень. Для досягнення ефективного управління підприємством в умовах ризику необхідно комплексно використовувати різні підходи, що дозволяють оптимізувати стратегії та приймати обґрунтовані рішення в динамічному бізнес-середовищі.

4. Мережа аптек «ПОДОРОЖНИК» продовжує демонструвати стабільний розвиток і активне розширення, завдяки добре налагодженій організаційній структурі та високому рівню сервісу. Важливим фактором успіху є не лише широкий асортимент товарів та лояльність клієнтів, а й стратегічне управління, яке дозволяє ефективно адаптуватися до змін в умовах конкурентного середовища. Завдяки соціальній відповідальності та підтримці благодійних проєктів, компанія активно зміцнює свою позицію на фармацевтичному ринку України, створюючи додаткову цінність для суспільства.

5. Аналіз ризиків у господарській діяльності МА за 2021-2023 рр. вказує на значну впливовість зовнішніх факторів, таких як конкуренція та змінні ринкові умови, на стабільність діяльності підприємства. Найбільший інтегральний показник ризику отримав ризик появи альтернативних продуктів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність мережі. Внутрішні фактори, хоча й менш критичні, також потребують уваги для зниження ризиків, зокрема в аспектах продажу, сегментації ринку та взаємодії з постачальниками.

6. Процес прийняття господарських рішень в МА в умовах ризику виявився складним та багатоетапним, зокрема через непередбачуваність

ринкових та політичних факторів. Фінансові та операційні ризики, пов’язані з пандемією, війною та економічною нестабільністю, стали головними викликами для підприємства в період 2021-2023 рр. Незважаючи на труднощі, аптечна мережа змогла адаптувати свій підхід до прийняття рішень через точний аналіз ризиків, обрання альтернативних варіантів та впровадження ефективних стратегій. Однак, для досягнення стійкості в майбутньому необхідно покращити механізми моніторингу та коригування стратегій на основі постійного відстеження ризиків.

7. У розробці системи управління ризиками для МА важливим є створення структурованого механізму, який дозволяє ефективно виявляти і реагувати на потенційні загрози. Особливу увагу слід приділяти змінам у постачанні, безпеці працівників та клієнтів, а також адаптації до нових регуляторних вимог під час війни. Впровадження системи управління ризиками дозволяє не тільки мінімізувати наслідки зовнішніх викликів, але й забезпечити безперервність надання медичних послуг, гарантуючи стабільність і безпеку для всіх учасників процесу.

8. Покращення процесу прийняття господарських рішень в МА в умовах ризику передбачає автоматизацію ключових процесів, впровадження сучасних аналітичних інструментів та створення відділу управління ризиками. Це дозволить підвищити точність прогнозування попиту, вдосконалити управління запасами, розширити асортимент продукції відповідно до потреб клієнтів та розробити ефективні стратегії мінімізації ризиків. Такий крок сприятиме підвищенню ефективності діяльності аптеки та її здатності адаптуватися до викликів ринку.

9. Запропоновані заходи щодо створення відділу аналітики та управління ризиками забезпечать зростання конкурентоспроможності мережі, дозволять виявляти та мінімізувати ризики, що забезпечить оптимізацію діяльності підприємства та створить умови для його подальшого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Прийнята на п’ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Київ : Преса України, 1997. 80 с.

2. Господарський кодекс України : Закон України від 08 грудня 2016 р. № 436-15. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15 (дата звернення: 06.12.2024)

3. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров’я : Розпорядження КМ України від 30 листопада 2016 р. № 1013-р. URL : https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249626689 (дата звернення: 06.12.2024).

4. Основи законодавства України про охорону здоров’я : Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-XII. URL : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2801-12/page (дата звернення: 06.12.2024)

5. Про утворення Національної служби здоров’я України : Постанова КМ України від 27 грудня 2017 р. № 1101. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2017-п#Text (дата звернення: 06.12.2024).

6. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19 жовтня 2017 р. № 2168-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text (дата звернення: 06.12.2024).

7. Про охорону праці : Закон України від 14 жовтня 1992 р. № 2694-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text (дата звернення: 06.12.2024).

8. Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми "Здоров'я 2020: український вимір" : Розпорядження КМ України від 31 жовтня 2011 р. № 1164-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1164-2011-%D1%80#Text (дата звернення: 06.12.2024)

9. Про лікарські засоби : Закон України від 04.04.1996 р. № 123/96-ВР. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/123/96-вр (дата звернення: 06.12.2024)

10. Про невідкладні заходи щодо реформування системи охорони здоров'я населення : Указ Президента України від 06.12.2005 р. №1694/2005. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1694/2005#Text (дата звернення: 06.12.2024).

11. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18 вересня 1991 р. № 1560–XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text (дата звернення: 06.12.2024).

12. Про організацію виробництва вітчизняних інсулінів : Постанова КМ України від 29 січня 1997 р. № 82. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/82-97-%D0%BF#Text (дата звернення: 06.12.2024).

13. Алексєєв О. Г. Фармацевтичний сектор України: сучасний стан правового регулювання. *Актуальні питання фармацевтичної і медичної науки та практики*. 2020. № 1(32). С. 115–121.

14. Банчук М. В. Сучасний розвиток вищої медичної освіти й проблеми питання забезпечення якісної підготовки лікарів і провізорів. *Медична освіта.* 2017. № 2. С. 5-13.

15. Бідюк П. І., Тимощук О. Л., Коваленко А. Є., Коршевнюк Л. О. Система і методи підтримки прийняття рішень : навч. підруч. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 610 с.

16. Білокінь О. В., Ковальов М. С. Ризики при прийнятті управлінського рішення на підприємстві. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-14-04-17 (дата звернення: 06.12.2024).

17. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2398 (дата звернення: 06.12.2024).

18. Васильєв С. Нормативно-правове регулювання роздрібної торгівлі лікарськими засобами. *Підприємство, господарство і право*. 2018. № 1. С. 41-44.

19. Васильєв С. Правове забезпечення імплементації Європейського законодавства, яке регулює реєстрацію інноваційних лікарських засобів. *Вісник Луганського ДУВС імені Е.О. Дідоренка.* 2021. № 2(94). С. 181-191.

20. Ветютнева Н. О. Основні вимоги до нормативно-правового регулювання контролю якості біологічних лікарських засобів. *Фармацевтичний журнал*. 2013. № 3. С. 3–8.

21. Ветютнева Н. О., Убогов С. Г., Пилипчук Л. Б., Федорова Л. О. Нормативно-правове регулювання у сфері забезпечення якості лікарських засобів в Україні: ретроспективний аналіз. *Фармацевтичний журнал*. 2013. № 4. С. 9–18.

22. Формування системи управління ризиками в логістичній діяльності підприємств / Л. М. Волинець та ін. *Вісник НТУ. Серія : «Економічні науки».* 2021. Вип. 2, № 49. С. 22.

23. Горбунова К. Промоція лікарських засобів в умовах діючого законодавства. *Щотижневик Аптека*. 2014. № 5. С. 14.

24. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440 (дата звернення: 06.12.2024)

25. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. *Економічний простір.* 2021. № 176. С. 58-64.

26. Грубяк С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип.11. С. 201-204.

27. Груздова Т. В., Юхновська Т. М. Перспективи розвитку сфери фармацевтики та біотехнологій із приєднанням України до угоди про асоціацію з Європейським Союзом. *Український соціум*. 2014. № 3(50). С. 63–72.

28. Грузіна І. А. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика.* 2018. № 3. С.1-3.

29. Жалдак Г. Перспективи розвитку хмарних технологій в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 4(15). С. 445–448.

30. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород : Гельветика. 2018. Вип. 19. С.146-151.

31. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 203–209.

32. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навч. посіб. для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпро : Дніпровський ДУВС, 2021. 224 с.

33. Карпенко Ю. В., Кобзар А. С. Основні підходи до визначення сутності поняття «управлінське рішення». *Науковий вісник Одеського національного економічного університету* : зб. наук. праць / за ред.: В. В. Коваленко. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2021. № 11-12(288-289). С. 147-153.

34. Кириченко Н. В., Алєщенко Л. О. Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 46–52.

35. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство.* 2022. № 40. С. 22-25. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473/1419 (дата звернення: 06.12.2024)

36. Ленко І. Удосконалення системи управління ризиками діяльності туристичних підприємств. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»* . 2023. № 2. С. 55–58.

37. Мачуга Р. Сучасний стан використання хмарних обчислень на підприємствах в Україні, Польщі і інших країнах Європейського Союзу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2(19). С. 37–49.

38. «Подорожник» : Офіційний сайт. URL: https://indar.com.ua/ua (дата звернення: 06.12.2024)

39. Товариство з обмеженою відповідальністю "Подорожник Дніпро". Фінансова аналітика. Основні показники (за 2023 рік). URL: https://clarity-project.info/edr/42500253/finances (дата звернення: 06.12.2024).

40. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 47. С. 75-79.

41. Пасечник О. В. Фармацевтичне законодавство та право внутрішнього ринку ЄС: питання співвідношення. *Європейські студії і право*. 2014. № 1(8). С. 86–99.

42. Пашков В. М. Правове забезпечення імплементації законодавства ЄС щодо обігу лікарських засобів. *Медичне право.* 2016. № 2(18). С. 55–62.

43. Пашков В. М., Гнедик Є. С. Фармацевтична політика держави в умовах воєнного стану. *Публічне право.* 2022. № 2(46). С. 80-90.

44. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 24. С. 51–57.

45. Приходько О. Державний контроль якості лікарських засобів: чи потрібні зміни? *Щотижневик Аптека*. 2014. № 7. С. 24.

46. Пурій Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. С. 22. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/58.pdf (дата звернення: 06.12.2024)

47. Романчик Т. В. Небезпека, загроза, ризик: аналіз термінологічного апарату теорії аналітики і управління ризиками. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2020. № 17. С. 257-267.

48. Соловйов О. С. Системна стратегія і тактика законотворчого процесу розвитку фармації в Україні. *Збірник наукових праць співробітників НМАПО імені П. Л. Шупика*. Київ, 2013. Вип. 22, кн. 4. С. 408–413.

49. Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 23-24 квіт. 2020 р. / ред. кол.: А. А. Котвіцька та ін. Харків : НФаУ, 2020. 388 с.

50. Тарлопов І. О. Статистичне оцінювання інвестиційного співробітництва між Україною та країнами ЄС. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2021. № 2-1. С. 91–96.

51. Тарлопов І. О. Соціальний ризик проєктів транспортного сектору у системі сталого розвитку. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2024. № 29, т. 2(100). С. 17–20.

52. Тарлопов І. Система управління ризиками при прийнятті рішень на підприємстві у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI:10.32782/2524-0072/2024-67-49

53. Убогов С. Г. Щодо проблеми нормативно-правового регулювання питань якості лікарських засобів в умовах євроінтеграції України. *Збірник наукових праць співробітників НМАПО імені П. Л. Шупика*. 2013. Вип. 22, кн. 2. С. 557–565.

54. Удовенко О. О. До питання реклами лікарських засобів. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики* : тези доп. міжнар. наук.-практ. internet конф., Харків, 28-29 берез. 2013 р. Харків : НФаУ, 2013. С. 284–287.

55. Фармацевтична галузь під час війни: онлайн-зустріч українських HR. *Щотижневик Аптека.* 2022. № 10/11(1331/1332). URL: https://www.apteka.ua/article/635345 (дата звернення: 06.12.2024)

56. Халіна В. Ю., Абєленцєв Є. В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-6 (дата звернення: 06.12.2024).

57. Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних

підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2024. № 3-4(316-317). С. 124-136.

58. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центрально український науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6(39). С. 288-296.

59. Шевчук І., Депутат Б. Економічний аспект використання хмарних технологій у діяльності органів публічної влади та бізнес-структур. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-31-26 (дата звернення: 06.12.2024)

60. Шмалько О. О. Особливості забезпечення населення лікарськими засобами під час надзвичайних ситуацій та воєнного стану: аналіз та перспективи. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України.* 2022. № 1. С. 35–39.

61. Crawford J., Jabbour M. The relationship between enterprise risk management and managerial judgement in decision-making: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*. 2024. Vol. 26. P. 110–136.

62. Crovini C., Santoro G., Ossola G. Rethinking risk management in entrepreneurial SMEs: towards the integration with the decision-making process. *Management Decision*. 2021. Vol. 59. P. 1085–1113.

63. Brunyé T. T. Non-invasive brain stimulation effects on the perceptual and cognitive processes underlying decision-making: A mini review. *J. Cogn. Enhanc*. 2021. Vol. 5. P. 233–244.

64. Molins F., Martínez-Tomás C. Serrano M. Á. Implicit negativity bias leads to greater loss aversion and learning during decision-making. *Int. J. Environ. Res. Public Health.* 2022. Vol. 19. P. 17037.

65. Chiu Y. C., Huang J. T., Duann J. R., Lin C. H. Editorial: Twenty years after the Iowa Gambling Task: Rationality, emotion, and decision-making. *Front. Psychol*. 2018. Vol. 8. P. 1–5.

66. Virtual reality as a new approach for risk taking assessment / C. De-Juan-Ripoll et al. *Front. Psychol*. 2018. Vol. 9. P. 1–8.

67. Chicchi Giglioli I. A., De Juan Ripoll C., Parra E., Alcañiz Raya M. Are 3D virtual environments better than 2D interfaces in serious games performance? An explorative study for the assessment of executive functions. *Appl. Neuropsychol. Adult.* 2021. Vol. 28. P. 148–157.

68. Hallo L., Nguyen T., Gorod A., Tran P. Effectiveness of leadership decision-making in complex systems. *Systems*. 2020. Vol. 8. P. 5.

69. Fowokan A., Giosa J. L., Saari M., Holyoke P. Mapping a comprehensive assessment tool to a holistic definition of health for person-centred care planning in home care: a modified eDelphi study. *BMC Health Serv. Res*. 2023. Vol. 23. P. 1268.

70. Poppa T., Bechara A. The somatic marker hypothesis: Revisiting the role of the 'body-loop' in decision-making. *Curr. Opin. Behav. Sci*. 2018. Vol. 19. P. 61–66.

71. Manzoor N., Molins F., Serrano M. Á. Interoception moderates the relation between alexithymia and risky-choices in a framing task: A proposal of two-stage model of decision-making. *Int. J. Psychophysiol*. 2021. Vol. 162. P. 1–7.

72. Ben Hassen N., Molins F., Paz M., Serrano M. Á. Later stages of acute stress impair reinforcement-learning and feedback sensitivity in decision making. *Biol. Psychol*. 2023. Vol. 180. P. 10858.

73. Molins F., Sahin F., Serrano M. Á. The genetics of risk aversion: A systematic review. *Int. J. Environ. Res. Public Health.* 2022. Vol. 19. P. 14307.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність мережі «ПОДОРОЖНИК» станом на 31.12.2021 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	351.90	622000
первісна вартість	1001	953.50	1 748.20
накопичена амортизація	1002	601.60	1 126.20
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 585.80	710.30
Основні засоби:	1010	2 400.40	11 092.90
первісна вартість	1011	8 670.50	28 001.20
знос	1012	6 270.10	16 908.30
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	4 338.10	12 425.20
II. Оборотні активи Запаси:	1100	38 199.30	71 263.10
у тому числі готова продукція	1103	38 183.70	71 256
Поточні біологічні активи	1110	0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	15 058.50	18 868.70
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	374.20	411.10
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 880	39 744.40
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	9 829.30	7 444.10
Витрати майбутніх періодів	1170	4.50	5.10
Інші оборотні активи	1190	548.30	1 770.80
Усього за розділом II	1195	72 894.10	139 507.30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	77 232.20	151 932.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2	2
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3 661	-4 334.10
Неоплачений капітал	1425	2	2
Усього за розділом I	1495	-3 661	-4 334.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	792.70	792.70
Короткострокові кредити банків	1600	0	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	63 878.90	141 652.60
розрахунками з бюджетом	1620	236	1 184.70
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	3.90	181
розрахунками з оплати праці	1630	11.90	35.80
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	15 969.80	12 419.80
Усього за розділом III	1695	80 100.50	155 473.90
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	77 232.20	151 932.50

Звіт про фінансові результати мережі «ПОДОРОЖНИК» за 2021 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	455 249.60	237 528.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	396 883.30	210 404.60
Інші операційні доходи	2120	4.90	54.40
Інші операційні витрати	2180	59 226.50	25 751.10
Інші доходи	2240	251.50	414.20
Інші витрати	2270	69.30	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	455 506	237 997.10
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	456 179.10	236 155.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-673.10	1 841.40
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-673.10	1 841.40

Додаток Б

Фінансова звітність мережі «ПОДОРОЖНІК» станом на 31.12.2022 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	622	462.60
первісна вартість	1001	1 748.20	2 104.60
накопичена амортизація	1002	1 126.20	1 642
Незавершені капітальні інвестиції	1005	710.30	4 142.70
Основні засоби:	1010	11 092.90	18 219.70
первісна вартість	1011	28 001.20	45 408.70
знос	1012	16 908.30	27 189
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	12 425.20	22 825
II. Оборотні активи Запаси:	1100	71 263.10	93 895.40
у тому числі готова продукція	1103	71 256	93 831.50
Поточні біологічні активи	1110	0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	18 868.70	22 866
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	411.10	911.80
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	39 744.40	51 909.50
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 444.10	10 376
Витрати майбутніх періодів	1170	5.10	5.10
Інші оборотні активи	1190	1 770.80	983.30
Усього за розділом II	1195	139 507.30	180 947.10
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	151 932.50	203 772.10

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2	2
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-4 334.10	2 201.30
Неоплачений капітал	1425	2	2
Усього за розділом I	1495	-4 334.10	2 201.30
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	792.70	2 206.60
Короткострокові кредити банків	1600	0	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	141 652.60	149 960.10
розрахунками з бюджетом	1620	1 184.70	1 330.20
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	296.10
розрахунками зі страхування	1625	181	150.30
розрахунками з оплати праці	1630	35.80	35.30
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	12 419.80	47 888.30
Усього за розділом III	1695	155 473.90	199 364.20
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	151 932.50	203 772.10

Звіт про фінансові результати мережі «ПОДОРОЖНІК» за 2022 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	720 571.30	455 249.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	613 431.50	396 883.30
Інші операційні доходи	2120	244.50	4.90
Інші операційні витрати	2180	99 261.80	59 226.50
Інші доходи	2240	642.60	251.50
Інші витрати	2270	1 071.80	69.30
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	721 458.40	455 506
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	713 765.10	456 179.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	7 693.30	-673.10
Податок на прибуток	2300	805.30	0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6 888	-673.10

Додаток В

Баланс (Звіт про фінансовий стан) мережі «ПОДОРОЖНИК» станом на 31.12.2023 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	462	621
первісна вартість	1001	2 104	2 755
накопичена амортизація	1002	1 642	2 134
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 143	1 126
Основні засоби	1010	18 220	36 838
первісна вартість	1011	45 409	83 437
знос	1012	27 189	46 599
Усього за розділом I	1095	22 825	38 585
II. Оборотні активи Запаси	1100	93 895	180 792
Виробничі запаси	1101	64	31
Товари	1104	93 831	180 761
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 866	32 825
з бюджетом	1135	912	1 223
із внутрішніх розрахунків	1145		949
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	51 910	6 592
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 376	12 024
Готівка	1166	960	2 586
Рахунки в банках	1167	5 146	6 147
Витрати майбутніх періодів	1170	5	7
Інші оборотні активи	1190	983	3 530
Усього за розділом II	1195	180 947	237 942
Баланс	1300	203 772	276 527

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2	2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 201	1 832
Неоплачений капітал	1425	2	
Усього за розділом I	1495	2 201	1 834
Цільове фінансування	1525	2 207	
Усього за розділом II	1595	2 207	0
товари, роботи, послуги	1615	149 960	180 748
розрахунками з бюджетом	1620	1 330	2 663
у тому числі з податку на прибуток	1621	296	310
розрахунками зі страхування	1625	150	
розрахунками з оплати праці	1630	35	
із внутрішніх розрахунків	1645	41 246	74 432
Поточні забезпечення	1660	1 867	2 395
Інші поточні зобов'язання	1690	4 776	14 455
Усього за розділом III	1695	199 364	274 693
Баланс	1900	203 772	276 527

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) мережі «ПОДОРОЖНИК» за 2023 р.

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 160 327	720 571
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	972 452	613 432
Валовий: прибуток	2090	187 875	107 139
Інші операційні доходи	2120	493	245
Адміністративні витрати	2130	28 482	23 746
Витрати на збут	2150	152 160	74 694
Інші операційні витрати	2180	5 608	822
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 118	8 122
Інші фінансові доходи	2220	553	643
Інші витрати	2270	574	1 072
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 097	7 693
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 277	-805
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	820	6 888

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	6 293	4 300
Витрати на оплату праці	2505	36 237	19 530
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 920	4 195
Амортизація	2515	20 115	10 880
Інші операційні витрати	2520	115 685	60 356
Разом	2550	186 250	99 261

Додаток Д

Анкета для оцінки ризиків у господарській діяльності мережі «ПОДОРОЖНИК» експертним методом

Мета: оцінити ризики, які можуть вплинути на господарську діяльність мережі «ПОДОРОЖНИК» за допомогою експертної оцінки. Для кожного ризику експертам пропонується виставити бали за шкалою від 0 до 4, де:

- 0 – дуже низький ризик
- 1 – низький ризик
- 2 – середній ризик
- 3 – високий ризик
- 4 – дуже високий ризик

1. Зниження запланованого рівня чистого прибутку:
Як ви оцінюєте ймовірність цього ризику для мережі?
(0 – дуже низький ризик, 4 – дуже високий ризик)
Ваш бал: ___
2. Зниження запланованого попиту:
Як ви оцінюєте ймовірність цього ризику для мережі?
(0 – дуже низький ризик, 4 – дуже високий ризик)
Ваш бал: ___
3. Зростання податків:
Як ви оцінюєте ймовірність цього ризику для мережі?
(0 – дуже низький ризик, 4 – дуже високий ризик)
Ваш бал: ___
4. Зміна валютних курсів:
Як ви оцінюєте ймовірність цього ризику для мережі?
(0 – дуже низький ризик, 4 – дуже високий ризик)
Ваш бал: ___
5. Низьке споживання хліба на душу населення:
Як ви оцінюєте ймовірність цього ризику для мережі?
(0 – дуже низький ризик, 4 – дуже високий ризик)
Ваш бал: ___
6. Відмова постачальників від попередньо укладених контрактів:
Як ви оцінюєте ймовірність цього ризику для мережі?
(0 – дуже низький ризик, 4 – дуже високий ризик)
Ваш бал: ___
7. Недостатньо обґрунтована сегментація ринку збуту:
Як ви оцінюєте ймовірність цього ризику для мережі?
(0 – дуже низький ризик, 4 – дуже високий ризик)
Ваш бал: ___
8. Помилкова стратегія продажу:
Як ви оцінюєте ймовірність цього ризику для мережі?
(0 – дуже низький ризик, 4 – дуже високий ризик)
Ваш бал: ___
9. Помилкова стратегія ціноутворення:
Як ви оцінюєте ймовірність цього ризику для мережі?
(0 – дуже низький ризик, 4 – дуже високий ризик)
Ваш бал: ___
10. Неефективна реклама:
Як ви оцінюєте ймовірність цього ризику для мережі?
(0 – дуже низький ризик, 4 – дуже високий ризик)
Ваш бал: ___

11. Поява альтернативного продукту:
    Як ви оцінюєте ймовірність цього ризику для мережі?
    (0 – дуже низький ризик, 4 – дуже високий ризик)
    Ваш бал: ___
12. Зниження цін конкурентами на аналогічну продукцію:
    Як ви оцінюєте ймовірність цього ризику для мережі?
    (0 – дуже низький ризик, 4 – дуже високий ризик)
    Ваш бал: ___
13. Збільшення виробництва у конкурентів:
    Як ви оцінюєте ймовірність цього ризику для мережі?
    (0 – дуже низький ризик, 4 – дуже високий ризик)
    Ваш бал: ___
14. Збільшення ринкових цін на ресурси:
    Як ви оцінюєте ймовірність цього ризику для мережі?
    (0 – дуже низький ризик, 4 – дуже високий ризик)
    Ваш бал: ___
15. Непередбачені витрати:
    Як ви оцінюєте ймовірність цього ризику для мережі?
    (0 – дуже низький ризик, 4 – дуже високий ризик)
    Ваш бал: ___
16. Погіршення купівельної спроможності споживачів:
    Як ви оцінюєте ймовірність цього ризику для мережі?
    (0 – дуже низький ризик, 4 – дуже високий ризик)
    Ваш бал: ___
17. Збільшення впливу ролі інформаційних носіїв та посилення значення інтернету:
    Як ви оцінюєте ймовірність цього ризику для мережі?
    (0 – дуже низький ризик, 4 – дуже високий ризик)
    Ваш бал: ___
18. Стан екологічного середовища:
    Як ви оцінюєте ймовірність цього ризику для мережі?
    (0 – дуже низький ризик, 4 – дуже високий ризик)
    Ваш бал: ___
19. Старіння населення:
    Як ви оцінюєте ймовірність цього ризику для мережі?
    (0 – дуже низький ризик, 4 – дуже високий ризик)
    Ваш бал: ___
20. Зменшення кількості населення:
    Як ви оцінюєте ймовірність цього ризику для мережі?
    (0 – дуже низький ризик, 4 – дуже високий ризик)
    Ваш бал: ___

Дякуємо за участь в оцінці ризиків для господарської діяльності мережі «ПОДОРОЖНИК». Ваші відповіді будуть використані для подальшого аналізу та розробки стратегії управління ризиками.