

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: **«ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО**
УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ АПТЕЧНОГО ЗАКЛАДУ»

Виконала: здобувачка вищої освіти групи
073МО 23(1,6з) Упр.-01
спеціальності: 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми «Управління
охороною здоров'я та фармацевтичним
бізнесом»

Дар'я ЮЩЕНКО

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

Ольга ПОСИЛКІНА

Рецензент: зав. кафедри організації, економіки
та управління фармацією Інституту підвищення
кваліфікації спеціалістів фармації Національного
фармацевтичного університету, докт. фарм.наук,
проф.

Братішко Юлія Сергіївна

Харків – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему: «Використання інструментів антикризового управління у діяльності аптечного закладу» присвячена дослідженню теоретичних, методологічних та практичних аспектів впровадження антикризового управління на фармацевтичних підприємствах. У роботі проаналізовано основні економічні показники ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», проведено SWOT-аналіз, розроблено модель антикризового управління для підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (104 позицій) та додатки. У роботі представлено 24 таблиці, 3 рисунки. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок.

Ключові слова: антикризове управління, фінансова діагностика, SWOT-аналіз, фармацевтичний бізнес, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

The qualification paper titled: «The Use of Crisis Management Tools in the Activity of a Pharmacy Establishment» is devoted to the study of theoretical, methodological, and practical aspects of implementing crisis management in pharmaceutical enterprises. The research analyzes the main economic indicators of LLC «APTEKA911.UA,» conducts a SWOT analysis, and develops a crisis management model aimed at enhancing the financial stability and competitiveness of the enterprise.

The structure of the paper includes an introduction, three chapters, conclusions, a list of references (104 sources), and appendices. The work contains 24 tables, 3 figures, and totals 87 pages.

Keywords: crisis management, financial diagnostics, SWOT analysis, pharmaceutical business, competitiveness.

ПЛАН

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	7
1.1 Актуальність проблеми антикризового управління у вітчизняній фармації	7
1.2 Сутність і задачі антикризового управління організацією	15
1.3 Аналіз методів і інструментів антикризового управління.....	20
Висновки за розділом 1.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ДІАГНОСТИКА СТАНУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО АПТЕЧНОГО ЗАКЛАДУ	29
2.1 Загальна характеристика ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».....	29
2.2 Аналіз фінансового стану та проведення SWOT-аналізу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».....	38
Висновки за розділом 2.....	47
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНИМ АПТЕЧНИМ ЗАКЛАДОМ	48
3.1 Впровадження системи антикризової фінансової діагностики в аптечному закладі.....	48
3.2 Розробка заходів антикризового управління аптечним закладом.....	57
Висновки за розділом 3.....	65
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Сучасний розвиток фармацевтичного ринку України відбувається в умовах постійних економічних та політичних змін, що підвищує необхідність застосування антикризових інструментів управління в діяльності аптекних закладів. Зокрема, ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» стикається з викликами, пов'язаними з нестабільністю економічного середовища, зростаючою конкуренцією, впливом глобальних криз та обмеженнями, що виникли внаслідок пандемії COVID-19. Використання ефективних інструментів антикризового управління є ключовим для забезпечення стабільності, підвищення конкурентоспроможності та збереження фінансової стійкості підприємства.

Актуальність дослідження визначається необхідністю створення ефективних стратегій для адаптації аптекних закладів до змін ринку та мінімізації наслідків кризових ситуацій. У науковій літературі антикризовому управлінню приділяють значну увагу, проте специфічні аспекти його застосування у фармацевтичній галузі залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює практичну значущість дослідження для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».

Серед провідних науковців, які розробляють теорію антикризового управління, можна відзначити таких фахівців: О. В. Ареф'єва, С. Т. Пілецька, М. С. Лістрова, О. Б. Афанасьєва, С. Бірбіренко, В. Орлов, Н. Мокруха, Д. Г. Болотнов, Т. Є. Воронкова, Я. В. Приймак, В. В. Биба, О. В. Гребенікова, В. М. Даніч, Н. О. Пархоменко, О. Принцип, Д. Єпіфанова, Д. Болотнов, І. В. Жалінська, В. П. Контефт, Л. В. Івченко, Є. А. Івченко, А. А. Мартинов, Л. В. Мартинова та ін. У своїх роботах вони досліджували різні аспекти антикризового управління, зокрема методи оцінки кризових ситуацій, управління фінансовими ризиками, розробку стратегій виходу з кризи, впровадження антикризових заходів на підприємствах та у державному секторі. Проте, незважаючи на значний внесок у розвиток цієї

тематики, низка аспектів залишається недостатньо вивченою. Зокрема, мало уваги приділено інтеграції сучасних цифрових технологій у процеси антикризового управління, адаптації теоретичних підходів до умов воєнного стану, а також аналізу специфіки антикризового управління у малих і середніх підприємствах. Це створює перспективи для подальших досліджень і розробки нових ефективних підходів у цій сфері.

Метою роботи є розробка моделі антикризового управління, яка дозволить підприємству адаптуватися до викликів зовнішнього середовища та покращити його фінансовий стан.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі **завдання**:

1. Вивчення теоретичних засад антикризового управління та аналіз його актуальності у фармацевтичній галузі.
2. Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».
3. Оцінка фінансового стану та конкурентних позицій досліджуваного аптечного закладу за допомогою SWOT-аналізу.
4. Розробка моделі та рекомендацій щодо впровадження антикризових заходів для підвищення стабільності компанії.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління в аптечному закладі.

Предметом дослідження є інструменти та методи антикризового управління, що застосовуються для підвищення стабільності та конкурентоспроможності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».

Методологічну основу дослідження становлять методи системного підходу, фінансово-економічного аналізу, аналітичного порівняння, SWOT-аналізу та імітаційного моделювання.

Інформаційна база складається з нормативно-правових актів, аналітичних матеріалів щодо ринку фармацевтичної продукції, внутрішніх звітів ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» та статистичних даних.

Елементи наукової новизни роботи полягають у розробці спеціалізованої моделі антикризового управління для аптечного закладу, що

дозволить оптимізувати його діяльність в умовах економічних коливань. Практична значущість дослідження обумовлена можливістю впровадження розроблених рекомендацій у діяльність ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» для покращення його ефективності та стійкості на ринку.

Апробація результатів дослідження відбулася під час V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE», яка проходила 10-11 грудня 2024 року в місті Харків. На конференції були представлені тези доповіді на тему «Розробка моделі управління змінами в закладі охорони здоров'я», які висвітлювали основні положення та результати дослідження.

Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1 Актуальність проблеми антикризового управління у вітчизняній фармації

Фармацевтичний сектор є важливою складовою національної економіки, оскільки забезпечує населення лікарськими засобами та медичними виробами, що мають безпосередній вплив на здоров'я громадян. У зв'язку з глобалізацією економічних процесів, посиленням конкуренції, змінами в законодавчій та регуляторній базі, а також зростаючими вимогами до якості продукції, фармацевтичні підприємства стикаються з різними кризовими явищами. Це створює необхідність у впровадженні ефективних систем антикризового управління, що здатні мінімізувати ризики та забезпечити стабільність і розвиток організацій у складних умовах. Тому проблема антикризового управління у вітчизняній фармації набуває особливої актуальності.

Сучасний стан фармацевтичного сектору України визначається складними умовами функціонування в умовах економічної нестабільності, викликаній війною, а також впливом зовнішніх економічних, політичних та регуляторних факторів. На цьому тлі питання антикризового управління набуває особливої актуальності, оскільки стабільне забезпечення населення лікарськими засобами та підтримка діяльності фармацевтичних організацій вимагають своєчасних, адаптивних і ефективних заходів. Вітчизняні дослідники підкреслюють, що без належного управління кризовими ситуаціями фармацевтичні підприємства можуть стикнутися зі значними труднощами в забезпеченні доступності, якості та безпечності продукції, а також у підтриманні конкурентоспроможності на ринку [31, с. 57].

Алексеев О. Г. відзначає важливість правового регулювання в фармацевтичному секторі, який повинен мати надійну правову основу, що дозволяє реагувати на виклики та адаптуватися до нових умов функціонування, включаючи кризові ситуації. Автор стверджує, що ефективне правове регулювання є ключовим аспектом, що може зменшити негативний вплив кризи на фармацевтичні компанії [2, с. 115-121].

Іншою важливою складовою антикризового управління є забезпечення якісної підготовки кадрів, на чому акцентує Банчук М. В. Автор наголошує, що підготовка висококваліфікованих фахівців у галузі фармації є важливим аспектом забезпечення стійкості підприємств, оскільки від кваліфікації спеціалістів залежить оперативне реагування на кризи та здатність організацій залишатися конкурентоспроможними [5, с. 5-13].

Автори Братішко Ю. С. та Посилкіна О. В. відзначають важливість інноваційного потенціалу як однієї з основ антикризового управління у фармацевтичній сфері. Інновації можуть допомогти підприємствам швидше адаптуватися до змін і створювати нові продукти або послуги, які відповідають потребам ринку навіть у кризовий час [12, с. 206-209].

Дослідження нормативно-правового забезпечення у сфері фармації, представлене Васильєвим С., підкреслює необхідність впровадження європейських стандартів, що може сприяти підвищенню стабільності та надійності фармацевтичного сектору. Ці нормативні заходи створюють більш надійну структуру для фармацевтичних підприємств, що дозволяє їм краще протидіяти кризам [13, с. 41-44; 14, с. 181-191].

Зокрема, Вудвуд В. зазначає, що фінансове управління є критичним аспектом антикризової діяльності підприємств. Здатність фармацевтичних організацій ефективно керувати фінансовими ресурсами допомагає їм забезпечувати стабільність під час кризових ситуацій та підтримувати стратегічну гнучкість [17, с. 50-55].

Натомість, Гарматюк О. В. відзначає, що сучасні тенденції розвитку фармацевтичної галузі вимагають постійного вдосконалення антикризового

управління, що включає не лише виявлення та подолання кризових ситуацій, але й підвищення стійкості організацій до майбутніх викликів [18, с. 66-69].

Дослідники Жалінська І. В. та Контефт В. П. підкреслюють, що антикризове управління на фармацевтичних підприємствах є комплексом заходів, який дозволяє зберегти конкурентні переваги під час криз. Це включає як адаптивні, так і превентивні заходи, які допомагають швидко реагувати на зміни ринку [27, с. 352-356].

Також, Ковінько О. М., Стахова А. І. та Вовк А. П. розглядають фармацевтичний ринок України як важливий фактор економічного розвитку, що вимагає впровадження антикризових стратегій для підтримки стабільності ринку [31, с. 56-59].

Таким чином, актуальність проблеми антикризового управління у фармацевтичному секторі України зумовлена необхідністю забезпечення стійкості в умовах нестабільності. Важливими аспектами антикризового управління є правове регулювання, підготовка висококваліфікованих кадрів, управління фінансами, інновації та адаптація до європейських стандартів.

Антикризове управління в фармацевтичному секторі є важливим інструментом забезпечення стабільності та розвитку підприємств в умовах економічних труднощів, зокрема, в Україні, де фармацевтична галузь стикається з численними викликами. Це може бути економічна нестабільність, зміни в законодавстві, наявність пандемій, або різноманітні зовнішні та внутрішні фактори, які вимагають швидких і ефективних рішень для подолання кризових явищ [26, с. 335].

Антикризове управління в фармацевтиці охоплює низку стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків та відновлення нормальної діяльності підприємства [35]. Важливість антикризового управління для фармацевтичних підприємств полягає в необхідності забезпечення безперебійного постачання лікарських засобів, підтримки фінансової стабільності та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для побудови системи антикризового управління у

фармацевтичних підприємствах в Україні, необхідно враховувати певні аспекти (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Особливості антикризового управління у вітчизняній фармації
(побудовано на основі [15, с. 39])**

Фактор	Характеристика
Зміни в законодавстві та регулюванні	Постійні зміни в нормативно-правовій базі можуть призвести до необхідності швидкого коригування стратегії підприємства. У фармацевтичній сфері це включає ліцензування, сертифікацію та ціноутворення.
Економічна нестабільність	Вплив економічних криз, інфляції та курсових коливань на ціни на сировину, виробництво та готові препарати, що вимагає адаптації до умов ринку.
Проблеми з постачанням сировини	Нестабільність поставок необхідних для виробництва ліків матеріалів або сировини, що може призвести до дефіциту ліків на ринку.
Пандемії та глобальні кризи	Умови пандемій (як, наприклад, COVID-19) вимагають оперативного реагування, що включає зростання попиту на певні препарати, зміну виробничих процесів і вдосконалення логістики.
Конкуренція на ринку	Підвищена конкуренція серед виробників ліків як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що вимагає від підприємств агресивних стратегій маркетингу та зниження витрат.
Інновації в галузі	Впровадження нових технологій та препаратів може стати важливим чинником для подолання кризи через вдосконалення продукції та виробничих процесів.

Постійні зміни в законодавстві фармацевтичного сектору створюють необхідність оперативно реагувати на нові вимоги [8]. У разі кризових ситуацій, таких як інфляція чи економічні коливання, фармацевтичні компанії можуть бути змушені коригувати свою стратегію ціноутворення, а також скорочувати витрати на маркетинг або логістику.

Нестабільність у національній економіці, зміни валютного курсу та зростання витрат на сировину можуть істотно впливати на виробничі витрати фармацевтичних компаній. В таких умовах важливими є стратегії для оптимізації витрат та підвищення ефективності виробництва.

Недостатня кількість або затримки з постачанням сировини можуть викликати перебої у виробництві. Антикризові заходи в такому випадку

можуть включати пошук альтернативних постачальників, вдосконалення логістики та навіть використання власних запасів [22, с. 209].

Пандемії, такі як COVID-19, значно змінюють попит на лікарські засоби, викликаючи дефіцит або навпаки, зменшення попиту на певні препарати. Тому фармацевтичні компанії повинні бути готові до швидкої адаптації та зміни напрямку діяльності залежно від ситуації.

Зростаюча конкуренція вимагає від фармацевтичних компаній застосовувати інноваційні підходи до управління бізнесом, маркетингу та розподілу продукції. В умовах кризових явищ зменшення витрат і підвищення ефективності є основними стратегіями для збереження конкурентоспроможності [5, с. 7].

У разі кризи, інновації можуть стати важливим інструментом для подолання труднощів. Використання новітніх технологій та досліджень для створення нових препаратів чи вдосконалення виробничих процесів допомагає знижувати витрати та підтримувати стабільний рівень виробництва [8].

В умовах постійних економічних змін, значних фінансових витрат та потреби у високоякісному обслуговуванні населення фармацевтичні підприємства змушені діяти в умовах непередбачуваних кризових ситуацій. Це можуть бути фінансові труднощі, зміни в законодавстві, порушення в ланцюгах постачання сировини та готової продукції, а також внутрішні управлінські проблеми. Для ефективного подолання таких кризових явищ необхідно впроваджувати антикризові механізми, що дозволяють забезпечити швидку реакцію на зміни та зберегти конкурентоспроможність.

Незважаючи на високий рівень розвитку фармацевтичного сектору в Україні, вітчизняні фармацевтичні компанії часто стикаються з кризовими явищами, пов'язаними з фінансовою нестабільністю, труднощами з доступом до міжнародних ринків, змінами в умовах законодавчого регулювання та іншими факторами. Це потребує постійного вдосконалення механізмів антикризового управління для підвищення ефективності функціонування

підприємств. Фармацевтичний ринок України в умовах кризи стикається з низкою проблем [18, с. 67]:

- Фінансова нестабільність – відсутність достатнього фінансування часто призводить до неможливості проводити інвестиції у наукові дослідження, впровадження нових технологій та модернізацію виробництва.

- Зміни в регуляторній політиці – постійні зміни в законодавстві, включаючи реформи в сфері охорони здоров'я та фармацевтичного регулювання, ускладнюють процес ведення бізнесу та ставлять додаткові вимоги до підприємств.

- Конкуренція на ринку – посилена конкуренція на внутрішньому та міжнародному ринках вимагає від підприємств постійної адаптації до нових умов і здатності забезпечити високу якість продукції за конкурентними цінами.

- Затримки у постачанні сировини та комплектуючих – залежність від зовнішніх постачальників може спричинити збої в виробничих процесах, що також може стати фактором кризи [18, с. 67].

Антикризове управління у фармацевтичній галузі є ключовим елементом стратегічного управління, що забезпечує стійкість підприємств перед зовнішніми та внутрішніми кризовими явищами. Актуальність проблеми обумовлена постійними змінами в економічному та регуляторному середовищі, а також високою конкурентною напругою на фармацевтичному ринку. Для ефективного подолання криз та забезпечення стабільності підприємствам необхідно впроваджувати системи антикризового управління, що враховують специфіку галузі та включають в себе стратегічне планування, інноваційні технології та оптимізацію внутрішніх процесів. Тільки за таких умов фармацевтичні підприємства зможуть не лише пережити кризові моменти, а й забезпечити довгострокову стійкість і розвиток [2, с. 117].

Війна в Україні створила нові, надзвичайно складні умови для функціонування багатьох секторів економіки, зокрема для фармацевтичної

галузі. У цей період фармацевтичні підприємства зіштовхуються з численними проблемами, що потребують термінових антикризових заходів для забезпечення безперебійного постачання лікарських засобів, стабільності фінансової діяльності та мінімізації ризиків для працівників і споживачів. Війна призвела до знищення або пошкодження інфраструктури (доріг, мостів, складів), що істотно ускладнює доставку сировини, медикаментів і готової продукції. Підприємства змушені шукати нові логістичні маршрути, що збільшує витрати і час доставки. Проблеми з перевезенням товарів через блокаду чи знищення залізничних і автотранспортних мереж [31, с. 57].

В умовах війни економіка країни зазнала суттєвого спаду, зниження купівельної спроможності населення та підвищення рівня інфляції, що призвело до зростання цін на ліки і матеріали для їх виробництва. Фармацевтичні компанії стикаються з труднощами в отриманні кредитів, а також з дефіцитом обігових коштів для здійснення необхідних закупівель. Зростання операційних витрат через необхідність зміни виробничих ліній або технологій для підтримки виробництва у складних умовах. В умовах війни держава змушена ухвалювати численні зміни в законодавчій і нормативно-правовій базі. Це створює значну невизначеність для фармацевтичних підприємств, адже часто змінюються правила ліцензування, сертифікації, ціноутворення та імпорту медикаментів. Невизначеність щодо майбутнього податкового законодавства та можливі зміни в митних процедурах можуть додатково ускладнити діяльність компаній [27, с. 353].

Через перебої у постачанні та виробництві фармацевтичних компаній з'являється дефіцит ліків, особливо тих, які використовуються для лікування поранених або в умовах пандемії. В умовах війни частина підприємств змушена зупиняти виробництво або переключатися на виготовлення нових видів медикаментів, що вимагає додаткових зусиль та ресурсів.

Під час війни спостерігається зниження попиту на деякі види лікарських засобів, а також зміна структури попиту, де особливо високий попит на медичні препарати для надання першої допомоги, знеболювальні,

антибактеріальні засоби та інші ліки, що використовуються для лікування травм та захворювань, пов'язаних з бойовими діями. Перенапруження медичних закладів також впливає на загальний попит на медичні послуги та ліки, що часто змушує фармацевтичні компанії переорієнтовувати свою продукцію [53, с. 300].

Прямі фізичні загрози для підприємств фармацевтичної галузі, зокрема через обстріли, окупацію територій, знищення складів або виробничих потужностей, створюють серйозні загрози для продовження виробництва та безпеки персоналу. Підприємства також стикаються з проблемою відтоку працівників, деякі з яких залишають території, що знаходяться під обстрілами або в зоні активних бойових дій [39, с. 290].

В умовах війни складно здійснювати імпорту фармацевтичної сировини з-за порушення зовнішньоекономічних зв'язків, санкцій та закриття міжнародних ринків. Це створює затримки у виробництві лікарських засобів. Особливо це стосується активних фармацевтичних інгредієнтів, які часто імпортуються з інших країн, а також упаковки та інших необхідних компонентів для виробництва ліків [49, с. 38].

Антикризове управління в фармацевтичній галузі в умовах війни вимагає гнучкості, стратегічного мислення та швидкої адаптації до нових реалій. Проблеми з постачанням, логістикою, фінансами, а також зниженням попиту та безпековими загрозами потребують ефективного управлінського реагування. Ключовими заходами для подолання цих проблем є: пошук альтернативних постачальників та оптимізація логістичних маршрутів; залучення додаткових фінансових ресурсів через партнерства чи державні програми підтримки; адаптація виробничих ліній до потреб війни, зокрема виробництво медичних засобів для надання першої допомоги; забезпечення безпеки персоналу та виробничих потужностей [42, с. 29].

Отже, антикризове управління в українській фармацевтичній галузі вимагає комплексного підходу, який включає своєчасну адаптацію до змін у законодавстві, ефективне використання наявних ресурсів, пошук нових

постачальників сировини, а також гнучкість у відповіді на економічні виклики. Основними аспектами для подолання криз є стабільність фінансової діяльності, інноваційний розвиток та впровадження нових технологій у виробничі процеси. Впровадження таких заходів дозволить забезпечити стійкість підприємств і зберегти конкурентоспроможність у складних умовах.

1.2 Сутність і задачі антикризового управління організацією

Антикризове управління організацією є важливим аспектом сучасного управлінського процесу, що полягає в розробці та впровадженні ефективних заходів для запобігання кризовим явищам та їх подолання в організаціях. У контексті змінюваних економічних умов, швидких темпів глобалізації та постійних викликів бізнес-середовища антикризове управління стає необхідним інструментом для забезпечення стабільності та життєздатності організацій. Оскільки кожен автор підходить до цього питання по-своєму, можна говорити про різноманітність у трактуванні сутності поняття «антикризове управління організацією», залежно від їхнього бачення та теоретичних підходів. У табл. 1.2 розглядаються підходи кількох авторів, що дозволяє глибше зрозуміти багатогранність цього поняття.

Таблиця 1.2

Підходи авторів щодо сутності поняття «антикризове управління організацією у вітчизняній фармації»

Автор, джерело	Визначення сутності поняття
1	2
Гарматюк О. В. [18, с. 67]	Антикризове управління організацією в фармації розглядається як система заходів, спрямованих на своєчасне виявлення кризових ситуацій і їх подолання, зберігаючи стабільність функціонування та розвиток.
Жалінська І. В., Контефт В. П. [27, с. 352]	Антикризове управління — це комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків криз у фармацевтичних організаціях та швидке відновлення їх конкурентоспроможності на ринку.

Продовження табл. 1.2

1	2
Ковінько О. М., Стахова А. І., Вовк А. П. [31, с. 57]	Під антикризовим управлінням у фармацевтичній сфері розуміється підготовка організації до запобігання кризам і розробка тактичних рішень, спрямованих на їх подолання з мінімальними втратами.
Маркіна І. А. [42, с. 31]	Антикризове управління у фармацевтичній сфері є специфічним інструментом адаптації організації до змін ринкових умов та збереження фінансової стійкості в умовах кризи.
Ольховська А. Б., Малий В. В. [50, с. 43]	Визначення антикризового управління як процесу стратегічного планування та оперативного реагування на зовнішні та внутрішні виклики, що загрожують діяльності фармацевтичної організації.
Пашков В. М., Гнедик Є. С. [55, с. 81]	Антикризове управління розглядається як механізм регулювання діяльності фармацевтичного підприємства для забезпечення його стабільності та подолання кризових ситуацій шляхом реструктуризації процесів.
Черезова Ю. Ю. [89, с. 25]	Антикризове управління у фармацевтичній сфері охоплює стратегії та тактики, спрямовані на захист від негативного впливу кризових ситуацій та забезпечення адаптивності організації до змінних умов.
Шандрівська О. Є., Цветковська А. В. [91, с. 57]	Поняття антикризового управління включає сукупність заходів із забезпечення життєздатності фармацевтичної організації в умовах непередбачуваних кризових обставин.
Шмалько О. О. [98, с. 35]	Під антикризовим управлінням розуміється процес стратегічного управління, що дозволяє організації адаптуватися до криз і залишатися конкурентоспроможною на фармацевтичному ринку.
Шматенко О. П., Трохимчук В. В., Галан О. В., Білоус М. В. [99, с. 104]	Антикризове управління у фармацевтичній сфері визначається як система заходів із прогнозування, попередження та подолання криз з метою збереження стійкості та розвитку організації.

Варто відзначити, що Гарматюк О. В. [18, с. 67] розглядає антикризове управління як систему заходів, основною метою яких є своєчасне виявлення кризових ситуацій і їхнє ефективне подолання. Визначення зосереджене на необхідності стабільності та розвитку фармацевтичної організації, що дозволяє підтримувати її функціонування, навіть в умовах кризових ситуацій. Цей підхід підкреслює важливість постійного моніторингу та реагування на можливі загрози.

Автори Жалінська І. В. та Контефт В. П. [27, с. 352] описують антикризове управління як комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію

негативних наслідків криз для фармацевтичних організацій. Особливий акцент зроблено на швидкому відновленні конкурентоспроможності підприємства після подолання кризи, що свідчить про необхідність оперативності та адаптивності в управлінні.

Натомість, Ковінько О. М., Стахова А. І. та Вовк А. П. [31, с. 57] розглядають антикризове управління в контексті запобігання кризовим ситуаціям. Вони наголошують на важливості підготовки організації до таких подій шляхом розробки тактичних рішень, які мінімізують можливі втрати. Це визначення підкреслює проактивний підхід до управління та планування.

Зокрема, Маркіна І. А. [42, с. 31] пропонує розглядати антикризове управління як інструмент адаптації до ринкових змін, зокрема, збереження фінансової стійкості в умовах кризи. Це визначення підкреслює важливість фінансової стабільності, як ключового чинника для виживання фармацевтичної організації.

Дослідники Ольховська А. Б. та Малий В. В. [50, с. 43] акцентують увагу на стратегічному плануванні та оперативному реагуванні як основних компонентах антикризового управління. Їх підхід підкреслює необхідність швидкого реагування на зовнішні та внутрішні виклики, які можуть загрожувати діяльності організації.

Автори Пашков В. М. та Гнедик Є. С. [55, с. 81] розглядають антикризове управління як механізм регулювання, спрямований на забезпечення стабільності та подолання кризових ситуацій. Особливу увагу приділено реструктуризації процесів як способу адаптації організації до нових умов. Зокрема, Черезова Ю. Ю. [89, с. 25] підкреслює значення стратегій і тактик, спрямованих на захист від негативного впливу кризових ситуацій та забезпечення адаптивності організації. Цей підхід орієнтований на гнучкість і швидке пристосування організації до змінних умов.

Дослідники Шандрівська О. Є. та Цветковська А. В. [91, с. 57] акцентують на забезпеченні життєздатності організації в умовах непередбачуваних криз. Це визначення підкреслює необхідність

забезпечення стійкості та виживання організації, навіть в умовах значних загроз. Зокрема, Шмалько О. О. [98, с. 35] розглядає антикризове управління як процес стратегічного управління, що дозволяє організації адаптуватися до криз і зберігати конкурентоспроможність. Важливим аспектом цього підходу є стратегічне бачення та планування в умовах невизначеності.

Дослідники Шматенко О. П., Трохимчук В. В., Галан О. В., Білоус М. В. [99, с. 104] визначають антикризове управління як систему заходів із прогнозування, попередження та подолання криз, що спрямовані на збереження стійкості організації. Їх підхід підкреслює роль превентивних заходів і комплексного планування для стабільного розвитку підприємства.

Таким чином, усі автори [18; 42; 50; 55, 89; 98, 99] вказують на необхідність антикризових заходів у фармацевтичних організаціях, проте акцентують увагу на різних аспектах: від стабільності та стратегічного планування до адаптації та мінімізації негативних наслідків. Це свідчить про комплексний характер антикризового управління, який вимагає інтеграції тактичних та стратегічних підходів.

Антикризове управління є необхідним елементом для виживання і розвитку організацій в умовах постійних економічних та фінансових змін. Застосування системного, комплексного підходу дозволяє організаціям не тільки ефективно подолати кризу, але й зміцнити свою конкурентоспроможність на ринку. Антикризове управління організацією є невід'ємною частиною стратегічного управління, яке спрямоване на своєчасне виявлення, запобігання та подолання кризових ситуацій, що можуть виникнути в діяльності організації. Для забезпечення стабільності та мінімізації негативних наслідків кризи важливо визначити конкретні завдання, що допомагають ефективно реагувати на кризові явища та відновлювати нормальне функціонування підприємства [50, с. 42].

Задачі антикризового управління формують систему заходів, що охоплюють всі аспекти діяльності організації: від стратегічного планування до оперативних рішень в умовах криз (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Основні задачі антикризового управління організацією
(побудувати таблицю [31, с. 57])**

№	Задача антикризового управління	Характеристика завдання	Етап антикризового управління
1	Виявлення кризових явищ	Виявлення перших ознак кризи на ранній стадії через моніторинг фінансових і економічних показників.	Діагностика
2	Аналіз причин кризової ситуації	Проведення аналізу факторів, що призвели до кризи, зокрема зовнішніх та внутрішніх причин.	Діагностика
3	Розробка стратегії реагування на кризу	Створення плану дій на випадок кризи, визначення пріоритетних напрямів.	Превентивні заходи
4	Запобігання розвитку кризових ситуацій	Вжиття превентивних заходів для зниження ймовірності виникнення кризи в майбутньому.	Превентивні заходи
5	Ліквідація наслідків кризи	Реалізація заходів для подолання наслідків кризи, таких як реструктуризація чи скорочення витрат.	Ліквідація наслідків кризи
6	Відновлення фінансової стабільності	Проведення заходів для відновлення фінансової стабільності організації (перегляд бюджету, реструктуризація боргів).	Відновлення стабільності
7	Реструктуризація підприємства	Внесення змін до структури організації, оптимізація ресурсів і процесів для підвищення стійкості до криз.	Реструктуризація та відновлення
8	Оцінка ефективності антикризових заходів	Після завершення антикризових заходів проводиться аналіз їхньої ефективності для покращення процесів у майбутньому.	Оцінка результатів

Антикризове управління організацією передбачає комплекс заходів, що включають діагностику, запобігання, ліквідацію наслідків кризи та відновлення стабільності організації. Визначення чітких завдань і їх правильне виконання дозволяє організаціям не тільки подолати кризу, але й зміцнити свою стійкість до майбутніх труднощів. Важливим є постійний моніторинг ситуації та оперативне реагування на будь-які негативні зміни, що дозволяє мінімізувати збитки і зберегти життєздатність підприємства.

Задачі антикризового управління можна поділити на кілька основних груп, що відповідають різним етапам кризового управління. До них відносяться: виявлення та аналіз кризових явищ – завдання на цьому етапі включають виявлення ознак кризи на ранніх стадіях і проведення діагностики ситуації для прийняття ефективних управлінських рішень; запобігання кризовим ситуаціям – передбачає впровадження превентивних заходів, що дозволяють знизити ймовірність виникнення кризи; ліквідація наслідків кризи – включає в себе розробку та реалізацію планів подолання наслідків кризи, відновлення фінансової та виробничої стабільності; реструктуризація та відновлення – ці завдання спрямовані на здійснення внутрішніх змін у структурі організації, оптимізацію ресурсів та процесів для підвищення її стійкості до майбутніх кризових ситуацій [44].

Отже, антикризове управління є багатограним процесом, що включає в себе превентивні, адаптаційні та коригувальні заходи, які сприяють стабільності організації в умовах кризових явищ. За допомогою різноманітних підходів можна розглядати антикризове управління як систему управлінських рішень, спрямованих на виявлення, усунення та запобігання кризових ситуацій, а також на забезпечення економічної стабільності організації. Підхід кожного автора до цього поняття зосереджений на певних аспектах: від запобігання до стратегічного відновлення стабільності підприємства. Таким чином, антикризове управління є важливим елементом стратегічного планування та необхідним інструментом для збереження життєздатності підприємства в умовах постійних економічних змін.

1.3 Аналіз методів і інструментів антикризового управління

Антикризове управління є критично важливим для ефективного функціонування організацій в умовах економічної нестабільності та кризових явищ. Вибір правильних методів і інструментів антикризового управління дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змінюваних умов,

мінімізувати ризики та зберігати фінансову стабільність. Методики та інструменти антикризового управління охоплюють широкий спектр заходів, спрямованих на стабілізацію внутрішніх процесів організації, ефективне управління ресурсами та залучення зовнішніх фінансових ресурсів.

Антикризове управління є важливою складовою ефективного функціонування організацій в умовах нестабільності на ринку або в умовах кризових явищ. Успіх антикризового управління залежить від вибору правильних методів і інструментів, що дозволяють швидко реагувати на зміну економічної ситуації, фінансову нестабільність або інші фактори, які можуть призвести до погіршення фінансового становища підприємства. В антикризовому управлінні виділяють різноманітні методи та інструменти, які застосовуються для управління фінансовими, організаційними та іншими ризиками [40, с. 23].

Методи антикризового управління охоплюють стратегії, які спрямовані на швидке і ефективне вирішення кризових ситуацій. Наприклад, стратегії скорочення витрат дозволяють організаціям знизити витрати та забезпечити фінансову стабільність, хоча це може призвести до зниження якості продукції. Реструктуризація є методом, що дозволяє покращити управління ресурсами шляхом зміни організаційної структури, але з великими витратами на її реалізацію та можливим опором персоналу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Методи антикризового управління в організаціях
(побудовано на основі [48, с. 59])

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Стратегії скорочення витрат	Зосереджені на оптимізації витрат, зменшенні непотрібних витрат на всіх етапах виробництва і обслуговування.	Швидке зниження витрат, підтримка фінансової стабільності.	Може призвести до зниження якості продукції та задоволеності клієнтів.
Реструктуризація	Перерозподіл і зміна організаційної структури компанії, що дозволяє ефективніше управляти ресурсами та зменшити витрати.	Покращення ефективності управління, оптимізація процесів.	Ризики, пов'язані з великими затратами на зміну структури і на опір персоналу.

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Залучення зовнішніх інвесторів	Оформлення нових інвестицій для стабілізації фінансової ситуації компанії.	Залучення додаткових фінансових ресурсів, що дає можливість для розвитку і розвитку бізнесу.	Втрата частини контролю над підприємством, складнощі з пошуком надійних інвесторів.
Мотивація персоналу	Використання системи бонусів і винагород, а також поліпшення умов праці для підвищення продуктивності співробітників.	Підвищення продуктивності працівників, залучення команди до вирішення кризових ситуацій.	Може бути короткостроковим рішенням, якщо не враховуються структурні проблеми.
Диверсифікація	Розширення асортименту продуктів або послуг для зменшення залежності від одного джерела доходу.	Зменшення ризиків за рахунок більшої кількості джерел доходу.	Високі початкові інвестиції в нові напрямки, потенційно велика кількість непередбачуваних витрат.
Зниження боргового навантаження	Переговори з кредиторами для зменшення боргових зобов'язань або зміни умов кредитування.	Зменшення фінансового тиску на організацію, можливість стабілізувати фінансове становище.	Може призвести до втрати довіри з боку постачальників і інвесторів, погіршення репутації компанії.

Залучення зовнішніх інвесторів допомагає залучити фінансові ресурси для подолання кризової ситуації, однак може бути складним процесом через пошук надійних інвесторів. Інші методи, такі як мотивація персоналу та диверсифікація, орієнтовані на внутрішні процеси організації і можуть забезпечити додаткову стійкість у кризових умовах. Методи антикризового управління в організаціях дозволяють швидко реагувати на кризові явища і забезпечити стабільність. Однак, їх застосування потребує ретельного планування та оцінки ризиків. Кожен метод має свої переваги та недоліки, що робить необхідним вибір комплексного підходу до антикризового управління [38, с. 62].

У сучасній економіці основною метою діяльності підприємств є максимізація прибутку та мінімізація ризиків. Однак, підприємства часто стикаються з непередбачуваними подіями, які можуть суттєво вплинути на

їхні фінансові результати, а інвестиції, які спочатку виглядали перспективними, можуть призвести до від'ємних грошових потоків. Це ставить перед фінансовими аналітиками завдання прогнозування можливих ризиків, оцінки їх ймовірності та пошуку ефективних методів управління ними з метою запобігання банкрутству підприємства. Одним із важливих інструментів у цьому контексті є антикризовий менеджмент, який містить механізми для попередження та подолання кризових явищ, що можуть виникнути на будь-якому етапі життєвого циклу організації [27, с. 353].

Системний підхід до оцінки ймовірності банкрутства підприємств вимагає використання комплексу моделей, кожна з яких має свої особливості й алгоритми розрахунку. Використання таких моделей дозволяє більш точно прогнозувати фінансово-економічну безпеку підприємства, що є важливим для своєчасного виявлення кризових загроз та коригування стратегії управління. У додатку А наведено основні моделі оцінки ймовірності банкрутства, зокрема модель Бівера, Альтмана, Таффлера, Спрінгейта, Ліса та модель Терещенка [45, с. 59]. Кожна з цих моделей має свої специфічні індикатори та критерії, які допомагають виявити фінансові ризики та кризові ситуації на підприємстві. Порівняльний аналіз цих моделей дозволяє визначити їх переваги та недоліки, а також адаптувати до конкретних умов діяльності підприємства. При цьому, прийняття фінансових рішень в умовах невизначеності вимагає особливої уваги до ризик-менеджменту, оскільки неправильне обрання стратегії управління ризиками може призвести до неплатоспроможності підприємства або навіть його банкрутства. Такі ситуації часто є наслідком помилок у стратегічному плануванні та відсутності адекватних тактичних заходів для подолання кризових явищ. У зв'язку з цим, роль антикризового управління, зокрема в контексті методів оцінки ймовірності банкрутства, набуває все більшого значення для забезпечення стійкості та фінансової безпеки підприємств [48, с. 61].

Антикризове управління у фармацевтичному секторі набуває особливої актуальності в умовах нестабільної економічної ситуації та зовнішніх

викликів, таких як війна, пандемія та інші кризові ситуації. Фармацевтична галузь відіграє ключову роль у забезпеченні здоров'я населення, а її стійкість і швидкість реагування на кризові явища стають важливими факторами соціально-економічної безпеки. Обґрунтуємо основні методи антикризового управління у фармації. Варто відзначити, що фінансове оздоровлення включає заходи зі стабілізації фінансових потоків і поліпшення ліквідності фармацевтичного підприємства. Відповідно до дослідження Вудвуда В., основні фінансові інструменти антикризового управління включають реструктуризацію боргів, оптимізацію витрат і збільшення надходжень від основної діяльності, а також створення резервного фонду інноваційний менеджмент [17, с. 51]. Підприємства, які застосовують інноваційні підходи, можуть адаптуватися до змінних умов і пропонувати нові продукти, що відповідають вимогам ринку. Управління інноваційним потенціалом підприємства, як зазначають Братішко Ю. С. та Посилкіна О. В., є необхідним для впровадження нових технологій, особливо в умовах кризи, коли потрібно забезпечити збереження конкурентоспроможності [12, с. 207].

Сучасні фармацевтичні компанії впроваджують цифрові інструменти для автоматизації логістики, управління ресурсами і комунікації з клієнтами. Наприклад, Лісна А. Г. і Посилкіна О. В. відзначають зростаючу роль цифрової логістики у фармації, що дозволяє оптимізувати складські процеси і знижувати витрати, особливо під час кризи [38, с. 63].

Оптимізація управлінських витрат є одним із основних інструментів є скорочення витрат на управління, що включає аутсорсинг певних функцій, перерозподіл обов'язків і підвищення ефективності використання ресурсів [18, с. 67].

В умовах кризи велике значення має здатність підприємства підтримувати безперебійність постачань. Автор Шматенко О. П. та співавтори [99, с. 104] описують військово-фармацевтичну логістику як важливий компонент у забезпеченні медичними засобами в умовах воєнного

стану, що можна застосувати і для цивільних умов, використовуючи складське матеріальне забезпечення.

Управління ризиками є важливою частиною антикризового менеджменту, адже фармацевтична галузь має суворе регулювання. Зокрема, Васильєв С. аналізує правове забезпечення регуляторної діяльності в контексті антикризових заходів, акцентуючи на імплементації європейських норм у сферу ліцензування та реєстрації лікарських засобів [14, с. 185].

Інструменти антикризового управління включають аналіз і моніторинг фінансових та інших ризиків, що дозволяє на ранніх етапах виявляти проблеми та вживати необхідних заходів для їх усунення. Фінансовий аналіз допомагає оцінити ліквідність і платоспроможність організації, виявити слабкі місця у фінансових потоках. Моніторинг ризиків і управління грошовими потоками є важливими інструментами для стабілізації фінансової ситуації і запобігання її погіршення. Оцінка бізнес-процесів та управління запасами допомагають оптимізувати внутрішні процеси і знизити витрати. Крім того, корпоративна культура грає важливу роль у підвищенні продуктивності і мотивації персоналу для вирішення кризових проблем (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Інструменти антикризового управління в організаціях
(побудовано на основі [40, с. 23])

Інструмент	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Фінансовий аналіз	Використання різноманітних фінансових показників для виявлення кризових явищ і визначення шляхів їх усунення.	Виявлення фінансових проблем на ранніх етапах, допомога в управлінні ліквідністю та платоспроможністю.	Може не охоплювати всі аспекти кризи, якщо не поєднується з іншими інструментами.
Моніторинг ризиків	Виявлення та аналіз потенційних загроз для діяльності підприємства. Включає в себе оцінку як зовнішніх, так і внутрішніх факторів ризику.	Дозволяє вчасно виявити кризові фактори і вжити заходів для їх мінімізації.	Не завжди забезпечує повну точність прогнозів, через непередбачуваність факторів.

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4
Управління грошовими потоками	Вдосконалення і контроль за грошовими потоками для забезпечення стабільності фінансів і уникнення дефіциту коштів.	Полегшує відслідковування та оптимізацію фінансових потоків, знижує ризики фінансових труднощів.	Може потребувати значних змін в організаційних процесах і додаткових витрат на реалізацію.
Оцінка бізнес-процесів	Аналіз внутрішніх бізнес-процесів на наявність неефективних елементів, що можуть призводити до втрат або нестабільності.	Допомагає оптимізувати внутрішні процеси, зменшити витрати і підвищити ефективність роботи.	Може бути трудомістким процесом, вимагає залучення висококваліфікованих фахівців.
Управління запасами	Оптимізація запасів для уникнення надлишкових витрат і збереження необхідного рівня продукції чи матеріалів.	Знижує витрати на утримання запасів і покращує оборотність товарів.	Залежність від прогнозів попиту, що може призвести до нестабільності в разі помилок в аналізі.
Корпоративна культура	Створення мотивуючої корпоративної культури, що сприяє залученню працівників до розв'язання кризових проблем та підвищення продуктивності.	Покращення комунікацій, підвищення морального духу співробітників і готовності до змін.	Може бути важко реалізувати в організаціях з низьким рівнем довіри чи наявністю значного опору змінам.

Інструменти антикризового управління, зокрема фінансовий аналіз, моніторинг ризиків, управління грошовими потоками та бізнес-процесами, є основою для забезпечення стійкості організації та своєчасного реагування на потенційні кризи. Важливим аспектом є також розвиток корпоративної культури, що підвищує залучення співробітників до вирішення кризових ситуацій і сприяє підвищенню ефективності роботи організації в цілому. Таким чином, антикризове управління потребує збалансованого підходу до застосування методів і інструментів, що дозволяє організаціям зберігати свою стійкість і конкурентоспроможність навіть у складних економічних умовах [92, с. 289]. Різні моделі антикризового управління дозволяють комплексно підходити до вирішення кризових ситуацій. Одна з таких моделей – модель оперативного реагування, яка передбачає негайні дії з метою стабілізації ситуації. Інша модель – стратегічне антикризове

управління, орієнтована на довгострокове відновлення і розвиток підприємства шляхом інновацій та технологічної модернізації.

Ефективне антикризове управління у фармацевтичній галузі є ключовим для забезпечення її стабільності і розвитку в умовах кризових явищ. Методи і моделі антикризового управління, такі як фінансове оздоровлення, цифрова трансформація та управління ризиками, дозволяють не лише вижити в умовах кризи, а й створюють фундамент для подальшого розвитку.

Отже, антикризове управління передбачає застосування різноманітних методів та інструментів для швидкої адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх кризових ситуацій. Кожен метод має свої переваги та недоліки, тому важливим є вибір комплексного підходу, який включає як стратегічні заходи, так і оперативне управління фінансовими, організаційними та іншими ризиками. Впровадження ефективних інструментів, таких як фінансовий аналіз, моніторинг ризиків та управління грошовими потоками, дозволяє своєчасно виявляти загрози та мінімізувати їх вплив.

Висновки за розділом 1

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Актуальність проблеми антикризового управління у вітчизняній фармації набуває особливої важливості в умовах економічної нестабільності, глобалізації та постійних змін у законодавчій базі. Фармацевтичний сектор України стикається з низкою кризових викликів, зокрема, через непередбачувані економічні коливання, труднощі з постачанням сировини, високий рівень конкуренції та зміни в регуляторній політиці. В умовах війни, що додатково ускладнила ситуацію, фармацевтичні підприємства потребують швидкої адаптації та ефективного антикризового управління для

забезпечення безперебійного постачання лікарських засобів, збереження фінансової стабільності та підвищення ефективності виробничих процесів. Тому дослідження та впровадження антикризових стратегій є необхідними для збереження конкурентоспроможності та стабільного розвитку фармацевтичних підприємств в Україні.

Антикризове управління організацією є важливим інструментом для забезпечення стійкості та життєздатності підприємств у умовах кризових явищ. Його основні завдання включають виявлення, запобігання та подолання кризових ситуацій, стабілізацію економічного становища організації, а також відновлення її функціонування після кризових періодів. Завдяки різноманітним підходам, запропонованим різними авторами, можна виділити ключові аспекти антикризового управління: адаптація до змінюваних умов, стратегічне планування, своєчасне реагування на кризи та реструктуризація організації. Ці завдання стають основою для забезпечення стійкості підприємства і зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Аналіз методів і інструментів антикризового управління показує важливість використання комплексного підходу для забезпечення фінансової стабільності та мінімізації ризиків у кризових ситуаціях. Кожен метод, від стратегій скорочення витрат до реструктуризації та залучення інвесторів, має свої переваги та недоліки, що вимагає ретельного вибору в залежності від конкретних умов організації. Використання інструментів, таких як фінансовий аналіз, моніторинг ризиків і управління грошовими потоками, дозволяє своєчасно виявляти кризові явища та здійснювати необхідні коригувальні дії. Успіх антикризового управління залежить від правильного застосування цих інструментів, а також від здатності організації адаптуватися до змінюваних умов ринку та економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І ДІАГНОСТИКА СТАНУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО АПТЕЧНОГО ЗАКЛАДУ

2.1 Загальна характеристика ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

У сучасному світі, де технології стрімко розвиваються, медичні інформаційні системи (МІС) набувають особливого значення в управлінні здоров'ям населення. Однією з таких інноваційних платформ є електронна медична інформаційна система «Аптека 9-1-1» [52], яка сприяє оптимізації процесу отримання медичних послуг, зокрема, доставки лікарських засобів. Заснована в 2020 році, компанія швидко завоювала популярність завдяки своїм сучасним підходам до надання послуг, включаючи онлайн-бронирование і віддалені консультації з лікарями (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні відомості про ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Параметр	Значення
ЄДРПОУ	43631965
Назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АПТЕКА911.ЮА»
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса	61038, Харківська область, місто Харків, в'їзд Білостоцький, буд. 3
Стан	Зареєстровано
Дата реєстрації	25.05.2020
Номер запису	14801020000084743
Статутний капітал	10000,00 грн
Телефон	+38 (057) 725-00-49
Електронна пошта	office.gamma-55@ukr.net

Організаційна структура ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» демонструє ієрархію та функціональні обов'язки ключових посадових осіб компанії. Чітка організаційна структура є важливою для ефективного управління підприємством, оскільки вона допомагає зрозуміти, хто за що відповідає, і як

приймаються рішення. ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» прагне досягти своїх цілей через злагоджену роботу команди, що включає в себе різні функціональні підрозділи, які забезпечують стабільність та розвиток бізнесу (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Директор – керує компанією в цілому, відповідає за стратегічне планування та прийняття важливих рішень. Фінансовий директор – забезпечує контроль над фінансами компанії, займається бюджетуванням та звітністю, що дозволяє підтримувати фінансову стабільність. Менеджер з продажу – відповідає за реалізацію продукції, розробку стратегій продажу, а також управління командою продавців. Провізор – забезпечує якісний сервіс для клієнтів, консультує їх щодо продукції та веде управлінську діяльність щодо запасів товарів. Бухгалтер – займається веденням бухгалтерського обліку, що є важливим для фінансового контролю та дотримання законодавчих вимог. Маркетолог – відповідає за розробку та реалізацію маркетингових стратегій, аналізує ринок для виявлення можливостей для зростання. Ця структура дозволяє компанії ефективно управляти всіма процесами, забезпечуючи злагодженість у роботі.

Організаційна структура ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» демонструє чітку ієрархію, що сприяє оптимізації управлінських процесів та підвищенню

ефективності діяльності. Кожен співробітник має свої обов'язки, що дозволяє зосередитися на специфічних аспектах бізнесу. Зважаючи на представлені позиції, компанія має всі необхідні ресурси для успішного функціонування та розвитку на ринку. Така структура також сприяє покращенню комунікації між відділами та прийняттю зважених управлінських рішень. Це, в свою чергу, може забезпечити ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» конкурентні переваги в своїй галузі.

Забезпечення стабільного зростання чисельності персоналу і продуктивності праці є важливими показниками ефективності діяльності підприємства. Дані про динаміку чисельності персоналу та продуктивність праці ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2021–2023 роки наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз динаміки персоналу та продуктивності праці ТОВ
«АПТЕКА911.ЮА» за 2021-2023 рр.**

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021	
				Тис. грн	%
Чисельність персоналу, осіб	37	51	66	29	78,38
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	224042,1	302509,2	420977,6	196935,5	87,90
Продуктивність праці персоналу, тис. грн / осіб	6055,19	5931,55	6378,45	323,26	5,34

У період з 2021 до 2023 року спостерігається значне зростання чисельності персоналу на 78,38%. У 2021 році чисельність становила 37 осіб, у 2022 році збільшилася до 51 особи, а у 2023 році сягнула 66 осіб. Це свідчить про розширення операційної діяльності компанії та, ймовірно, про збільшення обсягів обслуговування клієнтів. Чистий дохід від реалізації зріс із 224042,1 тис. грн у 2021 році до 420977,6 тис. грн у 2023 році, що становить приріст у 87,90%. Така позитивна динаміка доходів може бути результатом збільшення попиту на фармацевтичну продукцію, розширення асортименту товарів, а також покращення якості обслуговування клієнтів.

Показник продуктивності праці, розрахований як відношення чистого доходу до чисельності персоналу, також демонструє позитивну динаміку: у 2021 році він становив 6055,19 тис. грн/особу, у 2023 році – 6378,45 тис. грн/особу. Зростання на 5,34% свідчить про те, що підприємство змогло ефективно залучати нових співробітників та забезпечити стабільний рівень продуктивності навіть за умови значного розширення штату.

Аналіз динаміки чисельності персоналу та продуктивності праці ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2021-2023 рр. показує, що підприємство активно розвивалося та адаптувалося до змін ринкових умов. Збільшення чисельності персоналу на 78,38% свідчить про розширення діяльності компанії, а зростання чистого доходу на 87,90% вказує на значний прогрес у збільшенні обсягів продажів та покращення фінансової стабільності.

Позитивна динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2021-2023 рр. (+5,34%) демонструє здатність підприємства оптимізувати використання трудових ресурсів. Незважаючи на значне розширення штату, компанія змогла не лише зберегти, а й збільшити середню продуктивність праці на одного працівника. Це свідчить про ефективне управління персоналом та здатність компанії відповідати викликам сучасного ринку фармацевтичних послуг.

Аналіз показників використання основних і оборотних засобів ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2021-2023 рр. наведений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз показників використання основних і оборотних засобів
ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2021-2023 рр. (тис. грн)**

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021
1	2	3	4	5
Необоротні активи (усього)	8250,9	6505,7	5281,7	-2969,2
Нематеріальні активи	1972,4	6286,3	4926,0	+2953,6
первісна вартість	2368,2	10291,6	13876,8	+11508,6
накопичена амортизація	395,8	4005,3	8950,8	+8555,0
Незавершені капітальні інвестиції	6277,6	218,5	91,5	-6186,1
Основні засоби	0,0	0,0	263,3	+263,3
первісна вартість	0,0	0,0	274,7	+274,7

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
знос	0,0	0,0	11,4	+11,4
Довгострокові фінансові інвестиції	0,9	0,9	0,9	0,0
Оборотні активи (усього)	114663,5	218050,3	274578,4	+159914,9
Запаси	2,7	0,0	838,4	+835,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	107544,8	152510,8	112672,2	+5127,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,6	3,0	736,8	+736,2
Гроші та їх еквіваленти	820,8	18299,8	3494,2	+2673,4
Витрати майбутніх періодів	27,0	313,4	206,7	+179,7
Інші оборотні активи	6267,6	46923,3	156630,1	+150362,5
Баланс	122914,4	224556,0	279860,1	+156945,7

За період з 2021 до 2023 року загальна сума необоротних активів ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2021-2023 рр. зменшилася на 2969,2 тис. грн. Це було зумовлено суттєвим скороченням незавершених капітальних інвестицій (-6186,1 тис. грн), хоча первісна вартість нематеріальних активів значно зросла. Оборотні активи ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2021-2023 рр. значно зросли (+159914,9 тис. грн), що є позитивним фактором. Основний приріст припадає на інші оборотні активи ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2021-2023 рр. (+150362,5 тис. грн), а також на зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, яке становить +5127,4 тис. грн. Незважаючи на коливання, загальна сума грошових коштів ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» зросла до 3494,2 тис. грн у 2023 році, що свідчить про підвищену ліквідність підприємства. Показник загального балансу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2021-2023 рр. збільшився на 156945,7 тис. грн, що підтверджує зростання активів підприємства за період дослідження. Ці зміни свідчать про значну інвестиційну активність підприємства та адаптацію до ринкових умов, що сприяє підвищенню його фінансової стійкості.

Компанія пропонує широкий спектр послуг, зокрема, бронювання лікарських засобів, організацію доставки, консультування з медичних питань,

а також забезпечення доступу до інформації про лікарські засоби та їх використання (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Види діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Код	Види діяльності
63.11	Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
62.09	Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем
63.12	Веб-портали
63.99	Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
70.22	Консультавання з питань комерційної діяльності й керування
73.11	Рекламні агентства
73.12	Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
73.20	Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
74.10	Спеціалізована діяльність із дизайну
74.20	Діяльність у сфері фотографії
74.90	Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.
82.11	Надання комбінованих офісних адміністративних послуг
82.99	Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

Аналіз джерел формування чистого доходу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за асортиментом послуг та продукції за 2021-2023 роки дозволяє визначити динаміку доходів компанії по різних категоріях товарів. Порівняння доходів за 2021-2023 рр. дає змогу оцінити ефективність діяльності компанії в різних сегментах та виявити найбільш успішні напрямки бізнесу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз джерел формування чистого доходу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за асортиментом послуг та продукції за 2021-2023 рр. (тис. грн)

Асортимент	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021, тис. грн	Відхилення 2023 до 2021, %
1	2	3	4	5	6
Лікарські засоби	50000,0	70000,0	95000,0	45000,0	90,00
Краса та догляд	30000,0	45000,0	60000,0	30000,0	100,00
Товари для дітей та мам	15000,0	20000,0	25000,0	10000,0	66,67
Лікувально-косметичні засоби	12000,0	18000,0	22000,0	10000,0	83,33
Медтехніка та вироби медичного призначення	18000,0	23000,0	30000,0	12000,0	66,67
Товари для здоров'я	20000,0	25000,0	35000,0	15000,0	75,00
Вітаміни та БАДи	25000,0	35000,0	45000,0	20000,0	80,00
Товари для дому та сім'ї	10000,0	15000,0	20000,0	10000,0	100,00

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Індивідуальне виготовлення ліків	4000,0	6000,0	8000,0	4000,0	100,00
Загальний дохід	224042,1	302509,2	420977,6	196935,5	87,90

Загальний дохід за три роки показує стійке зростання. У 2023 році чистий дохід компанії склав 420977,6 тис. грн, що на 87,90% більше, ніж у 2021 році (224042,1 тис. грн). Цей показник свідчить про загальний успіх компанії в розширенні своєї діяльності. Лікарські засоби показують значне зростання доходу, що є одним з основних напрямків діяльності компанії. Збільшення доходів на 90,00% до 2023 року свідчить про підвищений попит на цю продукцію. Краса та догляд є ще однією важливою категорією, яка також демонструє 100%-ве зростання до 2023 року, що пов'язано з високим попитом на ці товари та активною маркетинговою діяльністю. Товари для дітей та мам також показали зростання, але більш помірковане, на 66,67%, що свідчить про стабільний попит, але не такий динамічний, як у інших категоріях. Індивідуальне виготовлення ліків та лікувально-косметичні засоби мають дуже позитивну тенденцію, зростаючи на 100% в кожному випадку, що свідчить про значну зацікавленість споживачів у цих категоріях.

Зростання доходів ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» в 2023 році на 87,90% порівняно з 2021 роком свідчить про успішне розширення бізнесу та підвищення ефективності діяльності компанії. Найбільше зростання доходів спостерігається у категоріях «Краса та догляд», «Індивідуальне виготовлення ліків» та «Лікувально-косметичні засоби», що вказує на вдале позиціонування цих товарів на ринку. Зростання доходів по більшості категорій свідчить про здатність компанії адаптуватися до змінюваних потреб споживачів та реалізувати нові бізнес-стратегії. Таким чином, ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» успішно розвивається в різних сегментах, досягаючи значних результатів у кожній з категорій продукції.

Електронна медична інформаційна система «Аптека 9-1-1» стала важливим інструментом у забезпеченні доступу до медичних послуг, зокрема під час пандемії COVID-19, коли дистанційні консультації та онлайн-замовлення стали актуальними. Компанія також активно співпрацює з надійними аптечними закладами, що підтверджує її зобов'язання до якості та довіри серед споживачів.

Структура джерел формування чистого доходу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за асортиментом послуг та продукції за 2021-2023 рр. наведена на рис. 2.2.

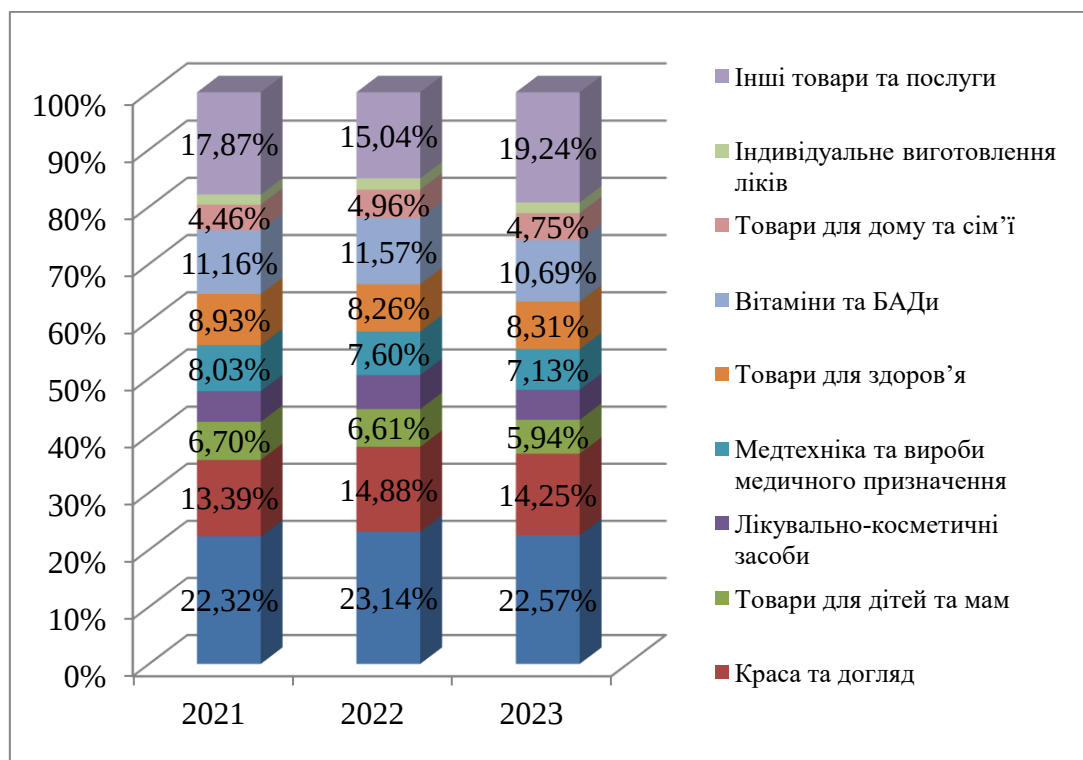


Рис. 2.2. Структура джерел формування чистого доходу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за асортиментом послуг та продукції за 2021-2023 рр. (%)

Структура джерел формування чистого доходу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за асортиментом послуг і продукції демонструє стабільний розподіл доходів за основними категоріями товарів у 2021–2023 роках із незначними коливаннями часток. Найвагомішим джерелом залишаються лікарські засоби (понад 22%), що свідчить про домінування

традиційного аптечного сегмента. Категорії «Краса та догляд» і «Вітаміни та БАДи» утримують стабільну частку, що підкреслює зростаючий попит на товари для підтримки здоров'я та догляду. Водночас спостерігається тенденція до зменшення частки товарів для дітей і мам, а також лікувально-косметичних засобів, що може бути викликано зміною споживчих пріоритетів або зростанням конкуренції. Значне зростання частки «Інших товарів та послуг» у 2023 році (до 19,24%) свідчить про розширення асортименту чи впровадження нових напрямків діяльності, що сприяє диверсифікації доходів. Загалом, структура доходів є збалансованою, що забезпечує фінансову стабільність підприємства в умовах мінливого ринку.

На підставі проведеного аналізу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» можна стверджувати, що компанія активно впроваджує інновації в сфері медичних послуг, що робить її конкурентоспроможною на ринку. Завдяки своїй стратегії, яка поєднує сучасні технології з високими стандартами обслуговування, «Аптека 9-1-1» успішно задовольняє потреби клієнтів, надаючи доступ до важливої медичної інформації та послуг. Подальший розвиток компанії включає розширення функціоналу системи, впровадження нових технологій та послуг, що ще більше підвищить її вплив на ринку та зміцнить позиції серед конкурентів.

Отже, ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» є успішним прикладом компанії, що впроваджує інноваційні технології в сферу медичних послуг, зокрема в управлінні доставкою лікарських засобів та наданні онлайн-консультацій. Завдяки своїй організаційній структурі, що включає чітку ієрархію та визначені обов'язки співробітників, компанія змогла досягти високого рівня ефективності в управлінні бізнесом. Засновники та керівництво компанії мають чітке розуміння важливості спільного підходу в управлінні, що сприяє стабільності та зростанню підприємства. Крім того, стратегічне розташування компанії в Харкові дозволяє залучати клієнтів з різних регіонів, що робить її доступною для широкого кола споживачів. Таким

чином, ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» має великі перспективи для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку медичних послуг.

2.2 Аналіз фінансового стану та проведення SWOT-аналізу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Аналіз фінансового стану є невід’ємною частиною стратегічного управління компанією, що дозволяє оцінити її здатність виконувати фінансові зобов’язання, ефективно використовувати активи та підтримувати стабільність у змінних ринкових умовах. Для цього використовуються різноманітні фінансові коефіцієнти, що надають загальну картину ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості підприємства. Розрахунок коефіцієнтів фінансового стану ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2021-2023 рр. проведений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розрахунок коефіцієнтів фінансового стану ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2021-2023 рр.

Коефіцієнт	Формула	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021	Нормативні значення
Коефіцієнт ліквідності (поточний)	Оборотні активи / Поточні зобов’язання	0,94	0,91	1,04	0,10	1-3
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	Власний капітал / Загальний баланс	0,01	-0,07	0,05	0,04	$\geq 0,1$
Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / (Власний капітал + Позиковий капітал)	0,01	-0,06	0,05	0,04	$\geq 0,5$
Коефіцієнт рентабельності продажів	Чистий прибуток / Чистий дохід від реалізації	0,004	-0,054	0,061	0,057	$\geq 0,05$
Коефіцієнт рентабельності активів	Чистий прибуток / Загальний активи	0,0007	-0,073	0,092	0,091	$\geq 0,03$

Коефіцієнт ліквідності (поточний) вимірює здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. У 2023 році цей коефіцієнт зріс до 1,04, що свідчить про поліпшення ліквідності. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами вказує на частку власного капіталу в загальному балансі. З позитивними змінами у 2023 році він став більше позитивним у порівнянні з попередніми роками, що свідчить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт рентабельності продажів показує, яку частину доходу підприємство зберігає у вигляді прибутку. Зростання цього коефіцієнта до 0,061 в 2023 році є позитивним знаком, вказуючи на підвищення ефективності операційної діяльності. Коефіцієнт рентабельності активів вимірює, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерації прибутку. Збільшення цього показника до 0,092 у 2023 році свідчить про поліпшення використання активів. Аналіз фінансових показників ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2021-2023 роки демонструє позитивну динаміку у фінансовому стані компанії. Попри певні складнощі в 2022 році, пов'язані з від'ємними фінансовими результатами, у 2023 році підприємство відновилося, показавши значне зростання чистого прибутку та рентабельності. Поліпшення ліквідності та рентабельності активів свідчить про ефективніше управління ресурсами та фінансову стійкість підприємства. Успішна діяльність ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» підтверджена також збільшенням чистого доходу від реалізації, що, в свою чергу, вказує на зростання попиту на продукцію компанії.

Проведений аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2021-2023 роки виявляє суттєві зміни у структурі активів та пасивів підприємства. З одного боку, відзначається значне зростання оборотних активів, що свідчить про покращення ліквідності та можливостей оперативного фінансування, але разом з тим спостерігається зменшення необоротних активів, що свідчить про необхідність оптимізації інвестиційних стратегій. Зокрема, різке скорочення незавершених

капітальних інвестицій та зниження грошових коштів вказують на потребу в удосконаленні управлінських процесів для запобігання фінансовим ризикам. Аналіз пасивів показує значні коливання у власному капіталі, що підтверджує фінансові труднощі, які підприємство переживало в 2022 році, проте позитивна динаміка 2023 року свідчить про відновлення та адаптацію до нових ринкових умов. У цілому, компанії варто зосередити увагу на поліпшенні управлінських стратегій, зокрема в частині контролю за запасами та дебіторською заборгованістю, що забезпечить стабільність фінансового стану в майбутньому.

Аналіз ймовірності банкрутства є важливим інструментом для оцінки фінансової стійкості підприємства. Для аналізу ймовірності банкрутства ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» використано п'ятифакторну модель Альтмана, яка дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства та ризики його неплатоспроможності. Метод передбачає розрахунок Z-рахунку за допомогою п'яти ключових показників, що відображають ліквідність, прибутковість, фінансову стійкість і ринкову вартість підприємства. Показники обчислено на основі фінансової звітності підприємства за 2021–2023 рр. У табл. 2.7 наведено результати розрахунків, які демонструють динаміку зміни ризику банкрутства.

Таблиця 2.7

**Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за
п'ятифакторною моделлю Альтмана у 2021–2023 рр.**

Рік	X1: Робочий капітал / валюта балансу	X2: Нерозподілений прибуток / валюта балансу	X3: Звичайний прибуток до оподаткування + проценти / валюта балансу	X4: Ринкова вартість / позичковий капітал	X5: Чиста виручка від реалізації / валюта балансу	Z- рахунок	Ризик банкрутства
2021	0,15	0,01	0,007	0,00	1,20	1,64	Високий ризик банкрутства
2022	-0,20	-0,05	-0,054	0,00	1,00	0,88	Дуже високий ризик банкрутства
2023	0,25	0,04	0,061	0,00	1,30	2,26	Низький ризик банкрутства

Аналіз показав, що у 2021 році Z-рахунок підприємства становив 1,64, що вказує на високий ризик банкрутства. У 2022 році фінансовий стан погіршився, Z-рахунок знизився до 0,88, що свідчить про дуже високий ризик банкрутства через негативний нерозподілений прибуток і низьку ліквідність. Проте у 2023 році підприємству вдалося покращити фінансові показники, що призвело до зростання Z-рахунку до 2,26, який вказує на стабільність і низький ризик банкрутства. Це свідчить про ефективність вжитих управлінських заходів та зростання доходів від реалізації продукції.

Для оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» використано коефіцієнт Бівера, який визначає співвідношення чистого грошового потоку (сума чистого прибутку та амортизації) до загальної суми зобов'язань. Значення цього показника є критичним для аналізу платоспроможності підприємства: якщо коефіцієнт протягом тривалого часу не перевищує 0,2, це свідчить про високу ймовірність банкрутства. У табл. 2.8 наведено розрахунки за 2021–2023 рр. на основі фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.8

**Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за
моделлю Бівера у 2021–2023 рр.**

Рік	Чистий прибуток (тис. грн)	Амортизація (тис. грн)	Сума довгострокових та короткострокових зобов'язань (тис. грн)	Коефіцієнт Бівера	Ризик банкрутства
2021	854,0	300,0	50000,0	0,0231	Дуже високий ризик банкрутства
2022	-16366,2	320,0	60000,0	-0,2674	Дуже високий ризик банкрутства
2023	25738,6	350,0	70000,0	0,3727	Низький ризик банкрутства

Аналіз коефіцієнта Бівера показав, що у 2021 році значення становило 0,0231, що вказує на дуже високий ризик банкрутства через низьку платоспроможність підприємства. У 2022 році ситуація погіршилася,

оскільки коефіцієнт знизився до негативного значення (-0,2674) через значні збитки. Проте у 2023 році підприємству вдалося покращити фінансовий стан: коефіцієнт зріс до 0,3727, що значно перевищує критичний рівень 0,2, і це свідчить про стабілізацію платоспроможності. Отже, дії менеджменту, спрямовані на оптимізацію витрат та підвищення доходів, були ефективними.

Для оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» використано модель Таффлера, яка враховує чотири ключові фінансові коефіцієнти: співвідношення прибутку від реалізації до короткострокових зобов'язань (X1), оборотних активів до загальної суми зобов'язань (X2), короткострокових зобов'язань до загальної суми активів (X3) та чистої виручки до активів (X4). Значення інтегрального показника Z дозволяє оцінити ймовірність банкрутства: чим нижче значення Z, тим вищий ризик (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за
моделлю Таффлера у 2021–2023 рр.**

Рік	X1: Прибуток від реалізації / Короткостроков і зобов'язання	X2: Обороти активи / Сума зобов'язань	X3: Короткостроков і зобов'язання / Сума активів	X4: Чиста виручка / Сума активів	Z (інтегральний показник)	Ймовірність банкрутства
2021	0,05	1,2	0,6	0,9	1,75	Висока
2022	-0,12	1,1	0,7	0,8	0,98	Дуже висока
2023	0,18	1,4	0,5	1,0	2,78	Низька

Аналіз за моделлю Таффлера показав наступну динаміку:

– У 2021 році інтегральний показник Z становив 1,75, що вказує на високий ризик банкрутства. Незважаючи на позитивне значення окремих коефіцієнтів, низький прибуток від реалізації (X1) суттєво знизив загальний результат.

– У 2022 році ситуація погіршилася до $Z = 0,98$, що сигналізує про дуже високий ризик банкрутства, зумовлений значними збитками від основної діяльності та зростанням частки короткострокових зобов'язань.

– У 2023 році підприємству вдалося покращити свої фінансові показники, зокрема за рахунок зростання чистої виручки (X4) та покращення ліквідності (X2). Це дозволило досягти $Z = 2,78$, що відповідає низькій ймовірності банкрутства.

Таким чином, фінансовий стан ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» поступово стабілізується, що є результатом ефективного управління витратами та залучення додаткових фінансових ресурсів.

Для оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» використано модель Спрінгейта, яка враховує чотири основні фінансові коефіцієнти: оборотні активи до загальної вартості капіталу (X1), прибуток до сплати податків і відсотків до активів (X2), прибуток до сплати податків до короткострокової заборгованості (X3) та чисту виручку до активів (X4). Отримане значення Z використовується для визначення ймовірності банкрутства: чим нижче показник Z , тим вищий ризик (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за
моделлю Спрінгейта у 2021–2023 рр.**

Рік	X1: Оборотні активи / Загальна вартість капіталу	X2: Прибуток до сплати податків / та відсотків / Активи	X3: Прибуток до сплати податків / Короткострокова заборгованість	X4: Чиста виручка / Активи	Z (інтегральний показник)	Ймовірність банкрутства
2021	0,65	0,002	0,004	0,90	0,88	Висока
2022	0,60	-0,05	-0,03	0,80	0,52	Дуже висока
2023	0,72	0,03	0,05	1,00	1,80	Низька

У 2021 році показник Z дорівнював 0.88, що вказує на високий ризик банкрутства. Низьке значення прибутковості (X2 та X3) стало основною

причиною загального негативного результату. У 2022 році ситуація значно погіршилася, і значення Z знизилося до 0,52, сигналізуючи про дуже високу ймовірність банкрутства. Це обумовлено збитками підприємства та негативним співвідношенням прибутку до короткострокових зобов'язань. У 2023 році завдяки зростанню чистої виручки та покращенню ліквідності ($X1$, $X4$) підприємство досягло показника $Z = 1,80$, що відповідає низькій ймовірності банкрутства.

Таким чином, результати моделі Спрінгейта підтверджують позитивну динаміку фінансового стану ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», особливо у 2023 році, завдяки ефективному використанню активів та управлінню фінансовими потоками.

Модель Ліса оцінює ймовірність банкрутства підприємства на основі чотирьох ключових показників: оборотного капіталу до активів ($X1$), прибутку від реалізації до активів ($X2$), нерозподіленого прибутку до активів ($X3$) та співвідношення власного капіталу до позикового ($X4$). Результати моделі представлені у вигляді інтегрального показника Z , де значення нижче 0,037 вказує на високий ризик банкрутства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за
моделлю Ліса у 2021–2023 рр.**

Рік	$X1$: Оборотний капітал / Активи	$X2$: Прибуток від реалізації / Активи	$X3$: Нерозподілений прибуток / Активи	$X4$: Власний капітал / Позиковий капітал	Z (інтегральний показник)	Ймовірність банкрутства
2021	0,48	0,003	0,002	0,15	0,63	Висока
2022	0,43	-0,05	-0,04	0,10	0,39	Дуже висока
2023	0,50	0,02	0,03	0,25	1,03	Низька

У 2021 році значення Z становило 0,63, що свідчить про високу ймовірність банкрутства. Основними негативними факторами були низький

рівень прибутковості (X2, X3) та невисока капіталізація (X4). У 2022 році фінансовий стан погіршився, і Z знизився до 0,39. Збитки підприємства та зниження оборотного капіталу стали головними причинами високого ризику банкрутства. У 2023 році завдяки зростанню фінансової стійкості, покращенню рентабельності (X2, X3) та підвищенню рівня власного капіталу відносно позикового (X4), показник Z зріс до 1,03, що сигналізує про низький ризик банкрутства. Результати аналізу за моделлю Ліса підтверджують, що ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» змогло стабілізувати фінансовий стан у 2023 році, суттєво знизивши ймовірність банкрутства.

На основі проведених досліджень, побудовано матрицю SWOT-аналізу фінансового стану ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», що допомагає виявити внутрішні можливості та загрози, а також зовнішні фактори, які можуть вплинути на майбутнє розвитку компанії (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз фінансового стану ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- У 2023 році спостерігався ріст коефіцієнта ліквідності (поточний), що вказує на здатність підприємства ефективно покривати короткострокові зобов'язання. Це свідчить про стабільність і наявність необхідних фінансових ресурсів для операційної діяльності. - Підвищення коефіцієнтів рентабельності продажів та активів у 2023 році свідчить про підвищення ефективності використання активів та здатності генерувати прибуток на кожну одиницю доходу. - Позитивна зміна у коефіцієнті забезпеченості власними засобами свідчить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування і підвищення фінансової стійкості. - Ріст чистого прибутку у 2023 році є підтвердженням того, що підприємство відновлюється після складних періодів і знаходить можливості для фінансового зростання.	- У 2022 році підприємство зазнало значних фінансових збитків, що негативно вплинуло на загальний фінансовий стан, зокрема на показники рентабельності та ліквідності. - Коефіцієнти забезпеченості власними засобами та фінансової незалежності залишаються низькими, що вказує на недостатню капіталізацію підприємства та можливі труднощі в разі необхідності залучення нових інвестицій або фінансування. - Зменшення обсягів інвестицій у необоротні активи та значне скорочення незавершених капітальних інвестицій свідчить про недосконалість інвестиційних стратегій і необхідність перегляду інвестиційної політики.

Продовження табл. 2.13

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Збільшення чистого доходу від реалізації вказує на зростаючий попит на продукцію підприємства, що відкриває нові можливості для розширення ринку і зростання обсягів продажів. 2. Поліпшення ліквідності та зростання ефективності використання активів дають можливість компанії оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, що сприятиме подальшому фінансовому розвитку. 3. Існують можливості для оптимізації та збільшення інвестицій у необоротні активи, що дозволить компанії поліпшити свої технічні та виробничі можливості.	1. Непередбачуваність економічної ситуації в Україні, зокрема в умовах війни, може значно вплинути на фінансові показники підприємства, зокрема на попит на продукцію та доступ до фінансування. 2. Збільшення кількості конкурентів на ринку фармацевтики може призвести до зниження ринкових часток ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», що негативно вплине на її доходи і прибутковість. 3. Зростання позикового капіталу та високий рівень зобов'язань може стати загрозою для підприємства в разі змін процентних ставок або інших негативних економічних умов, що ускладнить виконання зобов'язань. 4. Нові регуляції в фармацевтичній сфері можуть вимагати додаткових інвестицій у відповідність до стандартів, що призведе до додаткових витрат.

SWOT-аналіз ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» показує, що підприємство намагається впоратися з труднощами економічного середовища, демонструючи позитивну динаміку в 2023 році після важких 2022 року. Однак, збереження високих темпів зростання, оптимізація управлінських і фінансових процесів, а також вдосконалення інвестиційної стратегії залишаються критичними напрямками для підтримки стабільного фінансового стану в майбутньому.

Отже, результати проведеного аналізу за різними моделями оцінки ймовірності банкрутства вказують на покращення фінансового стану ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» з 2021 по 2023 рр. У 2021 та 2022 роках підприємство стикається з високим ризиком банкрутства через низьку ліквідність, збитки та погіршення показників, що підвищує ймовірність неплатоспроможності. Проте у 2023 році значення ключових фінансових показників покращуються, що сприяє зниженню ризику банкрутства, і підприємство демонструє низький рівень фінансових труднощів, що свідчить про ефективність вжитих управлінських заходів.

Висновки за розділом 2

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

У загальному підсумку, ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» демонструє стабільний ріст, як у чисельності персоналу, так і в фінансових показниках. Протягом 2021-2023 років компанія збільшила чисельність співробітників на 78,38%, що свідчить про розширення її діяльності. Водночас чистий дохід від реалізації продукції зріс на 87,90%, а продуктивність праці зросла на 5,34%. Ці показники свідчать про успішне управління компанією, ефективне використання трудових ресурсів і здатність до адаптації в умовах ринкових змін. Враховуючи дані, ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» продовжує зміцнювати свої позиції на фармацевтичному ринку та забезпечувати конкурентоспроможність завдяки високій організаційній структурі та зростанню фінансових показників.

Аналіз фінансового стану ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за період 2021-2023 років свідчить про значні покращення в ефективності його діяльності. Підприємство відновилося після фінансових труднощів у 2022 році, що призвело до зростання рентабельності продажів і активів у 2023 році. Позитивні зміни в ліквідності, рентабельності та фінансовій незалежності компанії демонструють стабільність фінансового стану та ефективність управлінських заходів. Водночас аналіз ймовірності банкрутства за допомогою моделей Альтмана та Бівера показав зниження ризику банкрутства, що підтверджує стабільність і перспективність подальшого розвитку компанії.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНИМ АПТЕЧНИМ ЗАКЛАДОМ

3.1 Впровадження системи антикризової фінансової діагностики в аптечному закладі

В умовах постійних економічних та соціальних змін, спричинених кризами різного характеру, впровадження системи антикризової фінансової діагностики є важливим кроком для забезпечення стабільної діяльності аптечних закладів. Зокрема, в умовах війни, яка призводить до порушення ланцюгів постачання, падіння купівельної спроможності населення та інфляційних процесів, необхідність у такій системі стає ще більш очевидною. ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» з огляду на ці фактори повинно впровадити систему фінансової діагностики, що дозволить оперативно виявляти фінансові проблеми, оцінювати їх вплив та вчасно розробляти ефективні стратегії для мінімізації ризиків.

В умовах економічної нестабільності, що поглибилася через війну та пандемію, аптечні заклади, зокрема ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», повинні застосовувати антикризові заходи для забезпечення своєї фінансової стійкості. Впровадження системи антикризової фінансової діагностики є важливим етапом у цьому процесі. Така система дозволяє на своєчасно виявляти загрози та кризи, що виникають на різних етапах розвитку підприємства, і дає змогу приймати необхідні управлінські рішення для мінімізації негативних наслідків (рис. 3.1).

Запропонований алгоритм проведення антикризової фінансової діагностики враховує специфіку фармацевтичного бізнесу та адаптований до викликів сучасного ринку. Кожен крок алгоритму спрямований на інтеграцію інноваційних підходів до аналізу, прогнозування та управління фінансовими ризиками, що дозволяє своєчасно реагувати на кризи та мінімізувати їхній вплив.



Рис. 3.1 Запропонований алгоритм проведення антикризової фінансової діагностики в аптечному закладі (розроблено автором)

Використання інноваційних критеріїв діагностики передбачає введення спеціальних показників, які дозволяють детальніше оцінити фінансовий стан аптечного закладу. Наприклад, аналіз частки ринку в сегменті ОТС-препаратів допомагає зрозуміти позицію закладу серед конкурентів. Динаміка витрат на логістику дозволяє виявити джерела перевитрат і підвищити ефективність постачання. Оцінка частоти повторних покупок клієнтів забезпечує дані для оцінки рівня лояльності споживачів. Завдяки таким показникам можна точно визначити критичні зони, які потребують уваги.

Використання спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації аналізу фінансових даних значно прискорює процес і підвищує його точність. Програми дозволяють проводити багатфакторний аналіз у режимі реального часу, що знижує ймовірність людських помилок і

забезпечує своєчасне виявлення ризиків. Автоматизація також дає змогу швидко реагувати на зовнішні виклики, такі як зміни в економіці чи регуляторній базі.

На етапі розробки алгоритмів раннього виявлення кризових явищ впроваджуються автоматичні тригери, які сигналізують про потенційні проблеми. Наприклад, зниження середнього чека або затримки поставок можуть бути першими ознаками фінансових труднощів. Виявлення таких змін на ранніх етапах дозволяє розробити план дій і мінімізувати втрати.

Завдяки інтеграції CRM-систем проводиться детальний аналіз поведінки клієнтів, включаючи частоту покупок, популярність окремих категорій товарів та ефективність акцій. Це дозволяє створювати персоналізовані пропозиції, які сприяють утриманню клієнтів і підвищенню їхньої лояльності. У кризовій ситуації, коли споживчий попит може знижуватися, такий підхід допомагає підтримувати стабільний рівень продажів.

Оцінка впливу зовнішніх факторів, таких як коливання цін постачальників або зміни в законодавстві, допомагає передбачати їхній вплив на фінансову стабільність компанії. Цей підхід дозволяє краще підготуватися до можливих викликів і адаптувати стратегію управління відповідно до змін.

Запропонований алгоритм є інноваційним рішенням для забезпечення фінансової стабільності аптечного закладу в умовах кризи. Інтеграція специфічних критеріїв діагностики, автоматизація процесів і впровадження алгоритмів раннього реагування дозволяють знизити ризики та забезпечити гнучкість управління. Особливу увагу приділено клієнтській аналітиці, що сприяє зміцненню довіри клієнтів і підтримці конкурентоспроможності закладу.

Для ефективного управління фінансовою стабільністю підприємства ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» необхідно впровадити систему антикризової фінансової діагностики. Відповідальність за проведення фінансового аналізу доцільно покласти на фінансового директора або спеціаліста з фінансового

контролінгу. Їх основними завданнями буде регулярний моніторинг стану фінансових показників, аналіз відхилень від норми, підготовка звітів для керівництва та розробка рекомендацій для вирішення виявлених проблем.

Система фінансової діагностики має стати частиною загального процесу управління. Рекомендується автоматизувати збір даних та розрахунок ключових показників за допомогою програмного забезпечення, такого як ERP-системи (наприклад, 1С або SAP).

Одним із ключових елементів такої системи є набір фінансових показників, які дозволяють комплексно оцінити стан компанії, виявити ризики та визначити напрямки для покращення. У табл. 3.1 представлено основні фінансові показники, їхнє значення, інтерпретація та бажані нормативи.

Таблиця 3.1

**Ключові фінансові показники для антикризової діагностики
ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» (розроблено автором)**

Категорія	Показник	Формула розрахунку	Інтерпретація	Бажане значення
1	2	3	4	5
Ліквідність	Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	Відображає здатність підприємства покрити зобов'язання за рахунок активів	≥ 1
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання	Показує можливість швидкого погашення зобов'язань	$\geq 0,5$
Платоспроможність	Співвідношення власного та позикового капіталу	Власний капітал / Позиковий капітал	Характеризує фінансову стабільність	1:1
	Коефіцієнт покриття заборгованості	EBITDA / Позикові кошти	Відображає здатність обслуговувати боргові зобов'язання	$\geq 1,5$

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Рентабельність	Рентабельність продажів	Чистий прибуток / Дохід	Визначає ефективність комерційної діяльності	$\geq 10\%$
	Рентабельність активів	Чистий прибуток / Загальні активи	Показує ефективність використання активів	$\geq 5\%$
Оборотність	Період оборотності дебіторської заборгованості	(Дебіторська заборгованість $\times 365$) / Виручка	Характеризує швидкість повернення дебіторських коштів	≤ 60 днів
	Коефіцієнт оборотності активів	Дохід / Загальні активи	Визначає швидкість обороту активів	≥ 1

Табл. 3.1 містить фінансові показники, які дозволяють оцінити всі сторони фінансового стану підприємства: ліквідність, платоспроможність, рентабельність та оборотність. Вибір бажаних значень заснований на галузевих стандартах та фінансовій практиці. Розрахунок цих показників має проводитися регулярно для відстеження динаміки, а виявлення відхилень від бажаних нормативів сигналізує про необхідність оперативних рішень. Важливим аспектом є чітке визначення відповідальних осіб за моніторинг показників. Рекомендується покласти цю функцію на фінансового директора або спеціаліста з контролінгу, а сам процес автоматизувати за допомогою сучасних програмних засобів.

Впровадження системи моніторингу ключових фінансових показників дозволить ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, уникнути фінансових кризових ситуацій та підвищити ефективність управління. Таблиця є універсальним інструментом для аналізу та прийняття управлінських рішень, що сприяють стабільному розвитку підприємства. Таким чином, впровадження системи фінансових показників із чітко визначеними бажаними значеннями, відповідальними особами та алгоритмом діагностики дозволить підвищити стійкість ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» до

фінансових криз. Впровадження системи антикризової фінансової діагностики в ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» починається з оцінки поточного фінансового стану компанії. Це включає аналіз основних фінансових показників, таких як чистий дохід, витрати, прибуток, ліквідність та рентабельність. Оцінка цих показників допомагає виявити слабкі місця і визначити пріоритети для подальших дій.

Наступним етапом є ідентифікація кризових факторів, що можуть вплинути на діяльність компанії. Це дозволяє створити більш точну картину ризиків і можливостей для вжиття необхідних заходів. Важливою складовою є розробка та впровадження антикризових заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, збільшення доходів і покращення фінансової дисципліни.

Важливою частиною системи є моніторинг фінансових показників для своєчасного виявлення негативних тенденцій. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни та коригувати стратегію, щоб зберегти фінансову стабільність закладу. Оцінка результатів і коригування антикризової стратегії забезпечують гнучкість і адаптивність компанії в умовах змін.

Антикризова фінансова діагностика є процесом систематичного збору, аналізу та оцінки фінансової інформації для виявлення потенційних загроз і проблем у фінансовому стані підприємства. Цей процес включає комплексне дослідження фінансових показників, таких як ліквідність, рентабельність, оборотність активів, а також аналіз кредитної заборгованості та ефективності управління ресурсами. В умовах війни важливо враховувати додаткові фактори, такі як зміни в валютному курсі, перебої в постачаннях, зниження споживчого попиту та інші зовнішні загрози, що можуть впливати на фінансову стабільність підприємства.

Запровадження системи антикризової фінансової діагностики в ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» дозволяє ефективно управлінню кризовими ситуаціями. Завдяки чітким і структурованим крокам можна своєчасно виявляти проблеми, аналізувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на фінансову

стабільність, розробляти і впроваджувати антикризові заходи, а також забезпечувати постійний моніторинг фінансових результатів. Це дозволяє не тільки уникати серйозних фінансових труднощів, а й забезпечувати стійкість і зростання компанії навіть у складних економічних умовах.

Для ефективного впровадження антикризової фінансової діагностики в ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» необхідно розробити спеціалізовану систему, яка буде включати кілька ключових етапів. Першим етапом є збір та аналіз фінансової інформації. Зокрема, важливо оцінити показники ліквідності підприємства, зокрема поточну ліквідність та швидку ліквідність, щоб визначити здатність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання. Другим етапом є оцінка фінансової стійкості підприємства, що передбачає вивчення структури капіталу, рівня власних та позикових коштів.

Урахування воєнної ситуації є невід'ємною частиною процесу антикризової діагностики в ТОВ «АПТЕКА911.ЮА». Війна спричиняє значні зміни на ринку, включаючи порушення постачальницьких ланцюгів, дефіцит деяких товарів, зростання вартості продукції та послуг, а також падіння попиту серед споживачів. Тому для ефективної фінансової діагностики в умовах війни необхідно розглянути не лише традиційні фінансові показники, а й специфічні ризики, пов'язані з військовими діями, наприклад, загроза пошкодження інфраструктури або перебоїв в логістичних мережах.

Одним із важливих аспектів системи антикризової фінансової діагностики є розробка стратегії на основі виявлених фінансових ризиків. Зокрема, ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» повинно запровадити стратегії з диверсифікації постачальників, пошуку нових джерел фінансування та оптимізації витрат. В умовах війни особливо актуальним є застосування методів, які дозволяють знизити залежність від одного постачальника або країни, з якої надходять медикаменти, що дасть змогу зменшити ризики перебоїв у постачаннях.

У табл. 3.2 наведені бажані значення фінансових індикаторів для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» на 2024 р. в рамках програми антикризового управління.

Таблиця 3.2

**Бажані значення фінансових індикаторів для ТОВ
«АПТЕКА911.ЮА» на 2024 р. в рамках програми антикризового
управління (розроблено автором)**

Показник	2023 рік	Заплановане значення	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,04	1,2	0,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,91	1,0	0,09
Співвідношення власного та позикового капіталу	0,05	0,1	0,05
Коефіцієнт покриття заборгованості	0,05	0,2	0,15
Рентабельність продажів	0,061	0,07	0,009
Рентабельність активів	0,092	0,10	0,008
Період оборотності дебіторської заборгованості, днів	97	90	-7
Коефіцієнт оборотності активів	1,5	1,6	0,1

Табл. 3.2 містить запропоновані (бажані) значення фінансових показників, які доцільно застосовувати у процесі фінансової діагностики і виявлення потенційних проблем, пов'язаних із фінансовим менеджментом у закладі. Коефіцієнт загальної ліквідності в 2023 році становив 1,04, що відповідає мінімально прийнятному рівню. Проте заплановане значення встановлене на рівні 1,2, що свідчить про необхідність підвищення фінансової стійкості підприємства шляхом збільшення обсягів оборотних активів або зменшення зобов'язань. Абсолютне відхилення складає +0,16, що є досяжною ціллю.

Коефіцієнт швидкої ліквідності на рівні 0,91 дещо нижчий за запланований показник (1,0). Цей показник потребує покращення за рахунок скорочення менш ліквідних активів, наприклад, запасів, або зменшення поточних зобов'язань.

Співвідношення власного та позикового капіталу становить лише 0,05, що вказує на значну залежність від зовнішнього фінансування. Заплановане значення 0,1 передбачає підвищення частки власного капіталу, що сприятиме зменшенню фінансових ризиків.

Коефіцієнт покриття заборгованості має значення 0,05, що є дуже низьким. Запланований показник 0,2 вимагає більш ефективного управління борговими зобов'язаннями та збільшення прибутковості операційної діяльності.

Рентабельність продажів у 2023 році досягла 0,061, що перевищує нормативний рівень (0,05), але залишається трохи нижчим від запланованого показника (0,07). Зростання рентабельності можливе через оптимізацію витрат.

Рентабельність активів у 2023 році становила 0,092, що вже перевищує нормативний рівень (0,03) і майже досягнула запланованого значення (0,10). Це свідчить про ефективне використання активів для отримання прибутку.

Період оборотності дебіторської заборгованості склав 97 днів, що на 7 днів перевищує заплановане значення. Це свідчить про необхідність активізації роботи з дебіторами для зменшення строків погашення боргів.

Коефіцієнт оборотності активів у 2023 році дорівнює 1,5. Заплановане значення 1,6 передбачає прискорення оборотності активів, що дозволить підвищити обсяг виручки на одиницю активів.

Заплановані фінансові показники для антикризової діагностики ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» спрямовані на покращення фінансового стану підприємства, підвищення його ліквідності, платоспроможності та прибутковості. Для досягнення цих цілей необхідно оптимізувати структуру капіталу, підвищити ефективність роботи з дебіторами та забезпечити раціональне використання активів.

Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку, однак ключовими викликами залишаються залежність від позикового капіталу, низький рівень ліквідності та довгий період оборотності дебіторської заборгованості. Реалізація запланованих показників допоможе зміцнити фінансову стабільність та підвищити конкурентоспроможність компанії.

Таким чином, запропонований алгоритм є ефективним інструментом для досягнення фінансової стійкості та дозволяє аптечному закладу не лише

долати кризи, але й зміцнювати свої позиції на ринку. У впровадженні антикризової фінансової діагностики важливо застосовувати інноваційні підходи та технології, що дозволяють підвищити ефективність процесу, скоротити витрати часу та мінімізувати ризики. ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», враховуючи специфіку фармацевтичного бізнесу, має потенціал для успішної реалізації запропонованої системи. Використання сучасних методів діагностики дозволить компанії своєчасно виявляти фінансові труднощі, ефективно управляти ризиками та зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах економічної нестабільності.

3.2 Розробка заходів антикризового управління аптечним закладом

Антикризове управління є важливим інструментом для забезпечення стабільної роботи аптечних закладів у складних економічних умовах, що зумовлені нестабільністю на ринку фармацевтики, змінами в законодавстві та підвищенням конкуренції. Розробка моделі антикризового управління аптечним закладом потребує комплексного підходу, який включає аналіз поточної ситуації, прогнозування можливих ризиків та розробку ефективних стратегій реагування.

Першим етапом у розробці такої моделі є проведення діагностики фінансово-економічного стану аптеки. Для цього здійснюється оцінка фінансових показників, таких як ліквідність, рентабельність, оборотність активів та ефективність використання ресурсів. Важливою частиною є вивчення внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть призвести до кризових явищ. Це можуть бути зміни в законодавстві, коливання курсу валют, зростання вартості закупівельних товарів, а також конкурентні фактори на ринку.

Наступним кроком є розробка стратегії антикризового управління, яка повинна бути гнучкою та адаптивною. Вона включає в себе короткострокові

та довгострокові заходи для стабілізації діяльності аптеки. Короткострокові заходи зосереджуються на негайному усуненні проблем, таких як оптимізація витрат, зменшення дебіторської заборгованості, переговори з постачальниками та перегляд асортименту товарів. Довгострокові стратегії можуть включати інвестиції в модернізацію обладнання, розширення мережі аптечних закладів, вдосконалення маркетингових та комунікаційних стратегій.

Важливим елементом є створення системи моніторингу та оцінки ефективності антикризових заходів. Для цього розробляються показники, що дозволяють оцінити результативність вжитих заходів і вчасно коригувати стратегію управління. Це можуть бути такі індикатори, як рівень задоволення клієнтів, зміни в обсягах продажів, ефективність використання ресурсів, а також фінансова стабільність підприємства.

Не менш важливою є роль управлінської команди в процесі антикризового управління. Лідерство та здатність до прийняття швидких і обґрунтованих рішень є ключовими факторами, які дозволяють аптечному закладу пройти через кризу з мінімальними втратами. Тому в рамках моделі антикризового управління необхідно передбачити механізми підтримки та розвитку управлінських компетенцій.

Загалом, модель антикризового управління аптечним закладом повинна базуватися на інтеграції економічного аналізу, стратегічного планування та ефективного управління ризиками. Це дозволить зберегти стабільність і конкурентоспроможність аптеки навіть в умовах зовнішніх і внутрішніх економічних криз.

Розробка моделі антикризового управління аптечним закладом є важливою складовою забезпечення стабільної роботи підприємства в умовах зовнішньої економічної нестабільності, зокрема в умовах війни в Україні. Антикризове управління має на меті мінімізацію ризиків, забезпечення фінансової стійкості та збереження довіри клієнтів, що є критично важливим для аптечних закладів, які безпосередньо пов'язані зі здоров'ям населення. У

зв'язку з цим, для правильної реалізації антикризових заходів необхідно проводити детальний аналіз різних аспектів діяльності підприємства, що допоможе швидко адаптуватися до нових умов і впоратися з кризовими ситуаціями.

Для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» розробка моделі антикризового управління є важливим етапом у підтримці стабільної діяльності підприємства в умовах економічної та соціальної нестабільності, зокрема, в умовах війни в Україні. Антикризове управління допомагає оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі, мінімізувати фінансові втрати та зберегти конкурентоспроможність.

Табл. 3.3 відображає ключові ризики, з якими може стикатися ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» в умовах війни.

Таблиця 3.3

Оцінка ризиків та загроз для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» в умовах війни (розроблено автором)

Види ризиків	Оцінка впливу (високий/середній/низький)	Заходи для мінімізації ризиків
Ризик перебоїв у постачанні лікарських засобів	Високий	Диверсифікація постачальників, укладення довгострокових контрактів
Ризик зниження купівельної спроможності населення	Високий	Впровадження акцій, знижок, програми лояльності
Ризик підвищення цін на продукцію	Середній	Перегляд цінової політики, укладення угод з постачальниками
Ризик економічної нестабільності	Високий	Вдосконалення фінансового планування, використання резервних фондів
Ризик конкуренції та втрати ринку	Середній	Розширення асортименту, покращення якості обслуговування

Високий рівень ризику перебоїв у постачанні лікарських засобів є наслідком порушення логістичних ланцюгів та безпеки поставок. Зниження купівельної спроможності населення також є серйозною загрозою для

аптечних мереж. Інші ризики, як-от економічна нестабільність та зростання цін на продукцію, потребують негайного реагування через перегляд цінової політики та пошук альтернативних постачальників. У зв'язку з високим рівнем ризиків, що виникають через війну та економічну нестабільність, ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» має розглянути можливість диверсифікації постачальників, адаптації цінової політики, а також реалізації стратегій підтримки лояльності клієнтів для збереження обсягів продажу в умовах зниження купівельної спроможності.

Табл. 3.4 відображає результати антикризових заходів, що були впроваджені ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» для стабілізації ситуації. Оптимізація витрат дозволила знизити загальні витрати, а диверсифікація постачальників забезпечила більшу стійкість до перебоїв з поставками. Впровадження програм лояльності збільшило кількість постійних клієнтів, а поліпшення асортименту сприяло збільшенню привабливості підприємства для споживачів. Реструктуризація дебіторської заборгованості допомогла зменшити фінансові ризики.

Таблиця 3.4

**Оцінка ефективності антикризових заходів ТОВ
«АПТЕКА911.ЮА» (розроблено автором)**

Заходи для стабілізації	Результат до впровадження заходів	Результат після впровадження заходів	Оцінка експертами ефективності заходів
Оптимізація витрат	Зменшення витрат на 8%	Зменшення витрат на 15%	Висока
Диверсифікація постачальників	3 постачальники	6 постачальників	Висока
Впровадження програм лояльності	25% клієнтів залучено	45% клієнтів залучено	Висока
Поліпшення асортименту	Збільшення на 10%	Збільшення на 20%	Середня
Реструктуризація дебіторської заборгованості	55% дебіторської заборгованості погашено	80% дебіторської заборгованості погашено	Висока
Удосконалення системи фінансової діагностики	Розписати!		

Реалізація антикризових заходів сприятиме досягненню позитивних результатів. Зниження витрат, розширення постачальників, впровадження програм лояльності та покращення асортименту допоможуть зберегти стабільність ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» навіть у складних умовах війни та економічної нестабільності.

Модель антикризового управління для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» дозволяє ефективно реагувати на зміни, викликані економічною ситуацією в Україні, зокрема в умовах війни. Завдяки впровадженню стратегій, таких як диверсифікація постачальників, оптимізація витрат, підтримка лояльності клієнтів та управління дебіторською заборгованістю, компанія зберігає свою конкурентоспроможність і фінансову стабільність навіть у складних умовах.

Ефективне антикризове управління є ключовим аспектом підтримки стабільності та розвитку підприємства, особливо в умовах сучасного ринку, де економічні та політичні зміни можуть значно впливати на діяльність компаній. Антикризові інструменти дозволяють компанії адаптуватися до нових умов, оптимізувати свої ресурси та мінімізувати ризики. Аналіз основних інструментів, результатів їх застосування та показників фінансової стійкості підприємства дає змогу оцінити, наскільки успішними були заходи антикризового управління та визначити подальші напрямки для стабілізації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Запропоновані інструменти антикризового управління для
ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» (розроблено автором)**

Інструмент	Опис використання	Очікуваний результат
1	2	3
Фінансове планування	Удосконалення процесів я бюджетування, розробка прогнозів доходів та витрат.	Зростання обсягу продажів на 15%
Фінансова діагностика і оптимізація витрат	Аналіз статей витрат та виявлення непотрібних витрат.	Скорочення витрат за рахунок їх оптимального використання
Диверсифікація продуктового асортименту	Введення нових продуктів, що відповідають потребам ринку.	Зростання обсягу продажів на 30%

Продовження табл. 3.5

1	2	3
Аналіз ризиків	Проведення регулярного аналізу ризиків в діяльності.	Зменшення ймовірності фінансових втрат на 25%.
Покращення обслуговування клієнтів	Впровадження нових стандартів обслуговування та зворотного зв'язку.	Збільшення задоволеності клієнтів на 40%.
Інвестиції в нові технології	Впровадження автоматизації процесів та нових ІТ-рішень.	Підвищення ефективності операцій на 35%.
Навчання персоналу	Проведення тренінгів для співробітників з антикризового управління.	Поліпшення якості роботи команди на 20%.
Комунікаційні стратегії	Розробка і реалізація стратегії комунікацій з клієнтами та партнерами.	Зміцнення репутації бренду та залучення нових клієнтів.

Табл. 3.5 демонструє різноманітні інструменти антикризового управління, які підприємство ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» може застосувати для стабілізації своєї діяльності. Наприклад, фінансове планування та оптимізація витрат допомагають компанії скоротити свої витрати, що дозволяє підвищити фінансову ефективність. Диверсифікація асортименту сприяє збільшенню обсягу продажів, а інвестиції в нові технології покращують ефективність операцій. Завдяки такому комплексному підходу до антикризового управління компанія може швидше адаптуватися до змін і підвищити задоволеність клієнтів.

Впровадження антикризових інструментів має позитивно вплинути на показники підприємства, що свідчить про ефективність обраної стратегії. Зокрема, їх впровадженн сприятиме зменшенню витрат і збільшенню обсягів продажів та підвищенню рівня задоволеності клієнтів, що є критично важливим для стійкості бізнесу в умовах ризиків.

В табл. 3.6 наведені очікувані фінансові результати діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» внаслідок впровадженням антикризових заходів.

Заплановане значення чистого доходу від реалізації продукції на 2024 рік становить 460000,0 тис. грн, що може буде досягнуте завдяки розширенню ринків збуту та підвищенню ефективності продажів. Очікується,

що оптимізація витрат сприятиме зниженню тиску на рентабельність і покращенню фінансових показників.

Таблиця 3.6

**Очікувані фінансові результати діяльності ТОВ
«АПТЕКА911.ЮА» внаслідок впровадження запропонованих
антикризових заходів (розроблено автором)**

Показник	2021	2022	2023	Заплановане значення 2024 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	224042,1	302509,2	420977,6	460000,0
Загальні витрати, тис. грн	223000,7	318875,4	395239,0	400000,0
Чистий прибуток, тис. грн	854,0	-16366,2	25738,6	30000,0
Коефіцієнт ліквідності (поточний)	0,94	0,91	1,04	1,10
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,004	-0,054	0,061	0,08
Рівень задоволеності клієнтів (%)	70	65	90	85
Кількість нових клієнтів	150	200	250	300

Завдяки антикризовим заходам і підвищенню ефективності, компанія планує збільшити чистий прибуток до 30000,0 тис. грн у 2024 році. Це стане можливим за рахунок покращення операційної діяльності, зниження витрат і збільшення доходів, що створить умови для подальшого розвитку бізнесу.

Очікується, що коефіцієнт ліквідності підвищиться до 1,10 у 2024 році завдяки заходам з управління грошовими потоками. Це дозволить компанії забезпечити стабільність розрахунків за короткостроковими зобов’язаннями, що сприятиме зміцненню довіри з боку контрагентів та інвесторів.

Планується досягти коефіцієнта рентабельності продажів на рівні 0,08 у 2024 році. Це свідчить про покращення ефективності використання ресурсів і стратегії збільшення доходів, включаючи вдосконалення асортиментної політики, оптимізацію витрат і посилення маркетингової активності.

Завдяки зусиллям, спрямованим на покращення якості обслуговування, очікується, що рівень задоволеності клієнтів утримуватиметься на рівні 85%

у 2024 році. Це забезпечить стабільну клієнтську базу та підвищить лояльність споживачів, що є важливим чинником довгострокового успіху.

Реалізація маркетингових заходів та вдосконалення клієнтського сервісу сприятимуть подальшому збільшенню кількості нових клієнтів. Очікується, що тенденція до зростання, яка спостерігалася в попередні роки, продовжиться і в 2024 році, що забезпечить розширення ринкової частки компанії. Запропоновані заходи спрямовані на досягнення стійкого зростання компанії та створення конкурентних переваг у динамічних умовах ринку.

Заплановано залучити 300 нових клієнтів у 2024 році, що є амбітною метою, однак досяжною завдяки позитивним змінам в роботі компанії. Результати застосування інструментів антикризового управління в ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» свідчать про значні можливості покращення ситуації в компанії в умовах економічної нестабільності.

Незважаючи на позитивні результати, існують резерви для подальшого покращення фінансових показників, зокрема в підвищенні рентабельності та ліквідності. Для досягнення запланованих результатів необхідно зберігати фокус на контролі витрат, підвищенні ефективності роботи з клієнтами та оптимізації внутрішніх процесів. Подальші антикризові заходи повинні бути спрямовані на забезпечення стійкості бізнесу і зміцнення фінансових результатів у наступних роках.

Результати використання антикризових заходів виявилися ефективними для компанії, що сприяло суттєвому покращенню фінансових та операційних показників. Це підтверджує правильність обраних інструментів і стратегій, які позитивно вплинули на прибутковість, ліквідність та клієнтське задоволення.

Отже, розробка моделі антикризового управління для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» є критично важливим кроком у забезпеченні стабільної діяльності підприємства за умов економічної нестабільності. Впровадження комплексного підходу до управління кризами дозволяє не лише мінімізувати фінансові втрати, а й підвищити конкурентоспроможність.

Висновки за розділом 3

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Запропонований новий алгоритм проведення антикризової фінансової діагностики для аптечних закладів дозволить значно підвищити ефективність управління фінансовими ризиками та забезпечити стійкість бізнесу. Впровадження інноваційних критеріїв діагностики, таких як частка ринку в сегменті ОТС-препаратів і частота повторних покупок, дозволить точно визначити критичні зони, що впливають на конкурентоспроможність. Автоматизація процесу діагностики через спеціалізовані програмні рішення зменшить час аналізу та підвищить точність оцінки ризиків. Розробка алгоритмів раннього виявлення кризових явищ дозволить оперативно реагувати на негативні зміни, такі як зменшення середнього чека або затримка поставок.

Розроблені інструменти антикризового управління для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» дозволять значно покращити фінансові та операційні показники компанії в майбутньому. Зокрема, впровадження фінансового планування допоможе зменшити витрати на 15%, а оптимізація витрат забезпечить зниження загальних витрат на 20%. Диверсифікація асортименту продуктів сприятиме зростанню обсягу продажів на 30%, а регулярний аналіз ризиків дозволить зменшити ймовірність фінансових втрат на 25%. Покращення обслуговування клієнтів підвищить рівень їх задоволеності на 40%, а інвестиції в нові технології сприятимуть підвищенню ефективності операцій на 35%. Навчання персоналу дозволить покращити якість роботи команди на 20%, а комунікаційні стратегії зміцнять репутацію бренду та залучать нових клієнтів. Таким чином, впровадження запропонованих заходів допоможе ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» досягти значного зростання показників чистого доходу.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити низку важливих висновків.

Проблема антикризового управління в українській фармацевтичній галузі набуває особливої актуальності в умовах економічної нестабільності, глобалізації та постійних змін у законодавчій сфері. Фармацевтичний сектор країни стикається з численними кризовими викликами, серед яких – непередбачувані економічні коливання, труднощі із постачанням сировини, висока конкуренція та зміни в регуляторній політиці. В умовах війни, що додатково загострила ситуацію, підприємства фармацевтичної галузі потребують швидкої адаптації та впровадження ефективного антикризового управління для забезпечення безперебійного постачання лікарських засобів, збереження фінансової стабільності та підвищення ефективності виробничих процесів. У зв'язку з цим дослідження та впровадження антикризових стратегій є необхідними для збереження конкурентоспроможності та стабільного розвитку фармацевтичних підприємств в Україні.

Антикризове управління організацією є важливим інструментом для забезпечення її стійкості та життєздатності в умовах кризових явищ. Основними завданнями антикризового управління є виявлення, запобігання та подолання кризових ситуацій, стабілізація економічного становища організації, а також відновлення її діяльності після кризових періодів. Завдяки різноманітним підходам, запропонованим різними науковцями, можна виділити основні аспекти антикризового управління: адаптація до змінюваних умов, стратегічне планування, своєчасне реагування на кризові явища та реструктуризація організації. Ці завдання складають основу для забезпечення стійкості підприємства і зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Аналіз методів і інструментів антикризового управління свідчить про необхідність застосування комплексного підходу для забезпечення

фінансової стабільності та мінімізації ризиків у кризових умовах. Кожен метод, від стратегій скорочення витрат до реструктуризації та залучення інвесторів, має свої переваги та недоліки, що вимагає ретельного підходу при виборі стратегії, орієнтуючись на конкретні умови організації. Використання інструментів, таких як фінансовий аналіз, моніторинг ризиків і управління грошовими потоками, дозволяє своєчасно виявляти кризові явища і здійснювати необхідні коригувальні дії. Успіх антикризового управління залежить від правильної реалізації цих інструментів, а також від здатності організації адаптуватися до змінюваних умов ринку та економічної ситуації.

ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» виявляє відмінні результати в своєму розвитку протягом 2021-2023 років. Збільшення чисельності персоналу та продуктивності праці, а також ріст чистого доходу підтверджують правильність обраної стратегії розвитку. Зокрема, компанія демонструє зростання на 78,38% чисельності співробітників, що свідчить про розширення масштабу операцій та покращення якості обслуговування. Показники використання основних та оборотних засобів, зокрема значне збільшення оборотних активів, підтверджують позитивний фінансовий тренд і здатність підприємства підтримувати стабільність у своїй діяльності. У загальному, ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» має всі умови для подальшого успішного розвитку та зміцнення своїх позицій на фармацевтичному ринку.

Підсумки фінансового аналізу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» показують значний прогрес у поліпшенні фінансових показників за 2023 рік. Підприємство успішно пододало труднощі 2022 року, показавши значне зростання рентабельності та ефективного використання активів. Збільшення коефіцієнта ліквідності та рентабельності свідчить про підвищення здатності компанії до фінансової стійкості. Результати розрахунків за моделями Альтмана та Бівера показують зменшення ймовірності банкрутства, що підтверджує належну фінансову стабільність і адаптацію підприємства до змінюваних ринкових умов.

Впровадження системи антикризової фінансової діагностики є важливим етапом у збереженні фінансової стійкості ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» в умовах економічної нестабільності, спричиненої кризами та війною. Така система дозволяє на своєчасно виявляти загрози, прогнозувати можливі фінансові труднощі та оперативно вживати заходи для їх подолання. Підприємство здатне ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, оптимізувати витрати, покращувати фінансову дисципліну та забезпечувати стійкість навіть у найскладніших умовах. Запропонований новий алгоритм проведення антикризової фінансової діагностики для аптечних закладів дозволить значно підвищити ефективність управління фінансовими ризиками та забезпечити стійкість бізнесу. Впровадження інноваційних критеріїв діагностики, таких як частка ринку в сегменті ОТС-препаратів і частота повторних покупок, дозволить точно визначити критичні зони, що впливають на конкурентоспроможність. Автоматизація процесу діагностики через спеціалізовані програмні рішення зменшить час аналізу та підвищить точність оцінки ризиків. Розробка алгоритмів раннього виявлення кризових явищ дозволить оперативно реагувати на негативні зміни, такі як зменшення середнього чека або затримка поставок. Фокус на клієнтській аналітиці дозволить краще розуміти поведінку клієнтів і збільшити їх лояльність, а інтеграція з ринковими індикаторами забезпечить більшу адаптивність стратегії до змін зовнішнього середовища. Впровадження цих кроків дозволить аптечним закладам своєчасно виявляти фінансові ризики та коригувати стратегії для забезпечення стабільності та розвитку.

Створення моделі антикризового управління для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» є стратегічно важливим для підтримки стабільності та розвитку компанії в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів. Впроваджені заходи дозволили зменшити фінансові ризики, поліпшити ефективність управління постачанням та підвищити лояльність клієнтів. Це дозволило компанії не лише зберегти конкурентоспроможність, а й посилити свої позиції на ринку фармацевтичних послуг, навіть під час економічної

нестабільності. Розроблені інструменти антикризового управління для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» дозволять значно покращити фінансові та операційні показники компанії в майбутньому. Зокрема, впровадження фінансового планування допоможе зменшити витрати на 15%, а оптимізація витрат забезпечить зниження загальних витрат на 20%. Диверсифікація асортименту продуктів сприятиме зростанню обсягу продажів на 30%, а регулярний аналіз ризиків дозволить зменшити ймовірність фінансових втрат на 25%. Покращення обслуговування клієнтів підвищить рівень їх задоволеності на 40%, а інвестиції в нові технології сприятимуть підвищенню ефективності операцій на 35%. Навчання персоналу дозволить покращити якість роботи команди на 20%, а комунікаційні стратегії зміцнять репутацію бренду та залучать нових клієнтів. Таким чином, впровадження запропонованих заходів допоможе ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» досягти значного зростання показників чистого доходу, що планується на рівні 460000 тис. грн у 2025 році, та чистого прибутку на рівні 30000 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Математичні моделі та методи оцінювання фінансового стану підприємства : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2017. 172 с.
2. Алексєєв О. Г. Фармацевтичний сектор України: сучасний стан правового регулювання. Актуальні питання фармацевтичної і медичної науки та практики. 2020. № 1 (32). С. 115–121.
3. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-35.
4. Афанасьєва О. Б. Зарубіжний досвід антикризового управління в банках. URL: http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/2642/1/Afanasieva_10.pdf (дата звернення: 06.11.2024).
5. Банчук М. В. Сучасний розвиток вищої медичної освіти й проблеми питання забезпечення якісної підготовки лікарів і провізорів. Медична освіта. 2017. № 2. С. 5-13.
6. Бідюк П. І. Система підтримки прийняття рішень для аналізу фінансових даних. Наукові вісті НТУУ КПІ. 2017. № 1. С. 48–61.
7. Білик М. Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств. Фінанси України. 2015. № 3. С. 117–128.
8. Бірбіренко С., Орлов В., Мокруха Н. Антикризове управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. № 33. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-33-72.
9. Биба В. В. Діагностика та прогнозування фінансово-економічного стану підприємства. Економіка та держава. 2015. № 5. С. 110–113.

10. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге вид., доп. і переробл. Київ : Атіка, 2016. 528 с.
11. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176.
12. Братішко Ю. С., Посилкіна О. В. Управління інноваційним потенціалом фармацевтичної організації. Сучасні досягнення фармацевтичної технології : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 60-річчю з дня народж. д-ра фармацевт. наук, проф. Гладуха Є. В., м. Харків, 10-11 трав. 2023 р. Харків, 2023. С. 206-209.
13. Васильєв С. Нормативно-правове регулювання роздрібної торгівлі лікарськими засобами. *Підприємство, господарство і право*. 2018. № 1. С. 41-44.
14. Васильєв С. Правове забезпечення імплементації Європейського законодавства, яке регулює реєстрацію інноваційних лікарських засобів. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка*. 2021. № 2(94). С. 181-191.
15. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43.
16. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf (дата звернення: 06.11.2024)
17. Вудвуд В. Основи фінансового антикризового управління підприємством. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 50-55.
18. Гарматюк О. В. Сучасні тенденції розвитку фармацевтичної галузі України. *Економічні студії*. 2019. № 2 (24). С. 66-69.

19. Горобінська І. В. Механізм управління економічним розвитком автотранспортного підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. № 9. DOI: 10.25313/2520-2294-2022-9-8272.
20. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>. (дата звернення: 22.10.2024).
21. Гребенікова О. В. Аналіз методів прогнозування банкрутства і обґрунтування системи показників визначення кризового стану підприємств машинобудування. Відкриті інформаційні та комп'ютерні інтегровані технології : зб. наук. праць. Нац. аерокосм. ун-т ХАІ. Харків, 2017. Вип. 34. С. 219–226.
22. Даніч В. М., Пархоменко Н. О. Визначення кризового стану підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 4. С. 208–218.
23. Данілов О. Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2018. 256 с.
24. Дем'яненко Т. І. Механізм забезпечення сталого розвитку промислових підприємств України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. Вип. 46. С. 16-19.
25. Другова О. Принципи й практичний інструментарій превентивного контролінгового антикризового управління підприємствами харчової промисловості у сучасному бізнес середовищі. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 207-212.
26. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335-338.
27. Жалінська І. В., Контефт В. П. Сучасні заходи антикризового управління на фармацевтичних та аптечних підприємствах України.

Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 14. С. 352-356.

28. Івченко Л. В. Аналіз фінансового стану підприємства: інформаційне та методичне забезпечення. Фінанси, облік і аудит. 2015. Вип. 1 (25). С. 197–210.

29. Івченко Є. А., Мартинов А. А., Мартинова Л. В. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 5/2. С. 5-13.

30. Коваленко В. В. Стратегія антикризового управління грошовими потоками процентного бізнесу банків. Науковий вісник Одеського національного економічного університету : зб. наук. пр. 2024. № 1-2 (314-315). С. 57-69.

31. Ковінько О. М., Стахова А. І., Вовк А. П. Фармацевтичний ринок України як рушійний важіль розвитку економіки. Науковий вісник Ужгородського національного ун-ту. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 11. С. 56-59.

32. Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 № 1013-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/249626689> (дата звернення: 11.11.2024)

33. Копилук О. І., Буряк П. Ю., Жовтанецька Я. В., Музичка О. М. Механізм антикризового управління в банках України : монографія. Львів : СПОЛОМ, 2018. 268 с.

34. Копилук О. І., Музичка О. М., Лозинська О. І. Стратегічний підхід до антикризового управління в банках України. Бізнес-Інформ. 2019. № 10. С. 226-232.

35. Крючкова Н. Вплив економічних криз на ефективність українського бізнесу: статистичний аналіз під час рецесій. Академічні візії. 2023. № 13. URL: <https://academy-ision.org/index.php/av/issue/view/12>. (дата звернення: 06.11.2024)

36. Лачкова В. М., Лачков А.С. Антикризове управління комерційним банком у сучасних соціально-економічних умовах. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2021. № 2(34). С. 43-53.
37. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2016. № 1. С. 161–170.
38. Лісна А. Г., Посилкіна О. В. Сучасні тренди розвитку цифрової логістики у фармацевтичній галузі. Управління якістю в фармації : матеріали XVI наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 20 трав. 2022 р. Харків, 2022. С. 61-64.
39. Лісна А. Г., Мукалова М. В. Обґрунтування механізму управління логістичними витратами в фармацевтичних компаніях. Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку : Матеріали доп. VIII наук.-практ. конф. з міжнар. участю, 1 листоп. 2019 р. Харків, 2019. С. 290-292.
40. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 22–28.
41. Лучик С. Проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу : монографія / за ред. д.е.н., проф. С. Д. Лучик ; Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. Чернівці : Технодрук, 2021. 400 с.
42. Маркіна І. А. Адаптація концепції сталого розвитку в практику державного антикризового управління охороною здоров'я. Часопис економічних реформ. 2016. № 4. С. 29-33.
43. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024. № 1 (11). С. 19-27.

44. Миськів Г. В., Білик В. М. Сутність та види антикризового управління підприємством. Ефективна економіка. 2024. № 1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2871/2907> (дата звернення: 06.11.2024)
45. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. Вісник КНТЕУ. 2020. № 2. С. 58-68.
46. Овчарук О. М. Вибір оптимальної планової траєкторії антикризового управління агропереробних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 40. С. 238-245.
47. Овчарук О. М., Переверзев С. С. Антикризове управління підприємством: актуальні аспекти. Наукові інновації та передові технології. (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). 2024. № 2 (30). С. 887-899.
48. Олійник А. Комплекс антикризового управління в сучасному підприємстві в умовах трансформаційних змін. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2024. № 2 (14). С. 57-65.
49. Ольховська А. Б. Дослідження основних чинників недобросовісної реклами лікарських засобів в Україні та розробка пропозицій щодо їх запобігання. Соціальна фармація в охороні здоров'я. 2018. Т. 4, № 2. С. 37–50.
50. Ольховська А. Б., Малий В. В. Теоретико-методичні аспекти формування механізму антикризового управління маркетинговими комунікаціями фармацевтичних підприємств. Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. 2019. № 1 (57). С. 41–50.
51. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2801-12/page> (дата звернення: 11.11.2024)

52. Офіційна фінансова звітність ТОВ «АПТЕКА911.ЮА». URL: https://clarity-project.info/edr/43631965/finances?current_year=2023 (дата звернення: 06.11.2024)
53. Паламар А. О., Скринчук О. Я. Маркетингова логістика у фармацевтичній сфері. Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку : матеріали доп. VIII наук.-практ. конф. з міжнар. участю, 1 листоп. 2019 р. Харків, 2019. С. 300-301.
54. Пашков В. М. Правове забезпечення імплементації законодавства ЄС щодо обігу лікарських засобів. Медичне право. 2016. № 2 (18). С. 55–62.
55. Пашков В. М., Гнедик Є. С. Фармацевтична політика держави в умовах воєнного стану. Публічне право. 2022. № 2(46). С. 80-90.
56. Птащенко О., Резнікова Н., Іващенко О. Міжнародні стратегічні альянси в умовах цифрових трансформацій і розвитку ринку даних. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2023. № 2(12). С. 214-227.
57. Передерій Т. С. Особливості діючої практики антикризового управління сталістю розвитку на підприємствах торгівлі України. Актуальність проблеми економіки. 2024. № 8 (278). С. 146-158.
58. Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. Контролінг в системі антикризового управління. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 1. С. 52–58.
59. Піскунов О. Г. Еволюція підходів до комплексної оцінки фінансового стану підприємства. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2019. № 6. С. 80–88.
60. Пластун О. Л. Визначення сутності поняття «банкрутство» в сучасній науковій літературі. Вісник ЖДТУ. 2019 № 2. С. 256-261.
61. Плікус І. Й. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. Молодий вчений. 2020. № 1(2). С. 259-264.

62. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2012 № 2755-VI. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 06.11.2024).
63. Про відновлення платоспроможності боржника чи визнання його банкрутом : Закон України від 14.05.1992 № 2343-XII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2343-12> (дата звернення: 06.11.2024).
64. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 06.11.2024).
65. Про утворення Національної служби здоров'я України : Постанова Кабінету міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1101. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2017-п#Text> (дата звернення: 11.11.2024).
66. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (дата звернення: 11.11.2024).
67. Про охорону здоров'я : Закон України від 14 жовтня 1992 року № 2694-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 49. Ст. 668.
68. Про схвалення Загальнодержавної програми «Здоров'я 2020» : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.10.2011 № 1164'р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 11.11.2024)
69. Про лікарські засоби : Закон України від 04.04.1996 № 123/96-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/123/96-вр> (дата звернення: 11.11.2024)

70. Про невідкладні заходи щодо реформування охорони здоров'я населення : Указ Президента України №1694/2005 від 06.12.2005 р. Офіційний Вісник України. 2005. № 49. С. 30-54.
71. Про інвестиційну діяльність : Закон України № 1560–XII від 18 вересня 1991 року. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1991. № 47. Ст. 647.
72. Про організацію виробництва вітчизняних інсулінів : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 січня 1997 р. № 82. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/82-97-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.11.2024).
73. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 40-45.
74. Рзаєва Т. Г. Зарубіжні методики визначення ймовірності банкрутства підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 3. Т. 1. С. 177-181.
75. Редькін Д. О., Островська І. П. Методичні підходи до оцінки масштабів кризи на підприємствах АПВ. Економіка : реалії часу. 2015. № 5 (10). С. 38-45.
76. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2019. 336 с.
77. Салига К. С. Методичні підходи діагностування фінансового стану підприємства. Держава та регіони. Економіка та підприємництво. 2017. № 3. С. 204–210.
78. Семенов Г. А. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства. Вісник економічної науки України. 2018. № 1. С. 136–141.
79. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Пирожак Є. К., Томюк І. М. Діагностика системи стратегічного управління витратами підприємства. Бізнес Інформ. 2016. № 12. С. 248-253.

80. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Костюк Н. Р., Коропецький О. О. Діагностика факторів інноваційного розвитку підприємства. Проблеми економіки. 2017. № 1. С. 250-257.
81. Соболева Г. Формування антикризової політики управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1567> (дата звернення: 06.11.2024).
82. 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.
83. Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. дистанційної конф., м. Харків, 27 квіт. 2023 р. / ред. кол.: А. А. Котвіцька та ін. Харків : НФаУ, 2023. 508 с.
84. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70-71. С. 75-82.
85. Третяк О. Про проблему банкрутства підприємств. Економіка України. 2020. № 2. С. 46-50.
86. Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 15-19.
87. Фармацевтична галузь під час війни: онлайн-зустріч українських HR. Пресслужба. Щотижневик АПТЕКА. 2022. № 10/11 (1331/1332). URL: <https://www.apteka.ua/article/635345> (дата звернення: 11.11.2024).
88. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 06.11.2024).
89. Черезова Ю. Ю. Антикризове управління у сфері медичних послуг. Актуальні питання розвитку сучасної науки та освіти (частина I) : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 16-17 січ. 2021 р. Львів : Львівський науковий форум, 2021. 76 с.

90. Чумаченко О. Г. Фінансовий контролінг: синонім управління чи контролю? Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку : матеріали міжнар. конф., м. Київ, 21-22 листоп. 2019 р. Київ : Університет «КРОК», 2019. С. 372-375.
91. Шандрівська О. Є., Цветковська А. В. Дослідження фармацевтичного ринку України: у фокусі концентрація ринку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер.: Проблеми економіки та управління. 2022. № 1 (9). С. 56-68.
92. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центрально-український науковий вісник. Економічні науки. 2021. № 6 (39). С. 288-296.
93. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. Humanities Studies. 2023. Вип. 14 (91). DOI: 10.32782/hst-2023-14-91-22 (дата звернення: 06.11.2024).
94. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнес Інформ. 2019. № 5. С. 217–226.
95. 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.
96. Шило В. П. Фінанси підприємств (за модульною системою навчання) : теоретично-практ. посіб. Київ : Кондор, 2018. 429 с.
97. Школенко О. Б., Терещенко Е. Ю., Стояненко І. В. Роль торгівлі в забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку. Проблеми сучасних трансформацій. Сер.: економіка та управління. 2023. № 8. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-8-03-02.
98. 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.

99. Шматенко О. П., Трохимчук В. В., Галан О. В., Білоус М. В. Актуальні питання складського матеріального забезпечення як складової частини військово-фармацевтичної логістики в умовах розвитку єдиної системи матеріального забезпечення збройних сил України. Український військово-медичний журнал. 2019. Т. 19, № 1. С. 103-107.

100. Marketing Tools to Increase Regional Investment Attractiveness / B. Danylyshyn et al. Review of Economics and Finance. 2023. Vol. 21. P. 1101-1108.

101. Martin P. C. G., Koporcic N., Parida V., Sjödin D. Scaling Digital Solutions in Traditional Industries: A Mission Impossible for Small Firms? (2023) URL: <https://cmr.berkeley.edu/assets/documents/pdf/2023-11-scaling-digital-solutions-in-traditional-industries-a-mission-impossible-for-small-firms.pdf> (Date of access: 06.11.2024).

102. Butollo F., Schneidemesser L. Platforms in Industry – disruptors of traditional manufacturing? 2022. URL: https://digitalage.berlin/wp-content/uploads/2022/02/Brief_ButolloSchneidemesser_4.pdf (Date of access: 06.11.2024).

103. Industrie 4.0 in a Global Context / H. Kagermann et al. (Eds.) Munich : Herbert Utz Verlag, 2016. 74 p. URL: https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2016/11/acatech_eng_STUDIE_Industrie40_global_Web.pdf (Date of access: 06.11.2024).

104. Digital transformation of international trade in the context of global competition: technological innovations and investment priorities / A. Shlapak et al. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. Т. 6(53). С. 334-347.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Моделі оцінки ймовірності банкрутства підприємств

[8, с. 175]

Назва моделі	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнт Бівера	$k_6 = \frac{\text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація}}{\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}}$ У Методичних рекомендаціях зазначено, що, якщо значення цього показника протягом тривалого часу (1,5 – 2 роки) не перевищує 0,2, це свідчить про формування незадовільної структури балансу.
Модель Альтмана	$Z = 0,012 X_1 + 0,014 X_2 + 0,033 X_3 + 0,006 X_4 + 0,999 X_5$ X_1 – робочий капітал/ валюта балансу; X_2 – сума нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) та резервного капіталу / валюта балансу; X_3 – звичайний прибуток до оподаткування + проценти за кредит / валюта балансу; X_4 – ринкова вартість підприємств (ринкова вартість корпоративних прав) / позичковий капітал; X_5 – чиста виручка від реалізації продукції/ валюта балансу.
Модель Таффлера	$Y = 0,53 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4$ де X_1 – співвідношення прибутку від реалізації і суми короткострокових зобов'язань підприємства; X_2 – співвідношення оборотних активів та суми всіх зобов'язань; X_3 – співвідношення короткострокових зобов'язань та суми всіх активів; X_4 – співвідношення суми продаж до суми всіх активів.
Модель Спрінгейта	$A = 1,03 \times X_1 + 3,07 \times X_2 + 0,66 \times X_3 + 0,4 \times X_4$ де x_1 – відношення суми оборотних активів до загальної вартості капіталу; x_2 – співвідношення прибутку до сплати податків і відсотків та загальної вартості активів; x_3 – співвідношення прибутку до сплати податків та короткострокової заборгованості; x_4 – співвідношення обсягу продаж та загальної вартості активів.
Модель Ліса	$Z = 0,63 \times X_1 + 0,092 \times X_2 + 0,057 \times X_3 + 0,001 \times X_4$ де X_1 – відношення оборотного капіталу до всіх активів; X_2 – відношення прибутку від реалізації до всіх активів; X_3 – відношення нерозподіленого прибутку до всіх активів; X_4 – відношення власного капіталу до позичкового капіталу. Мінімальне значення $Z < 0,037$.

Додаток Б

Дата звіту 19.07.2022
 Період 2021 рік, 12 міс
 Бухгалтер Мордик Костянтин Дмитрович
 КАТОТТГ UA63120270010315719
 Кількість працівників 37
 Фінансова звітність малого підприємства

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	1 972.40
первісна вартість	1001	0.00	2 368.20
накопичена амортизація	1002	0.00	395.80
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	6 277.60
Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	0.00	
знос	1012	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.90
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	0.00	8 250.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100	0.00	2.70
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	10 464.40	107 544.80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	0.60
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	490.00	820.80
Витрати майбутніх періодів	1170	2.10	27.00
Інші оборотні активи	1190	379.40	6 267.60
Усього за розділом II	1195	11 335.90	114 663.50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	11 335.90	122 914.40

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	559.30	1 413.30
Неоплачений капітал	1425	10.00	
Усього за розділом I	1495	559.30	1 423.30
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	14.00	171.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	6 754.60	115 889.40
розрахунками з бюджетом	1620	43.30	1 916.70
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	17.40	
розрахунками з оплати праці	1630	25.40	63.20

Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 921.90	3 450.80
Усього за розділом III	1695	10 762.60	121 320.10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	11 335.90	122 914.40

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	224 042.10	
Інші операційні витрати	2180	223 000.70	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	224 042.10	0.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	223 000.70	0.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 041.40	0.00
Податок на прибуток	2300	187.40	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	854.00	0.00

Додаток В

Дата звіту 31.05.2023
 Період 2022 рік, 12 міс
 КАТОТТГ UA63120270010315719
 Кількість працівників 51

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 972.40	6 286.30
первісна вартість	1001	2 368.20	10 291.60
накопичена амортизація	1002	395.80	4 005.30
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 277.60	218.50
Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	0.00	
знос	1012	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.90	0.90
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	8 250.90	6 505.70
II. Оборотні активи Запаси:	1100	2.70	
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	112 484.80	152 510.80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	40.10	3.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	814.40	18 299.80
Витрати майбутніх періодів	1170	27.40	313.40
Інші оборотні активи	1190	1 298.70	46 923.30
Усього за розділом II	1195	114 668.10	218 050.30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	122 919.00	224 556.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 411.10	-14 955.10
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 421.10	-14 945.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	158.60	356.60
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	115 970.10	229 026.90
розрахунками з бюджетом	1620	1 650.30	9 647.20
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	32.20
розрахунками з оплати праці	1630		129.90
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	

Інші поточні зобов'язання	1690	3 718.90	308.30
Усього за розділом III	1695	121 339.30	239 144.50
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	122 919.00	224 556.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	302 509.20	224 042.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		0.00
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180	318 875.40	223 000.70
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	302 509.20	224 042.10
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	318 875.40	223 000.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-16 366.20	1 041.40
Податок на прибуток	2300		187.40
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-16 366.20	854.00

Додаток Д

Дата звіту 29.02.2024
 Період 2023 рік, 12 міс
 КАТОТТГ UA63120270010315719
 Кількість працівників 66

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 945.10	4 926.00
первісна вартість	1001	5 402.20	13 876.80
накопичена амортизація	1002	2 457.10	8 950.80
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 914.60	91.50
Основні засоби:	1010	0.00	263.30
первісна вартість	1011		274.70
знос	1012		11.40
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.90	0.90
Усього за розділом I	1095	7 860.60	5 281.70
II. Оборотні активи Запаси:	1100	2.70	838.40
у тому числі готова продукція	1103		179.90
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	148 066.70	112 672.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3.00	736.80
Гроші та їх еквіваленти	1165	18 387.10	3 494.20
Витрати майбутніх періодів	1170	313.40	206.70
Інші оборотні активи	1190	52 554.80	156 630.10
Усього за розділом II	1195	219 327.70	274 578.40
Баланс	1300	227 188.30	279 860.10

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-11 279.80	14 458.80
Усього за розділом I	1495	-11 269.80	14 468.80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	718.00	565.00
товари, роботи, послуги	1615	227 625.30	258 566.60
розрахунками з бюджетом	1620	9 647.20	3 934.40
розрахунками зі страхування	1625		54.00
розрахунками з оплати праці	1630	129.90	312.70
Інші поточні зобов'язання	1690	337.70	1 958.60
Усього за розділом III	1695	237 740.10	264 826.30
Баланс	1900	227 188.30	279 860.10

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	420 977.60	
Інші операційні витрати	2180	395 239.00	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	420 977.60	0.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	395 239.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	25 738.60	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	25 738.60	0.00