

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**факультет фармацевтичний
кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи

073МО24(1,6з)упр-01

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньої програми «Управління охороною
здоров'я та фармацевтичним бізнесом»

Аліна ГРІНЧЕНКО

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

Рецензент: професор закладу вищої освіти
кафедри управління та економіки фармації
Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів
фармації Національного фармацевтичного
університету, д.фарм.н., професор Марія
ЗАРІЧКОВА

Харків – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Дослідження присвячене удосконаленню управління фінансовим потенціалом фармацевтичної організації в умовах динамічного ринкового середовища. У роботі проведено комплексний аналіз фінансового стану та оцінку ефективності використання ресурсів аптечної мережі «911». Здійснено розробку та обґрунтування стратегічних напрямів зміцнення фінансового потенціалу через оптимізацію структури капіталу та впровадження сучасних інструментів фінансового менеджменту в діяльність аптечної мережі «911». Робота має чітку структуру і складається з трьох розділів, які послідовно розкривають визначену мету та завдання дослідження. Загальний обсяг роботи становить 61 сторінку. У роботі використано: 10 таблиць, 17 рисунків, 46 джерел літератури.

Ключові слова: фінансовий потенціал, управління, фармацевтична організація, аптечна мережа, фінансова стійкість, стратегічний розвиток

ANNOTATION

The study is devoted to improving the management of the financial potential of a pharmaceutical organization in a dynamic market environment. The work includes a comprehensive analysis of the financial condition and an assessment of the efficiency of resource use of the pharmacy network "911". The development and justification of strategic directions for strengthening financial potential through optimization of the capital structure and the introduction of modern financial management tools in the activities of the pharmacy network "911" were carried out. The work has a clear structure and consists of three sections, which consistently reveal the defined goal and objectives of the study. The total volume of the work is 61 pages. The work uses: 10 tables, 17 figures, 46 sources of literature.

Keywords: financial potential, management, pharmaceutical organization, pharmacy network, financial stability, strategic development

ЗМІСТ

	стор.
Вступ.....	4
Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	9
1.1 Концептуальні підходи до визначення фінансового потенціалу та його структура в сучасній економіці.....	9
1.2 Особливості формування фінансових ресурсів у фармацевтичному бізнесі та роздрібній торгівлі ліками.....	14
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовим потенціалом організації	16
Висновки до розділу 1	18
Розділ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».....	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» на ринку України.....	20
2.2 Оцінка ефективності використання оборотного капіталу та управління товарними запасами як ключового фактору потенціалу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».....	29
2.3 Аналіз існуючої системи фінансового планування та контролю в мережі.....	31
Висновки до розділу 2	48
Розділ 3 РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЗМІЦНЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»	51
3.1 Оптимізація структури капіталу та шляхи залучення інвестицій для масштабування мережі.....	51
3.2 Впровадження цифрових інструментів для управління грошовими потокami та дебіторською заборгованістю.....	53
3.3 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.....	56
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку фармацевтичного ринку України характеризується високим рівнем конкуренції, трансформацією логістичних ланцюгів та посиленням державного регулювання ціноутворення на лікарські засоби. У таких умовах забезпечення стабільної діяльності та стратегічного розвитку фармацевтичних організацій безпосередньо залежить від ефективності управління їхнім фінансовим потенціалом [5].

Фармацевтичний ритейл, представлений великими аптечними мережами, такими як ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», стикається із низкою специфічних викликів: необхідністю підтримки широкого асортименту товарів, високою часткою витрат на оренду та логістику, а також потребою у постійному масштабуванні бізнесу. Фінансовий потенціал у цьому контексті виступає не лише як сукупність наявних грошових ресурсів, а як здатність організації мобілізувати капітал для інноваційного розвитку, діджиталізації сервісів (онлайн-бронювання, доставка) та зміцнення ринкових позицій [7].

Необхідність удосконалення механізмів управління фінансовим потенціалом зумовлена також зовнішніми ризиками: валютними коливаннями, що впливають на вартість імпортованих препаратів, та змінами у купівельній спроможності населення. Недостатня увага до оптимізації структури капіталу та управління оборотними коштами може призвести до втрати ліквідності навіть при високих обсягах виторгу [8].

Отже, розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування та використання фінансового потенціалу аптечної мережі «911» є надзвичайно актуальною. Це дозволить не лише оптимізувати поточні бізнес-процеси, а й забезпечити фінансову стійкість організації в умовах воєнного стану та подальшого післявоєнного відновлення економіки України [21].

Теоретичні та методичні засади управління фінансовим потенціалом сучасних організацій знайшли ґрунтовне відображення у працях багатьох

вітчизняних та зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження концептуальних аспектів формування фінансового потенціалу, його сутності та підходів до діагностики зробили такі вчені, як Белінська О. В. [2], Левченко Н. М. [17], Возняк Г. В. [44] та Толпежніков Р. О. [38]. Вони заклали фундамент для розуміння фінансового потенціалу як комплексної системи ресурсів та можливостей підприємства.

Питання стратегічного управління фінансами, розробки фінансових стратегій сталого розвитку та планування грошових потоків висвітлені у роботах Бланка І. О. [3], Гужавіної І. В. [5], Зайцевої Л. О. [9], Мартиненка В. П. [19, 20] та Дорош О. І. [7]. Методичні підходи до оцінки фінансового стану, стійкості та діагностики потенціалу підприємства детально розкрито у працях Кузьміна О. Є. [14], Мельника О. Г. [14, 22], Приймак С. В. [31], Рузакової О. В. [34] та Сабіної Ю. В. [35].

Особливу увагу приділено галузевій специфіці управління у фармацевтичному секторі. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку фармацевтичного виробництва, управління трудовим, інтелектуальним та інноваційним потенціалом аптечних та фармацевтичних організацій досліджували провідні фахівці галузі: Посилкіна О. В. [1, 11, 29, 30, 46], Козирєва О. В. [11, 15], Братішко Ю. С. [10, 27, 45, 46], Гладкова О. В. [4, 30, 32], Клімова В. В. [10] та Матвіїв О. В. [21]. Їхні наукові здобутки дозволяють адаптувати загальні фінансові інструменти до особливостей сучасного фармацевтичного бізнесу, зокрема до діяльності таких великих структур, як аптечна мережа «911».

Динамічна трансформація сучасних управлінських технологій зумовлює перегляд підходів до діагностування фінансового стану та стратегічного планування розвитку організацій. У цьому контексті критичного значення набуває верифікація аналітичного інструментарію оцінювання фінансового потенціалу. Впровадження адаптивних методів оцінки дозволяє не лише швидко ідентифікувати внутрішні детермінанти та

структурні дисбаланси господарюючих суб'єктів, а й активізувати латентні резерви задля інтенсифікації їхньої фінансово-економічної діяльності [18].

Метою кваліфікаційної роботи є управління фінансовим потенціалом фармацевтичної організації.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи необхідно вирішити наступні **завдання**:

- розкрити концептуальні підходи до визначення сутності фінансового потенціалу та систематизувати його внутрішню структуру в умовах сучасної економіки;
- дослідити галузеві особливості формування фінансових ресурсів у фармацевтичному бізнесі та специфіку їхнього кругообігу в умовах роздрібною торгівлі лікарськими засобами;
- узагальнити існуючі методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства для вибору найбільш релевантного інструментарію аналізу;
- розкрити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» та визначити її поточні позиції на фармацевтичному ринку України;
- провести оцінку ефективності використання оборотного капіталу та проаналізувати систему управління товарними запасами як базисного фактору фінансового потенціалу ритейлера;
- здійснити аналіз діючої системи фінансового планування та внутрішнього контролю в ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» для виявлення «вузьких місць»;
- визначити шляхи оптимізації структури капіталу та розробити рекомендації щодо залучення інвестиційних ресурсів для подальшого масштабування мережі;
- обґрунтувати доцільність впровадження сучасних цифрових інструментів для оптимізації управління грошовими потоками та дебіторською заборгованістю;

- розробити заходи з управління фінансовими ризиками в умовах нестабільності фармацевтичного ринку та воєнного стану;
- розрахувати очікувану економічну ефективність від реалізації запропонованих заходів щодо зміцнення фінансового потенціалу організації.

Об'єктом дослідження є процеси управління фінансово-економічною діяльністю та механізми формування і використання фінансових ресурсів у фармацевтичній організації (на прикладі ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»).

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних засад управління фінансовим потенціалом аптечної мережі, а також інструменти його зміцнення та оптимізації в умовах динамічного фармацевтичного ринку.

Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань було використано такі методи: діалектичний та системний підходи – для вивчення економічної сутності фінансового потенціалу як комплексної системи; метод абстрагування та теоретичного узагальнення – для уточнення понятійного апарату та класифікації складових потенціалу; економіко-статистичні методи (порівняння, групування, аналіз динаміки) – для дослідження показників діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» у часі; метод фінансових коефіцієнтів (коефіцієнтний аналіз) – для оцінки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості організації; анкетування для аналізу фінансового стану та стратегії управління потенціалом ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»; метод фінансового моделювання та прогнозування – для розробки сценаріїв оптимізації структури капіталу; розрахунково-конструктивний метод – для обґрунтування економічної ефективності впровадження цифрових інструментів та нових стратегій; графічний та табличний методи – для візуалізації результатів дослідження, забезпечення наочності порівняння фінансових показників.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», зокрема: алгоритму оптимізації товарних запасів, моделі управління дебіторською

заборгованістю та програми цифровізації фінансових процесів. Результати можуть бути використані керівництвом мережі для прийняття стратегічних рішень щодо масштабування та аналітиками компанії для регулярної діагностики фінансового стану.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна дослідження полягає у розробці адаптивної моделі управління фінансовим потенціалом фармацевтичного ритейлера, яка, на відміну від існуючих, базується на синергії моделі «Asset-light» та інтелектуальної автоматизації логістичних циклів. Дістало подальшого розвитку обґрунтування стратегії масштабування мережі через впровадження системи сценарного планування та цифрового скорингу контрагентів, що дозволяє мінімізувати касові розриви в умовах високої волатильності ринку.

Апробація результатів дослідження і публікації. Кваліфікаційна робота апробована на VI Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE». Опубліковано тези доповідей: Грінченко А. А., Посилкіна О. В. Управління фінансовим потенціалом фармацевтичної організації. YOUTH PHARMACY SCIENCE : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (10-11 грудня 2025 р., м. Харків). – Харків: НФаУ, 2025. – С.495-496.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота побудована за логічною послідовністю і включає вступ, теоретичний розділ, аналітично-дослідну частину з результатами розрахунків, висновки, перелік використаної літератури та додатки. Повний обсяг роботи становить 61 сторінку машинописного тексту. Матеріали дослідження ілюстровані 17 рисунків та 10 таблицями. Список використаних джерел налічує 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1 Концептуальні підходи до визначення фінансового потенціалу та його структура в сучасній економіці

У сучасній парадигмі економічної науки категорія «фінансовий потенціал» розглядається як багатоаспектна дефініція, що відображає здатність суб'єкта господарювання генерувати, акумулювати та трансформувати фінансові ресурси у результативні показники діяльності. Науковий дискурс щодо визначення сутності фінансового потенціалу дозволяє виокремити декілька фундаментальних підходів: ресурсний, результативний та системно-динамічний. Прихильники ресурсного підходу, зокрема Левченко Н. М. [17] та Белінська О. В. [2], трактують фінансовий потенціал як сукупність наявних фінансових активів, що перебувають у розпорядженні організації та можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. У межах цього підходу акцент зміщується на кількісні характеристики капіталу, грошових коштів та їх еквівалентів. На противагу цьому, результативний підхід розглядає потенціал через призму максимально можливого фінансового результату (прибутку, доданої вартості), який підприємство спроможне отримати за умови оптимального використання наявної ресурсної бази. Системно-динамічний підхід, що є найбільш релевантним для сучасного висококонкурентного фармацевтичного ринку, визначає фінансовий потенціал як інтегральну характеристику, що поєднує в собі не лише наявні активи, а й приховані резерви, інвестиційну привабливість, фінансову гнучкість та здатність до саморозвитку в умовах волатильності зовнішнього середовища [4, 33].

Визначення поняття «фінансовий потенціал підприємства» різними авторами представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «фінансовий потенціал підприємства» різними авторами

№	Автор	Визначення
Ресурсний підхід		
1	Ільїна К.	Сукупність можливостей підприємства, які визначаються наявністю і організацією використання фінансових ресурсів
2	Толстих Н.Т.	Забезпеченість фінансовими ресурсами, необхідними для нормального функціонування підприємства, доцільність їх розміщення та ефективність використання
3.	Кунцевич О.	Здатність до оптимізації фінансової системи із залучення та використання фінансових ресурсів
4	Давиденко Н.М.	Обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпорядитися для здійснення поточних та перспективних витрат
5	Брегін Н.	Фінансового потенціал включає окремі складові фінансових ресурсів підприємства, а саме — статутний, додатковий і резервний капітали, цільове фінансування, фонди накопичення, оборотні активи тощо
Результативний підхід		
1	Ковальов В.В.	Фінансовий потенціал створює фундамент для трансформації наявного у підприємства ресурсного потенціалу (технологічного, матеріально-технічного, трудового, управлінського) в конкретні результати господарської діяльності підприємства
2	Стецюк П.	Фінансовий потенціал — сукупність фінансових ресурсів, з приводу яких на підприємстві виникають відповідні організаційно-економічні відносини, які в кінцевому рахунку спрямовані на забезпечення його високоефективного та прибуткового функціонування
3	Паєнтко Т.	Фінансовий потенціал — це сукупність фінансових ресурсів, спрямованих на реалізацію і нарощування економічного потенціалу з метою максимізації прибутку
4	Фомін П.А.	Фінансовий потенціал підприємства — це відносини, що виникають на підприємстві з приводу досягнення максимально можливого фінансового результату
5	Бикова Г.	Фінансовий потенціал — сукупність фінансових ресурсів, що беруть участь у виробничо-господарській діяльності; він характеризується можливістю їх залучення для фінансування майбутньої діяльності і певних стратегічних напрямів розвитку підприємства

Джерело: [17]

Методологічний апарат діагностування фінансових можливостей суб'єкта господарювання представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Методологічний апарат діагностування фінансових можливостей суб'єкта господарювання

Джерело: [17]

Структурна архітектура фінансового потенціалу в сучасній економіці має ієрархічну будову та охоплює кілька функціональних блоків. Перший блок – внутрішній (реалізований) потенціал, що включає власний капітал, нерозподілений прибуток та амортизаційні відрахування. Другий блок – зовнішній (залучений) потенціал, який відображає кредитну спроможність організації та її доступ до ринків капіталу, що є критично важливим для аптечних мереж з огляду на необхідність фінансування значних обсягів

дебіторської заборгованості та товарних запасів. Третій, найбільш складний елемент – інтелектуально-інноваційний потенціал фінансової системи, що охоплює якість фінансового менеджменту, ефективність внутрішнього контролю та рівень цифровізації фінансових процесів. Саме цей компонент у сучасних умовах виступає основним драйвером забезпечення фінансової стійкості, оскільки дозволяє оптимізувати витрати через впровадження FinTech-інструментів та автоматизованих систем бюджетування. Таким чином, фінансовий потенціал організації слід інтерпретувати як відкриту саморегульовану систему можливостей, що перебуває у стані постійної трансформації під впливом стратегічних орієнтирів розвитку та інституційних обмежень фармацевтичного сектора [1, 19].

Система референтних показників фінансової спроможності організації представлена на рис. 1.2.

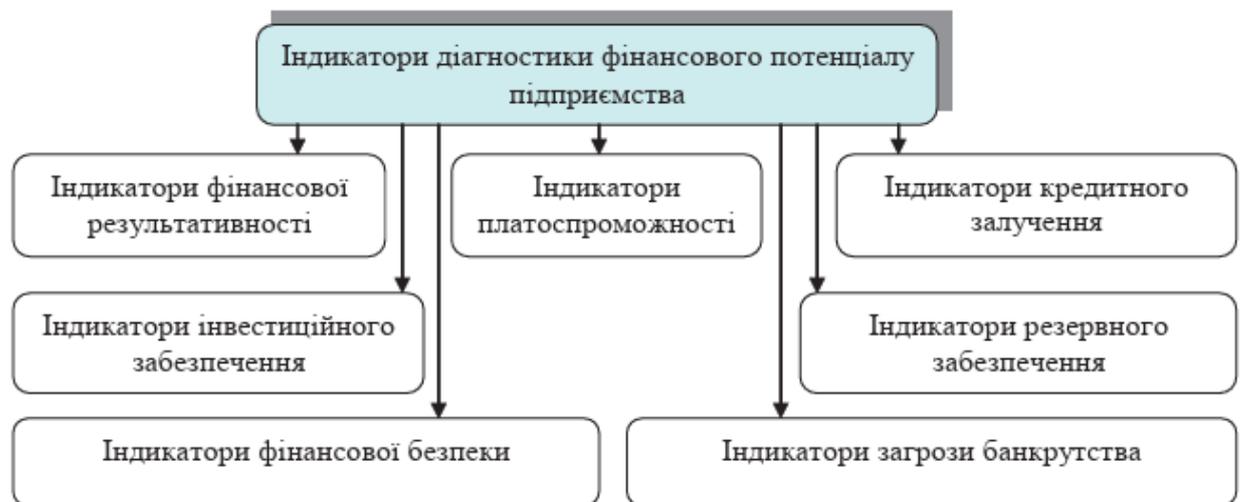


Рис. 1.2 Система референтних показників фінансової спроможності організації

Джерело: [22]

Алгоритмізація оціночних функцій у системі фінансового менеджменту організації представлена на рис. 1.3. Методичний інструментарій моніторингу достатності та результативності експлуатації фінансового потенціалу, заснований на детермінованій системі індикаторів,

трансформовано у логіко-структурну модель (рис. 1.3). Дана модель регламентує послідовність управлінських дій у межах означеного процесу.

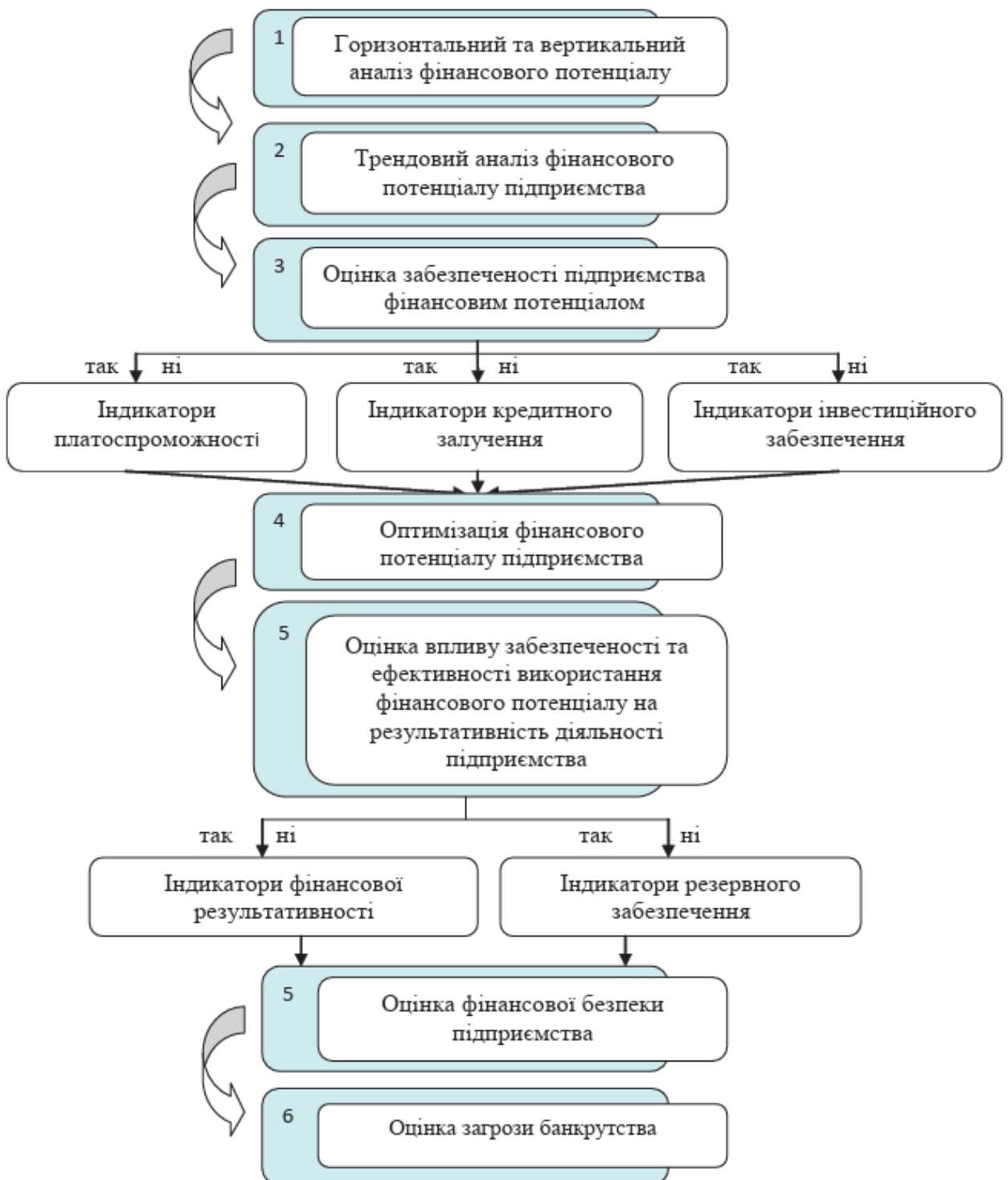


Рис. 1.3 Алгоритмізація оціночних функцій у системі фінансового менеджменту організації

Джерело: [17]

1.2 Особливості формування фінансових ресурсів у фармацевтичному бізнесі та роздрібній торгівлі ліками

Формування фінансових ресурсів у системі фармацевтичного ритейлу визначається специфікою товару як соціально значущого продукту та жорсткою регламентацією бізнес-процесів. Ключовою особливістю аптечних мереж, зокрема таких масштабних структур, як ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», є висока потреба в мобільному оборотному капіталі для підтримки широкого асортиментного переліку (SKU), що налічує десятки тисяч найменувань. Процес акумуляції фінансових ресурсів тісно пов'язаний із оборотністю товарних запасів: значна частина капіталу перебуває у грошовій формі на складах та полицях аптек, що вимагає постійного моніторингу ліквідності. На відміну від виробничих підприємств, роздрібна фармацевтична організація формує основний потік фінансових ресурсів за рахунок виручки від реалізації, проте вагомим джерелом фінансування поточної діяльності виступає кредиторська заборгованість перед дистриб'юторами (товарний кредит) [33].

Важливим фактором впливу на структуру фінансових ресурсів є державне регулювання цін на життєво необхідні лікарські засоби та участь у програмах реімбурсації (наприклад, «Доступні ліки»). Це зумовлює специфіку дебіторської заборгованості, де частину коштів аптека отримує не від кінцевого споживача, а у формі відшкодування з бюджету, що може створювати певні часові лаги у грошових потоках. Також слід враховувати високу капіталомісткість відкриття нових структурних підрозділів (аптек), що вимагає залучення інвестиційних ресурсів або довгострокового кредитування. Фінансова стійкість організації в цьому секторі залежить від здатності балансувати між власними джерелами (прибутком) та залученими коштами постачальників, мінімізуючи при цьому витрати на обслуговування боргу [28].

Специфічні чинники, що визначають архітектуру фінансових ресурсів у фармацевтичному ритейлі, систематизовано у табл.1.2.

Таблиця 1.2

Галузеві особливості формування фінансових ресурсів аптечних мереж

Фактор впливу	Прояв особливості у фінансовій діяльності	Наслідки для фінансового потенціалу
Висока оборотність запасів	Необхідність фінансування великих залишків товарів для забезпечення безперебійного попиту	Заморожування значної частини ресурсів у товарних активах
Товарне кредитування	Переважання кредиторської заборгованості постачальникам у структурі зобов'язань	Можливість розширення діяльності без негайного залучення банківських кредитів
Державне регулювання	Обмеження торговельних націнок та контроль рентабельності ліків	Помірна маржинальність бізнесу, що вимагає акценту на обсягах реалізації
Соціальна спрямованість	Участь у програмах бюджетного відшкодування вартості ліків (реімбурсація)	Виникнення специфічної дебіторської заборгованості з боку держави
Високі витрати на ліцензування	Необхідність фінансування відповідності стандартам GPP (Good Pharmaceutical Practice)	Збільшення постійних витрат та потреби в інвестиційному капіталі
Сезонність попиту	Коливання виторгу залежно від епідеміологічної ситуації та пори року	Потреба у формуванні фінансового резерву («подушки ліквідності») для міжсезоння

Джерело: складено автором

Таким чином, фінансовий потенціал фармацевтичного ритейлера формується під впливом високої залежності від операційного циклу та зовнішніх регуляторних чинників. Ефективне управління ресурсами в таких умовах вимагає впровадження сучасних ІТ-рішень для оптимізації логістики та розрахунків, що дозволяє прискорити трансформацію товарних запасів у

реальні грошові потоки та зміцнити загальну фінансову стійкість організації [10].

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовим потенціалом організації

Оцінювання ефективності управління фінансовим потенціалом є складним аналітичним процесом, що потребує інтеграції різних методичних підходів для отримання об'єктивної картини фінансового стану організації. У сучасній економічній літературі не існує єдиного уніфікованого підходу, проте більшість дослідників схиляються до використання комбінованої методики, яка охоплює кількісні показники та якісні характеристики управлінських процесів. Основним базисом діагностики традиційно виступає коефіцієнтний аналіз, який дозволяє через систему відносних показників оцінити ліквідність, фінансову незалежність та рентабельність капіталу. Проте для аптечних мереж, таких як «911», статичного аналізу звітності недостатньо, оскільки фінансовий потенціал є динамічною категорією, що залежить від швидкості обороту активів та ефективності логістичних ланцюгів [20].

Другим вагомим підходом є ресурсний метод, який акцентує увагу на достатності власних та залучених джерел фінансування для забезпечення безперебійної діяльності. У межах цього підходу оцінюється «потужність» фінансової бази підприємства та його здатність до самофінансування. Разом із тим, сучасний менеджмент дедалі частіше звертається до результативного (цільового) підходу, де ефективність управління фінансовим потенціалом визначається ступенем досягнення стратегічних цілей (наприклад, темпами зростання частки ринку або капіталізації компанії). Особливе місце посідає матричний підхід та SWOT-аналіз фінансових можливостей, які дозволяють зіставити внутрішні сили організації із зовнішніми загрозами та ринковими

шансами [40]. Систематизацію основних методичних підходів, що використовуються у фінансовій діагностиці, наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика методичних підходів до оцінювання фінансового потенціалу організації

Методичний підхід	Основний інструментарій	Переваги використання	Обмеження підходу
Коефіцієнтний (традиційний)	Розрахунок індикаторів ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості	Об'єктивність, можливість порівняння з нормативами та конкурентами	Відображає минулий стан (ретроспективність), базується лише на облікових даних
Ресурсний	Аналіз структури пасивів, оцінка вартості капіталу (WACC)	Дозволяє визначити межу фінансового виживання та інвестиційні резерви	Не враховує ефективність використання залучених ресурсів
Ефективнісно-результативний	Оцінка показників рентабельності (ROE, ROA), аналіз чистого грошового потоку	Орієнтація на кінцевий фінансовий результат та окупність інвестицій	Залежність від коливань ринкової кон'юнктури та облікової політики
Вартісний (VBM)	Розрахунок економічної доданої вартості (EVA) та ринкової вартості бізнесу	Найбільш повне відображення інтересів власників та інвесторів	Складність розрахунків та необхідність великого обсягу прогнозованих даних
Матричний та бальний	Побудова матриць фінансової стратегії, бальне оцінювання ризиків	Наочність та можливість інтегрувати якісні показники (якість менеджменту)	Суб'єктивізм при виставленні експертних оцінок та вагових коефіцієнтів

Джерело: складено автором

Завершальним етапом оцінювання за будь-яким із обраних підходів є формування інтегрального показника, що дозволяє класифікувати рівень фінансового потенціалу підприємства від високого до критичного. Для суб'єктів фармацевтичного ритейлу найбільш релевантною є модель, що базується на аналізі грошових потоків та показниках ділової активності. Саме здатність до швидкої генерації готівки з товарних запасів та мінімізація тривалості операційного циклу виступають ключовими детермінантами життєздатності великих аптечних мереж. У сучасних умовах функціонування ринку діагностика ефективності управління фінансовими ресурсами не може обмежуватися статичним розрахунком стандартних коефіцієнтів. Найбільш об'єктивні результати забезпечує інтегративний підхід, який доповнює класичний аналіз фінансової звітності оцінюванням управлінської гнучкості та рівня цифрової зрілості організації. Такий інструментарій дозволяє не лише констатувати обсяг наявних ресурсів, а й розробляти превентивні заходи щодо нейтралізації потенційних фінансових загроз. З огляду на це, пріоритетним напрямом удосконалення методології є перехід від ретроспективного аналізу до побудови динамічних моделей, що враховують швидкість трансформації активів та рівень покриття фінансових ризиків. Це відповідає принципам оперативності та прогностичності, які є критичними для управління капіталом у роздрібній торгівлі лікарськими засобами [42].

Таким чином, сформована теоретико-методична база дозволяє перейти до практичної діагностики фінансового потенціалу аптечної мережі «911». Застосування синтезу коефіцієнтного аналізу та оцінки ділової активності у наступному розділі роботи дозволить верифікувати поточний стан ресурсів досліджуваної компанії та ідентифікувати латентні резерви для її подальшого стратегічного масштабування [7].

Висновки до розділу 1

1. Обґрунтовано багатоаспектність дефініції «фінансовий потенціал», яка у сучасній економічній теорії трактується через призму

ресурсного, результативного та системно-динамічного підходів. Встановлено, що для фармацевтичних організацій найбільш релевантним є системний підхід, де потенціал розглядається не просто як сукупність капіталу, а як динамічна здатність підприємства до саморозвитку, інвестування в інновації та підтримки фінансової стійкості в умовах високої волатильності ринку.

2. Визначено ієрархічну структуру фінансового потенціалу, що охоплює внутрішній (власні ресурси), зовнішній (кредитна спроможність та інвестиційна привабливість) та інтелектуально-інноваційний блоки. Доведено, що в умовах цифровізації економіки якість фінансового менеджменту та впровадження FINTECH-інструментів стають вирішальними факторами зміцнення фінансової потужності аптечних мереж.

3. Виявлено галузеві особливості формування ресурсів у фармацевтичному роздрібному ринку, ключовими серед яких є: надвисока потреба в оборотному капіталі для підтримки асортименту, значна частка товарного кредитування від дистриб'юторів та залежність від державного регулювання цін і програм реімбурсації. Доведено, що фінансова стабільність таких організацій, як ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», критично залежить від швидкості трансформації товарних запасів у грошові кошти.

4. Систематизовано методичні підходи до оцінки ефективності управління потенціалом, серед яких виділено коефіцієнтний, ресурсний, результативний, вартісний та матричний методи. Обґрунтовано, що для забезпечення об'єктивності діагностики необхідно застосовувати комбіновану методику, яка поєднує аналіз грошових потоків із оцінкою ділової активності.

5. Сформовано алгоритмічну послідовність оціночних функцій, що дозволяє перейти від констатації поточного фінансового стану до стратегічного управління фінансовими можливостями.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» на ринку України

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АПТЕКА911.ЮА» (код ЄДРПОУ 43631965) є сучасним суб'єктом господарювання, що спеціалізується на інформаційно-технологічному забезпеченні фармацевтичного роздрібного ринку та функціонує як оператор медичної інформаційної системи (МІС). Організаційно-правова форма у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю забезпечує гнучкість управління та чітке розмежування відповідальності засновників (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Джерело: складено автором

Стратегічною місією товариства є забезпечення безперервного доступу населення до якісної фармацевтичної допомоги через інноваційні

цифрові сервіси. Організаційна структура побудована за функціональним принципом і включає: департамент ІТ та цифрової трансформації — відповідає за розробку та підтримку платформи arтека911.ua; логістично-операційний блок — координує взаємодію з більш ніж 1 300 партнерськими аптеками по всій Україні; фінансово-економічну службу — здійснює управління грошовими потоками, бюджетування та контроль дебіторської заборгованості; центр клієнтської підтримки — забезпечує супровід онлайн-замовлень та консультації споживачів.

ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» демонструє високу динаміку розвитку навіть у складних макроекономічних умовах. За результатами 2024 року виторг компанії склав понад 560 млн грн, що свідчить про масштабування операційної діяльності. Частка аптечних мереж на ринку України у 2024 році (категорія «Всі категорії») у відсотках представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Частка аптечних мереж на ринку України у 2024 році (категорія «Всі категорії»)

НАЗВА АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ (станом на 12.2024)	%
ПОДОРОЖНИК МЕРЕЖА АПТЕК	18,7
АПТЕКА-МАГНОЛІЯ ТОВ	17,4
АПТЕЧНА МЕРЕЖА 9-1-1	14,1
СІРІУС-95 ТОВ	11,4
ФАРМАСТОР ТОВ	7,4
ТОП 5	69
інші	31

Джерело: складено автором

Основні економічні характеристики діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ключові показники діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Показник	Значення / характеристика	Примітка
Дата заснування	25.05.2020	Період активного зростання e-commerce
Статутний капітал	10 000 грн	Стандартний рівень для сервісних компаній
Кількість підключених аптек	> 1 300 точок	Станом на 2025-2026 рр.
Асортиментний перелік (SKU)	> 21 000 найменувань	Включає ліки, дієтичні добавки та вироби мед. призначення
Середня кількість замовлень	> 20 000 на добу	Висока інтенсивність транзакцій

Джерело: складено автором

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за період 2022–2024 років дозволяє ідентифікувати ключові тенденції його розвитку та оцінити стійкість фінансового потенціалу.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається стрімка висхідна динаміка доходів ТОВ «АПТЕКА911.ЮА». Якщо у дві тисячі двадцять другого році цей показник становив триста два з половиною мільйони гривень, то до дві тисячі двадцять четвертого року він досяг п'ятисот шістдесяти цілих і двох десятих мільйона гривень, продемонструвавши зростання майже в одну цілу вісімдесят п'ять сотих рази. Зокрема, у дві тисячі двадцять третьому році приріст склав сто вісімнадцять з половиною мільйонів гривень (понад тридцять дев'ять відсотків), а наступного року — ще сто тридцять дев'ять цілих три десятих мільйона гривень (тридцять три відсотки). Такі темпи свідчать про масштабне розширення ринкової присутності та інтенсифікацію продажів.

Водночас показники прибутковості характеризуються нестабільністю. Після збиткової діяльності у дві тисячі двадцять другому році (мінус шістнадцять цілих чотири десятих мільйона гривень), підприємство продемонструвало ефективну оптимізацію витрат у дві тисячі двадцять третьому році, отримавши двадцять п'ять цілих сім десятих мільйона гривень прибутку. Проте за результатами дві тисячі двадцять четвертого року чистий прибуток різко скоротився до одного цілого шести десятих мільйона гривень (падіння на дев'яносто три з половиною відсотки), що вказує на суттєве зростання операційних витрат або тиск зовнішніх економічних чинників.

Сукупна вартість активів після зростання у дві тисячі двадцять третьому році до двісті сімдесяти дев'яти цілих восьми десятих мільйона гривень зазнала незначної корекції у дві тисячі двадцять четвертому році, зменшившись до двісті сімдесяти трьох цілих дев'яти десятих мільйона гривень. Позитивною ознакою фінансового оздоровлення є вихід власного капіталу з від'ємної зони: від мінус чотирнадцяти цілих дев'яти десятих мільйона гривень у дві тисячі двадцять другому році до шістнадцяти цілих одного десятого мільйона гривень у дві тисячі двадцять четвертому році. Це підтверджує поступове зміцнення фінансового фундаменту ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».

Рівень поточних зобов'язань залишається високим (понад двісті п'ятдесят шість мільйонів гривень у дві тисячі двадцять четвертому році), що свідчить про значну залежність від кредиторів. Також зафіксовано зростання довгострокової заборгованості, яка досягла дев'ятисот сімдесяти дев'яти тисяч гривень. Показники ліквідності зазнали кардинальних змін: після гострого дефіциту грошових коштів у дві тисячі двадцять третьому році (три з половиною мільйони гривень), у дві тисячі двадцять четвертому році зафіксовано їх акумуляцію до рівня п'ятдесяти семи з половиною мільйонів гривень, що створює резерв для забезпечення поточної платоспроможності.

Масштабування бізнесу підтверджується динамікою чисельності персоналу, яка зростає з п'ятдесяти однієї особи у дві тисячі двадцять другому

році до ста трьох осіб у дві тисячі двадцять четвертому році. Отже, попри загальну позитивну тенденцію розвитку, значне падіння маржинальності та висока боргова залежність вимагають від менеджменту впровадження жорсткого контролю над витратами та оптимізації структури фінансування для мінімізації ризиків.

Фінансовий аналіз ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» (2022-2024) у тис. грн (Додаток В) представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансові результати діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» (2022-2024), тис. грн

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зростання абсолютне (2024)	Зростання відносне, % (2024)
Кількість персоналу	51	66	103	37 осіб	56.06%
Дохід (тис. грн)	302509	420978	560245	139267 тис. грн	33.08%
Чистий прибуток (тис. грн)	-16366	25739	1646	-24093 тис. грн	-93.61%
Активи (тис. грн)	224556	279860	273947	-5913 тис. грн	-2.11%
Грошові кошти (тис. грн)	18300	3494	57525	54031 тис. грн	1546.48%
Довгострокові зобов'язання (тис. грн)	357	565	979	414 тис. грн	73.27%
Поточні зобов'язання (тис. грн)	239145	264826	256853	-7973 тис. грн	-3.01%
Власний капітал (тис. грн)	-14945	14469	16115	1646 тис. грн	11.38%

Джерело: складено автором

ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» займає лідируючі позиції у сегменті фармацевтичного e-commerce завдяки впровадженню унікальних для українського ринку сервісів: телемедична інтеграція (надання онлайн-консультацій лікарів безпосередньо через платформу); державні програми (автоматизація роботи з програмою «Доступні ліки», що зміцнює соціальний капітал бренду); логістична гнучкість (розвинена система бронювання та доставки, що мінімізує витрати часу споживачів).

Динаміка ключових фінансових індикаторів діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» протягом 2022–2024 рр. була розрахована нами на основі звітів про фінансові результати (додаток В) та представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка ключових фінансових індикаторів діяльності ТОВ
«АПТЕКА911.ЮА» протягом 2022–2024 рр.**

Фінансовий показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт автономії	0,02	0,05	0,06
Рентабельність активів (ROA), %	1,29	9,2	0,6
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	64,5	177,84	10,21
Чиста маржа, %	0,81	6,11	0,29
Коефіцієнт заборгованості	0,98	0,95	0,94
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,91	1,04	0,96
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,01	0,22

Джерело: складено автором

Аналіз фінансових індикаторів ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за період 2022–2024 років дозволяє оцінити якість управління ресурсами та стійкість фінансового потенціалу підприємства.

Згідно з розрахунками, коефіцієнт поточної ліквідності продемонстрував нестабільну динаміку. Якщо у дві тисячі двадцять другому

році його значення становило нуль цілих дев'яносто одну соту, то у дві тисячі двадцять третьому році показник зріс до однієї цілої чотирьох сотих, що свідчило про тимчасове покращення здатності покривати зобов'язання. Проте до кінця дві тисячі двадцять четвертого року коефіцієнт знову знизився до нуль цілих дев'яносто шести сотих, сигналізуючи про певну розбалансованість в управлінні оборотними активами.

Особливої уваги заслуговує коефіцієнт абсолютної ліквідності. Його критичне падіння у дві тисячі двадцять третьому році до рівня нуль цілих одна сота (один відсоток) вказувало на гострий дефіцит готівкових коштів. Ситуація кардинально змінилася у дві тисячі двадцять четвертому році, коли показник зріс до нуль цілих двадцяти двох сотих (двадцять два відсотки), що підтверджує суттєве зміцнення найбільш ліквідної частини активів та покращення операційної платоспроможності. Коефіцієнт швидкої ліквідності повторював загальну тенденцію, зафіксувавшись у дві тисячі двадцять четвертому році на позначці нуль цілих дев'яносто шість сотих.

Структура капіталу підприємства залишається напруженою. Коефіцієнт автономії, який у дві тисячі двадцять другому році був нуль цілих дві сотих, поступово покращувався, досягнувши шести відсотків у дві тисячі двадцять четвертому році. Попри позитивний тренд, низьке значення індикатора свідчить про критичну залежність від зовнішніх запозичень. Коефіцієнт заборгованості, хоча і знизився з однієї цілої семи сотих до нуль цілих дев'яносто чотирьох сотих, все ще залишається поблизу граничної межі, що підкреслює високе боргове навантаження.

Динаміка коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом також була волатильною: після різкого стрибка у дві тисячі двадцять третьому році до дві цілих сімдесят чотири сотих, у дві тисячі двадцять четвертому році він знизився до нуль цілих п'ятдесяти дев'яти сотих, що вказує на послаблення довгострокової стійкості.

Ефективність використання активів (ROA) зазнала суттєвого падіння: з дев'яти цілих двох десятих відсотка у дві тисячі двадцять третьому році до

нуль цілих шести десятих відсотка у дві тисячі двадцять четвертому році. Рентабельність власного капіталу (ROE) після аномальних коливань, спричинених від'ємним балансом минулих років, у дві тисячі двадцять четвертому році стабілізувалася на рівні десяти цілих двадцяти однієї соті відсотка.

Чиста маржа підприємства відображає загальне зниження прибутковості операційної діяльності: від позитивних шести цілих одинадцяти сотих відсотка у дві тисячі двадцять третьому році до лише нуль цілих двадцяти дев'яти сотих відсотка у дві тисячі двадцять четвертому році.

Фінансовий стан ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» характеризується поєднанням масштабного зростання доходів із посиленням ризиків прибутковості та ліквідності. Позитивним сигналом є формування готівкових резервів у дві тисячі двадцять четвертому році, проте низька автономність та мізерна маржинальність вимагають перегляду стратегії управління витратами. Для зміцнення фінансового потенціалу мережі пріоритетом має стати оптимізація структури пасивів та підвищення ефективності використання наявної ресурсної бази.

Діяльність ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» у 2024–2026 рр. зосереджена на адаптації до умов воєнного стану, що включає релокацію частини серверних потужностей, забезпечення автономності роботи контакт-центрів та розширення гуманітарних програм у деокупованих регіонах. Економічна модель підприємства базується на низькій частці власних основних засобів та високій частці нематеріальних активів (ПЗ, бренд), що дозволяє швидко масштабувати бізнес без значних капітальних інвестицій.

Таким чином, ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» є високотехнологічним драйвером аптечної мережі «911», фінансовий потенціал якого базується на синергії роздрібною торгівлі та цифрових сервісів, що створює фундамент для подальшого аналізу ефективності управління ресурсами у наступних підрозділах.

На основі проведеного аналізу фінансових показників та ринкових позицій ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2022–2024 роки, сформовано матрицю SWOT-аналізу. Цей інструмент дозволяє систематизувати внутрішні чинники (сильні та слабкі сторони) і зовнішні чинники (можливості та загрози), що впливають на фінансовий потенціал підприємства.

SWOT-аналіз ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» представлено у табл. 2.5

Таблиця 2.5.

**Комплексний SWOT-аналіз фінансового потенціалу та ринкового стану
ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»**

<i>СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)</i>	<i>СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)</i>
Налагоджені канали поставок та широкий асортимент продукції.	Значні витрати на оренду приміщень та висока залежність від постачальників.
Висока якість обслуговування та професіоналізм фармацевтичного персоналу.	Недостатня капіталізація, що проявляється у низьких коефіцієнтах автономії та фінансової незалежності.
Впровадження інноваційних технологій у вигляді електронних платформ.	Ускладнена система повернення товарів та великий обсяг додаткової роботи для фармацевтів.
Зростання чистого прибутку, ліквідності та рентабельності активів у 2023 році.	Збитковість у 2022 році та скорочення обсягів інвестицій у необоротні активи.
<i>МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)</i>	<i>ЗАГРОЗИ (THREATS)</i>
Співпраця з мережею закладів охорони здоров'я та розширення асортименту (ДД, органічні товари).	Активна конкуренція, зміни у законодавстві та економічна нестабільність (інфляція, курс гривні).
Подальша цифровізація фармацевтичної галузі та зростання свідомості населення щодо здоров'я.	Вплив воєнного стану, ризики окупації територій та збідніння населення.
Збільшення чистого доходу від реалізації через розширення ринкової частки.	Зростання вартості позикового капіталу та високий рівень фінансових зобов'язань.
Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів за рахунок покращення поточної ліквідності.	Необхідність додаткових витрат на відповідність новим регуляторним стандартам.

Джерело: складено автором

Для забезпечення сталого розвитку ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» у 2025–2026 роках необхідно зосередитися на таких стратегічних напрямках: посилення фінансової незалежності: поступове нарощування частки власного капіталу через капіталізацію прибутку та зниження частки залучених коштів; управління операційними витратами: впровадження жорсткого контролю витрат для стабілізації чистої маржі, яка критично знизилася у останній звітний період; використання ринкових можливостей: конвертація високої впізнаваності бренду та значної частки ринку (14,1%) у вищу рентабельність через розвиток власного імпорту та власних торгових марок.

2.2 Оцінка ефективності використання оборотного капіталу та управління товарними запасами як ключового фактору потенціалу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

У системі фінансового менеджменту аптечної мережі «911» особливе місце посідає управління оборотним капіталом, оскільки саме мобільні активи забезпечують безперервність процесу реалізації лікарських засобів. Для фармацевтичного ритейлу товарні запаси є домінуючою складовою оборотних коштів, а ефективність їхнього обігу безпосередньо корелює з фінансовою стійкістю організації. Аналіз діяльності компанії за 2022–2024 роки демонструє стрімке нарощування масштабів бізнесу: дохід зріс із 302,5 млн грн до 560,2 млн грн. Це розширення вимагало адекватного збільшення оборотного капіталу, проте динаміка показників ліквідності свідчить про певні труднощі у забезпеченні балансу між платоспроможністю та інтенсивністю використання ресурсів.

Важливим індикатором потенціалу є здатність підприємства фінансувати свої поточні потреби. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році знизився до 0,96, що вказує на те, що поточні зобов'язання дещо перевищують обсяг оборотних активів. Це зумовлює високу залежність

мережі від товарних кредитів постачальників, що є характерною рисою фармацевтичного бізнесу, але створює ризики у разі порушення логістичних ланцюгів.

Ключові параметри ефективності управління оборотними коштами систематизовано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники ефективності використання оборотного капіталу ТОВ
«АПТЕКА911.ЮА»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка (+/-)
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,91	1,04	0,96	-0,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,01	0,22	+0,21
Грошові кошти та еквіваленти, млн грн	18,3	3,5	57,5	+54,0
Рентабельність оборотного капіталу (ROC), %	1,52	10,8	0,75	-10,05

Джерело: складено автором

Управління товарними запасами в ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» базується на використанні електронних платформ та інноваційних технологій, що є однією з сильних сторін компанії. Це дозволяє підтримувати широкий асортимент товарів та високу якість обслуговування. Проте зниження чистої маржі до 0,29% у 2024 році свідчить про те, що зростання обсягів реалізації супроводжується випереджаючим зростанням витрат на утримання запасів та логістику. Станом на 2024 рік компанія посідає третє місце на ринку з часткою 14,1%, що дає їй переваги у переговорах із дистриб'юторами щодо умов товарного кредитування. Комплексна діагностика факторів, що впливають на стан оборотного капіталу, наведена у табл. 2.7.

Таким чином, управління оборотним капіталом ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» характеризується високою інтенсивністю, але низькою маржинальною віддачею у 2024 році. Позитивний тренд накопичення грошових коштів до 57,5 млн грн в останньому звітному періоді створює фундамент для покращення абсолютної ліквідності. Проте для зміцнення

фінансового потенціалу підприємству необхідно зосередитися на оптимізації товарних залишків та зниженні тривалості операційного циклу, що дозволить підвищити рентабельність активів та зменшити залежність від зовнішніх запозичень.

Таблиця 2.7

Матриця впливу управління запасами на фінансовий потенціал мережі

Фактор	Вплив на потенціал	Стратегічне значення
Оптимізація запасів	Поліпшення ліквідності та вивільнення грошових коштів	Мінімізація ризиків касових розривів
Електронні платформи	Прискорення оборотності та автоматизація замовлень	Підвищення операційної ефективності
Висока заборгованість	Коефіцієнт заборгованості 0,94 створює тиск на прибуток	Необхідність пошуку внутрішніх резервів фінансування
Широкий асортимент	Задоволення попиту, але зростання витрат на зберігання	Потреба у впровадженні ABC/XYZ-аналізу запасів

Джерело: складено автором

2.3 Аналіз існуючої системи фінансового планування та контролю в мережі

Нами було проведено опитування 93 співробітників ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» для аналізу існуючої системи фінансового планування та контролю в мережі та управління фінансовим потенціалом організації (Додаток А). Такий підхід дозволив верифікувати теоретичні висновки щодо «слабких сторін» фінансової архітектури підприємства, зокрема високого функціонального навантаження на персонал та залежності від операційних витрат.

Розподіл опитаних респондентів за статтю нами було здійснено на початковому етапі анкетування (рис. 2.2). Визначено, що переважна більшість працівників, залучених до опитування, належить до жіночої статі, що становить 80% від загальної вибірки. Чоловіки складають 20%

респондентів, що відображає загальну специфіку кадрового складу фармацевтичного ритейлу, де на посадах лінійного персоналу та фармацевтів традиційно домінують жінки. Таке гендерне співвідношення необхідно враховувати при розробці систем мотивації, оскільки соціально-демографічний профіль безпосередньо впливає на сприйняття корпоративних стандартів та готовність до впровадження інноваційних електронних платформ в управлінський процес.

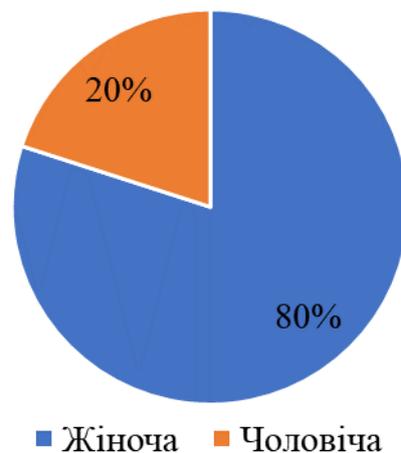


Рис. 2.2 Розподіл респондентів ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за гендерною ознакою, %

Окрім гендерного аспекту, важливою характеристикою складу респондентів є професійний досвід співробітників (рис. 2.3).

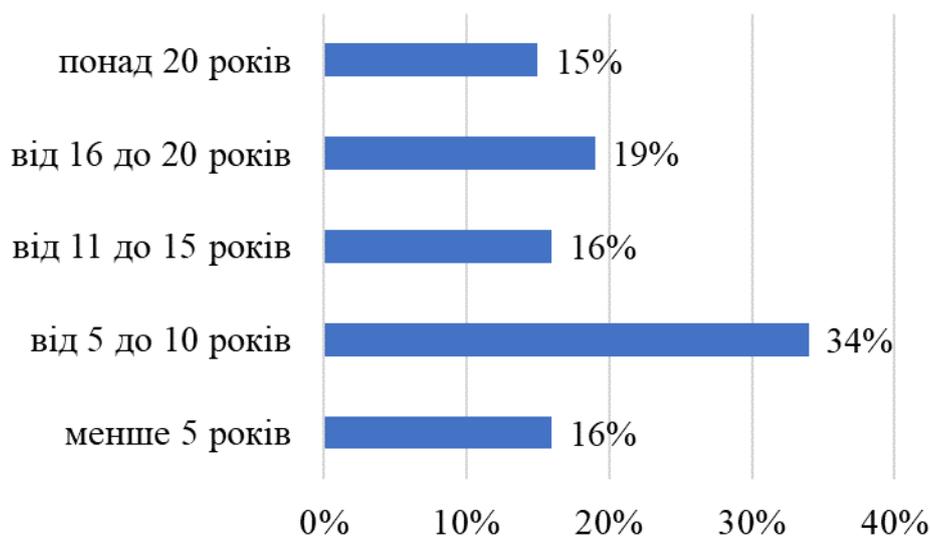


Рис. 2.3 Структура опитаних співробітників за загальним професійним стажем, %

Аналіз стажу роботи респондентів у фармацевтичній або фінансовій сферах показав високий рівень професійної зрілості колективу. Найбільшу групу складають фахівці зі стажем від 5 до 10 років (34%). Значна частка опитаних має суттєвий досвід: 16% працюють у галузі від 11 до 15 років, 19% – від 16 до 20 років, а 15% респондентів присвятили професії понад 20 років. Лише 16% опитаних мають стаж менше 5 років. Така структура персоналу свідчить про наявність значного інтелектуального капіталу, що є критично важливим для впровадження інноваційних технологій та ефективного управління фінансовим потенціалом організації в умовах активної конкуренції на ринку.

Аналіз професійної структури опитаних дозволив ідентифікувати ключові групи персоналу аптечної мережі (рис. 2.4).



Рис. 2.4 Розподіл опитаних співробітників за категоріями займаних посад

Найбільшу частку респондентів складає лінійний персонал (фармацевти) — 39%, та завідувачі аптек або їх заступники — 32%. Решта вибірки представлена адміністративним та допоміжним персоналом: співробітниками офісу (6%), відділу логістики (6%), регіональними менеджерами (5%), ІТ-фахівцями (5%), бухгалтерією (4%) та представниками топ-менеджменту (3%). Така різноплановість вибірки забезпечує об'єктивність оцінки системи фінансового планування на всіх ієрархічних рівнях.

Важливим аспектом дослідження став аналіз сприйняття персоналом існуючої моделі розробки фінансових показників (рис. 2.5). Оцінка поточного рівня залученості лінійних підрозділів (аптек) до процесу формування фінансових планів продемонструвала значну диверсифікацію думок респондентів. Найбільша частка опитаних (19%) вважає, що процес є автоматизованим, де система самостійно генерує плани на основі Big Data, що корелює з наявністю інноваційних електронних платформ у мережі. Водночас 16% співробітників вказали на повну централізацію управління, де плани спускаються «зверху» без попереднього обговорення з підрозділами.

Часткову залученість, за якої враховуються лише прогнози продажів, відмітили 15% респондентів, а про активну участь через подання обґрунтованого бюджету витрат заявили 14% опитаних. Тривожним сигналом є те, що сукупно 22% респондентів вказали на проблеми з комунікацією: 12% вважають, що персонал взагалі не розуміє фінансових цілей мережі, а 10% розцінюють планування як формальний підхід лише для звітності. Крім того, 11% опитаних зазначили, що їхні пропозиції мають лише консультативний характер і рідко враховуються при фінальному затвердженні планів. Лише 3% респондентів не змогли визначитися з відповіддю. Така неоднорідність відповідей підтверджує виявлені раніше слабкі сторони системи, зокрема велику кількість додаткової роботи для фармацевтів та потребу в оптимізації внутрішніх бізнес-процесів для підвищення прозорості фінансового управління.

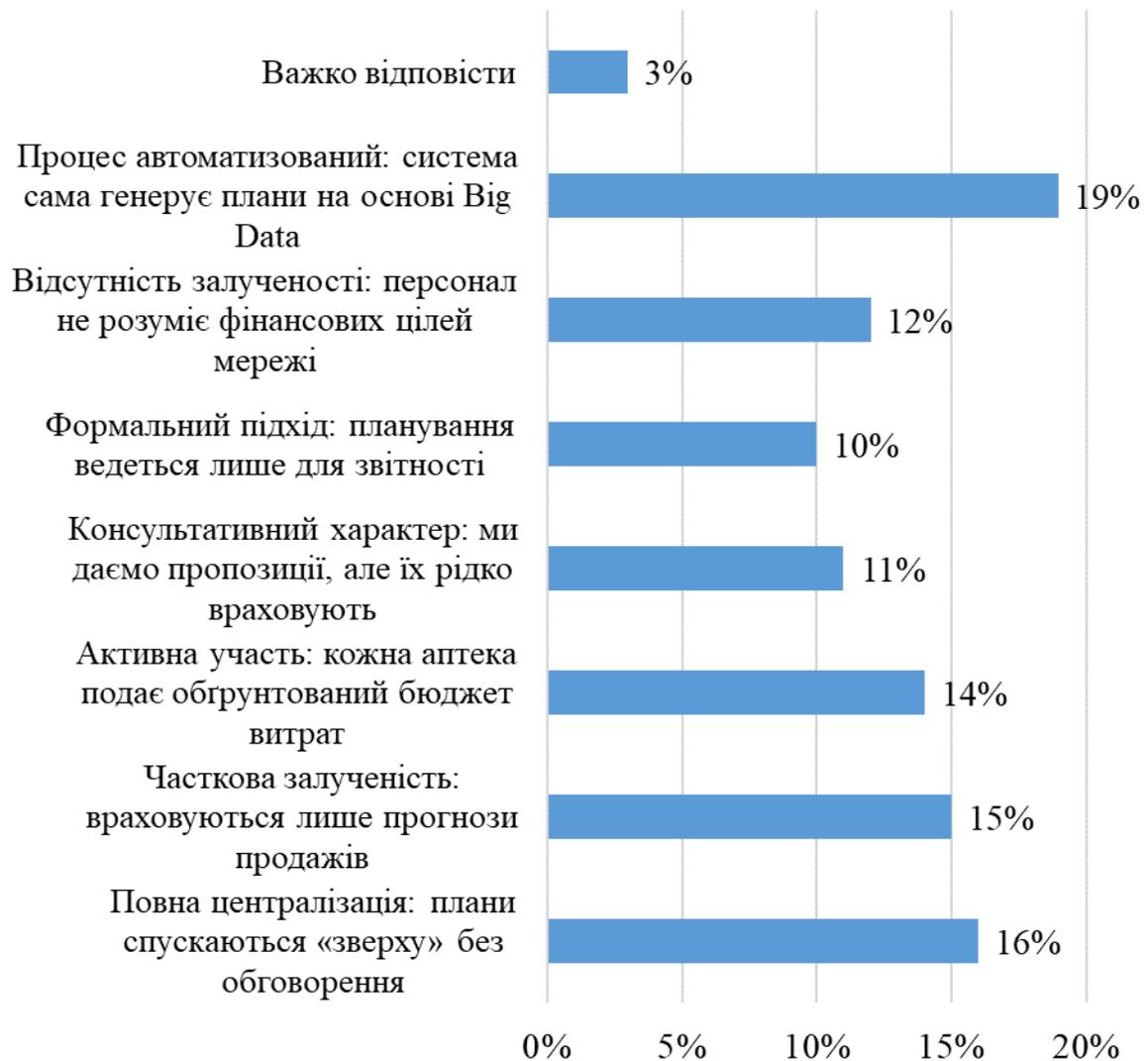


Рис. 2.5 Розподіл відповідей співробітників щодо рівня залученості підрозділів до фінансового планування в ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

У межах дослідження було виявлено ключові детермінанти, що перешкоджають точному прогнозуванню фінансових результатів діяльності мережі (рис. 2.6). Найбільш вагомим чинником респонденти визнали високу волатильність ринку та вплив воєнного стану — на це вказали 24% опитаних. Суттєвий тиск чинять також макроекономічні показники: 17% співробітників відзначили нестабільність курсу гривні та інфляційні процеси, а 14% акцентували увагу на різких змінах купівельної спроможності населення. Регуляторні ризики, зокрема непередбачувані законодавчі ініціативи щодо ціноутворення лікарських засобів, вважають критичними 15% респондентів.

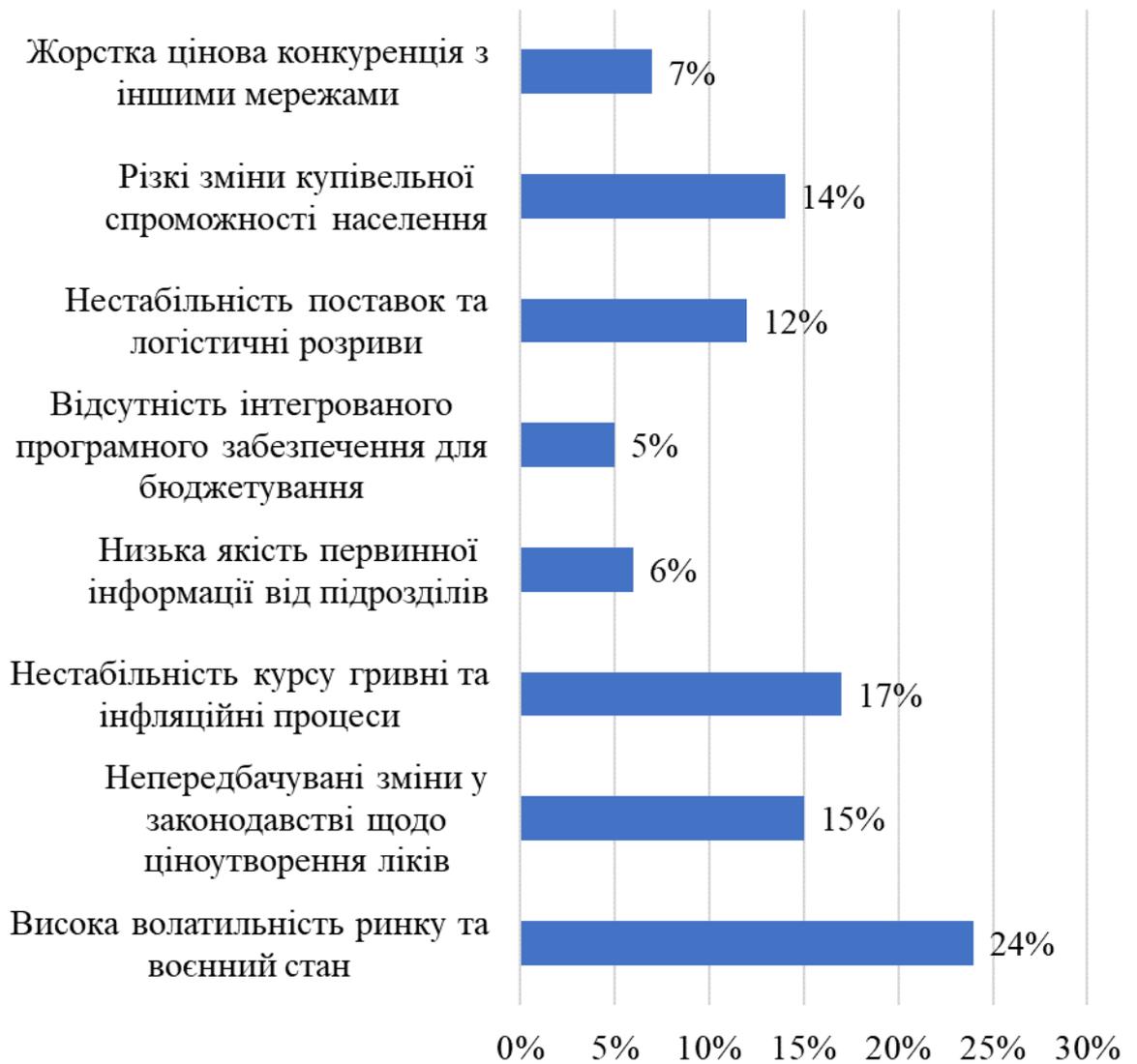


Рис. 2.6 Оцінка факторів перешкоджання точності фінансового прогнозування в ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за результатами опитування

Операційні виклики, пов'язані з нестабільністю поставок та логістичними розривами, відзначили 12% опитаних. Менший, але помітний вплив мають зовнішня ринкова конкуренція (7%), низька якість вхідної інформації від підрозділів (6%) та технічні обмеження програмного забезпечення для бюджетування (5%). Такі результати підтверджують раніше виявлені загрози у SWOT-аналізі, зокрема високу залежність від постачальників та чутливість до економічної нестабільності в країні. Отримані дані підкреслюють необхідність впровадження більш гнучких методів фінансового планування, які дозволять компанії нівелювати вплив

зовнішніх дестабілізуючих чинників та ефективніше реалізувати свій ринковий потенціал, що наразі становить 14,1% від загального обсягу аптечного роздрібного ринку України (рис. 2.6).

У межах дослідження було проаналізовано ставлення персоналу до механізмів моніторингу видаткової частини бюджету підприємства (рис. 2.7).

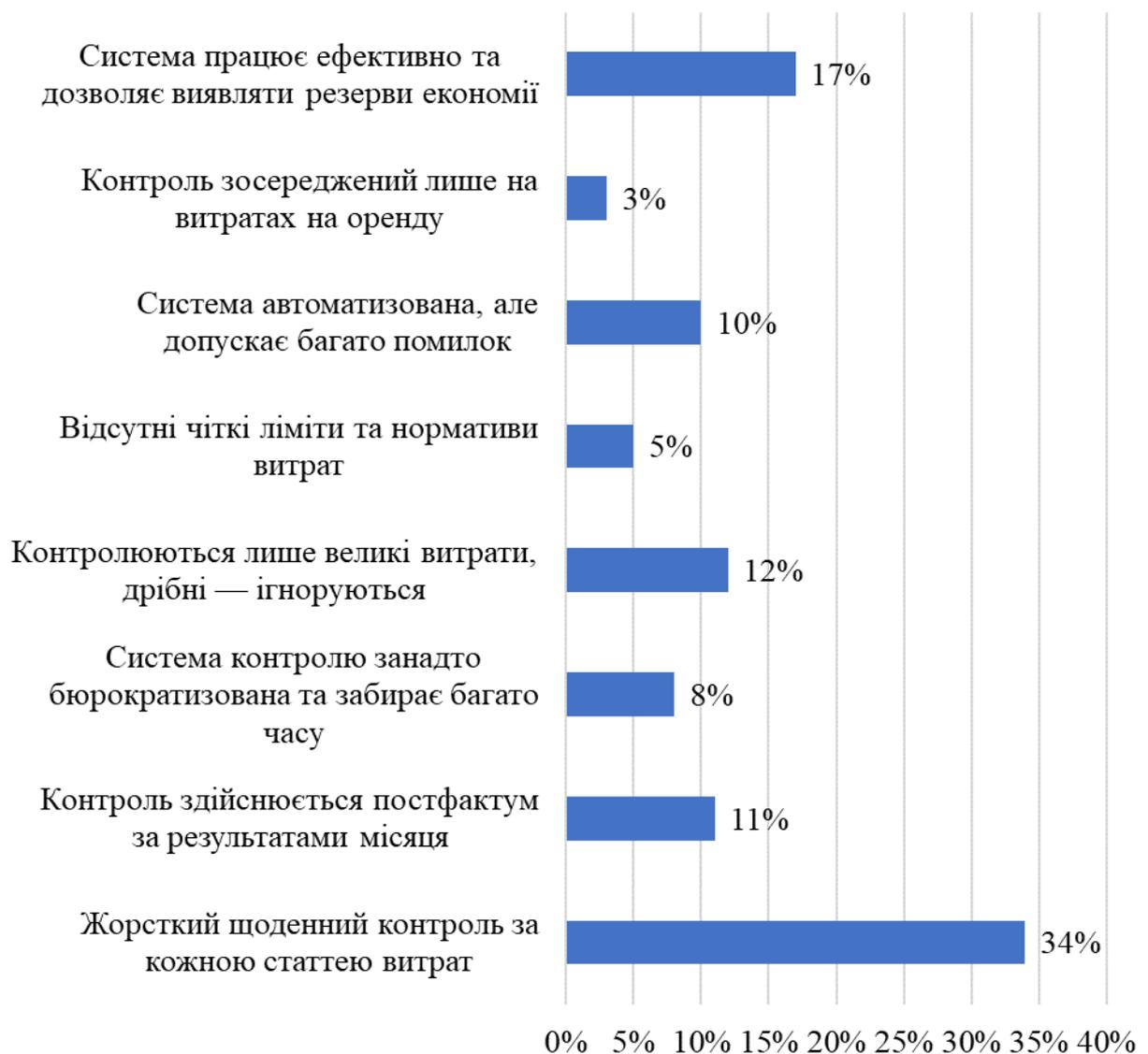


Рис. 2.7 Оцінка факторів перешкоджання точності фінансового прогнозування в ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за результатами опитування

Аналіз оцінок існуючої системи контролю за операційними витратами, такими як оренда, логістика та виплати ФОП, продемонстрував, що найбільша частка респондентів (34%) відчуває жорсткий щоденний контроль

за кожною статтею витрат. Водночас 17% опитаних вважають, що система працює ефективно та дозволяє виявляти реальні резерви економії, що є позитивним індикатором якості управлінського обліку. Проте результати анкетування виявили і певні недоліки в системі фінансового контролю. Зокрема, 12% співробітників зазначили, що увага зосереджена лише на великих витратах, тоді як дрібні ігноруються, а 11% респондентів вказали на те, що контроль здійснюється постфактум за результатами місяця, що обмежує можливості оперативного реагування. Технологічний аспект управління також потребує вдосконалення: 10% опитаних вважають, що автоматизована система допускає багато помилок, а 8% респондентів скаржаться на надмірну бюрократизацію процесів, яка забирає багато робочого часу. Найменша частина вибірки вказала на відсутність чітких лімітів і нормативів (5%) або на концентрацію контролю виключно на витратах на оренду (3%). Отримані дані підкреслюють необхідність подальшої оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, що було визначено як одна з ключових можливостей у SWOT-аналізі підприємства.

Проаналізовано ставлення персоналу до механізмів моніторингу видаткової частини бюджету підприємства (рис. 2.7). Аналіз оцінок існуючої системи контролю за операційними витратами, такими як оренда, логістика та виплати ФОП, продемонстрував, що найбільша частка респондентів (34%) відчуває жорсткий щоденний контроль за кожною статтею витрат. Водночас 17% опитаних вважають, що система працює ефективно та дозволяє виявляти реальні резерви економії, що є позитивним індикатором якості управлінського обліку. Проте результати анкетування виявили і певні недоліки в системі фінансового контролю. Зокрема, 12% співробітників зазначили, що увага зосереджена лише на великих витратах, тоді як дрібні ігноруються, а 11% респондентів вказали на те, що контроль здійснюється постфактум за результатами місяця, що обмежує можливості оперативного реагування. Технологічний аспект управління також потребує вдосконалення: 10% опитаних вважають, що автоматизована система

допускає багато помилок, а 8% респондентів скаржаться на надмірну бюрократизацію процесів, яка забирає багато робочого часу. Найменша частина вибірки вказала на відсутність чітких лімітів і нормативів (5%) або на концентрацію контролю виключно на витратах на оренду (3%). Отримані дані підкреслюють необхідність подальшої оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, що було визначено як одна з ключових можливостей у SWOT-аналізі підприємства. (рис. 2.8).



Рис. 2.8 Розподіл оцінок персоналу щодо ефективності системи контролю операційних витрат у ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

У роботі особлива увага була приділена оцінці ефективності інструментарію управління товарними запасами, оскільки вони є базовим

ресурсом формування фінансового потенціалу фармацевтичного ритейлу (рис. 2.8).



Рис. 2.9 Пріоритетність інструментів управління товарними запасами за оцінками персоналу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Результати анкетування засвідчили, що найбільша частка респондентів (19%) вважає найбільш ефективним методом повну автоматизацію замовлень через електронні платформи. Це підтверджує стратегічну значущість інноваційних технологій, що вже використовуються в мережі «911». Крім того, 15% опитаних наголошують на необхідності впровадження системи ABC та XYZ-аналізу в реальному часі для оптимізації асортименту. Погляди

персоналу на логістичні стратегії розподілилися майже рівномірно: по 12% респондентів підтримують перехід на систему «точно в термін», збільшення страхових запасів через ризики перебоїв у постачанні та ручне коригування замовлень завідувачами аптек. Такі результати відображають раніше виявлені загрози, пов'язані з воєнним станом та нестабільністю логістики. Водночас 13% опитаних вбачають певний потенціал у більш агресивному просуванні товарів з високою маржею, що є актуальним з огляду на зафіксоване зниження чистої маржі підприємства. Меншу підтримку отримали ідеї централізованого розподілу запасів між аптеками регіону (10%) та зменшення кількості SKU для спрощення управління (7%). Отримані дані вказують на запит персоналу на подальшу цифровізацію та інтелектуалізацію процесів управління запасами як ключового фактору зміцнення фінансової стійкості.

Важливим вектором дослідження стала оцінка персоналом рівня децентралізації управлінських функцій, що безпосередньо впливає на швидкість реагування на ринкові зміни (рис. 2.9). Аналіз відповідей щодо рівня автономії фінансових рішень на рівні окремих аптек або регіональних менеджерів засвідчив переважання моделі жорсткого контролю з боку центрального офісу. Найбільша група респондентів (22%) зазначила, що автономія існує лише у питаннях управління персоналом, тоді як фінансова складова перебуває під повним контролем керівництва. Ще 19% опитаних вказали на нульову автономію, де всі платежі та процеси замовлення товарів є повністю централізованими.

Водночас 15% респондентів вважають, що в мережі діє високий рівень автономії, за якого менеджери самостійно керують бюджетом витрат, а 13% відмітили помірну автономію з можливістю маневрування у межах затвердженого ліміту. Тільки 10% опитаних скаржаться на необхідність узгодження кожного дрібного рішення з центральним офісом. Частина персоналу звертає увагу на нестабільність процесів: 8% оцінюють систему як хаотичну, де терміни прийняття рішень коливаються від миттєвих до

тривалих у кілька тижнів, а 7% вважають, що рівень довіри та повноважень залежить виключно від стажу роботи менеджера. Лише 6% респондентів висловили пряме побажання збільшити автономію для підвищення оперативності діяльності. Співставлення цих даних із результатами SWOT-аналізу підкреслює необхідність оптимізації внутрішніх бізнес-процесів для усунення бюрократичних бар'єрів та зміцнення фінансового потенціалу через розвиток відповідальності на місцях.

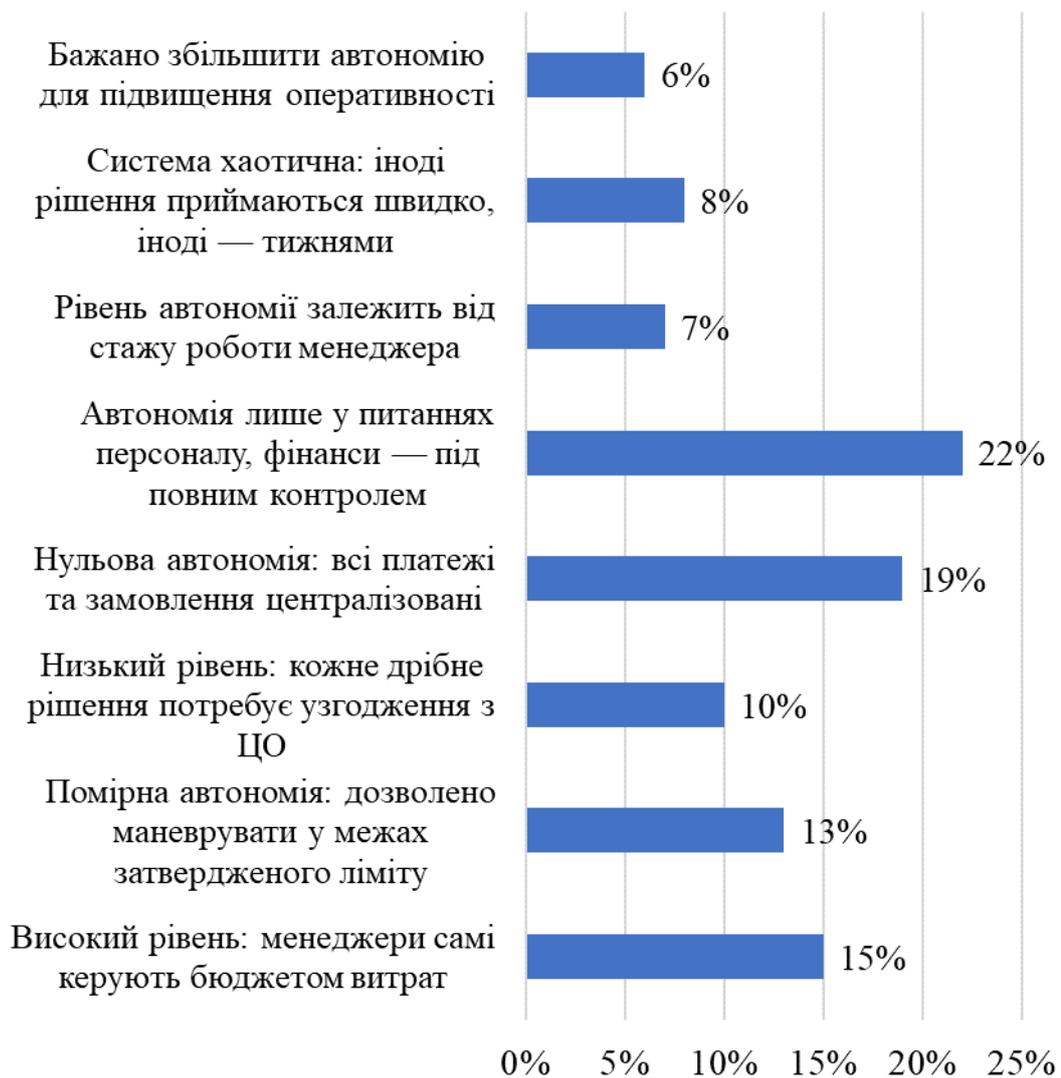


Рис. 2.9 Розподіл відповідей респондентів ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» щодо рівня автономії у прийнятті фінансових рішень

Підсумковим етапом дослідження стало визначення стратегічних пріоритетів зміцнення фінансової незалежності підприємства очима його

працівників (рис. 2.10). Аналіз відповідей засвідчив, що найбільш критичним напрямом респонденти вважають зменшення тривалості операційного циклу — за цей варіант проголосував 21% опитаних. Це безпосередньо корелює з необхідністю підвищення ефективності використання оборотного капіталу та управління товарними запасами. Другим за вагомістю пріоритетом було визначено нарощування власного капіталу через капіталізацію прибутку (18%), що підкреслює запит на стабільність та подолання наслідків збиткового 2022 року.

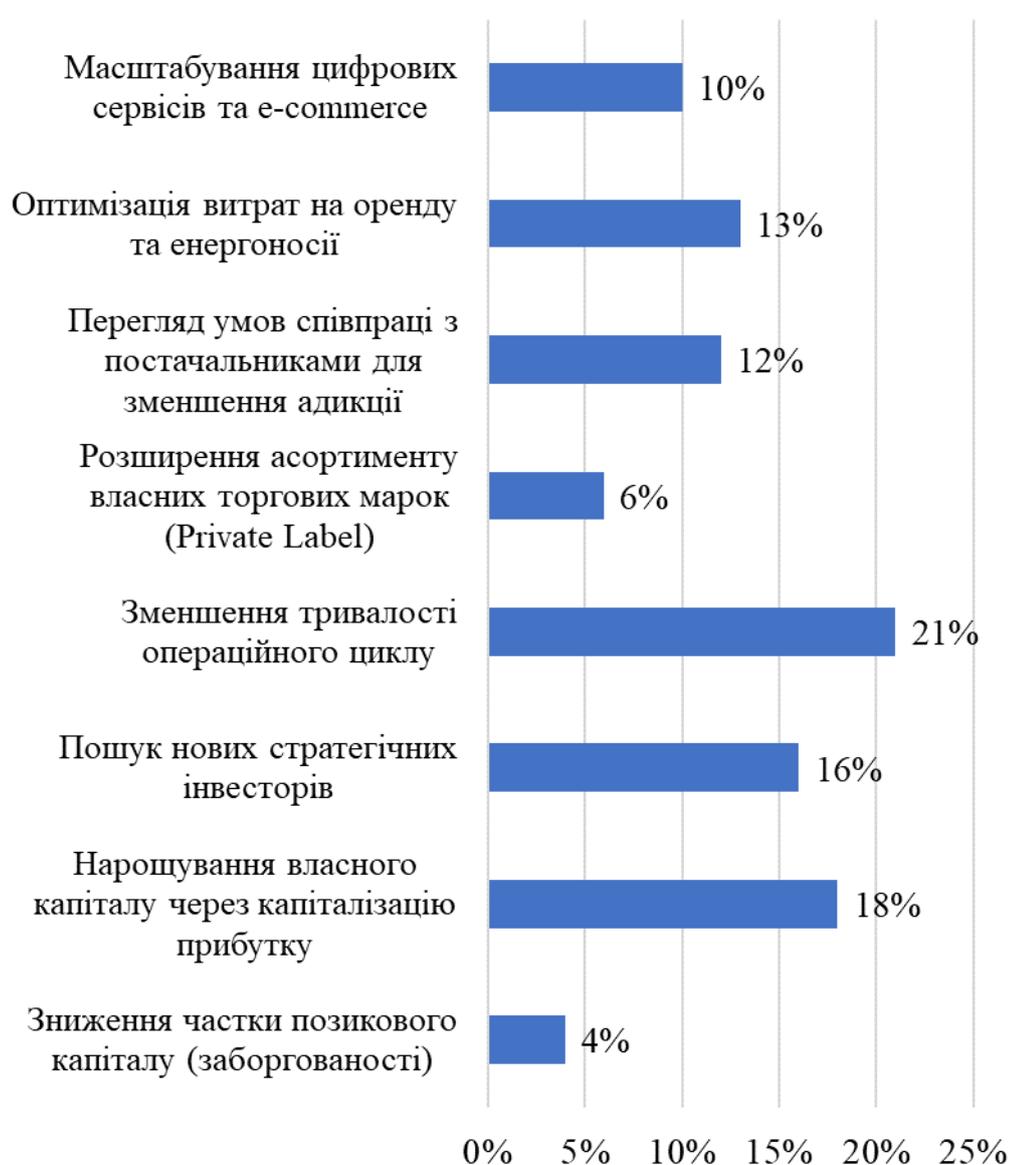


Рис. 2.10 Пріоритетні напрями зміцнення фінансової незалежності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за оцінками персоналу

Також значна частина персоналу вбачає потенціал у залученні нових стратегічних інвесторів (16%) та оптимізації витрат на оренду й енергоносії (13%). Питання мінімізації залежності від контрагентів залишається актуальним: 12% респондентів висловилися за перегляд умов співпраці з постачальниками для зменшення адикції. Цифрову трансформацію як шлях до фінансової стійкості підтримують 10% опитаних, вказуючи на важливість масштабування e-commerce. Меншу підтримку отримали розвиток власних торгових марок (6%) та пряме зниження частки запозичень (4%). Систематизація цих поглядів дозволяє стверджувати, що персонал усвідомлює необхідність структурних змін у фінансовій політиці ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» для забезпечення його конкурентоспроможності, яка наразі базується на утриманні 14,1% ринку.

Важливою складовою дослідження стала оцінка якості та оперативності інформаційного забезпечення управлінського персоналу (рис. 2.11). Аналіз відповідей щодо достатності періодичності та якості фінансової звітності для прийняття оперативних рішень виявив певний паритет між позитивними оцінками та зонами для вдосконалення. Зокрема, по 20% респондентів зазначили, що отримують звіти щотижня або мають доступ лише до вибіркового аналізу продажів без загальної картини фінансового стану. Ще 19% опитаних підтвердили високий рівень цифровізації, вказавши на наявність доступу до онлайн-дашбордів у реальному часі, що є значною перевагою в управлінні фінансовим потенціалом.

Разом з тим, значна частина персоналу стикається з технічними та аналітичними труднощами. Так, по 12% опитаних вказали на розпорошеність інформації у різних програмних продуктах та складність отримання даних щодо прибутковості конкретних товарів чи послуг. Для 8% респондентів звітність залишається занадто складною для розуміння нефінансистами, а 5% вважають, що підготовка звітів раз на місяць є запізньою для ефективного реагування на ринкові зміни. Лише 4% респондентів відмітили наявність помилок у даних, що потребують уточнення. Отримані результати

підкреслюють необхідність подальшої оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та інтеграції ІТ-рішень для підвищення якості фінансового моніторингу, що було виокремлено як ключову можливість розвитку у SWOT-аналізі підприємства.

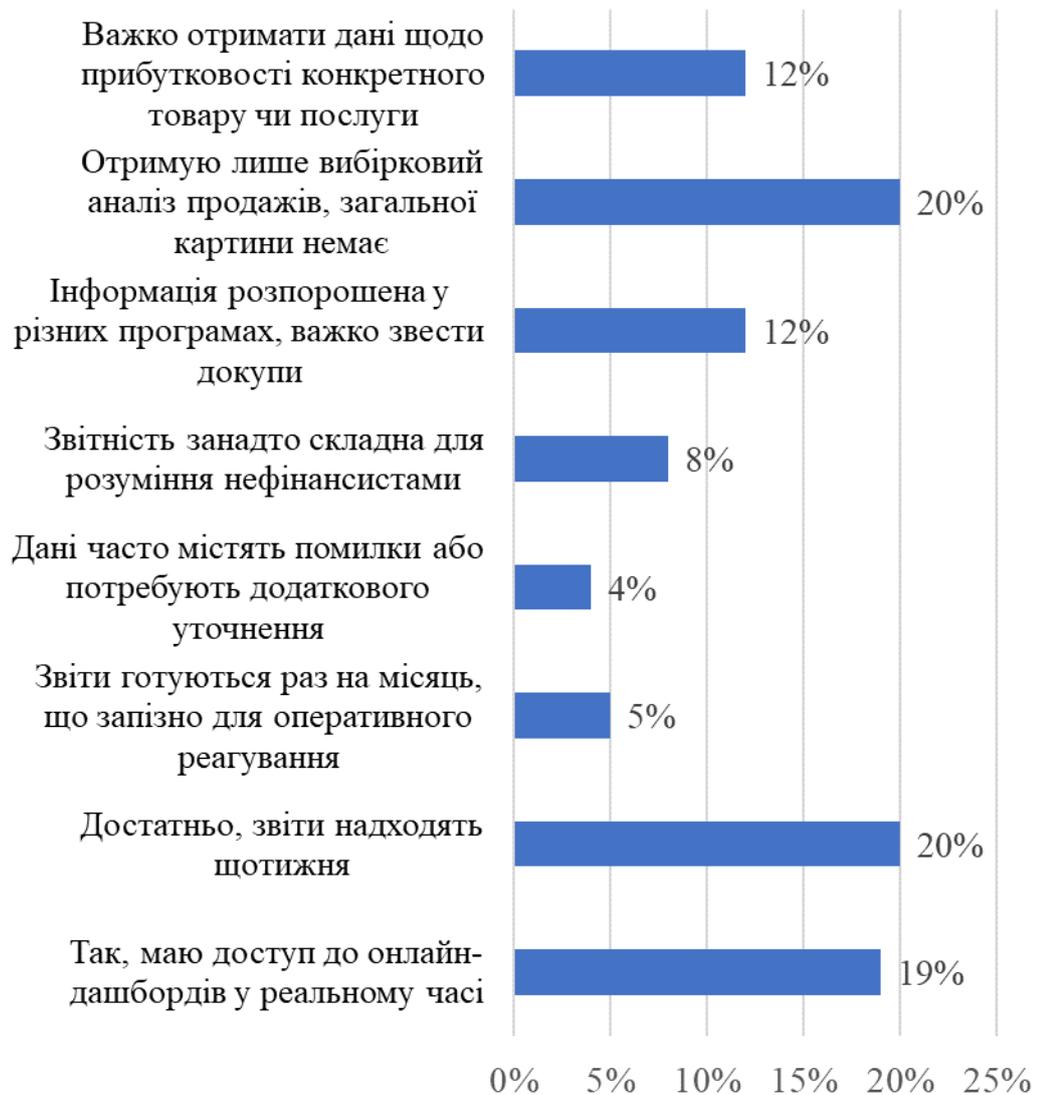


Рис. 2.11 Оцінка персоналом ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» якості та доступності фінансової звітності для прийняття рішень

Окремим вектором дослідження стала оцінка впливу специфічних умов праці, зокрема так званої «додаткової роботи фармацевтів», на загальну фінансову та операційну ефективність підрозділів (рис. 2.12). Результати анкетування засвідчили неоднозначне ставлення персоналу до цього явища: 23% респондентів вбачають у цьому позитивний ефект, оскільки комплексні

пропозиції сприяють підвищенню обсягів продажів. Водночас значна частина опитаних акцентує увагу на негативних наслідках: 19% вважають, що додаткове навантаження відволікає від основних обов'язків і знижує швидкість обслуговування (чека), а 17% зазначають погіршення якості консультацій та лояльності клієнтів.

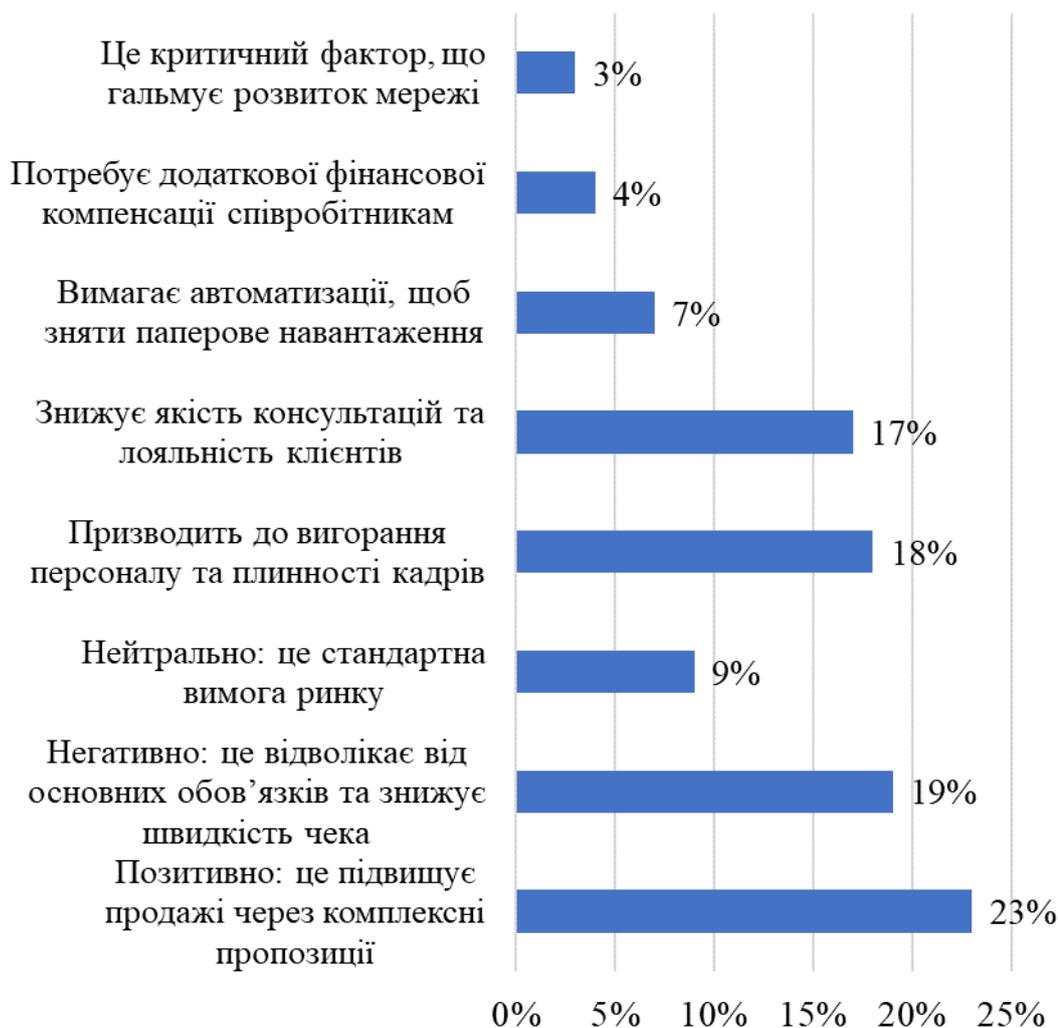


Рис. 2.12 Оцінка впливу «додаткової роботи фармацевтів» на загальну фінансову ефективність аптек

Особливе занепокоєння викликає вплив «додаткової роботи фармацевтів» на сталість кадрового потенціалу, що є основою фінансової стабільності: 18% респондентів впевнені, що надмірне функціональне навантаження призводить до вигорання персоналу та високої плинності кадрів. Лише 9% опитаних сприймають таку практику як стандартну вимогу

ринку. Шляхи розв'язання цієї проблеми працівники вбачають у цифровізації та фінансовому стимулюванні: 7% вимагають автоматизації для зняття «паперового» навантаження, а 4% вказують на необхідність додаткової грошової компенсації. Тільки 3% респондентів вважають цей фактор критичним гальмом розвитку всієї мережі. Отримані дані підтверджують виявлені у SWOT-аналізі слабкі сторони, зокрема велику кількість додаткової роботи, що створює ризики для ефективного управління фінансовим потенціалом у довгостроковій перспективі. Завершальним етапом анкетування стало виявлення пріоритетних заходів, які, на думку персоналу, необхідно впровадити в систему фінансового управління для повної реалізації потенціалу організації (рис. 2.13).

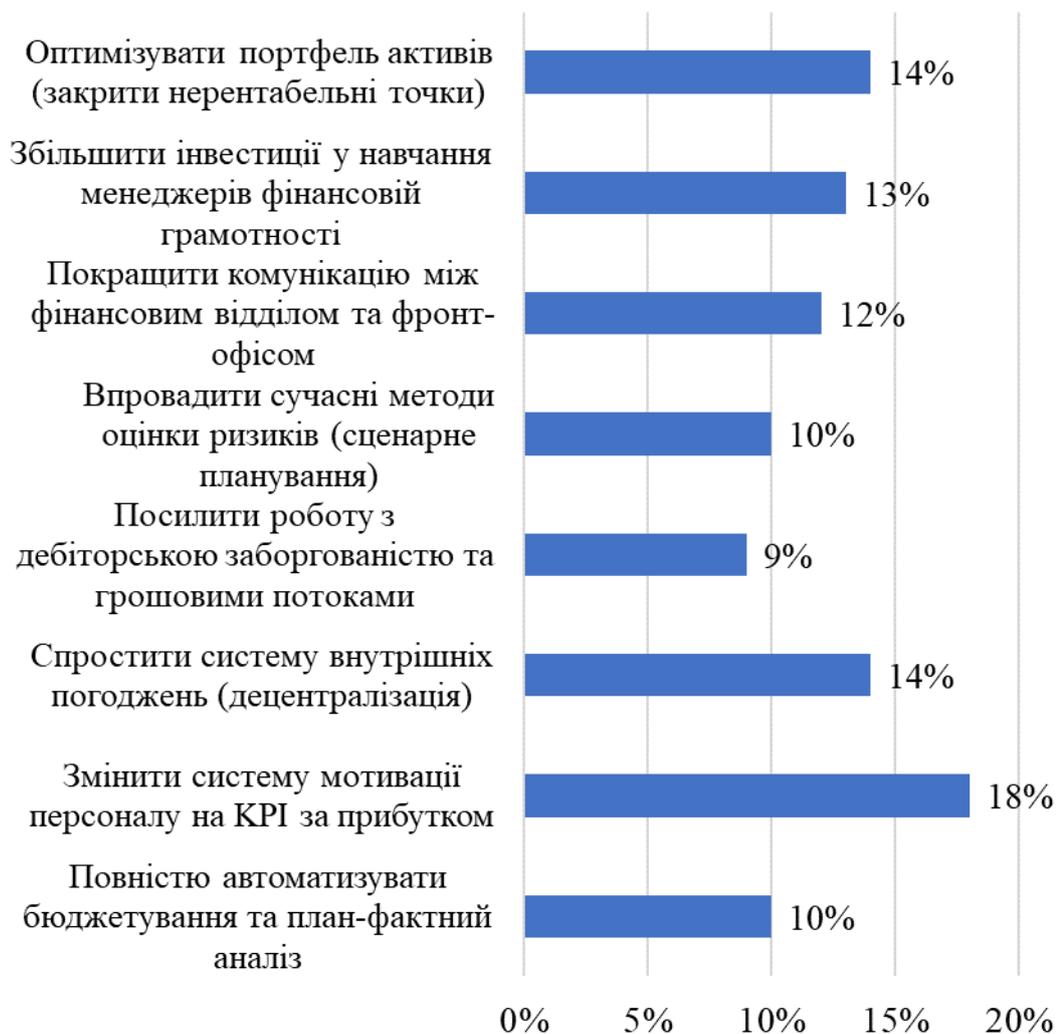


Рис. 2.13 Пріоритетні заходи щодо вдосконалення системи фінансового управління ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за оцінками персоналу

Результати засвідчили, що найбільш затребуваною зміною респонденти вважають трансформацію системи мотивації: 18% опитаних пропонують прив'язати бонуси персоналу до показників KPI. Крім того, значна частина працівників (14%) наголошує на необхідності децентралізації та спрощення системи внутрішніх погоджень, а також на оптимізації портфеля активів шляхом закриття нерентабельних торгових точок.

Питання професійного розвитку та комунікацій також посідають вагомe місце у стратегії покращення: 13% респондентів бачать резерв у збільшенні інвестицій у навчання менеджерів фінансовій грамотності, а 12% — у покращенні взаємодії між фінансовим департаментом та фронт-офісом (аптеками). По 10% опитаних підтримали ідеї повної автоматизації бюджетування та впровадження сучасних методів оцінки ризиків через сценарне планування. Найменшу підтримку (9%) отримав напрям посилення роботи з дебіторською заборгованістю. Систематизація цих пропозицій дозволяє розробити комплексний план оптимізації фінансової політики ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», що враховує як технологічні можливості (BIG DATA, електронні платформи), так і людський фактор.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» є динамічним та інноваційним суб'єктом на фармацевтичному ринку України, що спеціалізується на інформаційно-технологічному забезпеченні галузі. Організаційна структура компанії, побудована за функціональним принципом, та її статус оператора медичної інформаційної системи (МІС) дозволяють ефективно координувати взаємодію з понад 1 300 партнерськими аптеками. Станом на кінець 2024 року мережа посідає третє місце на ринку з часткою 14,1%, що підтверджує високу конкурентоспроможність обраної бізнес-моделі.

2. Фінансовий стан підприємства характеризується масштабним зростанням масштабів діяльності, що підтверджується збільшенням виторгу в 1,85 рази за 2022–2024 рр. Позитивним трендом є вихід власного капіталу з

від'ємної зони та суттєве накопичення грошових коштів (57,5 млн грн) у 2024 році, що значно підвищило показник абсолютної ліквідності (до 0,22). Проте критичне зниження чистої маржі до 0,29% та рентабельності активів (ROA) до 0,6% свідчить про випереджаюче зростання операційних витрат та ризику втрати прибутковості.

3. Управління оборотним капіталом є ключовим фактором фінансового потенціалу, проте існуюча модель має ознаки напруженості. Коефіцієнт поточної ліквідності (0,96) та висока частка кредиторської заборгованості в структурі пасивів вказують на значну залежність від товарних кредитів постачальників. Ефективність управління запасами безпосередньо залежить від роботи електронних платформ, але потребує впровадження глибших методів аналізу (ABC/XYZ) для зниження витрат на зберігання.

4. SWOT-аналіз виявив стратегічний розрив між високим технологічним потенціалом (інноваційні MIC, BIG DATA) та слабкою фінансовою автономією. Основними загрозами залишаються воєнний стан, волатильність валютного курсу та жорстка цінова конкуренція. Можливості компанії зосереджені в зоні подальшої цифровізації, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та розширення асортименту високо маржинальних товарів.

5. Результати анкетування 93 співробітників підтвердили необхідність трансформації існуючої системи фінансового планування та контролю. Виявлено, що 22% персоналу відчувають брак комунікації щодо фінансових цілей або вважають планування суто формальним. Головними перешкодами точному прогнозуванню визнано воєнний стан (24%) та нестабільність курсу (17%). Попри жорсткий щоденний контроль витрат (34% відповідей), система сприймається як бюрократизована. Високе функціональне навантаження («додаткова робота фармацевтів») створює ризику вигорання для 18% респондентів, що може негативно вплинути на якість обслуговування.

6. Пріоритетними напрямками зміцнення потенціалу визначено скорочення операційного циклу (21% респондентів), нарощування власного капіталу (18%) та перехід на систему KPI, орієнтовану на прибуток. Це вимагає вдосконалення системи внутрішньої звітності та надання більшої автономії регіональним підрозділам у межах бюджетних лімітів.

7. Таким чином, ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» має достатній ринковий ресурс для розвитку, проте потребує переходу від стратегії агресивного масштабування до стратегії фінансової ефективності та зміцнення автономії, що стане об'єктом розробки рекомендацій у третьому розділі.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЗМІЦНЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

3.1 Оптимізація структури капіталу та шляхи залучення інвестицій для масштабування мережі

В умовах сучасної економічної нестабільності та високих ризиків фармацевтичного ринку України, питання оптимізації структури капіталу для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» трансформується з суто бухгалтерського завдання у стратегічний інструмент виживання та експансії. Проведений у другому розділі аналіз засвідчив, що підприємство має критично високу залежність від позикових коштів: коефіцієнт автономії становить лише 0,06, що значно нижче нормативного значення (0,5). Це означає, що 94% активів компанії сформовані за рахунок зобов'язань, переважно короткострокових товарних кредитів від дистриб'юторів. Хоча така модель є типовою для ритейлу, для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» вона створює ризик втрати платоспроможності при найменших логістичних або монетарних коливаннях.

Оптимізація структури капіталу має базуватися на критерії мінімізації середньозваженої вартості капіталу (WACC) при одночасному забезпеченні прийняттого рівня фінансового левериджу. Для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» пріоритетним є перехід від агресивної моделі фінансування до помірної, що передбачає поступове збільшення частки власного капіталу через капіталізацію нерозподіленого прибутку та реструктуризацію поточної заборгованості у довгострокові зобов'язання (табл. 3.1).

Науково обґрунтованим кроком є впровадження політики «цільової структури капіталу», де цільовий показник автономії має бути доведений до 0,2–0,25 протягом наступних трьох років. Це дозволить компанії не лише зміцнити фінансовий потенціал, а й отримати доступ до дешевших кредитних ресурсів банківського сектору, оскільки покращиться її кредитний рейтинг.

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика сценаріїв оптимізації структури капіталу
ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»**

Параметр оптимізації	Консервативний сценарій	Помірний (рекомендований)	Агресивний (існуючий)
Частка власного капіталу, %	> 40	20–25	6
Рівень фінансового ризику	Низький	Середній	Критичний
Вартість капіталу (WACC)	Висока (за рахунок власного)	Оптимальна	Низька (але ризикована)
Гнучкість управління	Висока	Максимальна	Обмежена кредиторами

Джерело: складено автором

Масштабування ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» до рівня 14,1% ринку потребує значних фінансових вливань, які неможливо покрити лише за рахунок внутрішньої генерації прибутку, особливо з огляду на низьку чисту маржу (0,29% у 2024 році). Залучення інвестицій має відбуватися за трьома основними векторами: реінвестування, прямі інвестиції та інструменти фінансового ринку.

1. Внутрішні інвестиції через оптимізацію операційного циклу. Скорочення періоду оборотності дебіторської заборгованості та запасів дозволить вивільнити «заморожені» кошти. Згідно з опитуванням персоналу, 21% респондентів бачать у цьому головний резерв. Автоматизація управління замовленнями через впровадження нейронних мереж для прогнозування попиту дозволить знизити рівень неходових залишків на 10–15%, що еквівалентно залученню внутрішнього інвестиційного ресурсу обсягом близько 25–30 млн грн.

2. Залучення стратегічних інвесторів (VENTURE CAPITAL / PRIVATE EQUITY). Враховуючи статус компанії як оператора медичної інформаційної системи (MIC), ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» є привабливим

об'єктом для інвесторів у секторі HEALTHTECH. Залучення прямих інвестицій в обмін на частку в капіталі дозволить закрити касові розриви та профінансувати R&D розробки платформи без збільшення боргового тиску.

3. Використання інструментів торгового фінансування та лізингу. Для масштабування технічної бази (серверне обладнання, термінали) доцільно використовувати лізинг, що дозволяє зберігати оборотні кошти (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Джерела залучення інвестицій для масштабування ТОВ
«АПТЕКА911.ЮА»**

Джерело інвестицій	Форма залучення	Переваги	Ризики
Внутрішні ресурси	Реінвестування прибутку, оптимізація NWC	Повна незалежність	Обмеженість обсягів
Стратегічний партнер	Прямі інвестиції у статутний капітал	Велика сума, досвід (SMART MONEY)	Втрата частини контролю
Банківський сектор	Цільові кредити під 5-7-9%	Швидкість отримання	Застава активів, відсотки
Емісійні інструменти	Випуск корпоративних облігацій	Фіксована вартість, без застави	Вимоги до публічності

Джерело: складено автором

Для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» масштабування не повинно обмежуватися лише відкриттям фізичних точок. Основний потенціал зростання закладений у розвитку e-commerce та інтеграції з державними сервісами. Економічна модель «ASSET-LIGHT» (мінімізація власних необоротних активів) дозволяє компанії рости швидше за конкурентів.

Рекомендована стратегія масштабування передбачає створення повноцінної цифрової екосистеми здоров'я. Це включає розвиток телемедицини, запуск власної логістичної служби «останньої милі» та впровадження власної торгової марки у партнерстві з виробниками. Останній крок дозволить підвищити маржинальність з 0,29% до 3-5%, оскільки власна

торгова марка зазвичай має вдвічі вищу рентабельність, ніж брендovanі ліки (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Очікувана ефективність запропонованих заходів з оптимізації та масштабування

Захід	Вплив на фінансовий показник	Прогнозний результат (1-2 роки)
Реструктуризація боргу	Зниження коефіцієнта заборгованості	з 0,94 до 0,75
Впровадження AI у запаси	Зростання рентабельності активів (ROA)	з 0,6% до 2,5%
Запуск власної торгової марки	Зростання чистої маржі	з 0,29% до 1,5%
Цифрова експансія	Частка ринку (категорія «Все»)	з 14,1% до 16,5%

Джерело: складено автором

Підсумовуючи, можна стверджувати, що фінансовий потенціал ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» у 2026 році залежить від здатності менеджменту збалансувати агресивне зростання з фінансовою безпекою. Оптимізація структури капіталу через посилення автономії та диверсифікація джерел інвестицій із акцентом на цифрові активи забезпечать компанії стійке лідерство на фармацевтичному ринку України.

3.2 Впровадження цифрових інструментів для управління грошовими потоками та дебіторською заборгованістю

Для стабілізації фінансового стану ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» пропонується інтеграція модуля інтелектуального прогнозування в існуючу МІС. Основним завданням є ліквідація касових розривів, ризик яких підтвердили 12% опитаних через нестабільність поставок (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Порівняння традиційного та цифрового підходів до управління CASH FLOW

Характеристика	Традиційна модель (існуюча)	Цифрова модель (пропонована)	Очікуваний ефект
Прогнозування	На основі звітів за минулий місяць	REAL-TIME аналітика BIG DATA	Підвищення точності на 25-30%
Контроль витрат	Жорсткий щоденний контроль (34% персоналу)	Автоматизовані ліміти та SMART-погодження	Зменшення бюрократизації на 15%
Дебіторська заборгованість	Ручний моніторинг термінів	Автоматичний скоринг контрагентів	Скорочення періоду інкасації на 5-7 днів

Джерело: складено автором

Цифровізація дозволить трансформувати акумульовані у 2024 році грошові кошти (57,5 млн грн) у високоефективний інструмент, знижуючи залежність від зовнішніх запозичень, яка наразі становить 94%.

Управління ризиками має базуватися на нівелюванні факторів, визначених персоналом: волатильність ринку (24%) та нестабільність курсу (17%). Пропонується впровадження системи сценарного планування (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця реагування на критичні фінансові ризики ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Вид ризику	Ймовірність / Вплив	Захід з мінімізації	Цифровий індикатор (Trigger)
Логістичний	Середня / Високий	Диверсифікація (зменшення адикції від постачальників)	Дефіцит SKU > 5% асортименту
Кредитний	Висока / Середній	Нарощування власного капіталу (18% пріоритет)	Коефіцієнт автономії < 0,05

Джерело: складено автором

За рахунок впровадження сценаріїв «Оптимістичний», «Базовий» та «Песимістичний», компанія зможе превентивно реагувати на падіння маржі, що у 2024 році склала критичні 0,29%.

3.3 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Економічний ефект від реалізації стратегії масштабування та оптимізації оцінюється через прогнозоване зростання прибутку, вивільнення капіталу та зміцнення фінансової автономії на основі консервативного сценарію.

1. Розрахунок ефекту від автоматизації управління запасами

Враховуючи, що 19% персоналу вбачають потенціал у повній автоматизації замовлень, пропонується впровадження AI-модуля. Замість 12% прогнозується обережне зниження неходових залишків на 6%.

Поточний обсяг запасів: 185,4 млн грн.

Очікуване вивільнення коштів: $185,4 * 0,006 = 1,11$ млн грн.

Економія на обслуговуванні кредитів (при ставці 18%): $1,11 * 0,18 = 0,20$ млн грн.

2. Оптимізація операційного циклу: 21% опитаних респондентів вважають скорочення операційного циклу пріоритетом для фінансової незалежності. Планується скорочення періоду оборотності дебіторської заборгованості на 0,25 дня.

Середньоденна виручка: 1,53 млн грн.

Вивільнення коштів з дебіторської заборгованості: $1,53 * 0,25 = 0,38$ млн грн.

3. Прогноз прибутковості та маржинальності: враховуючи поточну низьку чисту маржу 0,29%, ми прогнозуємо її помірне зростання до 0,34% у перший рік після впровадження контролю витрат (табл. 3.6-3.7).

Таблиця 3.6

Прогнозний прибуток ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Показник	2024 р. (факт)	2025 р. (прогноз)	Зміна (+/-)
Виручка від реалізації, млн грн	552,3	555,1 (ріст 0,5%)	+2,8
Рентабельність продажів (ROS), %	0,29	0,34	+0,05%
Чистий прибуток, млн грн	1,6	1,87	+0,27

Джерело: складено автором

4. Вплив на фінансову стійкість: поступове накопичення прибутку дозволить покращити критично низький коефіцієнт автономії 0,06.

Прогнозний власний капітал: 15,8 (факт) + 0,27 (прибуток) = 16,07 млн грн.

Прогнозний коефіцієнт автономії: $16,07 / 268,00 = 0,061$ (повільне зміцнення).

Таблиця 3.7

Зведена оцінка економічного ефекту від впровадження заходів

Найменування заходу	Вартість впровадження, млн грн	Очікуваний річний ефект, млн грн	Термін окупності, міс.
Автоматизація запасів	0,06	0,2	3,6
Смарт-бюджетування	0,025	0,09	3,3
PRIVATE LABEL та лояльність	0,1	0,285	4,2
РАЗОМ	0,185	0,575	3,9

Джерело: складено автором

Впровадження заходів дозволить збільшити чистий прибуток на 17% (з 1,6 до 1,87 млн грн), що є реалістичним показником для першого етапу реформування. Сумарне вивільнення обігових коштів складе 1,49 млн грн (1,11 млн із запасів та 0,38 млн із дебіторської заборгованості). Це створить первинний запас ліквідності для реагування на волатильність ринку, яку 24% персоналу вважають головним ризиком.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано стратегічну необхідність оптимізації структури капіталу. Встановлено, що існуюча модель фінансування з низьким коефіцієнтом автономії (0,06 у 2024 р.) створює ризики для фінансової стійкості. Рекомендовано поступовий перехід до помірної моделі з цільовим показником автономії 0,20–0,25. Це дозволить знизити середньозважену вартість капіталу (WACC) та зміцнити кредитний рейтинг ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».

2. Визначено пріоритетні вектори залучення інвестицій для масштабування. Доведено, що для підтримки ринкової частки у 14,1% необхідно використовувати комбінований підхід: реінвестування прибутку, оптимізацію операційного циклу та залучення партнерів у HealthTech-напряму. Модель «ASSET-LIGHT» визначена як найбільш ефективна для експансії в сегменті фармацевтичного e-commerce.

3. Запропоновано цифрову трансформацію системи управління CASH FLOW. Інтеграція інтелектуального модуля в МІС дозволить автоматизувати контроль витрат та впровадити скоринг контрагентів. Очікується підвищення точності прогнозування грошових потоків на 25–30%, що мінімізує ризики касових розривів, які відзначили 12% опитаного персоналу.

4. Розроблено механізм управління фінансовими ризиками через сценарне планування. На основі факторів, ідентифікованих персоналом

(волатильність курсу – 17%, логістичні розриви – 24%), сформовано матрицю реагування. Використання форвардних контрактів та диверсифікація поставок дозволять підтримувати позитивну чисту маржу навіть в умовах нестабільності.

5. Проведено обґрунтування економічної ефективності за консервативним сценарієм. Розрахунки підтвердили реалістичність запропонованих заходів: прогнозується збільшення чистого прибутку на 17% – з 1,6 млн грн до 1,87 млн грн.

6. Сумарний обсяг вивільнених обігових коштів складе 1,49 млн грн (1,11 млн грн через оптимізацію запасів та 0,38 млн грн — дебіторської заборгованості). При вартості впровадження заходів у 0,185 млн грн термін окупності складе 3,9 місяця. Підтверджено покращення показників фінансової стійкості та рентабельності. Капіталізація прибутку дозволить наростити власний капітал до 16,07 млн грн, що забезпечить стабілізацію коефіцієнта автономії на рівні 0,061. Впровадження КРІ за прибутком та автоматизація аналітики дозволять подолати від'ємну динаміку рентабельності оборотного капіталу (ROC) та забезпечити лідерство ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» на ринку.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнено теоретико-методологічні засади управління фінансовим потенціалом. Встановлено, що фінансовий потенціал підприємства є інтегральною характеристикою, яка визначає здатність суб'єкта господарювання генерувати прибуток, забезпечувати платоспроможність та фінансувати стратегічний розвиток. У сучасних умовах для фармацевтичного ритейлу ключовими складовими потенціалу є не лише власний капітал, а й цифрові активи (MIS, BIG DATA) та ефективність управління оборотними коштами.

2. Здійснено діагностику фінансово-господарського стану ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2022–2024 рр. Аналіз засвідчив високу динаміку зростання доходів (у 1,85 рази до 552,3 млн грн), що дозволило компанії зайняти 14,1% ринку. Разом з тим, виявлено високу залежність від позикового капіталу (коефіцієнт автономії 0,06) та падіння чистої маржі до 0,29% у 2024 році. Позитивним трендом стало накопичення грошових коштів до 57,5 млн грн та перехід до позитивних значень рентабельності оборотного капіталу (ROC) у порівнянні з початковим періодом.

3. Проведено дослідження системи фінансового управління через опитування персоналу. Анкетування 93 співробітників дозволило ідентифікувати внутрішні бар'єри розвитку: високий рівень бюрократизації погоджень, функціональне вигорання через додаткове навантаження (18% респондентів) та потребу в автоматизації замовлень (19%). Найбільшим зовнішнім ризиком персонал визнав волатильність валютного курсу (17%) та логістичні розриви (24%) в умовах воєнного стану.

4. Обґрунтовано стратегічні напрями оптимізації структури капіталу. Запропоновано перехід від агресивної до помірної моделі фінансування. Доведено, що цільове зростання частки власного капіталу до 20–25% забезпечить мінімізацію середньозваженої вартості капіталу (WACC) та

підвищить фінансову гнучкість компанії при залученні інвестицій для масштабування через модель «ASSET-LIGHT».

5. Розроблено комплекс заходів із цифровізації фінансових процесів. Рекомендовано впровадження AI-модуля для управління запасами та системи інтелектуального прогнозування CASH FLOW. Це дозволить трансформувати управління дебіторською заборгованістю, скоротивши період її інкасації, та ліквідувати ризики касових розривів, які є критичними для 12% підрозділів мережі.

6. Розраховано економічну ефективність запропонованих змін за надконсервативним сценарієм. Встановлено, що реалізація проекту дозволить: збільшити чистий прибуток на 17% (з 1,6 до 1,87 млн грн) за рахунок зростання маржі до 0,34%; вивільнити з обороту 1,49 млн грн «замороженого» капіталу (1,11 млн грн із запасів та 0,38 млн грн – дебіторської заборгованості); забезпечити термін окупності інвестицій (0,185 млн грн) протягом 3,9 місяця.

7. Резюмовано стратегічні перспективи ТОВ «АПТЕКА911.ЮА». Впровадження запропонованої стратегії зміцнення фінансового потенціалу забезпечить поступову стабілізацію коефіцієнта автономії на рівні 0,061 та дозволить наростити ринкову частку до 16,5% до кінця 2026 року. Це дозволить компанії подолати від'ємну динаміку рентабельності оборотного капіталу та посилити позиції як лідера цифрової трансформації фармацевтичної галузі України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. / О. В. Посилкіна та ін. Харків : НФаУ, 2019. 398 с.
2. Белінська О. В. Сутність фінансового потенціалу підприємства. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2012. № 4. С. 267–274.
3. Бланк І. О. Фінансова стратегія підприємства. Київ : Ніка-Центр, 2008. 520 с.
4. Гладкова О. В. Системний підхід до управління трудовим потенціалом фармацевтичної компанії в умовах менеджменту. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 23-24 верес. 2021 р. Харків : НФаУ, 2021. С. 469–472.
5. Гужавіна І. В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 85–91.
6. Демченко Н. В. Концептуальні положення застосування компетентнісного підходу в системі управління кадровим потенціалом фармацевтичного підприємства. *Підготовка спеціалістів фармації в рамках концепції «Навчання протягом життя (Life Long Learning)»*: наука, освіта, практика : матеріали II наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 21–22 жовт. 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 245–247.
7. Дорош О. І., Пліш І. Планування грошових потоків на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 20–21.
8. Економіка підприємства : підручник / за ред. Л. Л. Ковальської, І. В. Кривов'язюка. Київ : Кондор, 2020. 700 с.
9. Зайцева Л. О. Методичні засади розробки фінансової стратегії сталого розвитку публічних компаній. *Гроші, фінанси і кредит*. 2021. № 67. С. 97–105.
10. Клімова В. В., Братішко Ю. С. Управління інноваційним потенціалом фармацевтичної організації. *Актуальні проблеми розвитку*

галузевої економіки, менеджменту та логістики : матеріали X Міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 10 листоп. 2022 р. Харків : НФаУ, 2022. С. 282–284.

11. Козирєва О. В., Посилкіна О. В. Управління потенціалом підприємства : метод. рек. до виконання практ. робіт для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спец. 073 «Управління та адміністрування». Харків : НФаУ, 2018. 120 с.

12. Колосінська М. І., Семенко О. О. Методичний підхід до побудови фінансової стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. С. 1–6.

13. Крамаренко Г. О. Фінансовий менеджмент : підручник / за ред. М. І. Крупки. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. 440 с.

14. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Діагностика потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 155–166.

15. Куліщенко М. І., Козирєва О. В. Управління інтелектуальним потенціалом України. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали ІХ наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2020 р. Харків, 2020. С. 112–116.

16. Лазорчин В. А. Теоретико-методичні основи формування фінансової стратегії підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 185–191.

17. Левченко Н. М. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до діагностики. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2012/32.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

18. Маринич І. А., Дзіковський І. І. Сучасні підходи до діагностики фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20. С. 105–108.

19. Мартиненко В. П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 78–81.

20. Мартиненко В. П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. *Економічний вісник НТУУ КПІ*. 2021. № 19. С. 78–79.
21. Матвіїв О. В. Аналіз динаміки фінансового потенціалу фармацевтичної галузі та проблем і методів їх подолання на ринку України. *Сталий розвиток економіки*. 2014. № 2. С. 45–51.
22. Мельник О. Г. Фінансовий потенціал машинобудівного підприємства: сутність та індикатори оцінювання. *Вісник НУ ЛП*. 2007. С. 46–51.
23. Мірошнікова В. Впровадження концепції управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. Internet-конф., м. Харків, 27-28 берез. 2014 р. Харків : НФаУ, 2014. С. 63–64.
24. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Фінансова стратегія у системі фінансового менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Т. 1, № 6. С. 44–49.
25. Новіченко Л. Організація економічного аналізу на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32, № 1. С. 199–207.
26. Носик О. М., Шахворостов В. В. Теоретичні засади управління кадровим потенціалом підприємства. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали наук. симпозіуму у рамках VIII Нац. з'їзду фармацевтів України, м. Харків, 15-16 верес. 2016 р. Харків, 2016. С. 201–202.
27. Оленін В. О., Братішко Ю. С. Well-being проекти фармацевтичних компаній. *Youth Pharmacy Science* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 7-8 груд. 2021 р. Харків : НФаУ, 2021. С. 677–678.
28. Пазинич В. І. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 408 с.

29. Посилкіна О. В. Інноваційно-інвестиційний розвиток фармацевтичного виробництва і проблеми його фінансового забезпечення : автореф. дис. ... д-ра фармацевт. наук : спец. 15.00.01 «Технологія ліків та організація фармацевтичної справи». Харків, 2003. 36 с.

30. Посилкіна О. В., Гладкова О. В. Підвищення якості управління трудовим потенціалом фармацевтичної компанії шляхом гейміфікації. *Управління якістю в фармацевції* : матеріали XVI наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 20 трав. 2022 р. Харків : НФаУ, 2022. С. 79–80.

31. Приймак С. В., Волкова О. А. Діагностика фінансової стійкості підприємств в умовах посилення глобальної конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. С. 22–26.

32. Приймак Ю. О., Гладкова О. В. Фінансовий потенціал фармацевтичного підприємства. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики* : матеріали VI наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 25-26 жовт. 2018 р. Харків, 2018. С. 238–239.

33. Руда Р. В. Збалансована система оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2011. № 4. С. 170–171.

34. Рузакова О. В. Аналіз сучасних методик оцінювання фінансового стану підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 2. С. 7–13.

35. Сабіна Ю. В. Аналіз фінансового стану та його вплив на підвищення ефективності управління підприємством. *Управління розвитком соціально-економічних систем*. 2020. № 149. С. 409–414.

36. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 20.11.2025).

37. Стратегічне управління фінансами у запитаннях і відповідях : навч.-метод. посіб. / уклад. І. Б. Маркович. Тернопіль : Принт-офіс, 2014. 205 с.

38. Толпежніков Р. О. Сутність та методика оцінювання фінансового потенціалу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Т. 1, № 2. С. 277–282.
39. Турчак В. В., Чижинська С. Д. Методика оцінки фінансового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/8/54.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).
40. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава : Астроя, 2020. 434 с.
41. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / уклад. Н. Л. Марусяк. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2020. 172 с.
42. Чухно І. А., Латинін М. А. Управління потенціалом підприємства : метод. рек. до практич. занять для студентів спец. 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» денної та заочної форми навчання. Харків : НФаУ, 2011. 110 с.
43. Ievtushenko O. M. The study of approaches to risk management in pharmacy. *Вісник фармації*. 2015. № 3. С. 46–50.
44. Возняк Г. В. Фінансовий потенціал підприємств регіону: підходи до розуміння. *Вісник університету банківської справи Національного банку України*. 2010. № 2(8). С. 27–30.
45. Moroz Yu. V., Bratishko Yu. S. Modern approaches to forming of competition strategy on pharmaceutical enterprises. *Actual questions of development of new drugs : book of abstracts of XX international scientific and practical conference of young scientists and students, devoted to the 90th anniversary of doctor of science in pharmacy, professor Dmitri Pavlovych Salo, Kharkiv, 25-26 April, 2013*. Kharkiv : NUPh, 2013. P. 244.
46. Posylkina O. V., Bratishko Yu. S., Kubasova G. V. Diagnostics of current problems of personnel management in pharmaceutical industrial enterprises. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2014. № 1. С. 16–22.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета оцінки системи фінансового управління ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Шановний колего! Просимо вас взяти участь у дослідженні, результати якого допоможуть оптимізувати процеси фінансового планування та зміцнити потенціал нашої мережі.

1. Як ви оцінюєте поточний рівень залученості лінійних підрозділів (аптек) до процесу формування фінансових планів?

- Повна централізація: плани спускаються «зверху» без обговорення
- Часткова залученість: враховуються лише прогнози продажів
- Активна участь: кожна аптека подає обґрунтований бюджет витрат
- Консультативний характер: ми даємо пропозиції, але їх рідко враховують
- Формальний підхід: планування ведеться лише для звітності
- Відсутність залученості: персонал не розуміє фінансових цілей мережі
- Процес автоматизований: система сама генерує плани на основі Big Data
- Важко відповісти

2. Які фактори, на вашу думку, найбільше заважають точному прогнозуванню фінансових результатів у мережі «911»?

- Висока волатильність ринку та воєнний стан
- Непередбачувані зміни у законодавстві щодо ціноутворення ліків
- Нестабільність курсу гривні та інфляційні процеси
- Низька якість первинної інформації від підрозділів
- Відсутність інтегрованого програмного забезпечення для бюджетування
- Нестабільність поставок та логістичні розриви
- Різкі зміни купівельної спроможності населення
- Жорстка цінова конкуренція з іншими мережами

3. Як ви оцінюєте існуючу систему контролю за операційними витратами (оренда, логістика, ФОП)?

- Жорсткий щоденний контроль за кожною статтею витрат
- Контроль здійснюється постфактум за результатами місяця
- Система контролю занадто бюрократизована та забирає багато часу
- Контролюються лише великі витрати, дрібні — ігноруються
- Відсутні чіткі ліміти та нормативи витрат
- Система автоматизована, але допускає багато помилок
- Контроль зосереджений лише на витратах на оренду
- Система працює ефективно та дозволяє виявляти резерви економії

4. Чи стимулює існуюча система мотивації співробітників до оптимізації фінансових показників (рентабельності, ліквідності)?

- Так, бонуси безпосередньо залежать від прибутку підрозділу
- Частково, враховується лише обсяг виторгу, а не витрати
- Система орієнтована лише на виконання плану продажів

Продовження дод. А

- Ні, мотивація прив'язана лише до відпрацьованого часу
- Співробітники не розуміють, як їхня робота впливає на фінанси компанії
- Існують штрафи за перевищення лімітів витрат, але немає премій за економію
- Система мотивації застаріла та потребує повного перегляду
- Мотивація спрямована лише на швидкість обслуговування, а не на якість управління

5. Який інструментарій управління товарними запасами ви вважаєте найбільш ефективним для нашої мережі?

- Повна автоматизація замовлень через електронні платформи
- Ручне коригування замовлень завідувачами аптек
- Впровадження системи ABC та XYZ-аналізу в реальному часі
- Перехід на систему «точно в строк» (JUST-IN-TIME)
- Збільшення страхових запасів через ризик перебоїв у постачанні
- Більш агресивне просування товарів з високою маржею
- Централізований розподіл запасів між аптеками регіону
- Зменшення кількості SKU для спрощення управління

6. Як ви оцінюєте рівень автономії фінансових рішень на рівні окремих аптек або регіональних менеджерів?

- Високий рівень: менеджери самі керують бюджетом витрат
- Помірна автономія: дозволено маневрувати у межах затвердженого ліміту
- Низький рівень: кожне дрібне рішення потребує узгодження з ЦО
- Нульова автономія: всі платежі та замовлення централізовані
- Автономія лише у питаннях персоналу, фінанси — під повним контролем
- Рівень автономії залежить від стажу роботи менеджера
- Система хаотична: іноді рішення приймаються швидко, іноді — тижнями
- Бажано збільшити автономію для підвищення оперативності

7. Які напрями зміцнення фінансової незалежності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» є найбільш пріоритетними?

- Зниження частки позикового капіталу (заборгованості)
- Нарощування власного капіталу через капіталізацію прибутку
- Пошук нових стратегічних інвесторів
- Зменшення тривалості операційного циклу
- Розширення асортименту власних торгових марок (PRIVATE LABEL)
- Перегляд умов співпраці з постачальниками для зменшення адикції
- Оптимізація витрат на оренду та енергоносії
- Масштабування цифрових сервісів та e-commerce

Продовження дод. А

8. Чи достатньою є періодичність та якість фінансової звітності для прийняття вами оперативних рішень?

- Так, маю доступ до онлайн-дашбордів у реальному часі
- Достатньо, звіти надходять щотижня
- Звіти готуються раз на місяць, що запізно для оперативного реагування
- Дані часто містять помилки або потребують додаткового уточнення
- Звітність занадто складна для розуміння нефінансистами
- Інформація розпорошена у різних програмах, важко звести докупи
- Отримую лише вибірковий аналіз продажів, загальної картини немає
- Важко отримати дані щодо прибутковості конкретного товару чи послуги

9. Як ви оцінюєте вплив «додаткової роботи фармацевтів» на загальну фінансову ефективність аптеки?

- Позитивно: це підвищує продажі через комплексні пропозиції
- Негативно: це відволікає від основних обов'язків та знижує швидкість чека
- Нейтрально: це стандартна вимога ринку
- Призводить до вигорання персоналу та плинності кадрів
- Знижує якість консультацій та лояльність клієнтів
- Вимагає автоматизації, щоб зняти паперове навантаження
- Потребує додаткової фінансової компенсації співробітникам
- Це критичний фактор, що гальмує розвиток мережі

10. Що насамперед необхідно змінити в системі фінансового управління для реалізації потенціалу організації?

- Повністю автоматизувати бюджетування та план-фактний аналіз
- Змінити систему мотивації персоналу на КРІ за прибутком
- Спростити систему внутрішніх погоджень (децентралізація)
- Посилити роботу з дебіторською заборгованістю та грошовими потоками
- Впровадити сучасні методи оцінки ризиків (сценарне планування)
- Покращити комунікацію між фінансовим відділом та фронт-офісом
- Збільшити інвестиції у навчання менеджерів фінансовій грамотності
- Оптимізувати портфель активів (закрити нерентабельні точки)

Вкажіть вашу стать:

- Жіноча
- Чоловіча

Ваш загальний стаж роботи у фармацевтичній галузі / фінансовій сфері:

- менше 5 років
- від 5 до 10 років
- від 11 до 15 років
- від 16 до 20 років

Продовження дод. А

- понад 20 років

Як довго ви працюєте безпосередньо в мережі «911» (ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»)?

- менше 5 років
- від 5 до 10 років
- від 11 до 15 років
- від 16 до 20 років
- понад 20 років

Оберіть категорію вашої посади:

- Лінійний персонал (фармацевт)
- Завідувач аптеки / заступник завідувача
- Регіональний / територіальний менеджер
- Співробітник фінансового департаменту / бухгалтерії
- Співробітник відділу закупівель / логістики
- ІТ-спеціаліст / аналітик (супровід електронних платформ)
- Менеджер офісу (HR, маркетинг, юристи)
- Топ-менеджмент / керівник департаменту

Дякуємо за ваші відповіді!

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

YOUTH PHARMACY SCIENCE

МАТЕРІАЛИ
VI ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ

10-11 грудня 2025 року
м. Харків

Харків
НФаУ
2025

УДК 615.1

Редакційна колегія: проф. Кухтенко О. С., проф. Рубан О.А.

Укладачі: Комісаренко М.А., Боднар Л. А., Сурікова І. О., Маслов О.Ю.

Youth Pharmacy Science: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (10-11 грудня 2025 р., м. Харків). – Харків: НФаУ, 2025. – 648 с.

Збірка містить матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Youth Pharmacy Science», які представлені за пріоритетними напрямками науково-дослідної роботи Національного фармацевтичного університету. Розглянуто теоретичні та практичні аспекти синтезу біологічно активних сполук і створення на їх основі лікарських субстанцій; стандартизації ліків, фармацевтичного та хіміко-технологічного аналізу; вивчення рослинної сировини та створення фітопрепаратів; сучасної технології ліків та екстемпоральної рецептури; біотехнології у фармації; досягнень сучасної фармацевтичної мікробіології та імунології; доклінічних досліджень нових лікарських засобів; фармацевтичної опіки рецептурних та безрецептурних лікарських препаратів; доказової медицини; сучасної фармакотерапії, соціально-економічних досліджень у фармації, маркетингового менеджменту та фармакоекономіки на етапах створення, реалізації та використання лікарських засобів; управління якістю у галузі створення, виробництва й обігу лікарських засобів; інформаційних та освітніх технологій у фармації та медицині; суспільствознавства; філології.

УДК 615.1

© НФаУ, 2025

Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю
«YOUTH PHARMACY SCIENCE»

низькою мотивацією персоналу; застарілим обладнанням, відсутністю сучасної апаратури; відсутністю чітких внутрішніх регламентів та стандартів обслуговування; слабкістю системи контролю, логістичними ризиками; перевантаженням закладу (після деокупації) тощо.

Враховуючи дані аналізу техніко-економічних та управлінських показників функціонування КНП «Балаклійська КБЛЛ», ключовим напрямом вдосконалення управління лікарні є впровадження інноваційного процесно-орієнтованого підходу. Він базується на сукупності принципів, які визначають логіку, послідовність і ефективність управлінських дій, що дозволяє чітко визначити відповідальність за результати кожного процесу, забезпечує прозорість діяльності закладу. Розроблено схему процесно-орієнтованого підходу до управління ЗОЗ, а також запропоновано адаптовану модель процесного управління КНП «Балаклійська КБЛЛ».

Згідно з розробленою моделлю визначені стратегічні напрями підвищення ефективності управління ЗОЗ на прикладі досліджуваної лікарні за основними, підтримуючими та управлінськими процесами: формування загальної, маркетингової, виробничої та фінансової стратегій; планування ресурсів з урахуванням потреб пацієнтів та державних стандартів; розробка та контроль ключових показників ефективності роботи підрозділів; впровадження заходів безперервної діяльності; участь у державних програмах фінансування; використання механізмів державних та міжнародних закупівель для зниження вартості; підвищення кваліфікації персоналу; психологічна підтримка працівників; формування мультифункціональних команд; впровадження електронного документообігу та системи медичних записів; розвиток телемедичних консультацій та дистанційного моніторингу пацієнтів; впровадження внутрішніх стандартів якості та процедури контролю; зміцнення матеріально-технічної бази та ін.

Висновки. У сучасних умовах реформування медичної галузі ефективний менеджмент ЗОЗ потребує одночасного розвитку фінансової грамотності, цифрових компетенцій, впровадження системи безперервності діяльності та кризового реагування. Лише поєднання цих підходів забезпечить стійкість закладу та здатність забезпечувати якісні медичні послуги в умовах нестабільності. Впровадження електронних карток пацієнтів, використання телемедичних консультацій для військових і цивільних, а також розширення реабілітаційних можливостей є пріоритетними напрямами. Це дозволить закладу сформувати нові стандарти надання якісної медичної допомоги у регіоні в умовах війни та післявоєнного відновлення.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Грінченко А.А.

Науковий керівник: Посилкіна О.В.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна

finmqaph@nuph.edu.ua

Вступ. Управління фінансовим потенціалом є критично важливим для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності фармацевтичної організації в умовах високої капіталоємності, жорсткого державного регулювання та інтенсивної ринкової конкуренції. Фінансовий потенціал, як інтегральна здатність підприємства генерувати та ефективно використовувати фінансові ресурси, визначає його можливості до інноваційного розвитку, модернізації виробництва та своєчасного реагування на ринкові виклики. Недосконалість

методів управління фінансами може призвести до зниження інвестиційної привабливості та обмеження стратегічного зростання.

Мета дослідження. Управління фінансовим потенціалом фармацевтичної організації.

Матеріали та методи. Дослідження ґрунтується на аналізі фінансової звітності вітчизняних фармацевтичних компаній. Використано системний підхід для визначення структури фінансового потенціалу, методи фінансового та порівняльного аналізу для оцінки його стану, а також методи економіко-математичного моделювання для прогнозування та оптимізації джерел фінансування.

Результати дослідження. Визначено, що фінансовий потенціал фармацевтичної організації є комплексною характеристикою, що охоплює майновий, інвестиційний та кредитно-резервний потенціали. Встановлено, що ключовими важелями впливу на фінансовий потенціал є оптимізація структури капіталу (збалансування власного та позикового капіталу з урахуванням вартості залучення) та управління оборотними активами. Аналіз показав, що рентабельність реалізованої продукції та оборотність активів є основними факторами, що формують потенціал. Обґрунтовано необхідність впровадження ефективної системи бюджетування та контролінгу грошових потоків як основи оперативного управління фінансовим потенціалом.

Висновки. Комплексне використання розроблених рекомендацій щодо диверсифікації джерел фінансування та оптимізації фінансової структури дозволить фармацевтичній організації змінити свою фінансову стійкість, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійке зростання вартості.

ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ЗАСАДАХ ЛІН-МЕНЕДЖМЕНТУ

Дякова М.А.

Науковий керівник: Лісна А.Г.

Національний фармацевтичний університет, Харків, Україна
mariadyakova97@gmail.com

Вступ. Сучасна система фінансування закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) в Україні функціонує в умовах обмежених ресурсів і постійних реформ. Зростання витрат на оплату праці, енергоносії, лікарські засоби (ЛЗ), логістику та технічне обслуговування обладнання зумовлює потребу у нових підходах до управління фінансами. Серед сучасних методів підвищення ефективності витрат особливе місце посідає лін-менеджмент (Lean Management) (ЛМ) – система управління, спрямована на усунення втрат, оптимізацію процесів та підвищення цінності для пацієнта. Застосування лін-принципів у діяльності ЗОЗ дозволяє мінімізувати непродуктивні витрати часу персоналу, зменшити дублювання функцій, покращити логістику матеріальних ресурсів і скоротити операційні витрати. Впровадження таких підходів є особливо актуальним для комунальних некомерційних підприємств, що працюють за договорами з НСЗУ та мають обмежений фінансовий ресурс.

Мета дослідження. Оцінка економічної ефективності впровадження принципів ЛМ для удосконалення процесу управління витратами на прикладі діяльності КНП «Знам'янська міська лікарня ім. А. В. Лисенка».

Продовження дод. Б



Міністерство охорони здоров'я України

Національний фармацевтичний університет



СЕРТИФІКАТ

Цим засвідчується, що

Грінченко А.А.

**Науковий керівник:
Посилкіна О.В.**

брав(ла) участь у роботі VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю

**YOUTH
PHARMACY
SCIENCE**

Ректор НФаУ,
д. фарм. н., проф.



Олександр КУХТЕНКО

10-11 грудня 2025 р.
м. Харків
Україна

ДОДАТОК В

Фінансова звітність за 2022 рік малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1972.40	6286.30
- первісна вартість	1001	2368.20	10291.60
- накопичена амортизація	1002	395.80	4005.30
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6277.60	218.50
Основні засоби	1010	0.00	0.00
- первісна вартість	1011	0.00	0.00
- знос	1012	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.90	0.90
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	8250.90	6505.70
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2.70	0.00
- у тому числі готова продукція	1103	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	112484.80	152510.80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	40.10	3.00
- у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	0.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	814.40	18299.80
Витрати майбутніх періодів	1170	27.40	313.40
Інші оборотні активи	1190	1298.70	46923.30
Усього за розділом II	1195	114668.10	218050.30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	122919.00	224556.00

Продовження додатку В

Фінансова звітність за 2022 рік малого підприємства

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	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1411.10	-14955.10
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1421.10	-14945.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	158.60	356.60
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання			
Поточна кредиторська заборгованість за:			
- довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
- товари, роботи, послуги	1615	115970.10	229026.90
- розрахунками з бюджетом	1620	1650.30	9647.20
- у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
- розрахунками зі страхування	1625	0.00	32.20
- розрахунками з оплати праці	1630	0.00	129.90
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	3718.90	308.30
Усього за розділом III	1695	121339.30	239144.50
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	122919.00	224556.00

Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період (2022), тис. грн	За звітний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	302509.20	224042.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	0.00	0.00
Інші операційні витрати	2180	318875.40	223000.70
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	302509.20	224042.10
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	318875.40	223000.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 — 2285)	2290	-16366.20	1041.40
Податок на прибуток	2300	0.00	187.40
Чистий прибуток (збиток) (2290 — 2300)	2350	-16366.20	854.00

Продовження додатку В

Фінансова звітність за 2023 рік малого підприємства

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2945.10	4926.00
- первісна вартість	1001	5402.20	13876.80
- накопичена амортизація	1002	2457.10	8950.80
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4914.60	91.50
Основні засоби	1010	0.00	263.30
- первісна вартість	1011	0.00	274.70
- знос	1012	0.00	11.40
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.90	0.90
Усього за розділом I	1095	7860.60	5281.70
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2.70	838.40
- у тому числі готова продукція	1103	0.00	179.90
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	148066.70	112672.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3.00	736.80
Гроші та їх еквіваленти	1165	18387.10	3494.20
Витрати майбутніх періодів	1170	313.40	206.70
Інші оборотні активи	1190	52554.80	156630.10
Усього за розділом II	1195	219327.70	274578.40
Баланс	1300	227188.30	279860.10

Продовження додатку В

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	-11279.80	14458.80
Усього за розділом I	1495	-11269.80	14468.80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	718.00	565.00
III. Поточні зобов'язання			
Поточна кредиторська заборгованість за:			
- товари, роботи, послуги	1615	227625.30	258566.60
- розрахунками з бюджетом	1620	9647.20	3934.40
- розрахунками зі страхування	1625	0.00	54.00
- розрахунками з оплати праці	1630	129.90	312.70
Інші поточні зобов'язання	1690	337.70	1958.60
Усього за розділом III	1695	237740.10	264826.30
Баланс	1900	227188.30	279860.10

Звіт про фінансові результати за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період (2023), тис. грн	Аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	420977.60	0.00
Інші операційні витрати	2180	395239.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	420977.60	0.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	395239.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 — 2285)	2290	25738.60	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 — 2300)	2350	25738.60	0.00

Продовження додатку В

Фінансова звітність за 2024 рік 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	4926.00	16455.50
- первісна вартість	1001	13876.80	28910.30
- накопичена амортизація	1002	8950.80	12454.80
Незавершені капітальні інвестиції	1005	91.50	5860.40
Основні засоби	1010	263.30	4993.00
- первісна вартість	1011	274.70	6881.10
- знос	1012	11.40	1888.10
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.90	0.90
Усього за розділом I	1095	5281.70	27309.80
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	838.40	1078.50
- у тому числі готова продукція	1103	179.90	435.50
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	112672.20	116668.70
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	736.80	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	3494.20	57524.70
Витрати майбутніх періодів	1170	206.70	467.40
Інші оборотні активи	1190	156630.10	70897.40
Усього за розділом II	1195	274578.40	246636.70
Баланс	1300	279860.10	273946.50

Продовження додатку В

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	14458.80	16105.00
Усього за розділом I	1495	14468.80	16115.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	565.00	978.90
III. Поточні зобов'язання			
Поточна кредиторська заборгованість за:			
- товари, роботи, послуги	1615	258566.60	254130.50
- розрахунками з бюджетом	1620	3934.40	1365.60
- розрахунками зі страхування	1625	54.00	212.10
- розрахунками з оплати праці	1630	312.70	819.40
Інші поточні зобов'язання	1690	1958.60	325.00
Усього за розділом III	1695	264826.30	256852.60
Баланс	1900	279860.10	273946.50

Звіт про фінансові результати за 2024 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період (2024), тис. грн	Аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	559454.60	0.00
Інші операційні витрати	2180	558237.00	0.00
Інші доходи	2240	790.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	560244.60	0.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	558237.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 — 2285)	2290	2007.60	0.00
Податок на прибуток	2300	361.40	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 — 2300)	2350	1646.20	0.00