

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту та адміністрування

Зайцева Інна Володимирівна

Дипломна робота

на тему: **«Організація антикризового управління
закладом охорони здоров'я
(за матеріалами ТОВ «Мед-Сервіс»)»**

Група ТУбц-8-24-М₁М(2,0здс)
Спеціальність: 073 Менеджмент
Спеціалізація: -
Рівень вищої освіти: магістр

*Дипломна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають
посилання на відповідне джерело*

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук, доцент
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

**Допущено до захисту в ЕК
Завідувач кафедри**

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

І.В. Зайцева
(прізвище та ініціали)

(підпис)

В.В. Гошовська
(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна
(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

**Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів**
(назва навчального підрозділу)
Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)
Галузь знань: **07 «Управління та адміністрування»**
Спеціальність: **073 «Менеджмент»**
Спеціалізація: _____

«Затверджую»

Завідувач кафедри

І.І. Каліна

(підпис, ПІБ)

« ____ » _____ 20 ____ р.

Завдання
на дипломну (магістерську) роботу студента

Зайцева Інна Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної (магістерської) роботи
«Організація антикризового управління закладом охорони здоров'я (за матеріалами ТОВ «Мед-Сервіс»)»

Керівник дипломної (магістерської) роботи

Кандидат економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Бортяна Єлена Ярославівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

2. Строк подання студентом дипломної (магістерської) роботи на попередній захист: « 07 » травня 2026 р.

3. Вихідні дані до дипломної (магістерської) роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням (окремі аспекти роботи, обсяги роботи)): розкрити сутність та значення антикризового управління у системі менеджменту закладу охорони здоров'я, дослідити сучасні підходи до діагностики кризових явищ у медичних установах,

проаналізувати фінансово-економічний стан та систему управління ТОВ «Мед-Сервіс», розробити пропозиції щодо вдосконалення системи антикризового управління у ТОВ «Мед-Сервіс».

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження: схема управлінських рівнів та підрозділів підприємства, узагальнена блок-схема системи антикризових заходів, діаграма динаміки фінансових показників діяльності ТОВ «Мед-Сервіс», графічний аналіз ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Мед-Сервіс», матриця ризиків, аналітичні таблиці порівняння результатів діяльності підприємства до та після впровадження антикризових заходів.

5. Календарний план виконання дипломної (магістерської) роботи

№ п/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Строки виконання		Примітки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
1.	Вступ	05.01.26	05.01.26	
2.	Розділ 1.	05.02.26	05.02.26	
3.	Розділ 2.	05.03.26	05.03.26	
4.	Розділ 3.	06.04.26	06.04.26	
5.	Висновки	30.04.26	30.04.26	

6. Дата видачі завдання « 03 » грудня 2025 р.

Студент

(підпис)

І.В. Зайцева
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник:

Кандидат економічних наук,

доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

В.В. Гошовська
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Зайцева І.В. «Організація антикризового управління закладом охорони здоров'я (за матеріалами ТОВ «Мед-Сервіс» Аптека №120) управління сучасним підприємством» — Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування. — ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження теоретичних і практичних організації антикризового управління підприємства.

У роботі розкриті сутність та особливості антикризового управління підприємством; узагальнено теоретичну конструкцію антикризового управління; досліджено підходи до діагностики кризового стану та антикризового управління.

В аналітичному розділі оцінено фінансово-економічний стан на основі комплексного підходу, ідентифіковано основні ознаки кризового стану ТОВ «Мед-Сервіс».

В рекомендаційному розділі проведено прогнозування фінансово-економічного стану без впровадження заходів антикризового управління; обґрунтовано організацію антикризового управління; визначено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова: криза, антикризове управління, діагностика кризи, прогнозування, моделювання

ANNOTATION

Zaitseva I.V. “Organization of anti-crisis management of a healthcare institution (based on materials from Med-Service LLC Pharmacy No. 120) management of a modern enterprise” — Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for obtaining the educational degree "Master" in the specialty 073 "Management" in the field of knowledge 07 - Management and Administration. — PrJSC "Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management" Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

The purpose of the qualification master's thesis is to study the theoretical and practical organization of anti-crisis management of an enterprise.

The work reveals the essence and features of anti-crisis management of an enterprise; summarizes the theoretical structure of anti-crisis management; explores approaches to diagnosing a crisis state and anti-crisis management.

In the analytical section, the financial and economic condition is assessed based on a comprehensive approach, the main signs of the crisis state of Med-Service LLC are identified.

In the recommendation section, the financial and economic condition is forecasted without the implementation of anti-crisis management measures; the organization of anti-crisis management is substantiated; an assessment of the effectiveness of the proposed

Keywords: crisis, anti-crisis management, crisis diagnostics, forecasting, modeling

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	10
1.1. Суть та особливості антикризового управління підприємством	10
1.2. Теоретична конструкція антикризового управління	19
1.3. Діагностика кризового стану та антикризового управління	23
Висновки до розділу	28
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «МЕД-СЕРВІС» ТА ОЗНАК КРИЗОВОГО СТАНУ	30
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Мед-Сервіс»	3
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «Мед-Сервіс»	35
2.3. Ідентифікація ознак кризового стану ТОВ «Мед-Сервіс»	59
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «МЕД-СЕРВІС»	67
3.1. Прогнозування фінансово-економічного стану ТОВ «Мед-Сервіс»	67
3.2. Організація антикризового управління ТОВ «Мед-Сервіс»	72
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів антикризового управління ТОВ «Мед-Сервіс»	80
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання, в яких вимушені працювати заклади охорони здоров'я пов'язані з численними викликами, що продукуванні з 2020 року економічною нестабільністю, спричинені поширенням пандемії COVID-19, та з 2022 року, посилені запровадженням воєнного стану, що пов'язані з можливими збитками та руйнуваннями від воєнних дій, енергодефіцитом та порушенням логістичних зав'язків між виробниками фармацевтичних препаратів та закладами охорони здоров'я, зменшенням платоспроможного попиту та демографічні зміни, пов'язані зі зменшенням чисельності населення та кадрового потенціалу, що актуалізує необхідність антикризового управління в разі погіршення економічного стан підприємства. Більшість підприємств перебувають у кризовому стані через загальну економічну кризу, в тому числі сформовані під впливом поширення пандемії COVID-19 та воєнного стану.

В складних умовах господарювання, загальної невизначеності та непередбаченості економічної ситуації, непередбаченості соціально-політичної ситуації актуальності набувають ефективні рішення антикризового управління. У разі погіршення економічного стану або ідентифікації ознак кризового стану актуальним для підприємств є застосування інструментарію антикризового управління, формування стратегії та тактики антикризового управління.

Вітчизняні та зарубіжні вчені, що досліджували дану тему/ Проблематика антикризового управління досліджувалася українськими та іноземними вченими: Балаш Л. Я., Болотнов Д. Г., Волкова І. А., Далик В. П., Данилків Х. П., Демчук Н. І., Дятлова В. В., Жадан Т. А., Карачина Н. П., Кущик А. П., Ладунка І. С., Матукова Г. І., Мулик Т. О., Нетребя І. О., Нікітенко К. С., Приймак С. В., Скопенко Н. С., Шалений В. А., Шуміло О. С., Юнгблюд К. Е., проте вони визначають основні теоретичні положення формування, оцінки та забезпечення антикризового управління. Варто відмітити дослідження проблематики управління закладами охорони здоров'я та безпосередньо аптек

в умовах воєнного стану: Горин В. П., Громовик Б. П., Дорикевич К., Драган І. В., Дадій Н. В., Заліська О. М., Заболотня З.О., Квасниця О. В., Кривов'яз О. В., Крутських Т. В., Травіна О. В. та інші. Проведені дослідження з антикризового управління є важливими та ґрунтовними, проте введення воєнного стану вимагає пошуку нових підходів через невизначеність та непередбаченість.

Мета роботи Основною метою кваліфікаційної магістерської роботи є дослідженню теоретичних і практичних організації антикризового управління підприємства.

Завдання роботи. Відповідно до поставленої мети визначені такі завдання:

- розкрити сутність та особливості антикризового управління підприємством;
- узагальнити теоретичну конструкцію антикризового управління;
- дослідити підходи до діагностики кризового стану та антикризового управління;
- визначити загальну характеристику закладу охорони здоров'я та оцінено фінансово-економічний стан на основі комплексного підходу;
- ідентифікувати основні ознаки кризового стану;
- провести прогнозування фінансово-економічного стану без впровадження заходів антикризового управління;
- обґрунтувати організацію антикризового управління;
- визначити оцінку ефективності запропонованих заходів антикризового управління закладом охорони здоров'я.

Об'єкт дослідження – організації антикризового управління закладом охорони здоров'я

Предмет дослідження – сукупність теоретичних і практичних підходів до впровадження системи антикризового управління.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: індукції та дедукції –

при дослідженні суті та особливостей антикризового управління, його теоретичної конструкції; структурного аналізу – при дослідженні системи показників діагностики кризового стану та ймовірності банкруства; економічного та фінансового аналізу – при оцінці фінансово-економічного стану та визначення скорингових моделей; логічного та економічного моделювання – при прогнозуванні фінансових показників та фінансових результатів; графічні та табличні методи дослідження – для візуалізації результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження – законодавство України про діяльність закладів охорони здоров'я та антикризове управління, наукові статті, статистичні дані Держстату України, фінансова та нефінансова звітність ТОВ «Мед-Сервіс», дані інших товариств Мед-Сервіс Груп (ТОВ «Мед-Сервіс Юг», ТОВ «Мед-Сервіс Львів», ТОВ «Мед-Сервіс Харків», ТОВ «Мед-Сервіс Дніпр»).

Наукова новизна отриманих результатів Під час дослідження було систематизовано теоретичні засади антикризового управління, запропонована адаптована до діяльності установ охорони здоров'я та розроблено систему антикризового управління в умовах воєнного стану.

Практичне значення отриманих результатів полягають у виявленні тенденцій у діяльності ТОВ «Мед-Сервіс» на основі системного аналізу. Також практичне значення мають розроблені рекомендації для покращення діяльності ТОВ «Мед-Сервіс» для досягнення прибутковості у 2025 р.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Суть та особливості антикризового управління підприємством

Організація антикризового управління підприємством вимагає розуміння основних категорій даного процесу, а саме розуміння суті і ознак кризи на підприємстві, що може мати негативний вплив на діяльність самого підприємства та становити загрозу для майбутньої діяльності, проте окремі кризи можуть не становити загрози для діяльності підприємства та не вимагають впровадження антикризового управління.

Наприклад, поява нового конкурента для аптеки з нижчими цінами, зрозумілою та прозорою системою лояльності, активними маркетинговими заходами може становити загрозу для діяльності та вимагає антикризового управління, тобто реактивного зниження цін, зміни системи лояльності, розробки та впровадження активних маркетингових заходів. На прикладі аптеки можна визначити, що антикризове управління та кризи є ієрархічним процесом та вимагають дослідження у контексті системи причинно-наслідкових зв'язків з економікою загалом (через макроекономічну нестабільність, зменшення платоспроможності населення до купівлі вартісних ліків, зменшення платоспроможності страховиків за договорами медичного страхування), демографічною та епідеміологічною ситуацією, ситуацією з сфері регулювання охорони здоров'я та іншими процесами, тому макроекономічні та галузеві кризи мають безпосередній вплив на формування кризових явищ у системі діяльності закладів охорони здоров'я. Також варто визначити, що саме криза формує необхідність впровадження антикризових заходів. Логічний зв'язок між соціально-економічною кризою, галузевою кризою та кризою суб'єктів господарювання наведена на рис. 1.1.

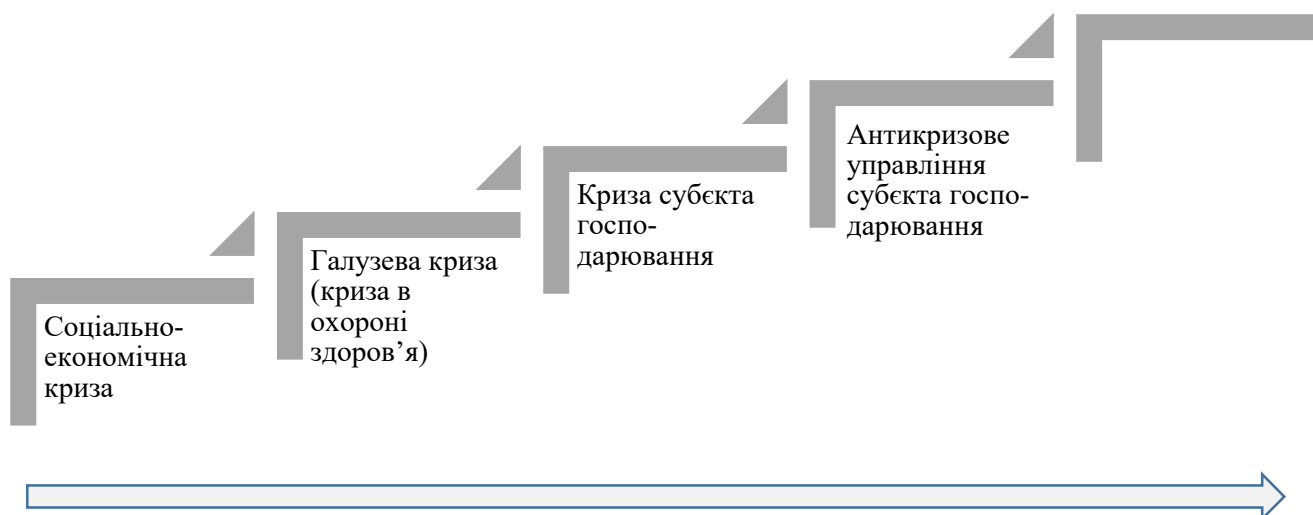


Рис.1.1 Логічний зв'язок між кризою та антикризовим управлінням підприємства

Визначимо розуміння поняття «криза» та «антикризове управління». Підходи до трактування сутності поняття «криза» наочно ілюструє табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття «криза»

Автори	Визначення
Дубас А. О., Юріак Г. В.	«Криза - це широкомасштабна, непередбачена, переломна подія, яка призводить як до негативних наслідків у господарській діяльності (що зумовлюють розбалансування системи підприємства), так і до позитивних наслідків, які підвищують ефективність діяльності підприємства, приводячи в дію трансформаційні сили, сприяючи його еволюції»
Шатілова О. В.	«У широкому розумінні, криза є загальною універсальною фазою будь-якого економічного циклу, яка характеризується порушенням рівноваги. У вузькому розумінні (з позиції управління організацією) під поняттям «криза» розуміється гостре ускладнення в діяльності організації, її тяжке становище»
Шуміло О. С., Савченко Н. О.	«Суть кризи визначають як: переламний момент у розвитку змін; момент різкого загострення та неможливості самостійного подолання суперечностей; стадію циклу розвитку підприємства; результат пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості; момент вирішення протиріч, що вимагають швидкого прийняття рішень при дефіциті ресурсів; фазу розбалансованості діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його

	керівництва; стан, при якому господарюючий суб'єкт не здатний здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності; загрозу неплатоспроможності та банкрутства підприємства»
--	---

Джерело: складено з використанням [17, 63, 66]

Наведені визначення поняття «криза» вказують на розуміння її як явища у діяльності підприємства, що найчастіше криза асоціюється з небезпекою, занепадом, нестабільністю, протиріччями, які можуть призвести до настання негативних або позитивних наслідків, в тому числі розбалансування системи підприємства. Погоджуємося, що криза на підприємстві обов'язково має зовнішні прояви та різні стейкхолдери відчують та ідентифікують ознаки кризи на підприємстві. В першу чергу ознаками кризи є неплатоспроможність підприємства через відсутність коштів для виконання зобов'язань перед постачальниками, бюджетом та працівниками, або невиконання зобов'язань з виробництва та реалізації продукції, якщо досліджувати аптеки криза проявляється у недостатньому асортименті фармацевтичних препаратів та відсутність торгівлі через відсутність товару. Кадрові показники також ідентифікують кризу на підприємстві, коли працівники звільняються за власним бажанням або відбувається звільнення працівників тощо. Таким чином, кризу слід вважати стадією циклу розвитку підприємства, що супроводжується станом, при якому господарюючий суб'єкт не здатний здійснювати фінансове забезпечення та продовження у майбутньому свою діяльність, в тому числі криза може продовжуватися та перерости у банкрутство. Нормативними актами України не визначено ознаки кризи та висновок про кризовий стан підприємства приймають власники, стейкхолдери та інші суб'єкти.

У табл. 1.2 наведено трактування сутності поняття «антикризове управління» за працями вітчизняних вчених.

Таблиця 1.2

Трактування сутності поняття «антикризове управління»

Автори	Визначення
Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В.	«...система являє собою комплекс заходів стратегічного спрямування, що допомагають усувати проблеми, що виникають у його діяльності».
Болотнов Д. Г.	«... управління, спрямоване на уникнення та нейтралізацію ознак кризи в господарській діяльності підприємств, а також на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку».
Жадан Т. А., Александрова В. О., Стригуль Л. С.	«...під антикризовим управлінням пропонується розуміти сукупність методів, інструментів і заходів, спрямованих на моніторинг, виявлення, діагностику, локалізацію та упередження виникнення кризових явищ, подолання негативних наслідків їх впливу на діяльність підприємства з метою забезпечення його стабільного функціонування та розвитку»
Данилків Х. П., Гембарська Н. Є., Басараб О. В.	«... є системою принципів і методів розробки та реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, спрямованих на попередження та подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних фінансових наслідків»
Демчук Н. І., Ткаліч О. В., Ткаченко Г. А.	«... сутність антикризового управління як цілеспрямованого процесу, зумовленого системою напрямів управлінської політики: оперативно-тактичним і стратегічним управлінням, ризик-менеджментом, менеджментом безпеки підприємства, фінансовим менеджментом тощо»
Келеберда Т. В., Далик В. П., Ключук Р. В. та ін.	«... є за своєю суттю мікроекономічною категорією, яка характеризує фінансово- економічні процеси на рівні підприємства та спрямована на застосування заходів щодо поліпшення фінансового стану»
Ладунка І. С., Андрюшина О. І.	«...представляє собою комплекс інструментів зовнішнього і внутрішнього впливу на підприємство, яке проявляє ознаки кризового стану або знаходиться в кризі».
Приймак С. В., Карапета М. В.	«...управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку»
Нетреба І. О.	«... низка заходів превентивного характеру чи швидкого реагування на кризові явища в економічній системі, які спонтанно чи циклічно виникають під впливом зовнішніх факторів та здатні внести небажані зміни у бізнес-процеси підприємства, що потребує розробки та реалізації механізму подолання негативних наслідків кризи в умовах обмеженості часу та інших видів ресурсів»
Шатілова О. В.	«...спрямоване на недопущення появи та запобігання потенційних кризових явищ, а також є підґрунтям забезпечення інноваційного розвитку організації...».
Шуміло О. С., Савченко Н. О.	«...комплексна система управлінських заходів, що спрямовані на досягнення стійкого функціонування підприємства з метою передбачення кризи в поточній діяльності та й у перспективі з метою його розвитку та захисту від кризових явищ»

Джерело: складено з використанням [2, 4, 12, 13, 19, 25, 33, 43, 53, 63, 66]

Для визначення сутності та особливостей антикризового управління підприємством використовують такі основні положення:

1) антикризове управління визначають не як поодинокий захід, а як комплекс заходів стратегічного спрямування [2, с. 140; 12; 19, с. 126; 33 с. 278; 66, с. 11], а також сукупність методів і інструментів [19, с. 126]. На думку Т.А. Жадан, В. О. Александрової, Л. С. Стригуль антикризове управління визначають як послідовність заходів (рис. 1.2).

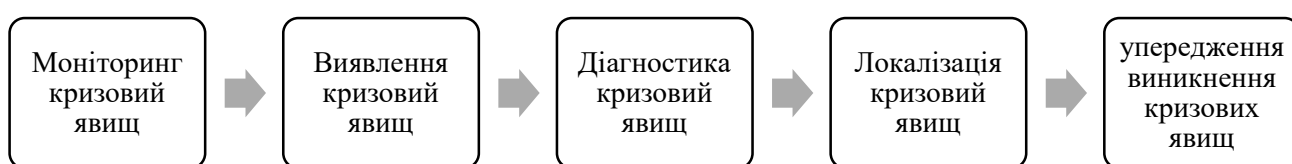


Рис. 1.2 Сукупність заходів антикризового управління за підходом Т.А. Жадан, В. О. Александрової, Л. С. Стригуль

2) призначення антикризового управління – це усунення проблем діяльності підприємства [2, с. 140] та уникнення та нейтралізацію ознак кризи [4, с. 171], попередження кризи або подолання їх наслідків [12], а також адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі [4, с. 171; 44, с. 162]. Важливим в умовах діяльності підприємства у умовах макроекономічної нестабільності є адаптація до змін зовнішнього середовища, а саме це зміни у чинному законодавстві з регулювання та регламентування діяльності закладів охорони здоров'я, зміна умов обігу фармацевтичних препаратів, зміни оподаткування та ціноутворення фармацевтичних препаратів тощо. Особливо актуальне стало антикризове управління в умовах макроекономічної нестабільності, коли ціни на фармацевтичні препарати постійно змінюються та їх потрібно переглядати, переглядати потрібно і інші показники діяльності. За даними Держстату України визначимо стан цін на прикладі 2024 року на основні групи фармацевтичних препаратів збільшилися на 13%

(судинорозширювальні засоби), 16% (жарознижувальні та знеболювальні препарати імпорتنі), 20% (антибіотики вітчизняні), 23% (жарознижувальні та знеболювальні препарати вітчизняні), 26% (антибіотики імпорتنі),

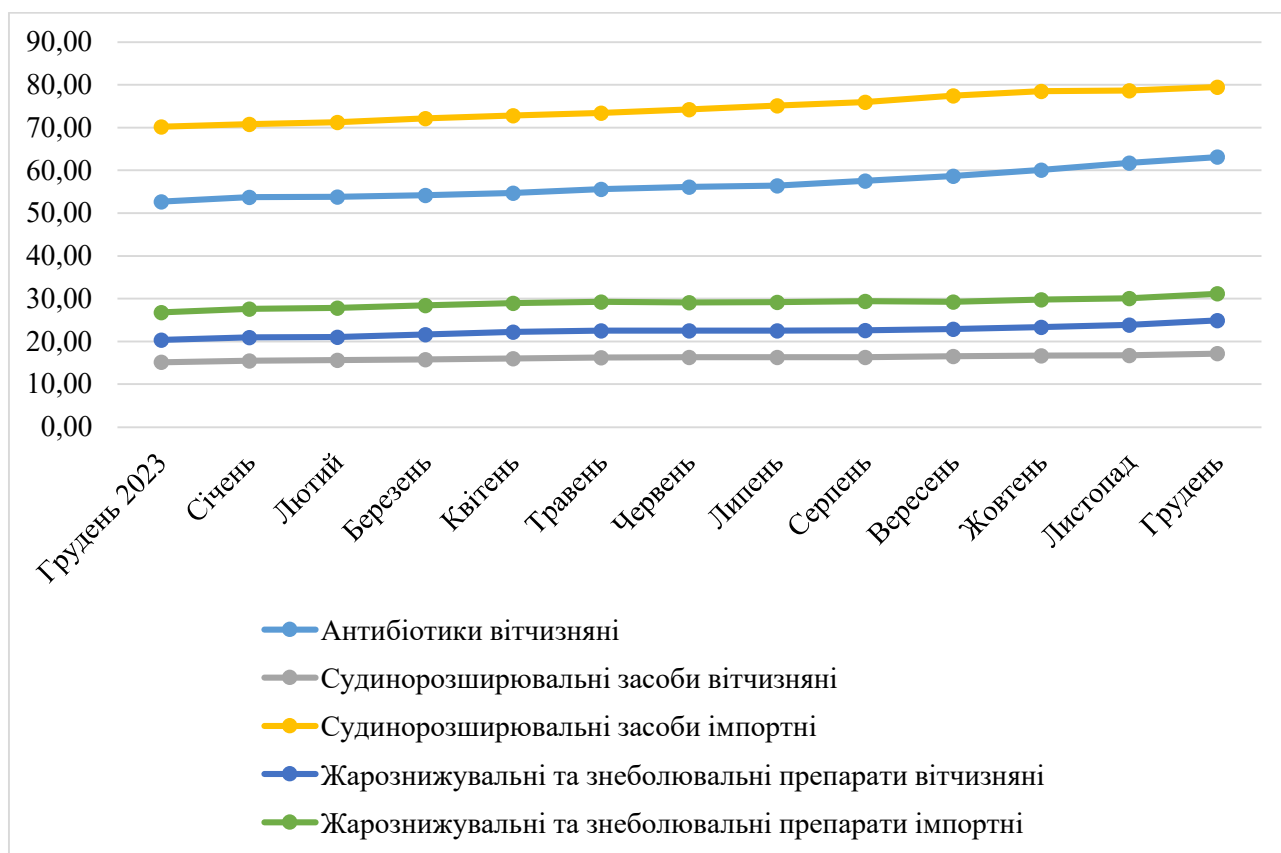


Рис. 1.3 Середні споживчі ціни на фармацевтичні препарати по Україні у 2024 році, грн

3) обмеження основних проявів кризи через фінансові труднощі (фінансова криза) [12] та основним напрямом антикризового управління є поліпшення фінансового стану [25, с. 58].

Узагальнення зовнішніх та внутрішніх чинників кризи підприємств наведено на рис. 1.4. Вагоме значення для розуміння сутності кризи мають причини їх виникнення та наслідки. Причинами виникнення кризових явищ є невідповідність між станом і потребами розвитку суб'єктів господарювання та зовнішнього середовища. Шатілова О. В. до причин виникнення кризових явищ організації відносить взаємодію об'єктивних і суб'єктивних факторів, які

негативно впливають на її діяльність, завдають шкоди окремим її елементам або системі в цілому.

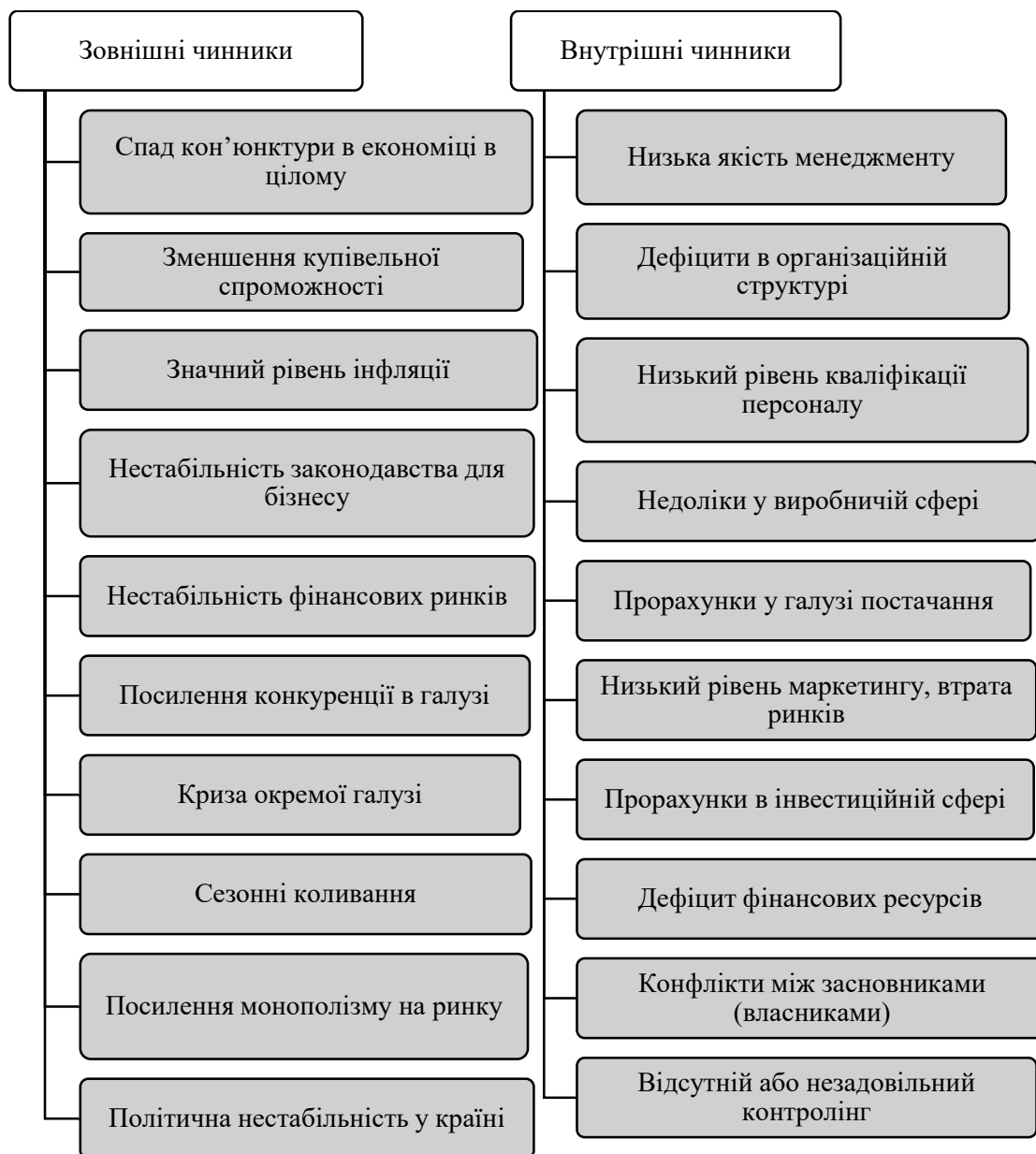


Рис. 1.4. Зовнішні та внутрішні чинники кризи на підприємстві

Джерело: складено за використанням [63, с. 137]

Об'єктивні фактори залежать від корпоративної стратегії та тактики та формуються внаслідок політики підприємства, що реалізується через управлінські рішення власників чи виконавчих менеджерів різних рівнів. Таким чином, об'єктивні фактори формуються рівнем ефективності та професіоналізму прийнятих управлінських рішень щодо виробничих процесів,

фінансового та кадрового забезпечення, ділової репутації перед постачальниками, покупцями, органами державної влади та управління тощо, інвестиційної та цифрової (інформаційної) активності та інших проявів управлінських рішень.

До зовнішніх кризоутворюючих чинників, які мають об'єктивний характер, нею віднесені зміни фаз життєвих циклів продукції, яку випускає організація; попиту на цю продукцію; технології; параметрів макрооточення, цільових ринків організації; законодавства; а до внутрішніх, які мають суб'єктивний характер, - прорахунки в управлінні організацією [63]. Проте, зовнішні і внутрішні кризоутворюючі чинники можуть мати як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Суб'єктивні кризоутворюючі чинники проявляються через недостатнє пізнання навколишнього середовища в об'єктивній реальності і залежать від волі та свідомості осіб, які приймають рішення. Зовнішні чинники кризи не піддаються регулюванню менеджерами підприємства та основним завданням для підприємства є мінімізація негативного прояву на діяльність підприємства. Для діяльності аптек з факторів зовнішнього впливу негативний вплив можуть мати нестабільність законодавства, значний рівень інфляції, нестабільність фінансових ринків та обмеження доступу до фінансових ринків через високі відсоткові ставки на кредити, висока конкуренція серед аптек та формування кількох мереж аптек в Україні, що мають конкурентні переваги перед окремими аптеками, що працюють на індивідуальній основі; політична та геополітична нестабільність. На думку Дорикевич К., Курило К., Грушковська Д. [15], Корж М., Жолуденко Т., Фоміченко І. [28] в Україні сформувалися стратегічні альянси на фармацевтичному ринку («АНЦ», «9-1-1», «Сіріус-95», «Подорожник», «Фармастор», «Farmacia», «Мед-Сервіс», «Здорова родина»), які порушують правила конкуренції.

У 2020-2021 роках на діяльність підприємств всіх галузей економіки України мала пандемія COVID-19, що суттєво вплинуло на діяльність транспортних та туристичних суб'єктів господарювання, ресторанів та кафе

тощо, у 2022-2025 роках на діяльність підприємств всіх галузей економіки України мали воєнні дій на території України та втрата контролю над частиною території, в тому числі призупинення діяльності аптек. Особливості діяльності аптек в умовах воєнного стану згідно Наказу МОЗ України від 04.03.2022 р. № 413, Наказ МОЗ України від 08.03.2022 р. № 429 досліджено у працях Дорикевич К., Бокало О. [14], Штрімайтіс О. В., Карпович Н. В., Ткачук О. М., Садовник О. В. [64], що ускладнювалося порушенням ланцюгів постачання, зміни підходів до формування запасів критично важливих ліків, енергодефіциту та необхідності забезпечення альтернативних джерел енергії через необхідність дотримання температурного режиму зберігання ліків тощо.

Крутських Т.В., Малий В.В., Чегринець А.А., Рогуля О.Ю., Бондарєва І.В., Малініна Н. Г. проводили унікальне дослідження з обґрунтування доцільності запровадження стрес-менеджменту в аптечних закладах [30].

Отже, причинами появи кризових явищ за джерелом їх виникнення можуть бути екзогенні (зовнішні) і ендогенні (внутрішні) кризоутворюючі чинники. До факторів, що визначають ефективність антикризового управління, відносяться: професіоналізм антикризового управління та спеціальна підготовка менеджерів, їх готовність до розроблення та впровадження антикризових заходів, у разі необхідності розроблення та впровадження антикризових заходів доцільно залучати фахівців-професіоналів на умовах аутсорингу; мистецтво управління, дане природою та набуте у процесі спеціальної підготовки; методологія розроблення ризикованих рішень; науковий аналіз ситуації, прогнозування тенденцій; корпоративність; лідерство; оперативність та гнучкість управління; стратегія та якість антикризових програм; людський фактор; система моніторингу кризових ситуацій» [12].

Отже, під антикризовим управлінням пропонується розуміти сукупність методів, інструментів і заходів, спрямованих на моніторинг, виявлення, діагностику, локалізацію та упередження виникнення кризових явищ, подолання негативних наслідків їх впливу на діяльність підприємства з метою

забезпечення його стабільного функціонування та розвитку [19, с. 126].

1.2. Теоретична конструкція антикризового управління

Організація антикризового управління підприємством вимагає розуміння основних теоретичних конструкцій антикризового управління, тобто визначення необхідних науковообґрунтованих елементів антикризового управління, які формують загальне розуміння їх сукупності, проте з урахуванням особливостей діяльності підприємства та наявних ознак кризи сукупність елементів може варіюватися.

Архітектура механізму антикризового управління – це найбільш загальне та всебічне представлення елементів та їх взаємозв'язків, які у сукупності утворюють механізм антикризового управління підприємства. Якщо порівнювати поняття «механізм» та «архітектура» в антикризовому управлінні, то механізм є сукупністю цілеспрямованих операційних дій, а архітектура дає структуру або структурний опис цих дій.

Механізм антикризового управління, на думку Шаранова Р. С., «це складна система цілеспрямованого впливу на економічну діяльність за допомогою взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, яка дозволяє передбачити, попередити, подолати та знизити ймовірності виникнення кризи під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища» [62, с. 38].

Дятлова В. В., Маліч Л. А., Юнгблюд К. Е. розуміють механізм антикризового управління з точки зору системного підходу як такого, що «включає певні складники (нормативно-правовий, організаційний, економічний, інформаційний, комунікаційний і ін.) і елементи (принципи, способи, методи, важелі, інструменти, заходи» [18, с. 40].

Подібну думку мають Матукова Г. І., Багашова Н. В., Матукова-Ярига Д.Г., які вважають: «механізм антикризового управління передбачає поєднання організаційних та економічних заходів у формі методів, інструментів і важелів, що діють на правовій основі та мають на меті прогнозування, попередження, мінімізацію чи усунення зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства» [36].

Механізм антикризового управління диференційовано реалізується залежно від поточного стану підприємства: «у період стабільного розвитку економіки – моніторинг факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, аналіз і оцінка поточного фінансового стану, ідентифікація ризику виникнення кризових явищ на підприємстві; у період нестабільності економіки – запровадження системи цільового регулювання грошових потоків та оптимізацію цінової політики; у період кризового стану – реалізація заходів з реструктуризації діяльності підприємства або досудової санації (оздоровлення); в умовах банкрутства – заходи з усунення неплатоспроможності, відновлення фінансової стійкості підприємства і розробку ефективної антикризової стратегії з подолання банкрутства» [18, с. 38].

Елементи архітектури механізму антикризового управління (структура) наведено на рис. 1.5 та їх опис наведено у табл. 1.3.

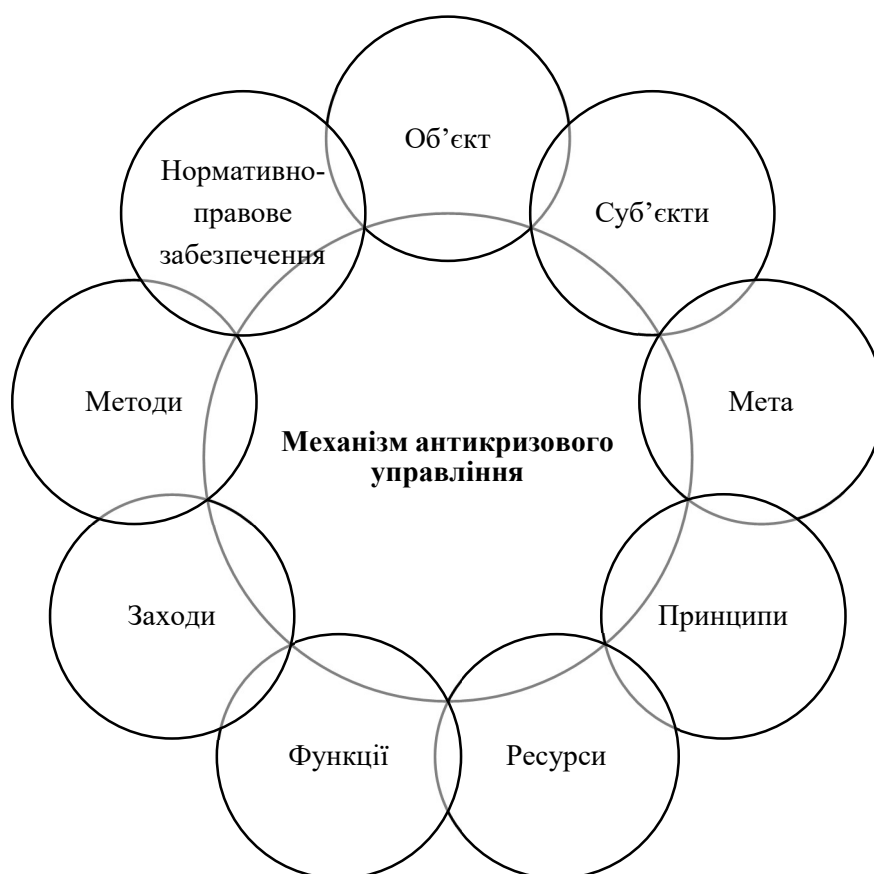


Рис. 1.5 Елементи архітектури механізму антикризового управління

Джерело: складено з використанням [16]

Складність архітектури викликана не стільки великою кількістю елементів, а їх різноманітністю: це і людський капітал, і методи, і такі абстрактні поняття як мета чи принципи. Архітектура механізму антикризового управління підприємства має стати основою для визначення структури антикризового управління, інформації необхідної для антикризового управління (даних, документів, інформації тощо) та інформаційних технологій, які автоматизують процес антикризового управління на підприємстві.

Таблиця 1.3

Елементи архітектури механізму антикризового управління

Елементи архітектури	Опис
1	2
Фактори впливу	Внутрішні, зовнішні
Об'єкт	Кризові явища
Суб'єкт	Особи-учасники механізму антикризового управління
Мета	Забезпечення конкурентного положення на ринку та стабільну стійкість економічної і фінансової діяльності підприємства при будь-яких змінах в зовнішньому та внутрішньому середовищі існування.
Ресурси	Матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні.
Принципи	Постійної готовності до реагування, превентивної дії, терміновості реагування, адекватності реагування, комплексності рішень, альтернативності дій, адаптивності, пріоритетності використання внутрішніх ресурсів, оптимальності зовнішньої санації, ефективності.
Функції	Основні: планування, організація, мотивація, контроль. Специфічні: аналізуюча, інноваційна, діагностика, прогнозування, оперативне регулювання, цільовизначення, облік. Зв'язуючі: прийняття рішень, комунікативна та координуюча
Нормативно-правове забезпечення	Внутрішнє: установчі документи, положення про організаційну структуру управління підприємства. Зовнішнє: Конституція України, Кодекс України з процедур банкрутства, та інші нормативно-правові документи.
Методи	Оперативні: діагностика, моніторинг, контролінг. Тактичні: аутосорсинг, бенчмаркінг, регуляризація, модернізація, диверсифікація, злиття, реінжиніринг, даунсайзинг. Стратегічні: санація, реструктуризацію, банкрутство
Діагностика	Аналіз показників діяльності підприємства, аналіз моделей оцінки ймовірності банкрутства, аналіз вартісно-орієнтованих показників.
Заходи	Зменшення чи оптимізація витрат, маркетингові заходи для підвищення обсягу реалізованої продукції, оптимізація оподаткування, зміна кадрової політики тощо.

Джерело: [18, с. 38]

Варто відмітити проблематику нормативно-правового забезпечення, яке, з одного боку, повинно враховувати положення нормативного забезпечення діяльності підприємства і недопущення банкрутства, з іншого боку, повинно враховувати нормативного забезпечення діяльності аптек, що досліджували Книш С. В., Якимець О. І. [26] та інші. Архітектура в антикризовому управлінні є необхідним інструментальним засобом для того, щоб підвищити результативність та ефективність процесів антикризового механізму.

Механізм антикризового управління можна розділити на дві підсистеми. До першої базисної підсистеми належать такі архітектурні елементи як: мета, об'єкт, суб'єкт, принципи, функції, нормативно-правове забезпечення тощо.

У складі механізму антикризового управління першочергово визначається мета. Основна мета антикризового управління є дискусійним положенням механізму антикризового управління та поширеними є декілька підходів:

- «основна мета антикризового управління полягає в тому, щоб забезпечити успішний результат (запланований чи випадковий) за допомогою ефективної організації» [11, с. 53];

- «основною метою антикризового управління є забезпечення стабільності та успішного розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності» [32, с. 83],

- «Головна мета антикризового управління – це створення умов для стійкого функціонування підприємств на ринку у відповідь на будь-які економічні, політичні і соціальні перетворення в країні, розробка стратегічних альтернатив на основі прогнозування та передбачення розвитку ситуації, уникнення фінансових проблем та подолання загрози банкрутства з мінімальними втратами, впровадження нових змін у діяльність» [53, с. 72],

- «головною метою антикризового управління є відновлення фінансової рівноваги підприємства та мінімізація розмірів зниження його ринкової вартості, що викликаються фінансовими кризами» [11],

– «мета – прогнозування, попередження, мінімізація, усунення зовнішніх та внутрішніх загроз структури» [36].

«Цілями антикризового управління підприємством є:

1) організація: вдосконалення системи та організаційної структури підприємства, оновлення керівництва підприємства, організаційно- правові зміни форми тощо;

2) виробництво: зниження витрат на виробництво, розширення асортименту, впровадження нових видів продукції, зниження рівня помилок;

3) фінанси: забезпечення платоспроможності; рентабельність; ліквідність підприємств; рентабельність виробничої діяльності; ефективне управління; грошовий потік;

4) трудові ресурси: гарантовані сприятливі умови праці; трудовий колектив і соціальне середовище підприємства;

5) розповсюдження: побудова ефективної логістичної системи; зниження витрат на розподіл та оптимізація транзакційних витрат для завершення угод;

6) маркетинг: прагнення до вдосконалення комплексу маркетингу, тобто продукту, ціни, розподілу та реклами;

7) інновації: інноваційні розробки для підприємств у всіх сферах підприємництва» [11, с. 64].

1.3. Діагностика кризового стану та антикризового управління

Важливим елементом антикризового управління є діагностика кризи, що передбачає визначення кількісних та якісних змін у діяльності підприємства, в тому числі зміни із зовнішніми проявами.

Основною метою діагностики підприємства в умовах кризи є «оцінка фінансового стану та розроблення заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності та достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, що забезпечить його вихід із кризового фінансового стану» [42, с. 234].

В Україні розроблений Порядок проведення аналізу фінансово-господарського стану суб'єктів господарювання щодо наявності ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства від 10.09.2020 № 3105/5 [52]. Аналіз фінансово-господарського стану суб'єктів господарювання щодо наявності ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства проводиться згідно з Методичними рекомендаціями щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затвердженими наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 № 14 [22]. Однак ця методика є застарілою та втратила свою актуальність, що вимагає її оновлення і актуалізації. В тому числі проблематика державного регулювання діагностики кризового стану та антикризового управління не має належного обґрунтування та відсутніми є робочі рекомендації з оцінки кризового стану.

Оскільки відсутнє належне нормативне забезпечення діагностики кризи на підприємстві звертаємося до напрацювань українських та іноземних вчених. Мулик Т. О. визначає два набори показників окремо для експрес-діагностики кризи та фундаментальної діагностики кризи, в тому числі всі показники є відносними показниками за групами платоспроможність, оборотність, структура капіталу, прибутковість [42, с. 225], що вказує на можливість діагностики кризи за різними напрямками, оскільки підприємство може бути одночасно прибутковим і не платоспроможним.

На нашу думку, система показників для діагностики кризового стану підприємства повинна передбачати наступну сукупність показників:

1. Показники рентабельності з визначення валової рентабельності та рентабельності активів, що дає можливість визначити ефективність ціноутворення та загальну ефективність діяльності підприємства.

2. Показники майнового стану з визначення морального та фізичного стану зносу основних засобів, ефективності їх використання через фондівдачу, достатність основних засобів через фондоємкість, коефіцієнт реальної вартості майна, коефіцієнт мобільності.

3. Показники продуктивності праці з визначенням показника продуктивності праці через відношення чистого доходу та чисельності працівників.

4. Показники ділової активності через визначення показників оборотності активів, оборотних активів, запасів, грошей, заборгованості тощо з визначенням кількості оборотів та тривалості одного обороту. Додатково у контексті визначення ділової активності рекомендовано визначати тривалість операційного та фінансового циклу.

5. Показники фінансової стійкості з визначенням рівня фінансової стабільності, фінансової незалежності, фінансової залежності, забезпеченості зобов'язань чистим доходом, а також власного оборотного капіталу та робочого капіталу.

6. Показники ліквідності через визначення рівнів абсолютної, поточної, швидкої ліквідності.

Прихильниками використання скорингових показників є більшість вчених, проте користуються загальновідомими моделями від іноземних розробників. Найчастіше для оцінки можливого банкрутства підприємства використовують запропоновані відомим західним економістом Е. Альтманом Z-моделі (Altman Z-score). Найпростішою з них є двофакторна модель. Для неї вибирається всього два основних показника, від яких залежить імовірність банкрутства підприємства: коефіцієнт покриття (характеризує ліквідність) і коефіцієнт фінансової незалежності (характеризує фінансову стійкість). На основі аналізу західної практики були виявлені вагові коефіцієнти кожного з цих факторів:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \cdot K_{\Pi} + 0,0579 \cdot K_{\text{фз}} \quad (1.1)$$

де K_p – коефіцієнт покриття;

$K_{фз}$ – коефіцієнт фінансової залежності [1, с. 238].

Для підприємств, у яких $Z = 0$, імовірність банкрутства менше 50% і далі знижується по мірі зниження значення Z .

Позитивними якостями моделі є її простота, можливість застосування в умовах обмеженої інформації про підприємство. Але дана модель не забезпечує високу точність прогнозування банкрутства, так як не враховує впливу на фінансовий стан підприємства інших важливих показників (рентабельності, ділової активності тощо). Похибка прогнозу за допомогою двофакторної моделі оцінюється інтервалом $\Delta Z = \pm 0,65$.

В 1968 р. Альтаманом була розроблена формула п'ятифакторної моделі прогнозування банкрутства. Було досліджено 66 підприємств із використанням 22-х фінансових показників.

$$Z = 1,2 \cdot A + 1,4 \cdot B + 3,3 \cdot C + 0,6 \cdot D + 1,0 \cdot E \quad (1.2)$$

де A – частка робочого капіталу в активах (відношення суми робочого капіталу до загальної вартості активів);

B – рентабельність активів (відношення чистого прибутку до загальної вартості активів);

C – рентабельність активів, розрахована за чистим доходом (відношення чистого доходу до загальної вартості активів);

D – відношення ринкової капіталізації підприємства до суми заборгованості;

E – віддача активів (відношення обсягу продажу до загальної вартості активів) [1, с. 238].

У 1983 р. Е.Альтман запропонував новий варіант п'яти факторної моделі для підприємств, акції яких не обертаються на організованих ринках цінних паперів:

$$7 = 0,717 \cdot A + 0,847 \cdot B + 3,107 \cdot C + 0,42 \cdot D + 0,995 \cdot E \quad (1.3)$$

де цільові показники A, B, C, E розраховуються за алгоритмом, наведеним в формулі 1.2, а показник D дорівнює відношенню балансової вартості акцій підприємства до суми заборгованості [1, с. 239].

У зарубіжних країнах також використовується показник діагностики платоспроможності Конана і Гольдера:

$$Z = -0,16x_1 - 0,22x_2 + 0,87x_3 + 0,10x_4 - 0,24x_5 \quad (1.4)$$

де x_1 – відношення суми дебіторської заборгованості та грошових коштів до загальної вартості активів підприємства;

x_2 – відношення постійного капіталу до загального розміру пасивів підприємства;

x_3 – відношення фінансових витрат підприємства до виручки від реалізації продукції;

x_4 – відношення витрат на персонал до доданої вартості, яку він виробляє;

x_5 – відношення валового прибутку підприємства до залученого капіталу [1, с. 239].

До основних недоліків всіх зазначених моделей прогнозування банкрутства слід віднести наступні: вони не враховують специфіки та реалій економічного життя окремих країн; в моделях відсутні фактори, які б враховували вплив галузевої належності підприємства. Тому доцільним є використання моделей вітчизняних вчених. Використаємо модель Терещенка.

Модель О.О. Терещенка визначається за формулою:

$$Z = 1,5 x_1 + 0,08 x_2 + 10 x_3 + 5 x_4 + 0,3 x_5 + 0,1 x_6 \quad (1.8)$$

де x_1 – Cash-Flow / зобов'язання,

x_2 – валюта балансу / зобов'язання,

x_3 – прибуток / валюта балансу,
 x_4 – прибуток / виручка від реалізації,
 x_5 – виробничі запаси / виручка від реалізації,
 x_6 – оборотність основного капіталу (виручка від реалізації) / валюта балансу.

Отже, діагностика є ваговою складовою антикризового управління підприємством і має здійснюватись задовго до появи ознак кризи, що надає можливість підприємству визначити обґрунтовані заходи, неминучі для недопущення настання фінансової кризи чи подолання вже наявної кризи; оцінити обсяги, масштаб та глибину кризи; проаналізувати можливості підприємства щодо забезпечення стійкості та прогнозування його подальшого розвитку тощо.

Висновки до розділу 1

1. Досліджено сутність та особливості антикризового управління підприємством як сукупності методів, інструментів і заходів, спрямованих на діагностику кризи та упередження виникнення кризових явищ, мінімізацію негативних наслідків на діяльність підприємства з метою забезпечення його функціонування та розвитку.

2. Механізм антикризового управління – це складна система впливу суб'єктів антикризового управління на діяльність підприємства за допомогою сукупності управлінських елементів, яка дозволяє передбачити, попередити, подолати та знизити ймовірності виникнення кризи під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища.

3. Визначено, що діяльність суб'єкта господарювання перебуває під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, в тому числі на діяльність аптек впливає соціально-економічна криза (інфляція та коливання валютного курсу, поширення пандемії COVID-19, воєнний стан, політична нестабільність,

нестабільність фінансових ринків, демографічна криза та кадровий дефіцит, енергодефіцит та порушення логістичних шляхів, зменшення купівельної спроможності населення), галузева криза та регулювання ринку фармацевтичних препаратів (висока конкуренція в галузі та формування стратегічних альянсів, сезонні коливання, обмеження імпорту окремих фармацевтичних препаратів, скорочення страхування за програмами медичного страхування), кризою суб'єктів господарювання (низька якість менеджменту, відсутність досвіду реалізації програм антикризового управління, збитковість та неефективність різних напрямів діяльності, дефіцит фінансування та порушення ліквідності).

4. Діагностика кризи та необхідності впровадження антикризового управління є ваговою складовою антикризового управління підприємством, що вимагає проведення діагностики рентабельності з визначення ефективності ціноутворення та загальної ефективності діяльності підприємства, майнового стану з визначення морального та фізичного стану зносу основних засобів, ефективності їх використання та достатності, продуктивності праці, ділової активності, фінансової стійкості, ліквідності, а також з визначення інтегральних показників за скоринговими іноземними та українськими моделями.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТОВ «МЕД-СЕРВІС» ТА ОЗНАК КРИЗОВОГО СТАНУ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Мед-Сервіс»

ТОВ «Мед-Сервіс» – зареєстроване у січні 2004 року в Україні товариство з обмеженою відповідальністю за основним видом діяльності 47.73 «Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах», тобто це товариство з реалізації фармацевтичних та інших товарів через аптеки, онлайн-аптеку. Додатково за статутними документами передбачено можливість інших видів діяльності, а саме оптова торгівлі фармацевтичними товарами (код КВЕД 46.46) виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів (код КВЕД 21.20), інші види торгівлі (коди КВЕД 46.90, 47.74), інші види діяльності (коди КВЕД 82.30; 70.21; 70.22; 73.11; 73.20; 68.20). Також варто відмітити, що ТОВ «Мед-Сервіс» разом з іншими товариствами групи «Мед-Сервіс» сформувало першу всеукраїнську мережу аптек під торговою маркою «Мед-сервіс», що об'єднує понад 500 аптек у 102 містах України. Незважаючи на напрацювання та побудову першої всеукраїнської мережі аптек, станом на 2025 рік не входить до п'ятірки лідерів аптечного ринку (Аптека низьких цін, Бажаємо здоров'я, Аптека доброго дня, Подорожник, Аптека 911).

Особливостями діяльності ТОВ «Мед-Сервіс» є:

- входження до групи «Мед-Сервіс Груп» (код ЄДРПОУ: 32176402), що передбачає формування групою статутного капіталу та формування економічних відносин з материнською компанією. Варто відмітити, що Мед-Сервіс Груп є одним з ключових гравців українського фармацевтичного ринку та працює на фармацевтичному ринку з 1995 року на об'єднує корпоративними зв'язками понад 40 компаній, частина таких компаній мають однаковий з досліджуваним підприємством вид діяльності: ТОВ «Мед-Сервіс Юг» (код ЄДРПОУ: 34507694), ТОВ «Мед-Сервіс Львів» (код ЄДРПОУ: 34903875), ТОВ

«ТАС-Фарма», ТОВ «Мед-Сервіс Харків» (код ЄДРПОУ: 36456170), ТОВ «Мед-Сервіс Дніпр» (код ЄДРПОУ: 41606497), компанії з маркетингового (ТОВ «МС Маркетинг Сервіс», ТОВ «МС Маркетинг Плюс»), консалтингового (ТОВ «МС Маркетинг Консалтинг») та аналітичного (ТОВ «МС Маркетинг Аналітик») обслуговування діяльності, операцій з нерухомістю (ТОВ «МС Маркетинг Рітейл») тощо. Мед-Сервіс Групп. За внесками до статутного капіталу від Мед-Сервіс Групп можна визначити, в які напрями (географічні, просторові) група інвестує найбільше коштів. За розмірами внесків до статутних капіталів різних товариств від Мед-Сервіс Групп (рис. 2.1) можна визначити, що високі розміри інвестування є для ТОВ «Мед-Сервіс Львів», що вказує на прагнення мережі аптек утвердитися у західному регіоні України (ТОВ «Мед-Сервіс Львів») та столиці (ТОВ «ТАС-Фарма»), менше у східному регіоні (ТОВ «Мед-Сервіс Харків» та ТОВ «Мед-Сервіс Дніпр»), найменше внесків до статутного капіталу за ТОВ «Мед-Сервіс Юг», тобто південному регіоні. ТОВ «Мед-Сервіс» має статутний капітал у розмірі 45219 тис. грн, що відповідає середньому показнику за Мед-Сервіс Групп.

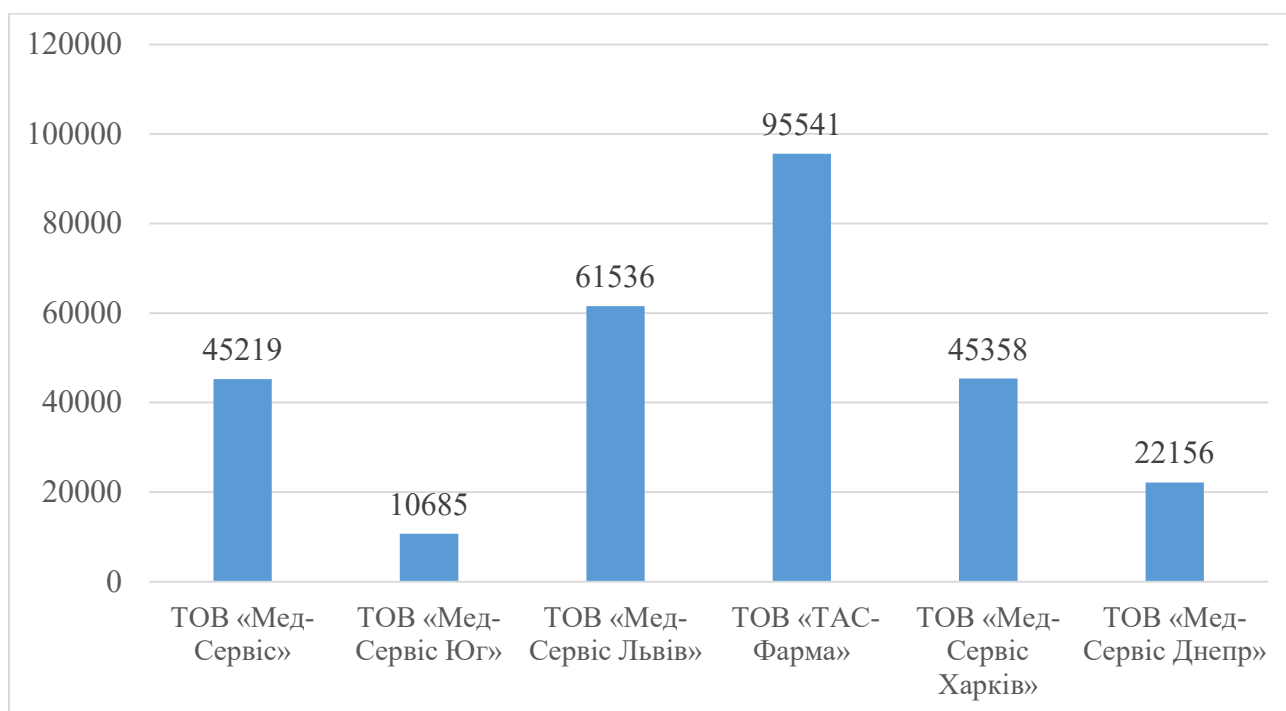


Рис. 2.1 Внески до статутного капіталу товариств від «Мед-Сервіс Групп» станом на 2025 рік, тис. грн

– здійснення діяльності в умовах високого рівня конкуренції на фармацевтичному ринку України з боку великих мережових конкурентів та дрібних аптек. Ринок торгівлі фармацевтичними товарами можна вважати висококонкурентним, оскільки до 2022 року в Україні діяло понад 6 тис. юридичних осіб з реєстрацією як аптеки за умови, що більшість з них мали по декілька аптек чи аптекних пунктів (рис. 2.2). У 2022-2024 роках чисельність діючих суб'єктів господарювання зменшується (2022 рік – зменшення на 929 од. або 15% від чисельності у 2021 році; 2023 рік – зменшення на 61 од. або 1% від чисельності у 2022 році; 2024 рік – зменшення на 261 од. або 5% від чисельності у 2023 році), проте таке зменшення можна пояснити втратою контролю над частиною території та іншими соціально-економічними змінами.

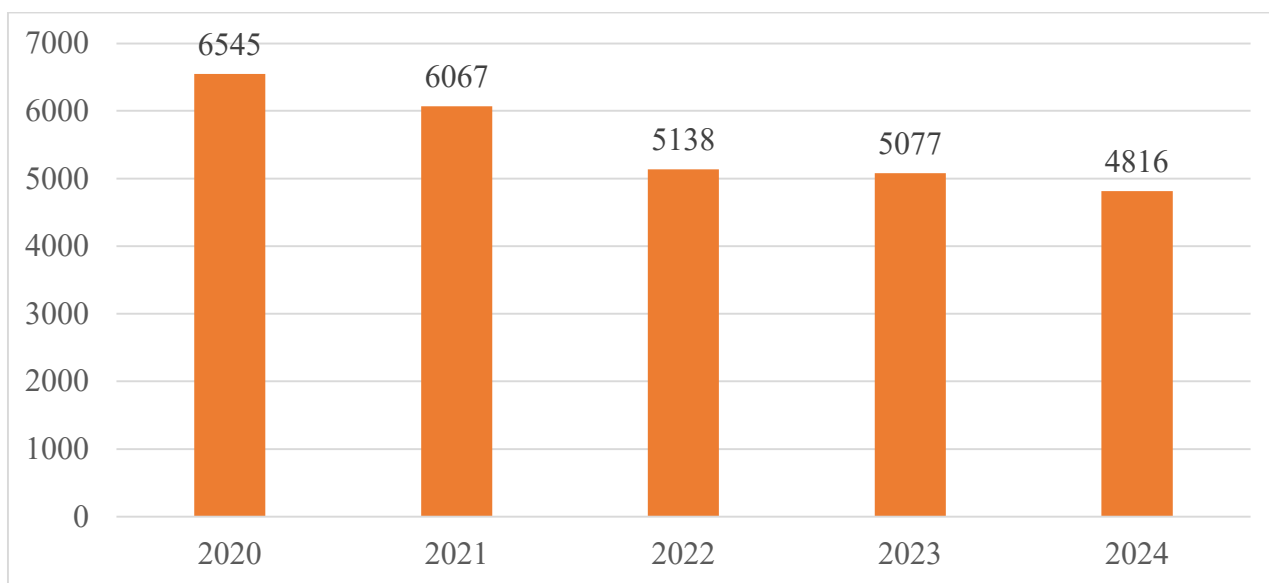


Рис. 2.2 Кількість діючих суб'єктів господарювання за 47.73 «Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах» у 2020-2024 роках, од.

Таким чином, ТОВ «Мед-Сервіс» працює в умовах високого рівня конкуренції та основними конкурентами є мережі аптек: Подорожник (ПП «Соломія-Сервіс», ТОВ «Подорожник Київ», ТОВ «Подорожник Стааніслав»), Аптека доброго дня (ТОВ «Фармастор»), Аптека низьких цін (ТОВ «Аптека низьких цін Кремінськ», ТОВ «Аптека низьких цін Волинь», ТОВ

«Аптека низьких цін Львів») та ін. Загалом ринок фармацевтичних товарів України є динамічним та збільшується загальний грошовий еквівалент на ринку (рис. 2.3), незважаючи на зменшення чисельності діючих суб'єктів господарювання, зменшення населення та інші фактори.

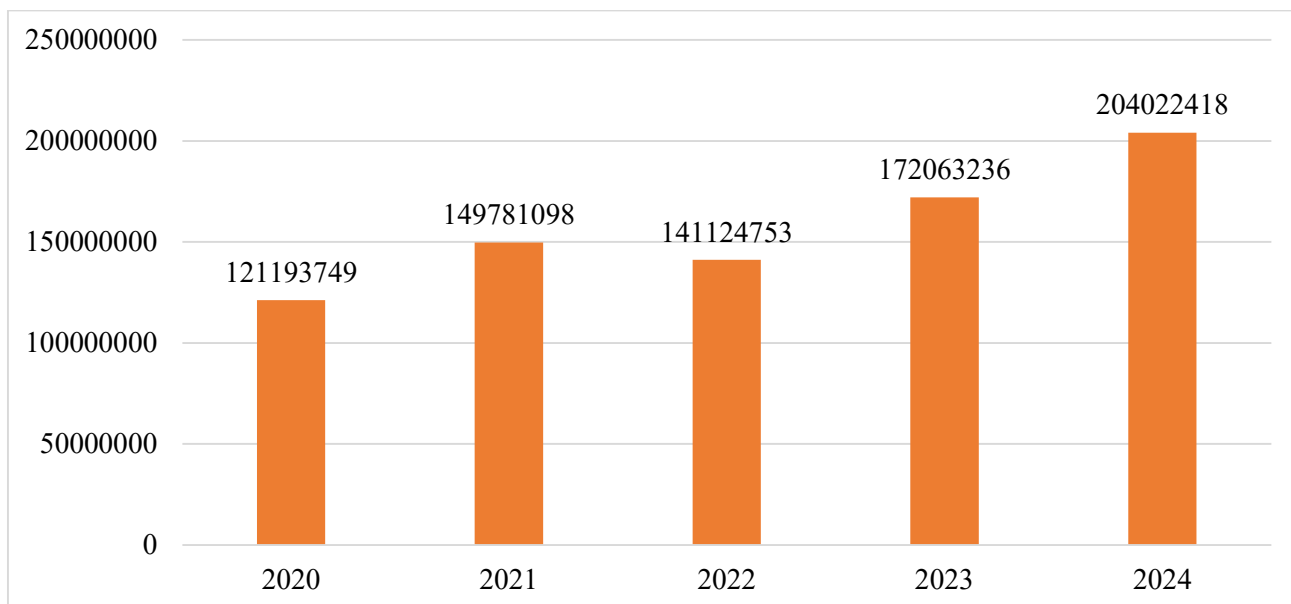


Рис. 2.3 Обсяг реалізованої продукції суб'єктів господарювання за 47.73 «Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах» у 2020-2024 роках, тис. грн.

За даними рис. 2.3 можна визначити схильність до зростання продажів на ринку фармацевтичних товарів з відзначенням 2021 року та 2023 року. Так, у 2021 році ринок збільшився на 23,6%, що становило 28587349 тис. грн через високий рівень захворюваності на COVID-19 та іншу захворюваність. У 2022 році загалом обсяг реалізованої фармацевтичної продукції зменшився на 5,8%, проте відновлення економіки, повернення частини населення та підвищений рівень сезонних хвороб, цінові та валютні коливання збільшив обсяг реалізованої фармацевтичної продукції на 21,9% або 30938483 тис. грн. У 2024 році зростання показників продовжувалося та становило 18,6% або 31959182 тис. грн. Наведені відносні показники динаміки ринку фармацевтичної продукції (2020 р. – 14,5%, 2021 р. – 23,6%, 2022 р. – (-5,8%), 2023 р. – 21,9%,

2024 р. – 18,6%) мають стати орієнтиром для оцінки ефективності управління ТОВ «Мед-Сервіс».

Доповненням до показників чисельності аптек та обсягів реалізованої фармацевтичної продукції є визначення показників рентабельності (прибутковості). За даними табл. 2.1 можна зробити висновок про загальну прибутковість торгівлі фармацевтичною продукцією, незважаючи на кризовий стан економіки та воєнні дії, а також коливання загальної рентабельності у 2020-2022 роках, тенденція до зменшення рентабельності у 2022-2024 роках: від 6,7% до 2,2%. Для великих підприємств (мереж торгівців фармацевтичною продукцією, мереж аптек) характерний вищий від середнього рівень рентабельності. Таким чином, у 2020-2022 роках рівень рентабельності становив 11-12%, проте у 2023 році рівень рентабельності зменшився до 8,0%, у 2024 році рівень рентабельності зменшився до 2,2%.

Таблиця 2.1

Рентабельність суб'єктів господарювання за 47.73 «Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах» у 2020-2024 роках,

%

Роки	Рівень рентабельності операційної діяльності		Рівень рентабельності всієї діяльності	
	усього	великі підприємства	усього	великі підприємства
2020	9,5	16,3	6,3	11,1
2021	6,7	13,5	3,7	11,1
2022	10,1	16,7	6,7	12,7
2023	5,3	13,0	3,3	8,0
2024	3,1	4,9	2,2	2,2

Наведені показники рентабельності (2020 р. – 11,1%, 2021 р. – 11,1%, 2022 р. – 12,7%, 2023 р. – 8,0%, 2024 р. – 2,2%) мають стати орієнтиром для оцінки ефективності управління ТОВ «Мед-Сервіс» та прийняття висновку про запровадження антикризового управління.

- офлайн та онлайн торгівля, що забезпечує зручність для покупців та супутні сервіси з торгівлі і доставки,
- широкий асортимент продукції та її постійний перегляд, актуалізацію відповідно до потреб та запитів ринку і споживачів. В основі асортименту перебувають лікарські препарати, лікувальна косметика, дитячі товари, прилади медичного призначення та дієтичні добавки тощо,
- постійне впровадження нових технологій та покращення сервісів з акцентуванням уваги на зручність онлайн замовлень та онлайн покупок, наразі розроблений та активно використовуються мобільний додаток Аптека. Мед-сервіс,
- постійний розвиток та розширення географії мережі аптек «Мед-сервіс» та формування пристності не лише у великих регіональних центрах, а й у маленьких містах.

Отже, ТОВ «Мед-Сервіс» здійснює свою діяльність на ринку роздрібного продажу фармацевтичних товарів та займає високу конкурентну позицію через входження до Мед-Сервіс Груп, що створює додаткові переваги та загрози діяльності. Позитивним слід відмітити, що товариство зберегло і продовжує свою діяльність в умовах воєнного стану.

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «Мед-Сервіс»

Оцінка ефективності запровадження антикризового управління ідентифікується через проведення оцінки фінансово-економічного стану та визначення основних показників діяльності, в тому числі із застосуванням порівняльного аналізу з іншими товариствами Мед-Сервіс Груп або конкурентами.

Першою групою показників діяльності підприємства є показники з дотримання золотого правила економіки підприємства, а саме порівняння темпів приросту прибутку, чистого доходу, активів. За допомогою золотого

правила економіки підприємства можна ідентифікувати перші ознаки кризи ТОВ «Мед-Сервіс» та обґрунтовувати необхідність організації антикризового управління.

У табл. 2.2 наведено сформовані правила економіки підприємства та показники на основі яких сформовані правила. «Золоте правило економіки підприємства» було дотримане у 2022 році, тобто саме у вказаному році не визначено перших ознак кризи діяльності.

Таблиця 2.2

Показники «золотого правила економіки» ТОВ «Мед-Сервіс» у 2020-2024 роках, %

Роки	Темп росту (Т)			«Золоте правило економіки підприємства»
	прибуток (Тп)	дохід від	активи (Та)	
		реалізації (Тчд)		
2020	321,70	125,42	143,57	Тп > Тчд < Та >100%
2021	-	131,17	131,01	Тп < Тчд > Та >100%
2022	100,00	114,03	111,47	Тп < Тчд > Та >100%
2023	-	133,75	160,66	Тп < Тчд < Та >100%
2024	-	159,42	133,52	Тп < Тчд > Та >100%

У всіх інших роках визначено окремі ознаки кризи або порушення між темпами приросту показників: у 2020 році темп приросту доходів від реалізації був меншим від темпу приросту активів, що вказує на зменшення фондівіддачі; у 2021 році, у 2023-2024 роках товариство отримувало чистий збиток, що автоматично є критерієм неефективності діяльності та загальної збитковості діяльності. Додатковим порушенням правил економіки підприємства у 2023 році (темп приросту доходів від реалізації був меншим від темпу приросту вартості активів, що знову вказує на зменшення фондівіддачі і повторення ситуації 2020 року).

Першою умовою «золотого правила економіки» є збільшення показників та темп росту активів повинен становити більше 100%, що вказує на збільшення вартості активів. Для ТОВ «Мед-Сервіс» визначено збільшення активів з темп

від 11,47% у 2022 році до 60,66% у 2023 році. Таким чином, за 2020-2024 роки активи збільшилися у 3,1 рази, що слід вважати високим рівнем ділової активності та нарощення економічного потенціалу з найвищими темпами зростання активів у 2023-2024 роках. Для комплексного аналізу ознак кризи визначено, що такий темп росту вартості активів був одним з найвищих серед товариств Мед-Сервіс Груп за 2020-2024 роки (рис. 2.4).

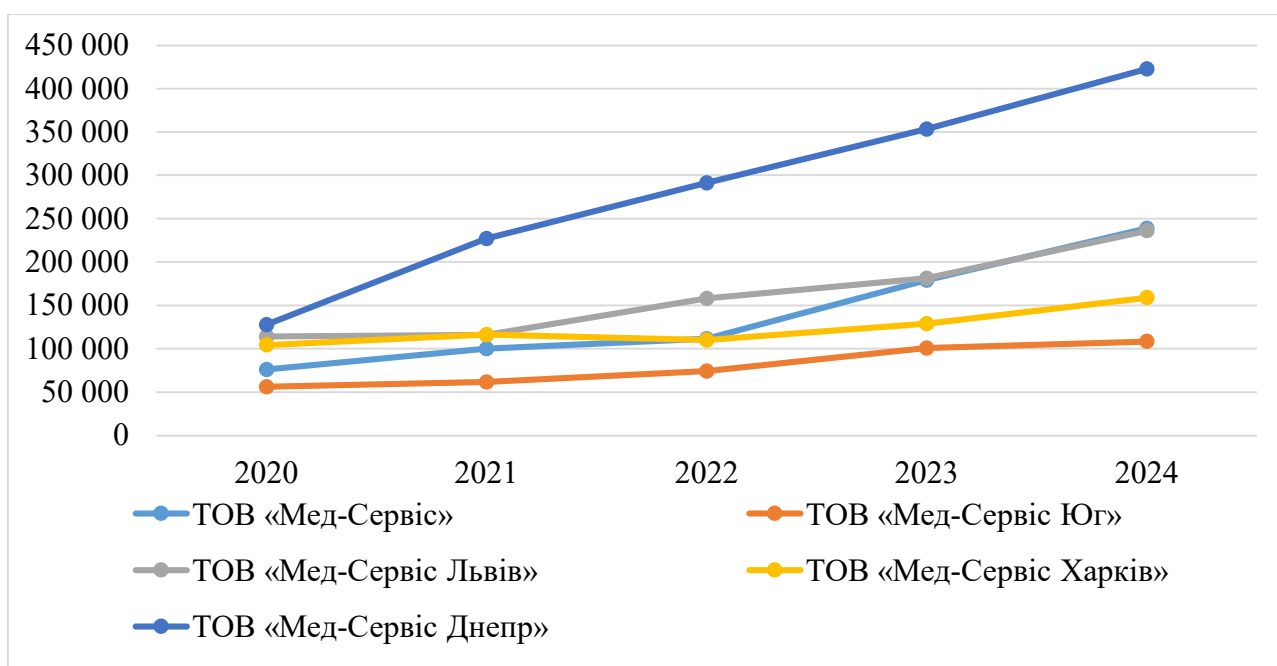


Рис. 2.4 Вартість активів товариств Мед-Сервіс Груп у 2020-2024 роках, тис. грн.

Більшим від ТОВ «Мед-Сервіс» був темп росту вартості активів у ТОВ «Мед-Сервіс Днепр» – 3,3 рази. Інші товариства Мед-Сервіс Груп мали нижчі показники: ТОВ «Мед-Сервіс Харків» – 1,5 рази; ТОВ «Мед-Сервіс Юг» – 1,9 рази; ТОВ «Мед-Сервіс Львів» – 2,1 рази. Порівняння темпів росту вартості активів вказує на зміну конкурентних позицій серед товариств Мед-Сервіс Груп та схильність товариства до активного нарощування вартості активів. За даними балансу товариства (табл. 2.3) можна визначити пріоритети до формування активів і розміщення власних і залучених коштів. Загальне збільшення активів становило 162726 тис. грн, в тому числі на необоротні

активи припадало 14 241 тис. грн, що становило 8,8% від загального обсягу зростання вартості активів та на оборотні активи припадало 148 485 тис. грн, що становило 91,2% від загального обсягу зростання вартості активів. З наведених даних фінансової звітності можна стверджувати, що основним рушієм збільшення активів було збільшення оборотних активів та відсутність чіткої інвестиційної стратегії розвитку товариства. Відсутність інвестиційної стратегії ТОВ «Мед-Сервіс» слід вважати другою ознакою кризового стану товариства.

Таблиця 2.3

Показники активів балансу ТОВ «Мед-Сервіс»
у 2020-2024 роках, тис. грн

	2020	2021	2022	2023	2024	Темп росту
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	299	290	290	290	290	1,0
Незавершені капітальні інвестиції	66	153	376	1120	1 983	30,0
Основні засоби	7 242	8 686	13 811	21 858	19 575	2,7
Усього за розділом I	7 607	9 129	14 477	23 268	21 848	2,9
II. Оборотні активи						
Запаси	46 458	65 284	46 826	67 151	99 834	2,1
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	3 067	3 862	5 770	17 801	8 657	2,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками						
За виданими авансами	2 891	7 291	11 532	15 411	12 969	4,5
З бюджетом	583	1 020	1 411	4 550	2 247	3,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	11 856	8 082	22 554	39 112	79 954	6,7
Гроші та їх еквіваленти	3 723	5 077	8 603	11 354	12 996	3,5
Усього за розділом II	68 703	90 841	96 956	155 757	217 188	3,2
Баланс (Усього активів)	76 310	99 970	111 433	179 025	239 036	3,1

За категоріями активів варто відмітити, що максимальні показники збільшення визначено для таких складових активів: позиція 1 – інша поточна дебіторська заборгованість (збільшення вартості 68 098 тис. грн, що становило

41,8% загального обсягу зростання вартості активів), позиція 2 – запаси (збільшення вартості 53 376 тис. грн, що становило 32,8% загального обсягу зростання вартості активів), позиція 3 – основні засоби (збільшення вартості 12 333 тис. грн, що становило 7,6% загального обсягу зростання вартості активів), позиція 4 – дебіторська заборгованість за двома видами розрахунків (збільшення вартості 11 742 тис. грн, що становило 7,2% загального обсягу зростання вартості активів), позиція 5 – гроші (збільшення вартості 9 273 тис. грн, що становило 5,7% загального обсягу зростання вартості активів). Узагальнення основних тенденцій у зміні активів вказує, що товариство більшість коштів спрямовує на кошти, що передаються іншим товариствам групи, формування запасів у вигляді фармацевтичної продукції для забезпечення достатнього асортименту, оновлення основних засобів та збільшення коштів на поточних рахунках.

Структура активів ТОВ «Мед-Сервіс» у 2020-2024 роках була досить сталою та переважала частка вартості оборотних активів, в той час частка необоротних активів була мінімальною. Можна визначити зменшення частки необоротних активів з 10,0% у 2020 році до 9,1% у 2024 році, в тому числі з часткою основних засобів 9,5% у 2020 році проти 8,2% у 2024 році. Частка запасів була максимальною, коли у 2020 році на запаси припадало 60,9% та 41,8% у 2024 році. На іншу поточну дебіторську заборгованість припадало 15,5% активів у 2020 році, проте за досліджуваний період показник збільшився у два рази до 33,4% у 2024 році, що вказує на відволікання до активів Мед-Сервіс Груп майже третини активів. Даний показник слід вважати третьою загрозою для діяльності товариства та одночасно ознакою кризи. Близько 5% припадало на частку товарної дебіторської заборгованості, дебіторської заборгованості за розрахунками та грошей. На нашу думку, склад та динаміку активів ТОВ «Мед-Сервіс» не можна вважати оптимальною через недостатність необоротних активів та проблеми їх формування, а також велику частку оборотних активів з відволіканням частини коштів іншими контрагентами через лояльну політику щодо відносин з Мед-Сервіс Груп.

Другим показником у «золотому правилі економіки підприємства» є збільшення доходів підприємства з високим темпом. ТОВ «Мед-Сервіс» у 2020-2024 роках наростило обсяги реалізації у 3,2 рази, що є найбільшим показником у групі та визначений темп росту надав можливість стати лідером серед досліджуваних товариств. Для інших товариств темп росту становив до 1,7 разів: 1,1 рази – ТОВ «Мед-Сервіс Юг» та ТОВ «Мед-Сервіс Харків», 1,4 рази – ТОВ «Мед-Сервіс Львів», 1,7 рази – ТОВ «Мед-Сервіс Дніпр» (рис. 2.5).

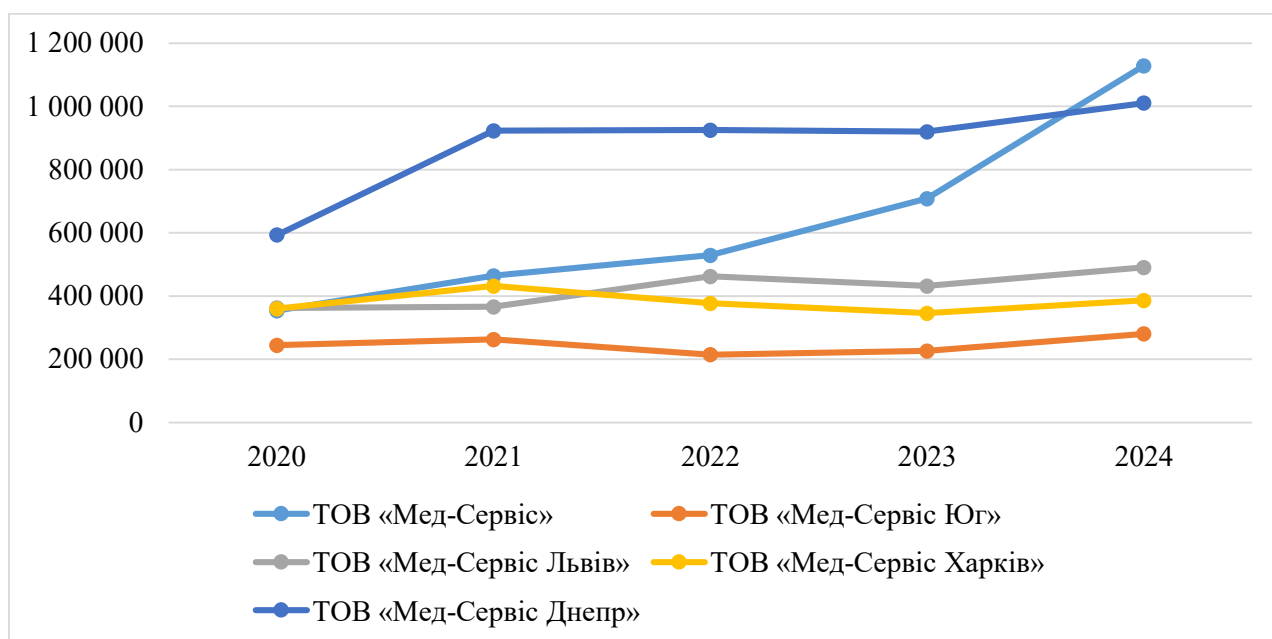


Рис. 2.5 Доходи від реалізації товариств Мед-Сервіс Групи у 2020-2024 роках, тис. грн.

Темпи приросту доходів від реалізації перевищували рівні зростання фармацевтичного ринку, наприклад, у 2022 році та інших періодах. Показники доходів від реалізації є найкращими серед товариств Мед-Сервіс Групи у 2020-2024 роках, що свідчить про потенціал товариства до нарощення діяльності та утвердження конкурентної позиції на ринку фармацевтичної продукції.

Третім показником у «золотому правилі економіки підприємства» є збільшення прибутків підприємства порівняно зі збільшенням доходів. Першою умовою забезпечення «золотого правила» є наявність чистого прибутку як

кінцевого результату від всіх видів діяльності, проте фінансові результати набували як форми прибутку, так і форми збитку:

2020 рік – прибуток 341 тис. грн,

2021 рік – збиток 8190 тис. грн,

2022 рік – прибуток 697 тис. грн,

2023 рік – збиток 49060 тис. грн,

2024 рік – збиток 57237 тис. грн.

Сукупний (кумулятивний) фінансовий результат як сума прибутків і збитків за досліджувані роки становив 113 449 тис. грн збитку для ТОВ «Мед-Сервіс», 2 564 тис. грн збитку для ТОВ «Мед-Сервіс Юг», 1 515 тис. грн збитку для ТОВ «Мед-Сервіс Львів», 2 327 тис. грн збитку для ТОВ «Мед-Сервіс Харків». Єдиним прибутковим товариством з сукупним (кумулятивним) прибутком є ТОВ «Мед-Сервіс Днепр», для якого розрахунковий показник становить 2 920 тис. грн. За даними рис. 2.6 видно, що показники ТОВ «Мед-Сервіс Львів» мали суттєве відхилення у 2021 році у напрямі зменшення та у 2022 році у напрямі збільшення, показники ТОВ «Мед-Сервіс» мали найменші показники та їх зменшення, що вказує на найгірший стан ефективності діяльності. За показниками фінансових результатів ТОВ «Мед-Сервіс Днепр», ТОВ «Мед-Сервіс Юг» та ТОВ «Мед-Сервіс Харків» динаміка майже відсутня.

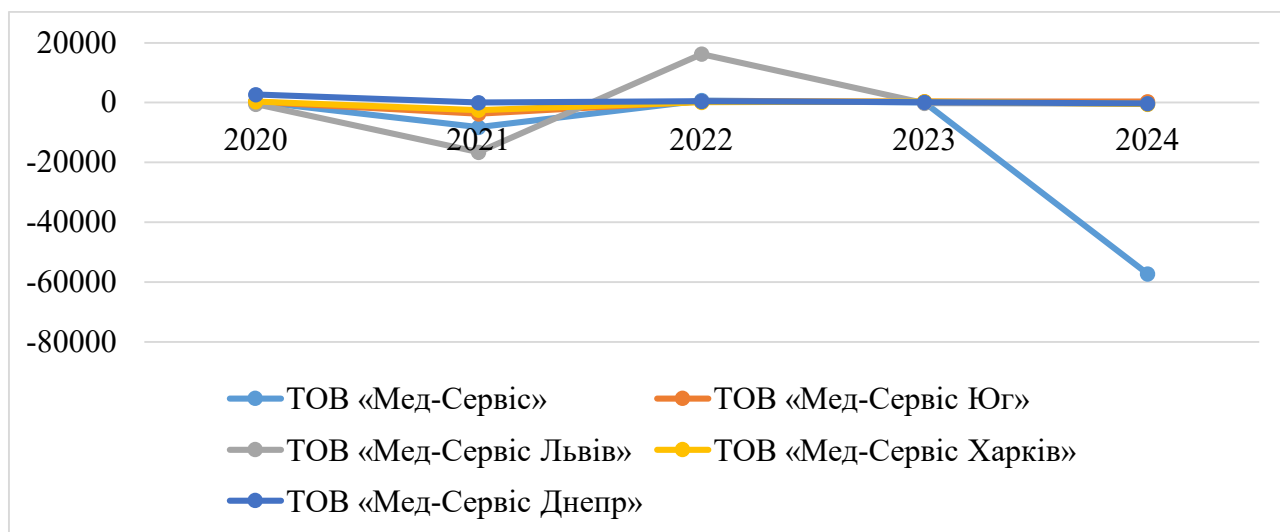


Рис. 2.6 Фінансові результати товариств Мед-Сервіс Груп у 2020-2024 роках, тис. грн.

Наявність збитковості у діяльності ТОВ «Мед-Сервіс» є прямою та головною ознакою кризи і необхідності організації антикризового управління, оскільки наявні збитки є найбільшими серед товариств Мед-Сервіс Груп. На основі аналізу фінансових результатів ТОВ «Мед-Сервіс» можна визначити переважаючу збитковість як ознаку кризи, що вимагає детального аналізу формування фінансових результатів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники формування фінансових результатів ТОВ «Мед-Сервіс»
у 2020-2024 роках, тис. грн

	2020	2021	2022	2023	2024	Темп росту
Чистий дохід	354 020	464 357	529 505	708 201	1129033	3,2
Собівартість	317 650	399 897	468 138	598 491	970587	3,1
Валовий прибуток	36 370	64 460	61367	109710	158446	4,4
Інші операційні доходи	1 801	1 893	22477	5843	3124	1,7
Адміністративні витрати	1 540	1 639	2205	2333	2 617	1,7
Витрати на збут	35 969	62 917	79 914	159 329	212 486	5,9
Інші операційні витрати	12	17	868	1 020	484	40,3
ФР операційний	650	1 780	857	-47129	-54017	-83,1
Інші фінансові доходи	350	32	33	95	13	0,0
Інші доходи			80			-
Фінансові витрати		12			548	-
Інші витрати	584	9 867	117	2026	2685	4,6
ФР до оподаткування	416	-8067	853	-49060	-57237	-137,6
Витрати з податку на прибуток	-75	-123	-156			
ФР чистий	341	-8190	697	-49060	-57237	-167,9

Примітки: ФР – фінансові результати

Формування фінансових результатів відбувається у порядку формування різних показників: валовий прибуток → операційний прибуток → прибуток до оподаткування → чистий прибуток. Валовий прибуток формувався ТОВ «Мед-

Сервіс» у сталому порядку та зростання становить рази що вказує на правильні пропорції формування цін на фармацевтичну продукцію. Рентабельність валова як відношення валового прибутку до чистого доходу визначається як фактична націнка на реалізовану фармацевтичну продукцію: 2020 р. – 10,3%, 2021 р. – 13,9%, 2022 р. – 11,6%, 2023 р. – 15,5%, 2024 р. – 14,0% (табл. 2.5, рис. 2.7). Рентабельність валова є показником націнки на вартість фармацевтичних препаратів, що придбані безпосередньо у фармацевтичних виробників чи посередників (оптових компаній, імпортерів, офіційних представників).

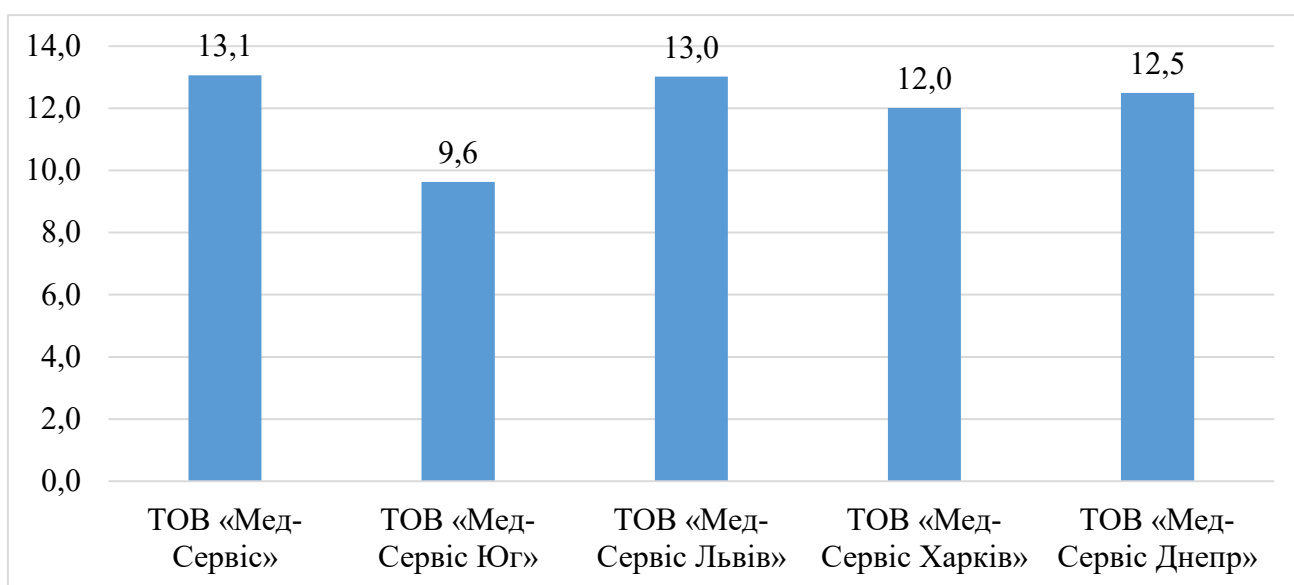


Рис. 2.7 Середній показник рентабельності валової товариств Мед-Сервіс Групи у 2020-2024 роках, %

З рис. 2.7 видно, що рівень націнки ТОВ «Мед-Сервіс» (середній показник за 2020-2024 роки) є найвищим серед товариств Мед-Сервіс Групи та становив 13,1% і був недостатнім для формування сукупного прибутку, проти:

- 13,0%, що формувався у ТОВ «Мед-Сервіс Львів» і був недостатнім для формування сукупного прибутку;
- 12,5%, що формувався у ТОВ «Мед-Сервіс Дніпр» і був достатнім для формування сукупного прибутку;
- 12,0%, що формувався у ТОВ «Мед-Сервіс Харків» і був недостатнім для формування сукупного прибутку;

– 9,6%, що формувався у ТОВ «Мед-Сервіс Юг» і був недостатнім для формування сукупного прибутку.

Отже, середній рівень рентабельності валової ТОВ «Мед-Сервіс» був максимальним серед товариств Мед-Сервіс Груп у 2020-2024 роках. Горизонтальний аналіз рентабельності валової вказує, що рентабельність валова у 2020 році була наближеною до низького показника серед товариств групи (нижче лише ТОВ «Мед-Сервіс Дніпр»), у 2021 році показник був середнім показником серед товариств групи, у 2022 році була наближеною до високого показника (нижче лише ТОВ «Мед-Сервіс Львів»), у 2023 році була наближеною до низького показника (нижче лише ТОВ «Мед-Сервіс Юг»), у 2024 році показник був середнім показником серед товариств групи (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники формування рентабельності валової товариств Мед-Сервіс
Груп у 2020-2024 роках

№ п/п	Показники/ товариства	2020	2021	2022	2023	2024	Відхи- лення, +/-
ТОВ «Мед-Сервіс»							
1.1	Чистий дохід	354 020	464 357	529 505	708 201	1 129 033	775 013
1.2	Собівартість	317 650	399 897	468 138	598 491	970 587	652 937
1.3	Валовий прибуток	36 370	64 460	61 367	109 710	158 446	122 076
1.4	Рентабельність валова	10,3	13,9	11,6	15,5	14,0	3,8
ТОВ «Мед-Сервіс Юг»							
2.1	Чистий дохід	244695	263123	214983	226756	280712	36 017
2.2	Собівартість	218670	228119	195126	208663	261062	42 392
2.3	Валовий прибуток	26 025	35 004	19 857	18 093	19 650	-6 375
2.4	Рентабельність валова	10,6	13,3	9,2	8,0	7,0	-3,6
ТОВ «Мед-Сервіс Львів»							
3.1	Чистий дохід	362973	365753	462504	432153	490806	127 833
3.2	Собівартість	321919	310044	398571	388394	419198	97 279
3.3	Валовий прибуток	41 054	55 709	63 933	43 759	71 608	30 554
3.4	Рентабельність валова	11,3	15,2	13,8	10,1	14,6	3,3
ТОВ «Мед-Сервіс Харків»							
4.1	Чистий дохід	360042	432103	377587	345818	386499	26 457
4.2	Собівартість	318984	375936	342382	311241	323443	4 459

43	Валовий прибуток	41 058	56 167	35 205	34 577	63 056	21 998
4.4	Рентабельність валова	11,4	13,0	9,3	10,0	16,3	4,9

Продовження таблиці 2.5

ТОВ «Мед-Сервіс Дніпр»							
5.1	Чистий дохід	593637	922998	925498	920357	1010960	417 323
5.2	Собівартість	539254	781797	830397	800257	862758	323 504
5.3	Валовий прибуток	54 383	141 201	95 101	120 100	148 202	93 819
5.4	Рентабельність валова	9,2	15,3	10,3	13,0	14,7	5,5

На перший погляд рентабельність валова ТОВ «Мед-Сервіс» перевищує 10%, що формує додатковий резерв для операційних витрат у розмірах 2020 р. – 36 370 тис. грн, 2021 р. – 64 460 тис. грн, 2022 р. – 61 367 тис. грн, 2023 р. – 109 710 тис. грн, 2024 р. – 158 446 тис. грн. Порівняння валового прибутку з адміністративними, витратами на збут та іншими операційними витратами вказує на достатність валового прибутку для їх покриття, тобто у 2020-2022 роках формувалася операційний прибуток у розмірі 650 тис. грн, 1 780 тис. грн, 857 тис. грн, відповідно. Стан формування операційного фінансового результату ТОВ «Мед-Сервіс» у 2023-2024 роках змінився з прибутку на збиток, коли збиток у 2023 році становив 54 017 тис. грн та збиток у 2024 році становив 54 017 тис. грн. Основною причиною збитку стало збільшення витрат на збут на 79 415 тис. грн у 2023 році та збільшення витрат на збут на 53 157 тис. грн у 2024 році. Додатково виявилися дуже динамічними інші операційні витрати, які збільшилися у 2020-2024 році на понад 40 разів. Саме непропорційно велике збільшення операційних витрат призвело до збитковості у 2023-2024 роках, що підтвердило ознаки кризи та неоптимального формування першочергово витрат на збут, далі – адміністративних витрат та інших операційних витрат.

Фінансовий результат до оподаткування коригує фінансовий результат операційний на розмір фінансових витрат у 2021 році та 2024 році, а також інші витрати у всіх роках. Інші витрати були обтяжливими для операційного

прибутку у 2021 році: 9 867 тис. грн проти 1 780 тис. грн, у 2023-2024 роках інші витрати лише посилювали операційні збитки.

Показники рентабельності активів товариств Мед-Сервіс Груп (табл. 2.6) вказують на достатньо високий рівень рентабельності ТОВ «Мед-Сервіс» у 2020 році (рентабельність активів дорівнювала 0,5%), тобто управління товариством мало достатній рівень ефективності і поступався лише ТОВ «Мед-Сервіс Дніпр» з рівнем рентабельності активів 2,1%. У 2021 році стан рентабельності активів ТОВ «Мед-Сервіс» погіршився до збитковості у розмірі 9,3% та поступався за гіршим станом лише ТОВ «Мед-Сервіс Львів» (збитковість на рівні 14,2%). Загалом у 2021 році товариства Мед-Сервіс Груп були збитковими, що вказує на кризовий стан у групі загалом. У 2022 році стан рентабельності активів ТОВ «Мед-Сервіс» становив 0,7%, що поступалося ТОВ «Мед-Сервіс Львів» у прибутковості 10,2%, інші товариства групи були прибутковими з прибутковістю до 1%.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності активів товариств Мед-Сервіс Груп у 2020-2024 роках, %

№ п/п	Товариство	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення, в.п.
1	ТОВ «Мед-Сервіс»	0,5	-9,3	0,7	-33,8	-27,4	-27,9
2	ТОВ «Мед-Сервіс Юг»	0,4	-6,0	0,4	0,3	0,3	-0,1
3	ТОВ «Мед-Сервіс Львів»	-0,5	-14,2	10,2	-0,1	-0,2	0,3
4	ТОВ «Мед-Сервіс Харків»	0,3	-2,1	0,1	0,2	-0,4	-0,7
5	ТОВ «Мед-Сервіс Дніпр»	2,1	0,0	0,1	0,0	-0,1	-2,2

Протягом 2023-2024 років збитковість становила 33,8% та 27,4%, відповідно, що вказує на максимальну збитковість групи та максимально неефективне управління. Іншими ознаками неефективного управління

ТОВ «Мед-Сервіс» є відсутність єдиної стратегії та тактики управління доходами та витратами діяльності. Отже, невідповідність доходів і витрат ТОВ «Мед-Сервіс» формує збитковість у окремих періодах та ознакою кризи на підприємстві є неможливість сформуванню доходів на рівні, щоб покрити всі витрати. Для ТОВ «Мед-Сервіс» потрібно розробити систему антикризових заходів з формування доходів і витрат для забезпечення прибутковості. Проблематика формування доходів і витрат залишається актуальною для всіх товариств Мед-Сервіс Груп, оскільки збитковість залишається ознакою та підставою кризового стану.

Інші ознаки кризового стану товариства можна ідентифікувати через показники:

- майнового стану (табл. 2.7),
- продуктивності праці (рис. 2.8),
- ділової активності (табл. 2.8),
- фінансової стійкості та ліквідності (табл. 2.9, табл. 2.10) тощо.

Показники майнового стану вказують на наявний інвестиційний потенціал та забезпеченість активами для здійснення діяльності і недопущення кризового стану.

Таблиця 2.7

Показники майнового стану ТОВ «Мед-Сервіс» у 2020-2024 роках

№ п/п	Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення
1	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,39	0,35	0,39	0,38	0,33	-0,07
2	Коефіцієнт придатності нематеріальних активів	0,58	0,56	0,56	0,56	0,56	-0,02
3	Фондовіддача	46,54	50,87	36,58	30,44	51,68	5,14
4	Фондомісткість	0,02	0,02	0,03	0,03	0,02	0,00
5	Фондоозброєність	23,98	28,76	43,71	61,92	47,17	23,19
6	Фондорентабельність	2,15	5,89	2,71	-133,51	-130,16	-132,31

7	Коефіцієнт реальної вартості майна	0,71	0,74	0,55	0,51	0,51	-0,20
8	Коефіцієнт мобільності	9,03	9,95	6,70	6,69	9,94	0,91

За даними табл. 2.7 можна визначити наступні характеристики майнового стану ТОВ «Мед-Сервіс» та тенденції:

1) низький рівень придатності основних засобів та тенденція до зменшення придатності через відсутність активної інвестиційної позиції, оскільки коефіцієнт придатності становить 0,39 у 2020, 2022 роках та зменшення до 0,33 у 2024 році. Витрати на оновлення основних засобів (збільшення первісної вартості) не перевищували нарахованої амортизації. Інвестування в основні засоби через придбання нових транспортних засобів становило 5 048 тис. грн у 2020 році; 6 605 тис. грн у 2021 році, 10 543 тис. грн у 2022 році, 22 065 тис. грн у 2023 році, 2 508 тис. грн у 2024 році. Проблематика придатності основних засобів посилюється низькою часткою основних засобів у активах, що вказує на відсутність власності на основні засоби (приміщення, обладнання, меблі, техніку, транспортні засоби) та відсутністю інвестиційних планів щодо придбання основних засобів і економія на орендних, лізингових та інших платежах, оплати доставки і переміщення фармацевтичної продукції між аптеками мережі;

2) низький рівень придатності нематеріальних активів, фіксування придатності на рівні 0,56 з 2021 року та відсутність будь-якої інвестиційної діяльності щодо придбання нематеріальних активів, тобто товариство припинило інвестування у необоротні активи, такі як програмне забезпечення для продажної та управлінської діяльності тощо;

3) фондовіддача як відношення чистого доходу та вартості основних засобів вказує на високий рівень фондовіддачі, тобто на 1 грн основних засобів припадає від 30,44 грн до 51,68 грн, проте такий показник не можна вважати інформативним через проблеми з відсутністю необхідних основних засобів (приміщення, транспортні засоби) та користування основними засобами інших

фізичних та юридичних осіб на умовах оренди з відповідними орендними та лізинговими платежами;

4) фондоозброєність як відношення вартості основних засобів та чисельності працівників вказує на низький рівень фондоозброєності, тобто на 1 працівника припадає від 24 тис грн до 62 тис. грн основних засобів проте такий показник не можна вважати інформативним та достатнім для сучасної мережі аптек, що пояснюється проблемою користування основними засобами інших фізичних та юридичних осіб на умовах оренди з відповідними орендними та лізинговими платежами. Визначаємо повернення до проблеми відсутності власних основних засобів та ідентифіковано її як однієї з провідних ознак кризи;

5) неефективне використання основних засобів, що підтверджується показником фондорентабельності у 2023-2024 роках, коли були від'ємними значення у розмірі 134 грн та 130 грн через операційний збиток протягом двох останніх років;

6) коефіцієнт реальної вартості майна вказує на переважання виробничих активів (необоротні активи та запаси) у активах з часткою понад 70% у 2020-2021 роках та понад 50% у 2022-2024 роках, тобто у період воєнного стану на виробничі активи припадало близько половини активів та інші половина активів мала невиробничий потенціал. Відволікання активів на невиробничі цілі вказує на різні цілі невиробничі, тобто відволікання коштів у дебіторську заборгованість, в тому числі іншим товариствам Мед-Сервіс Груп тощо;

На нашу думку, показники майнового стану ТОВ «Мед-Сервіс» у 2020-2024 роках вказують на наявність ознак кризового стану через відсутність достатнього обсягу основних засобів, високий рівень зносу та низький рівень придатності основних засобів та нематеріальних активів, низькі показників фондоддачі, фондомісткості, фондорентабельності, а також тенденція до зменшення фондорентабельності, коефіцієнта реальної вартості майна та посилення диспропорцій між вартістю необоротних та оборотних активів.

Важливою характеристикою діяльності товариства є кадрові показники, такі як чисельність працівників, рівень продуктивності їх праці та рівень оплати

праці. Показники чисельності штатних працівників ТОВ «Мед-Сервіс» збільшувалися:

2021 р. – 302 осіб,

2022 р. – 316 осіб, що більше на 4,6% від рівня попереднього року,

2023 р. – 353 осіб, що більше на 11,7% від рівня попереднього року,

2024 р. – 415 осіб, що більше на 17,6% від рівня попереднього року

(максимальне значення у досліджуваному періоді).

Збільшення чисельності штатних працівників ТОВ «Мед-Сервіс» вказує на конкурентні позиції на ринку праці в умовах дефіциту працівників через мобілізацію, в тому числі осіб з медичною освітою, еміграцією та іншими переміщеннями працездатного населення. Таким чином, ТОВ «Мед-Сервіс» за 2021-2024 роки збільшило чисельність штатних працівників на 113 осіб, що слід вважати винятковим випадком реалізації кадрової політики для товариств Мед-Сервіс Груп. Всі інші товариства зменшили чисельність штатних працівників: ТОВ «Мед-Сервіс Юг» – зменшення на 114 осіб (130 осіб у 2024 році проти 244 осіб у 2021 році), ТОВ «Мед-Сервіс Львів» – зменшення на 17 осіб (189 осіб у 2024 році проти 206 осіб у 2021 році), ТОВ «Мед-Сервіс Харків» – зменшення на 32 осіб (168 осіб у 2024 році проти 200 осіб у 2021 році), ТОВ «Мед-Сервіс Дніпр» – зменшення на 15 осіб (404 осіб у 2024 році проти 419 осіб у 2021 році). Низький рівень оплати праці також формує ознаки кризи та впровадження антикризового управління, оскільки за низького рівня оплати праці буде формуватися прагнення працівників до кращого місця роботи за умови високої концентрації аптек у регіоні та вищого рівня оплати праці, тому керівництву рекомендовано переглянути підходи до оплати праці працівників та підвищення рівня оплати праці до ринкового.

Збільшення чисельності штатних працівників ТОВ «Мед-Сервіс» можна вважати ознакою відсутності кризи зайнятості на товаристві та забезпечення потреби у працівниках, проте уваги і аналітичного дослідження вимагає продуктивність праці. За даними рис. 2.8 можна зробити висновки про рівень продуктивності праці товариств Мед-Сервіс Груп у 2021-2024 роках:

– великий розрив рівня продуктивності у 2021-2022 роках. За даними 2021 року, продуктивність праці ТОВ «Мед-Сервіс» становила 1 538 тис. грн на 1 штатного працівника, коли максимальне значення становило 2 203 тис. грн (ТОВ «Мед-Сервіс Днепр»), мінімальне значення становило 1 078 тис. грн (ТОВ «Мед-Сервіс Юг»), тобто відхилення мінімального та максимального значення становило 104,28%.

У 2022 році стан продуктивності покращився: продуктивність праці ТОВ «Мед-Сервіс» становила 1638 тис. грн, коли максимальне значення становило 1 995 тис. грн (ТОВ «Мед-Сервіс Днепр»), мінімальне значення становило 1 131 тис. грн (ТОВ «Мед-Сервіс Юг»), тобто відхилення мінімального та максимального значення зменшилося до 76,28%. У 2023-2024 роках відхилення мінімального та максимального значення зменшилося до 34,01% та 25,99%, відповідно;

- формування лідерства ТОВ «Мед-Сервіс» за показником продуктивності праці у 2023-2024 роках з рівнем 2 006 тис. грн та 2 721 тис. грн, тобто у кадровій політиці товариства відсутні ознаки кризи та не потребує впровадження негайних антикризових заходів у найближчому періоді.

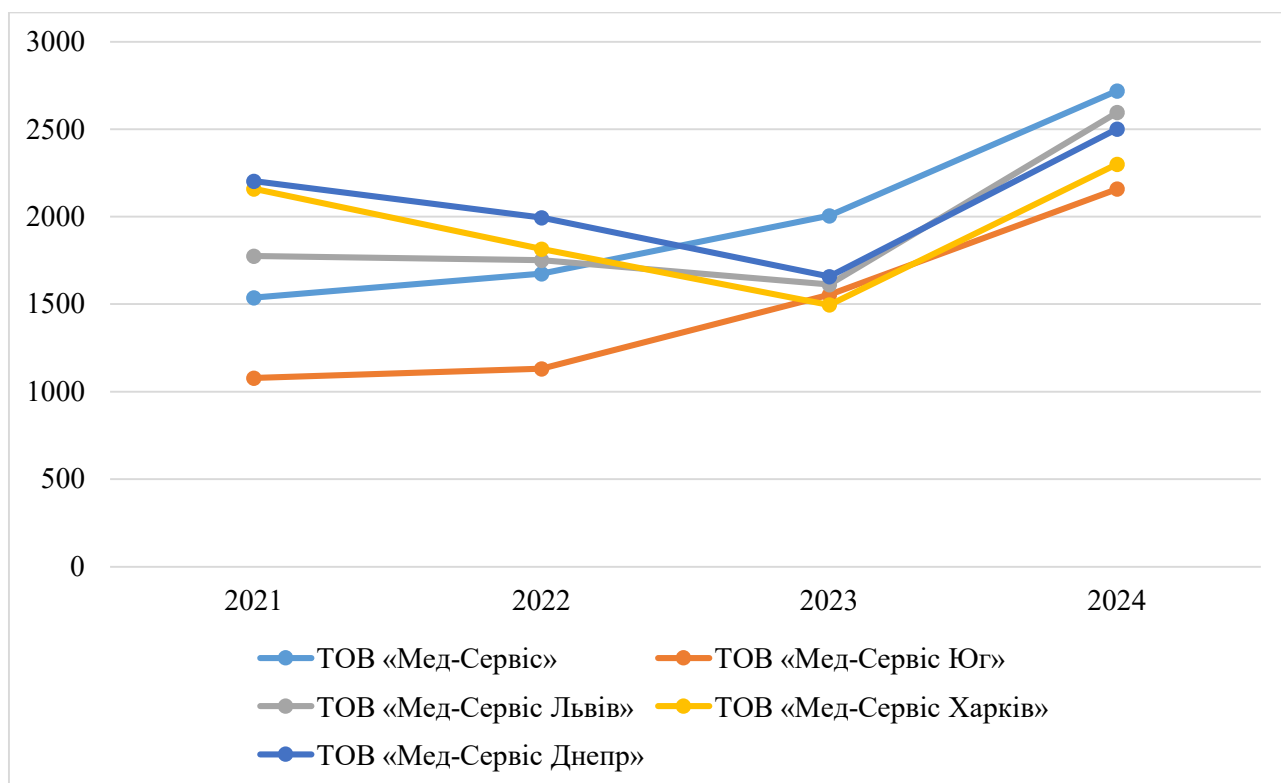


Рис. 2.8 Продуктивність праці товариств Мед-Сервіс Групи у 2021-2024 роках, тис. грн

За відкритими даними визначено динаміку середньої заробітної плати до оподаткування ТОВ «Мед-Сервіс», яка становило 5452 грн у 2021 році, 4874 грн у 2022 році, 6006 грн у 2023 році, 8255 грн у 2024 році, що не є конкурентною на ринку праці та максимально наближене до мінімальної (6000-6500 грн у 2021 році, 6500-6700 грн у 2022 році, 6700 грн у 2023 році, 7100-8000 грн у 2024 році) або навіть менше за мінімальну через неповний робочий день (тиждень). Потенційно підвищення заробітної плати до ринкової може призвести до збільшення витрат та збільшення збитків, однак, перегляду вимагають всі витрати та їх динаміка.

Наступною групою показників є показники ділової активності, фінансової стійкості та ліквідності тощо. За даними табл. 2.8 про стан ділової активності можна визначити наявність ознак кризового стану через уповільнення оборотності активів чи окремих їх складових.

Таблиця 2.8

Показники ділової активності ТОВ «Мед-Сервіс» у 2020-2024 роках

№ п/п	Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення, +/-
1	Оборотність всіх активів	4,6	4,6	4,8	4,0	4,7	0,1
2	Тривалість одного обороту всіх активів, дні	79	79	77	92	77	-1
3	Оборотність оборотних активів	5,2	5,1	5,5	4,5	5,2	0,0
4	Тривалість одного обороту оборотних активів, дні	71	71	67	80	70	-1
5	Оборотність запасів	7,6	7,1	11,3	10,5	11,3	3,7
6	Тривалість одного обороту запасів, дні	48	51	32	35	32	-16
7	Оборотність товарної ДЗ	115	120	92	40	130	15,0
8	Тривалість одного обороту товарної ДЗ, дні	3	3	4	9	3	0
9	Оборотність ПДЗ	30	57	23	18	14	-15,7

Продовження таблиці 2.8

10	Тривалість одного обороту ПДЗ, дні	12	6	16	20	26	14
11	Оборотність грошей	95,1	91,5	61,5	62,4	86,9	-8,2
12	Тривалість одного обороту грошей, дні	4	4	6	6	4	0

Примітки: ДЗ – дебіторська заборгованість, ПДЗ – інша поточна дебіторська заборгованість

У 2023 році погіршився стан оборотності активів та тривалість одного обороту збільшилася до 92 днів, проте такий показник не можна вважати інформативним через відсутність достатнього розміру активів та практично відсутність основних засобів у товариства. Оборотноість оборотних активів є достатньою високою, що вказує на оптимальне та ефективне формування оборотних активів, а незначне погіршення оборотності їх у 2023 році було компенсоване у 2024 році, загалом оборотні активи здійснюють близько 5 оборотів за рік. Високий рівень оборотності мають запаси (фармацевтична

продукція та інші продукція для продажу у аптеках) та варто відмітити підвищення оборотності запасів, що призвело до зменшення одного обороту на 16 днів у 2020-2024 роках. Товарна дебіторська заборгованість є досить оборотною та здійснює понад 100 оборотів (мінімальний показник 40 оборотів у 2023 році), що відповідає особливостям касового розрахунку у аптеках, проте більшої уваги вимагає оборотність іншої поточної дебіторської заборгованості, яка інкасується 26 днів у 2024 році та показник збільшився від 6 днів у 2021 році, тобто маємо уповільнену оборотність іншої поточної дебіторської заборгованості. Загроза невчасного погашення іншої поточної дебіторської заборгованості може сформувати кризовий стан товариства та позбавити його частини оборотних активів. Грошові кошти мали високий ступінь оборотності на рівні 4-6 днів.

Показники ділової активності за активами ТОВ «Мед-Сервіс» переважно перебували у задовільному стані, проте активів було недостатньо і відбулося незначне погіршення оборотні за більшістю показників у 2023 році з відновленням у 2024 році за винятком оборотності товарної та іншої поточної дебіторської заборгованості. Недоліком показників оборотності є високі коливання показників та відсутність єдиної стратегії до забезпечення ділової активності. Позитивною можна визначити динаміку до зменшення одного обороту запасів, тобто фармацевтична продукція оберталася переважно 32 дні у 2024 році, що відповідає вимогам високої оборотності фармацевтичної продукції за умови дотримання термінів придатності.

Для оцінки ділової активності додатково визначають оборотність товарної кредиторської заборгованості, яка у досліджуваному періоді зменшилася (2020 р. – 4,8 рази, 2021 р. – 4,4 рази, 2022 р. – 4,6 рази, 2023 р. – 3,1 рази, 2024 р. – 3,3 рази).

Погіршення стану оборотності товарної кредиторської заборгованості проявляється через збільшення періоду одного обороту: 2020 р. – 76 днів, 2021 р. – 82 днів, 2022 р. – 80 днів, 2023 р. – 117 днів, 2024 р. – 112 днів. Тобто, за поставлену продукцію товариство зазвичай затримує оплату на 112 днів, це

більше як один квартал та абсолютно прогнозованим є розірвання з боку постачальників фармпрепаратів продукцію у разі такої оплати і порушення платіжної дисципліни.

Показники фінансової стійкості ТОВ «Мед-Сервіс» (табл. 2.9) визначають рівень достатності власного капіталу та стабільних джерел фінансування, в тому числі наявності інших видів капіталу для фінансування діяльності.

Таблиця 2.9

Показники фінансової стійкості ТОВ «Мед-Сервіс» у 2020-2024 роках

№ п/п	Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення, +/-
1	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,01	-0,08	-0,06	-0,31	-0,48	-0,49
2	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,01	-0,08	-0,06	-0,31	-0,48	-0,49

Продовження таблиці 2.9

3	Коефіцієнт фінансової залежності	0,99	1,08	1,06	1,31	1,48	0,49
4	Коефіцієнт фінансового ризику	115,86	-13,92	-16,50	-4,18	-3,10	-118,96
5	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6	Загальна забезпеченість зобов'язань за рахунок виручки	2,6	2,8	2,7	4,0	3,8	1,2
7	Загальна забезпеченість поточних зобов'язань за рахунок виручки	2,6	2,8	2,7	4,0	3,8	1,2
8	Власний оборотний капітал, тис. грн	-6954	-16864	-21666	-79649	-135787	-128833
9	Робочий капітал, тис. грн	-6954	-16864	-21666	-79649	-135787	-128833

За одержаними показниками фінансової стійкості ТОВ «Мед-Сервіс» можна визначити такі тенденції, в тому числі ознаки кризового стану:

1) низький рівень показників фінансової стабільності та фінансової стійкості у 2020 році, коли власний капітал становив 653 тис. грн і частка у пасивах дорівнювала 1%. Власний капітал формувався всього з двох складових: статутний капітал та непокриті збитки від діяльності з попередніх років у розмірі 44 859 тис. грн (рис. 2.9);

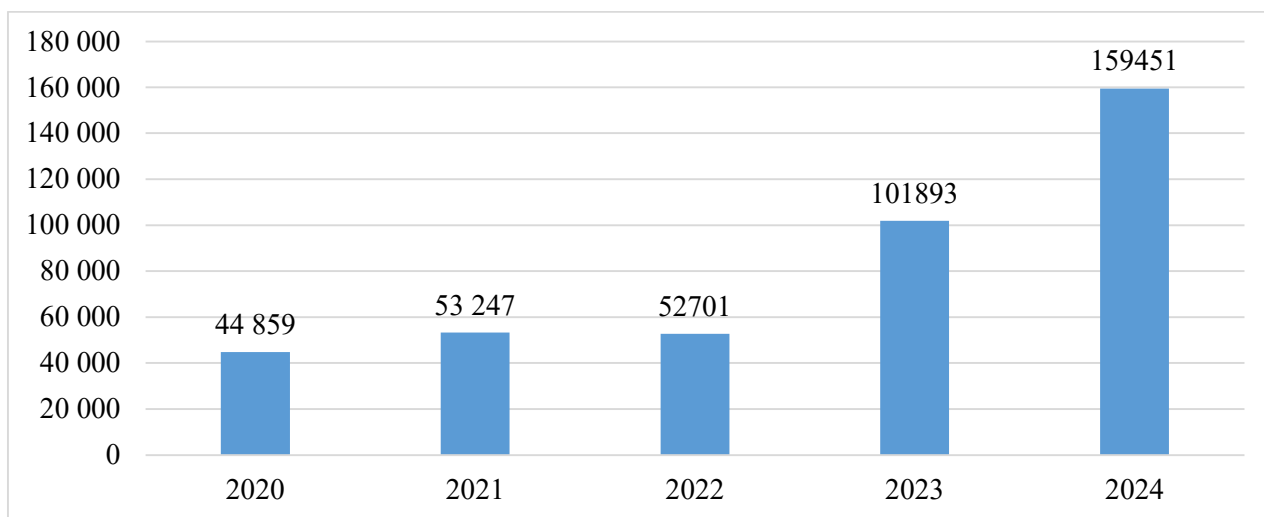


Рис. 2.9 Непокриті збитки ТОВ «Мед-Сервіс» у 2020-2024 роках, тис. грн

2) погіршення показників фінансової стабільності та фінансової стійкості у 2021-2024 роках через відсутність власного капіталу, що реалізовувалася як перевищення непокритих збитків над статутним капіталом та збільшення даного показника від 0,08 у 2022 році до 0,48% у 2024 році, що вказує на повну відсутність власного капіталу та фінансування за рахунок позикових і залучених коштів, а також використання заборгованості перед іншими особами;

3) відсутність довгостроково залученого капіталу у 2020-2024 роках та відмови від використання довгострокового кредитного чи іншого (цільового) фінансування;

4) достатність оборотних коштів та поточної виручки для покриття боргових зобов'язань, що визначається терміном погашення зобов'язань: близько 3 місяців у 2020-2022 роках та близько 4 місяців у 2023-2024 роках. Такі терміни (3-4 місяці) вказують на наявність потенційної можливості до погашення зобов'язань через поточний чистий дохід;

5) відсутність власного оборотного капіталу (ВОК) у досліджуваному періоді та нарощення даного дефіциту щороку, що робить товариство залежним від зовнішнього фінансування. Ознаками кризи у фінансуванні товариства є збільшення потреби у ВОК у 2021 році у 2,4 рази, у 2022 році у 1,3 рази, у 2023 році у 3,7 рази, у 2024 році у 1,7 рази. Також ознаками кризи слід вважати постійне збільшення потреби у ВОК та відсутності від товариства управлінських дій з формування власних коштів і покриття збитків від попередніх років, збільшення внесків власників чи додаткове фінансування, кредитування на пільгових умовах від товариств Мед-Сервіс Груп тощо.

Вважаємо, що фінансова стійкість формує підстави для присвоєння кризового стану для ТОВ «Мед-Сервіс» у 2021-2024 роках, коли товариство вже не мало власного капіталу та не впроваджувало управлінські фінансові дії для стабілізації фінансового стану. Показники ліквідності продовжують набір показників фінансового стану (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Показники ліквідності ТОВ «Мед-Сервіс» у 2020-2024 роках

№ п/п	Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення, +/-
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,05	0,07	0,05	0,04	-0,01
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,91	0,84	0,82	0,66	0,62	-0,29
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,29	0,24	0,42	0,38	0,33	0,04

Проблематика порушень фінансового стану та формування ознак кризовості підтверджена за напрямом ліквідності у 2020-2024 роках:

1) рівень абсолютної ліквідності товариства має відображати можливість покриття грошовими коштами 20-35% поточних зобов'язань. Проте кризовий стан ліквідності і платоспроможності ТОВ «Мед-Сервіс» підтверджений можливістю покриття 4-7% поточних зобов'язань. До негативних проявів кризи є зменшення рівня абсолютної ліквідності на 0,01 в.п. Основними загрозами від низького рівня абсолютної ліквідності є порушення з боку ТОВ «Мед-Сервіс» платіжної дисципліни та зобов'язань перед постачальниками, працівниками, бюджетом. Погіршення абсолютної ліквідності відбулося через невідповідність збільшення залишку грошових коштів (2021 р. – збільшення на 1 354 тис. грн, 2022 р. – 3 526 тис. грн, 2023 р. – 2 751 тис. грн, 2024 р. – 1 642 тис. грн) та поточних зобов'язань (2020 р. – збільшення на 22 923 тис. грн, 2021 р. – 32 048 тис. грн, 2022 р. – 10 917 тис. грн, 2023 р. – 116 784 тис. грн, 2024 р. – 117 569 тис. грн, рис. 2.10, рис. 2.11).

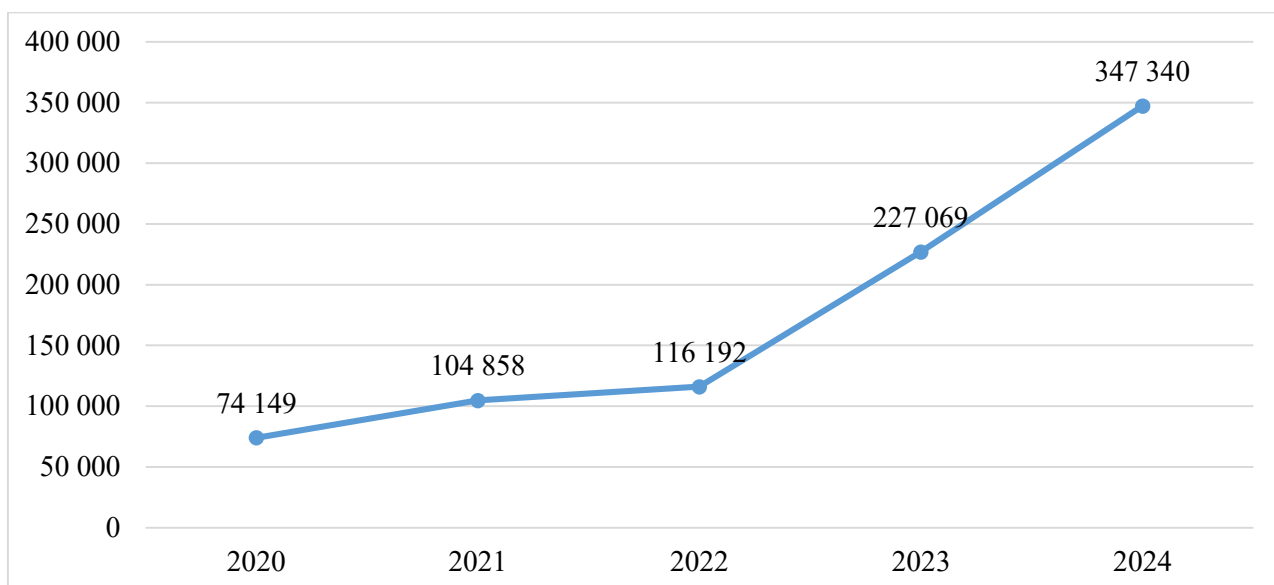


Рис. 2.10 Товарна поточна кредиторська заборгованість ТОВ «Мед-Сервіс» у 2020-2024 роках, тис. грн

Найбільшу частку у поточних зобов'язаннях має товарна поточна кредиторська заборгованість, яка збільшилася у понад 5 разів та товарна заборгованість стала основним джерелом фінансування діяльності, оскільки власного капіталу та власних коштів товариство не мало з 2021 року. Додатково для забезпечення фінансових потреб використовувалися кошти у вигляді заборгованості перед працівниками та іншими кредиторами;

2) рівень поточної ліквідності товариства має відображати можливість покриття грошовими коштами 100-250% поточних зобов'язань, проте стан поточної ліквідності є критичним та кризовий стан є очевидним. У 2020 році оборотні активи становили 91% поточних зобов'язань, що можна вважати наближеним до мінімального нормативного значення, проте у 2021-2022 роках рівень поточної ліквідності зменшився до 80%, у 2023-2024 роках рівень поточної ліквідності зменшився до 60%.



Рис. 2.11 Інші види поточної кредиторської заборгованості ТОВ «Мед-Сервіс» у 2020-2024 роках, тис. грн

Товариство погіршило стан поточної ліквідності та потенціалу до вчасного та повного погашення поточних зобов'язань немає у поточному та майбутніх періодах.

3) рівень швидкої ліквідності є проміжним між двома показниками ліквідності та вказує на можливість погашення поточних зобов'язань за рахунок оборотних активів за винятком запасів. Рівень швидкої ліквідності товариства має відображати можливість покриття оборотними активами (за винятком запасів) 70-150% поточних зобов'язань, проте фактичні показники варіюють від 24% до 42%. Негативними тенденціями розвитку товариства є зменшення значення коефіцієнта швидкої ліквідності у 2022-2024 роках з 42% до 33%.

Вважаємо, що ліквідність формує підстави для присвоєння кризового стану для ТОВ «Мед-Сервіс», коли товариство не мало достатньо грошей, оборотних активів для погашення поточних зобов'язань, недоліком фінансового стану є відсутність впровадження управлінських фінансових дії та

заходів для стабілізації фінансового стану, забезпечення ліквідності та платоспроможності.

Отже, за результатами аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Мед-Сервіс» вдалося ідентифікувати окремі ознаки кризового стану товариства, що проявляються у збитковості діяльності, відсутності власного капіталу та власного оборотного капіталу, неоптимальній структурі витрат та проблемами з ліквідністю і накопиченням боргів.

2.3. Ідентифікація ознак кризового стану ТОВ «Мед-Сервіс»

У світовій практиці ідентифікація ознак кризового стану та присвоєння статусу кризовості здійснюється за допомогою багатofакторних моделей.

Першими використаємо моделі Альтмана (табл. 2.11), за якими у 2020-2022 роках існувала дуже висока ймовірність банкрутства, оскільки значення інтегрованого показника перевищувала 0 та набували додатних значень. У 2023 році інтегральний показник зменшився до -30,82 за рахунок підвищення рентабельності активів та їх оборотності, проте у 2024 році стан мав незначне погіршення.

Таблиця 2.11

Оцінка ймовірності банкрутства за моделями Альтмана ТОВ «Мед-Сервіс» у 2020-2024 роках

№ п/п	Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення, +/-
Двофакторна модель Альтмана							
1.1	Кп	0,91	0,84	0,82	0,66	0,62	-0,29
1.2	Кфз	0,99	1,08	1,06	1,31	1,48	0,49
1.3	Z	-1,31	-1,23	-1,20	-1,02	-0,96	0,34
П'ятифакторна модель Альтмана							
2.1	A	-0,09	-0,17	-0,19	-0,44	-0,57	-0,48
2.2	B	0,53	-9,29	0,66	-33,78	-27,38	-27,91
2.3	C	4,64	4,64	4,75	3,96	4,72	0,08

2.4	D	0	0	0	0	0	0
-----	---	---	---	---	---	---	---

Продовження таблиці 2.11

2.5	E	4,64	4,64	4,75	3,96	4,72	0,08
2.6	Z (1968 р.)	20,58	6,76	21,12	-30,82	-18,71	-39,28
2.7	Z (1983 р.)	19,41	11,06	19,91	-12,70	-4,23	-23,64

З-поміж моделей Альтмана останньою є модель 1983 року та якою встановлено декілька критичних значень, по-перше, значення показника понад 2,99 вважається відсутністю ймовірності банкрутства. Такі значення були у 2020-2022 роках, що зображено на рис. 2.12.

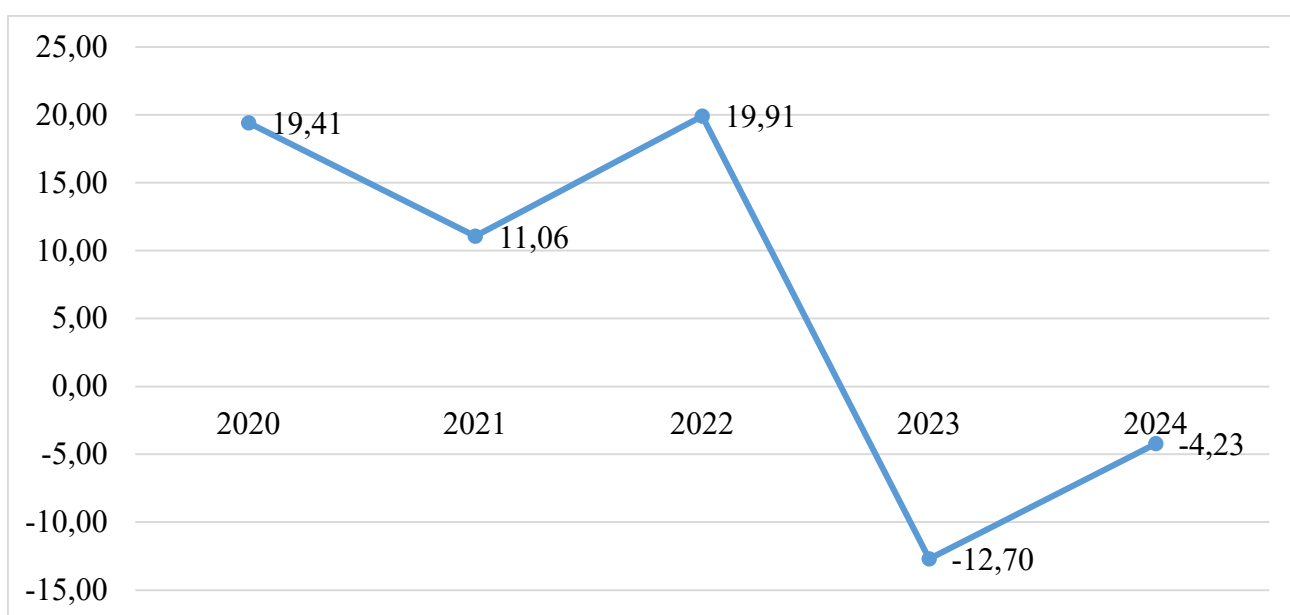


Рис. 2.12 Z- показник за моделлю Альтмана (1983) ТОВ «Мед-Сервіс» у 2020-2024 роках

Значення показника до 1,81 вважається високою ймовірністю банкрутства, тобто у 2023-2024 роках товариство ТОВ «Мед-Сервіс» перебувало на межі банкрутства та виявлялося у кризовому стану, однак антикризових заходів не було впроваджено. Основними причинами таких показників стала збитковість активів та її накопичення, високий рівень збитковості відносно активів (33,8% у 2023 році та 27,4% у 2024 році), а також від'ємне значення робочого капіталу з значним рівнем відносно активів. Таким

чином, основними недоліками діяльності було відсутність робочого капіталу та збитковість.

Модель Конана і Гольдера визначено за п'ятьма показниками у табл. 2.12 визначає ймовірність та ознаки кризи, ймовірність затримки платежів та проведення розрахунків. У 2020 році значення показника становило від -0,69 до -0,52, що відповідало високому рівню затримки платежів та ознаками кризи, що підтверджується диспропорціями зобов'язань та активів (грошей та інших оборотних активів з високим рівнем ліквідності).

Таблиця 2.12

Оцінка ймовірності банкрутства за моделю Конана і Гольдера
ТОВ «Мед-Сервіс» у 2020-2024 роках

№ п/п	Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення, +/-
1	x1	0,29	0,26	0,45	0,49	0,49	0,20
2	x2	0,01	-0,08	-0,06	-0,31	-0,48	-0,49
3	x3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0005	0,00
4	x4	0,40	0,21	0,31	0,41	0,17	-0,23
5	x5	0,48	0,60	0,52	0,47	0,45	-0,03
6	Z	-0,53	-0,52	-0,69	-0,66	-0,64	-0,11

Однак іноземні моделі не можна вважати інформативними для України та українських підприємств, тому використаємо модель українського вченого О. Терещенка. Особливостями моделі є врахування грошових потоків, зобов'язань, запасів, чистого фінансового результату та чистого доходу. Проведені розрахунки у табл. 2.12 та графічне представлення їх результатів на рис. 2.12 визначають кризовий стан.

Таблиця 2.12

Оцінка ймовірності банкрутства за моделю Терещенка ТОВ «Мед-Сервіс» у 2020-2024 роках

№ п/п	Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхи- лення, +/-
1.	Cash-Flow	-9 058	1 354	3 526	2 751	1 642	10700

Продовження таблиці 2.12

2.	Зобов'язання	75 657	107 705	118 622	235 406	352 975	277318
3.	x1	-0,12	0,01	0,03	0,01	0,00	0,12
4.	Валюта балансу	76 310	99 970	111 433	179 025	239 036	162726
5.	Зобов'язання	75 657	107 705	118 622	235 406	352 975	277318
6.	x2	1,01	0,93	0,94	0,76	0,68	-0,33
7.	Прибуток	341	-8190	697	-49060	-57237	-57578
8.	Валюта балансу	76 310	99 970	111 433	179 025	239 036	162726
9.	x3	0,00	-0,08	0,01	-0,27	-0,24	-0,24
10.	Прибуток	341	-8190	697	-49060	-57237	-57578
11.	Виручка від реалізації	354 020	464 357	529 505	708 201	1 129 033	775013
12.	x4	0,00	-0,02	0,00	-0,07	-0,05	-0,05
13.	Виробничі запаси	46 458	65 284	46 826	67 151	99 834	53376
14.	Виручка від реалізації	354 020	464 357	529 505	708 201	1 129 033	775013
15.	x5	0,13	0,14	0,09	0,09	0,09	-0,04
16.	Виручка від реалізації	354 020	464 357	529 505	708 201	1 129 033	775013
17.	Валюта балансу	76 310	99 970	111 433	179 025	239 036	162726
18.	x6	4,64	4,64	4,75	3,96	4,72	0,08

По-перше, оптимальним є значення показника більше 2, проте у жодному з років такого значення ТОВ «Мед-Сервіс» не забезпечило, по-друге, значення менше за 1,0 вказує на необхідність запровадження санаційних заходів. Для ТОВ «Мед-Сервіс» всі значення були менше 1,0 на навіть у 2021, 2023, 2024 роках значення інтегрального показника були від'ємними, що корелює з роками збитковості та від'ємного значення за x3, x4. У 2020 році було від'ємним значення x1 через від'ємний грошовий потік та зменшення залишків грошей на банківських рахунках і касах.

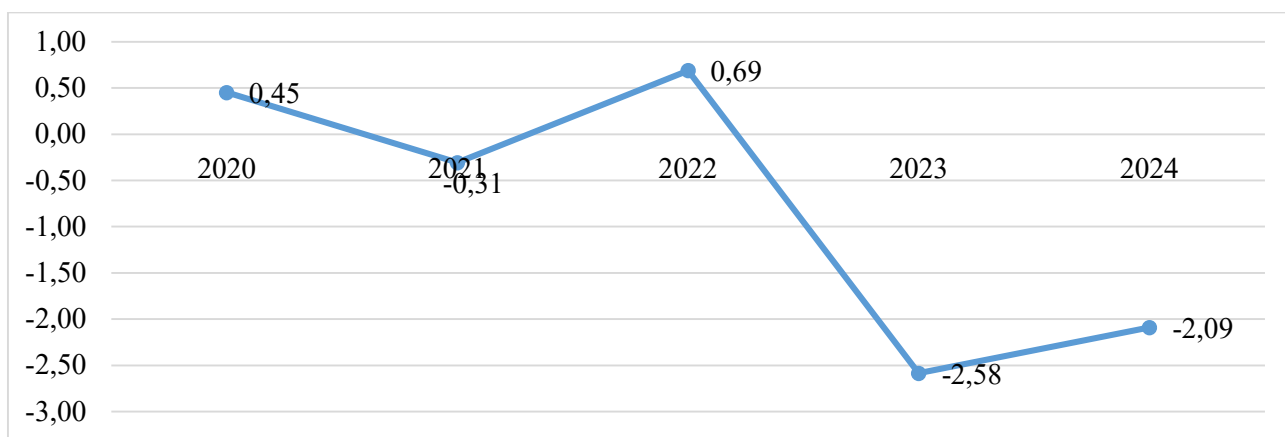


Рис. 2.13 Z- показник за моделлю О. Терещенка ТОВ «Мед-Сервіс» у 2020-2024 роках

Особливої уваги потребує аналіз Z- показник за моделлю О. Терещенка у 2023 році, оскільки відбулося його зменшення на максимальний розмір (-3,27) та причини цьому наступні: зменшення чистого грошового потоку (Cash-Flow) на 775 тис. грн, в тому числі відносно зобов'язань на 0,02; надмірне збільшення зобов'язань на 116 784 тис. грн, що призвело до зменшення х2 на 0,18; збитковість у розмірі 49 060 тис. грн призвела до зменшення х3 на 0,28 та до зменшення х4 на 0,07. Непропорційне збільшення чистого доходу та виручки призвело до зменшення х6 на 0,80.

У 2024 році вдалося відновити незначну частину інтегрального показника через покращення рівня оборотності активів (збільшення х6 на 0,77) та зменшення рівня збитковості за х3 на 0,03, х4 на 0,02.

Ще однією з ознак кризового стану є тривалість операційного та фінансового циклу. Оскільки аптека не є виробничим підприємством, то необхідності визначення тривалості операційного циклу немає, проте тривалість фінансового циклу є важливим індикатором кризи. В основі визначення тривалості фінансового циклу закладено показники тривалості одного обороту запасів (Тз), товарної дебіторської заборгованості (Тдз) та товарної кредиторської заборгованості (Ткз), формула 2.1.

$$Тфц = Тз + Тдз - Ткз \quad (2.1)$$

Проведемо визначення тривалості фінансового циклу ТОВ «Мед-Сервіс» у 2020-2024 роках:

$$2020 \text{ р.: } T_{\text{фц}} = 48 + 3 - 76 = -25 \text{ дні} \quad (2.2)$$

$$2021 \text{ р.: } T_{\text{фц}} = 51 + 3 - 82 = -28 \text{ дні} \quad (2.3)$$

$$2022 \text{ р.: } T_{\text{фц}} = 32 + 4 - 80 = -44 \text{ дні} \quad (2.4)$$

$$2023 \text{ р.: } T_{\text{фц}} = 35 + 9 - 117 = -73 \text{ дні} \quad (2.5)$$

$$2024 \text{ р.: } T_{\text{фц}} = 32 + 3 - 112 = -77 \text{ дні} \quad (2.6)$$

За проведеними розрахунками визначено критичний стан фінансового циклу, що проявляються у затримці платежів на період до одного місяці ц 2020-2021 роках, близько 1,5 місяців у 2022 році та понад 2,5 місяців у 2023-2024 роках. Таким чином, фармацевтична продукція продана, а ТОВ «Мед-Сервіс» 77 днів не може розрахуватися з постачальниками через відсутність коштів на рахунках та накопичені борги. Якщо товариство буде продовжувати таким чином вести розрахунки з постачальниками, то вони відмовляться від співпраці з ним або запровадять інші форми розрахунків (передплата), що зробить діяльність аптеки неможливою через відсутність власного оборотного та робочого капіталу.

Отже, за результатами аналізу кризового стану ТОВ «Мед-Сервіс» через використання чотирьох іноземних моделей можна стверджувати про низьку ймовірність банкрутства, проте за українською моделлю Терещенка стан підприємства є критичним, товариству загрожує банкрутство та вимагає впровадження санаційних заходів. У разі не впровадження санаційних заходів ТОВ «Мед-Сервіс» можуть визнати банкрутом.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Мед-Сервіс» здійснює свою діяльність на ринку роздрібного продажу фармацевтичних товарів та займає високу конкурентну позицію через входження до Мед-Сервіс Груп, що створює додаткові переваги та загрози діяльності. Позитивним слід відмітити, що товариство зберегло і продовжує свою діяльність в умовах воєнного стану. Особливостями діяльності ТОВ «Мед-Сервіс» є: входження до групи «Мед-Сервіс Груп», здійснення діяльності в умовах високого рівня конкуренції; офлайн та онлайн торгівля, що забезпечує зручність для покупців та супутні сервіси з торгівлі і доставки, широкий асортимент продукції та її постійний перегляд, актуалізацію відповідно до потреб та запитів ринку і споживачів. постійний розвиток та розширення географії мережі аптек.

2. Проведено оцінку фінансово-економічного стану ТОВ «Мед-Сервіс» та визначено основні показники діяльності, в тому числі із застосуванням порівняльного аналізу з іншими товариствами Мед-Сервіс Груп або конкурентами за напрямками дотримання вимог «золотого правила економіки підприємства», рентабельності, майнового стану, продуктивності праці, ділової активності, фінансової стійкості та ліквідності тощо.

3. За результатами аналізу кризового стану ТОВ «Мед-Сервіс» через використання чотирьох іноземних моделей (три моделі Альтмана та модель Конана і Гольдера) можна стверджувати про низьку ймовірність банкрутства, проте за українською моделлю Терещенка стан підприємства є критичним, товариству загрожує банкрутство та вимагає впровадження санаційних заходів. У разі не впровадження санаційних заходів ТОВ «Мед-Сервіс» можуть визнати банкрутом.

4. Ідентифіковано основні ознаки кризи на ТОВ «Мед-Сервіс»: висока цінова конкуренція на ринку фармацевтичної продукції; збитковість у окремих періодах та відсутність ефективності діяльності у довгостроковому періоді; відсутність інвестиційної стратегії, відсутність власних основних засобів, в тому числі приміщень аптек, транспортних засобів, високий ступінь зносу необоротних активів тощо; неоптимальна структура активів: висока частка

дебіторської заборгованості, в тому числі інших товариств Мед-Сервіс Груп; низька частка грошей; неоптимальна структура доходів і витрат; низький рівень рентабельності валової; уповільнення оборотності активів чи окремих їх складових; відсутність власного капіталу та власного оборотного капіталу через непокріті збитки; недостатність ліквідності та платоспроможності; різкі коливання показників фінансово-економічного стану; низький рівень оплати праці та ймовірність відтіку висококваліфікованих працівників до кращих роботодавців з вищим рівнем оплати праці; висока ймовірність банкрутства товариства, що доведена розрахунково.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

ТОВ «МЕД-SERVIS»

3.1. Прогнозування фінансово-економічного стану ТОВ «Мед-Сервіс»

Проведений аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Мед-Сервіс» на основі горизонтального та вертикального аналізу, методу коефіцієнтів та з використанням моделей діагностики банкрутства вказує про невтішність економічного стану, навіть за моделями Терещенка і Альтмана визначено, що товариство може бути визнане банкрутом у разі відсутності впровадження управлінських антикризових заходів. По-перше, варто застосувати технології прогнозування із застосуванням економіко-математичних методів дає можливість визначити можливі зміни основних показників, якщо не буде запроваджено нових управлінських антикризових заходів. З рис. 3.1 видно, що з ймовірністю 92% буде відбуватися збільшення вартості активів, з ймовірністю 87% буде відбуватися збільшення чистого доходу та ймовірність 86% буде відбуватися зменшення фінансового результату.

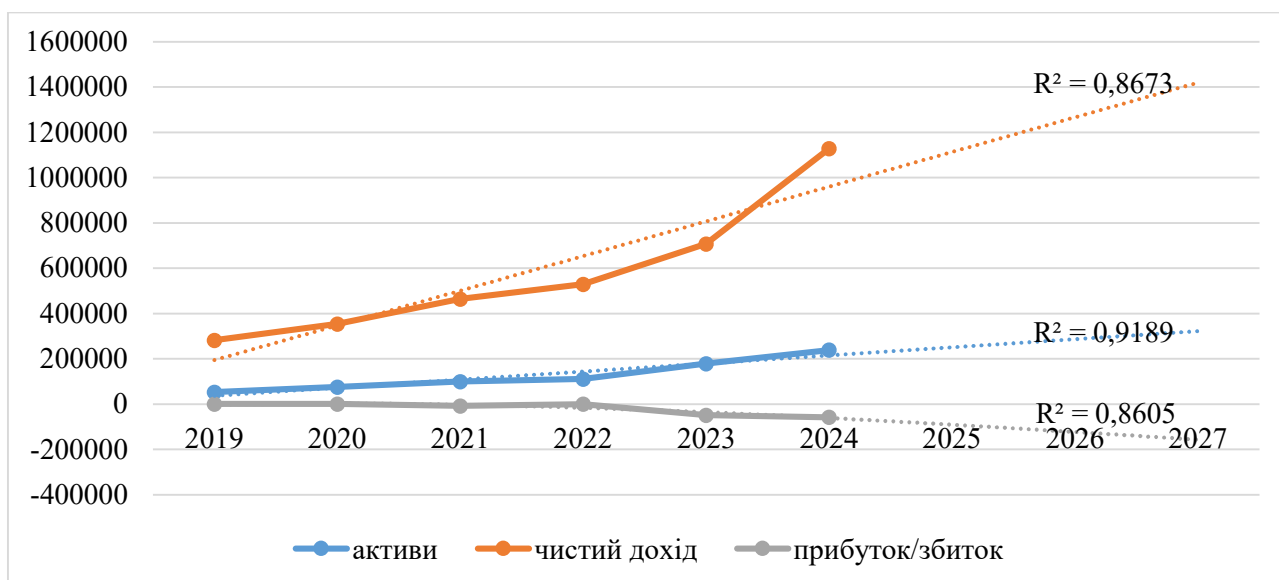


Рис. 3.1 Прогнозування основних показників ТОВ «Мед-Сервіс» на 2025-2027 роки

За даними економіко-математичного моделювання доходів (чистого доходу) на 2025-2027 роки має відбуватися щорічне збільшення на 153 185 тис. грн за даними 2019-2024 років (формула 3.1), проте такі показники мають відхилення через стрімке збільшення чистого доходу у 2024 році та прогноз може бути більш оптимістичний.

$$\text{ЧД} = 153185 t + 41752 \quad (3.1)$$

Краще динаміку чистого доходу описують поліноміальні моделі з двома ступенями (формула 3.2, $R^2 = 0,9698$), трьома ступенями (формула 3.3, $R^2 = 0,996$), чотирма ступенями (формула 3.4, $R^2 = 0,9994$). Кожна наступна модель є більш точною та вказує на потенціал до збільшення доходів товариства.

$$\text{ЧД} = 36052 t^2 - 99176 t + 378233 \quad (3.2)$$

$$\text{ЧД} = 13833 t^3 - 109190 t^2 + 339316 t + 29653 \quad (3.3)$$

$$\text{ЧД} = 4424,4 t^4 - 48109 t^3 + 185981 t^2 - 209312 t + 348211 \quad (3.4).$$

Одночасно з збільшенням доходів визначено збільшення активів товариства зі збільшенням активів щорічно на 35 686 тис. грн (формула 3.5), проте для ТОВ «Мед-Сервіс» важливою є проблематика не лише збільшення вартості активів, а внесення суттєвих змін у їх структуру та формування системи власних необоротних активів, тому збільшення активів на 35 686 тис. грн не можна вважати достатнім для розвитку товариства.

$$A = 35686 t + 1585,5 \quad (3.5)$$

Однак, застосування економіко-математичних методів не дає відповіді на питання пошуку джерел фінансування придбання активів та протекція досвіду 2020-2024 років на майбутнє через виключне збільшення поточних зобов'язань не може застосовуватися.

Використаємо метод екстраполяції даних звітності та сформуємо прогнозний баланс, звіт про фінансові результати на 2025 рік, щоб визначити перспективи поширення кризи товариства. За даними екстраполяції активів вказує на досягнення зростання загальної їх вартості у розмірі 89 664 тис. грн (табл. 3.1) за рахунок незначного збільшення вартості необоротних активів та визначено потенціал збільшення дебіторської заборгованості і запасів.

Таблиця 3.1

Прогнозування показників активів балансу ТОВ «Мед-Сервіс»
на 2025 рік, тис. грн

№ п/п	Показники	2024	Середній темп росту у 2020-2024 рр.	2025	Відхилення, +/-
1.	I. Необоротні активи				
2.	Нематеріальні активи	290	0,99 (враховано незмінність показників у 2021-2024 роках)	290	0
3.	Незавершені капітальні інвестиції	1 983	2,34	4643	2660

4.	Основні засоби	19 575	1,28	25099	5524
5.	Усього за розділом I	21 848	-	30032	8184
6.	II. Оборотні активи				
7.	Запаси	99 834	1,21	120874	21040
8.	Дебіторська заборгованість	103 827	1,54	160030	56203
9.	Гроші та їх еквіваленти	12 996	1,37	17764	4768
10.	Усього за розділом II	217 188	-	298668	81480
11.	Баланс (Усього активів)	239 036	-	328700	89664

Для розуміння перспектив розвитку підприємства та необхідності впровадження антикризового управління ТОВ «Мед-Сервіс» необхідно здійснювати прогнозування фінансових результатів (табл. 3.2). Найбільшою для ТОВ «Мед-Сервіс» є проблема забезпечення ефективності діяльності та формування чистого прибутку. За найпростішою економічною регресійною моделлю чистий збиток буде збільшуватися на 12 172 тис. грн, що є неприйнятним для подальшої діяльності товариства та ще більше посилить ймовірність банкрутства, тому прогнозування всіх показників вказує на неможливість подальшого розвитку товариства. За прогнозними даними фінансових результатів ТОВ «Мед-Сервіс» можна визначити загрозливу тенденцію до збільшення витрат на збут на 118 783 тис. грн, інших витрат на 1247 тис. грн при цьому фінансовий результат операційний сформувався у формі збитку та збільшився у два рази (+ 52 327 тис. грн). Чистий збиток на 2025 рік прогнозується у розмірі 110 270 тис. грн.

Таблиця 3.2

Прогнозування показників фінансових результатів ТОВ «Мед-Сервіс»
на 2025 рік, тис. грн

№ п/п	Показник	2024	Середній темп росту у 2020-2024 рр.	2025	Відхилення, +/-
1.	Чистий дохід	1129033	1,34	1508781	379748
2.	Собівартість	970587	1,32	1283234	312647
3.	Валовий прибуток	158446	-	225547	67101
4.	Інші операційні доходи	3124	1,15	3585	461

5.	Адміністративні витрати	2 617	1,14	2988	371
6.	Витрати на збут	212 486	1,56	331269	118783
7.	Інші операційні витрати	484	2,52	1220	736
8.	ФР операційний	-54017	-	-106344	-52327
9.	Інші фінансові доходи	13	0,44	6	-7
10.	Інші доходи		-		
11.	Фінансові витрати	548	-		
12.	Інші витрати	2685	1,46	3932	1247
13.	ФР до оподаткування	-57237	-	-110270	-53033
14.	Витрати з податку на прибуток		-		
15.	ФР чистий	-57237	-	-110270	-53033

За прогностичними показниками активів, чистого збитку можна стверджувати про необхідність залучення додаткових фінансових ресурсів від кредиторів, тому потенційно кредиторська заборгованість збільшиться на суму збільшення активів на 89 664 тис. грн та додатковий збиток на суму збільшення 53 033 тис. грн. Прогнозування основних показників вказує на кризовий стан товариства та необхідність визначення проблем фінансово-економічного стану для формування векторів антикризового управління і формування їх пріоритетності. За прогностичними даними основних фінансово-економічних коефіцієнтів (табл. 3.3) визначено, що рентабельність валова потенційно може збільшуватися на 3,67 в.п. за рахунок оптимізації цінової політики, проте це вимагає додаткового дослідження, однак така валова рентабельність є недостатньою для забезпечення прибутковості діяльності і покриття всі інших операційних та позаопераційних витрат, тому рентабельність активів може потенційно зменшитися до 33,5%, тобто до рівня збитковості 2023 року. Основі такої збитковості становлять високі обсяги витрат на збут, що доведено розрахунками з табл. 3.2, а також перегляду вимагають адміністративні витрати та інші операційні витрати.

Таблиця 3.3

Прогнозування основних фінансово-економічних коефіцієнтів

ТОВ «Мед-Сервіс» на 2025 рік

№ п/п	Показник	2024	2025	Відхилення, +/-
Показники рентабельності				
1.1	Рентабельність валова, %	14,00	17,67	3,67
1.2	Рентабельність активів, %	-27,4	-33,5	-6,17
Показники майнового стану				
2.1	Фондовіддача	51,68	60,11	8,44
2.2	Коефіцієнт реальної вартості майна	0,51	0,46	-0,05
2.3	Коефіцієнт мобільності	9,94	9,94	0,00
Показники продуктивності праці				
3.1	Продуктивність праці	2721	3353	632,29
Показники ділової активності				
4.1	Оборотність всіх активів	4,7	4,6	-0,13
4.2	Оборотність оборотних активів	5,2	5,1	-0,15
4.3	Оборотність запасів	11,3	12,5	1,17
4.4	Оборотність грошей	86,9	84,9	-1,94
Показники фінансової стійкості				
5.1	Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,48	-0,68	-0,21
5.2	Коефіцієнт фінансової незалежності	-0,48	-0,68	-0,21
5.3	Коефіцієнт фінансової залежності	1,48	1,68	0,21
Продовження таблиці 3.3				
5.4	Власний оборотний капітал, тис. грн	-135787	-254 241	-118454
5.5	Робочий капітал, тис. грн	-135787	-254 241	-118454
Показники ліквідності				
6.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,03	0,00
6.2	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,62	0,54	-0,08
6.3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,33	0,32	-0,01

Незначне погіршення можливе за показниками ділової активності, проте воно не становить загрозу діяльності товариства, що не можна сказати про фінансову стійкість та ліквідність. Показники фінансової стійкості будуть погіршуватися та буде збільшуватися потреба у капіталі, які покривають за рахунок зобов'язань перед постачальниками. Дефіцит власного оборотного капіталу та робочого капіталу збільшиться за прогнозними даними на 118 454 тис. грн. Ймовірність погашення зобов'язань перед постачальниками також погіршується, оскільки показники ліквідності погіршаться на 0,08 (коефіцієнт поточної ліквідності) та 0,01 (коефіцієнт швидкої ліквідності) за умови невиконання нормативних значень.

Для оцінки прогнозування стану діяльності ТОВ «Мед-Сервіс» на 2025 рік визначимо тривалість фінансового циклу за формулою 2.1, яка вказує на

погіршення платіжної дисципліни та продовження термінів розрахунків до 102 днів, тобто майже три місяці будуть тривати затримки платежів.

$$2025 \text{ р.: } T_{\text{фц}} = 29 + 3 - 134 = -102 \text{ дні} \quad (3.6)$$

Загалом прогнозування основних фінансово-економічних коефіцієнтів ТОВ «Мед-Сервіс» на 2025 рік показує ознаки кризового стану, що лише будуть посилюватися через збитковість на рівні 33,5%, відсутність власного оборотного капіталу та власного капіталу загалом, виключне фінансування через поточну заборгованість та погіршення платіжної дисципліни ТОВ «Мед-Сервіс» перед постачальниками, партнерами та працівниками тощо.

Отже, прогнозування основних фінансово-економічних коефіцієнтів ТОВ «Мед-Сервіс» дає можливість визначити перспективи діяльності товариства у разі, якщо не будуть запроваджені антикризові заходи та не будуть впроваджувати прогресивні технології антикризового управління. Основними ознаками погіршення стану товариства, що можуть загрожувати діяльності та навіть призвести до банкрутства є доведені за допомогою економіко-математичного моделювання схильності до нарощення боргів перед постачальниками та відтермінування оплати до 134 днів і більше, збитковість та повна відсутність власного капіталу та робочого капіталу, а також втрата повна ліквідності і фінансової стійкості.

3.2. Організація антикризового управління ТОВ «Мед-Сервіс»

За результатами проведеного аналізу ознак кризового стану товариства (розділ 2) та проведеного прогнозування з використанням економіко-математичних методів і моделей (пункт 3.1) сформовано сильні та слабкі сторони діяльності товариства, що безпосередньо пов'язані з ознаками кризового стану (табл. 3.4).

В основі діяльності ТОВ «Мед-Сервіс» покладено сукупність факторів роботи, що створили імідж надійної мережі аптек з високим рівнем пізнаваності та наявністю сталої клієнтської бази. До сильних сторін слід віднести: наявність досвіду функціонування товариства з 2004 року, входження до Мед-Сервіс Груп; наявність довгострокових бізнес-відносин з основними фармацевтичними виробниками та диллерами; позитивна динаміка чистого доходу і активів; кадрова забезпеченість та високий рівень продуктивності праці. Можливо такий перелік не є вичерпним, проте інші фактори переважно мають дестимулятивний характер.

Таблиця 3.4

Сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «Мед-Сервіс»: стимулятори
та дестимулятори кризового стану

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Наявність досвіду функціонування товариства з 2004 року, входження до Мед-Сервіс Груп	1. Формування фінансової стратегії та тактики Мед-Сервіс Груп, корпоративна залежність від групи
2. Наявність довгострокових бізнес-відносин з основними фармацевтичними виробниками	2. Висока цінова конкуренція на ринку фармацевтичної продукції
	3. Збитковість у окремих періодах та відсутність ефективності діяльності у довгостроковому періоді
3. Позитивна динаміка чистого доходу і активів	
4. Офлайн та онлайн торгівля, що забезпечує зручність для покупців та супутні сервіси з торгівлі і доставки	4. Відсутність інвестиційної стратегії, відсутність власних основних засобів, в тому числі приміщень аптек, транспортних засобів, високий ступінь зносу необоротних активів тощо
5. Кадрова забезпеченість та високий рівень продуктивності праці	5. Неоптимальна структура активів: висока частка дебіторської заборгованості, в тому числі інших товариств Мед-Сервіс Груп; низька частка грошей
	6. Неоптимальна структура доходів і витрат
	7. Низький рівень рентабельності валової
	8. Уповільнення оборотності активів чи окремих їх складових
	9. Відсутність власного капіталу та власного оборотного капіталу через непокриті збитки
	10. Недостатність ліквідності та платоспроможності
	11. Різкі коливання показників фінансово-економічного стану
	12. Низький рівень оплати праці та ймовірність відтіку висококваліфікованих працівників до кращих роботодавців з вищим рівнем оплати праці
	13. Висока ймовірність банкрутства товариства, що доведена розрахунково

Більшої уваги потребують слабкі сторони діяльності ТОВ «Мед-Сервіс», що стимулюють кризовий стан:

1. Формування фінансової стратегії та тактики Мед-Сервіс Груп, корпоративна залежність від групи, що створює фінансову та корпоративну

залежність від групи, а також кризовий стан ТОВ «Мед-Сервіс» повинен бути під контролем та під наглядом групи, що не відбувалося у 2020-2024 роках. За даними фінансової звітності з 2021 року товариство не мало власного капіталу та протягом усього періоду не мало власного оборотного капіталу. У такому разі Мед-Сервіс Групп як засновники мали сформувати фінансову підтримку товариства та надати йому кошти шляхом збільшення статутного капіталу, внесення додаткового капіталу, надання цільової безповоротної фінансової допомоги. Проте такі дії не були здійснені та Мед-Сервіс Групп не здійснювало жодних антикризових заходів, не відбувалося додаткове фінансування і, навпаки, ТОВ «Мед-Сервіс» має дебіторську заборгованість інших товариств групи. За даними фінансової звітності Мед-Сервіс Групп не має власного оборотного капіталу та залишків на поточних рахунках, тому фінансової можливості для фінансової підтримки група не має.

Для розробки заходів антикризового управління ТОВ «Мед-Сервіс» необхідно враховувати належність до Мед-Сервіс Групп та управлінські заходи узгоджувати з групою, залучати менеджерів Мед-Сервіс Групп до розробки заходів антикризового управління.

2. Висока цінова конкуренція на ринку фармацевтичної продукції України, в тому числі формування чистої та прозорої конкурентної боротьби. За прикладом діяльності аптеки № 120 ТОВ «Мед-Сервіс» в м. Біла Церква, вул. Павліченко 27. Для забезпечення конкурентної боротьби та визначення конкурентної позиції аптеки № 120 ТОВ «Мед-Сервіс» використаємо мобільний додаток Tabletka.Ua на прикладі кількох поширених лікарських засобів: Цитрамон, Каптопрес, Спазмолгон (рис. 3.2), Лоперамід, Нафтизин.

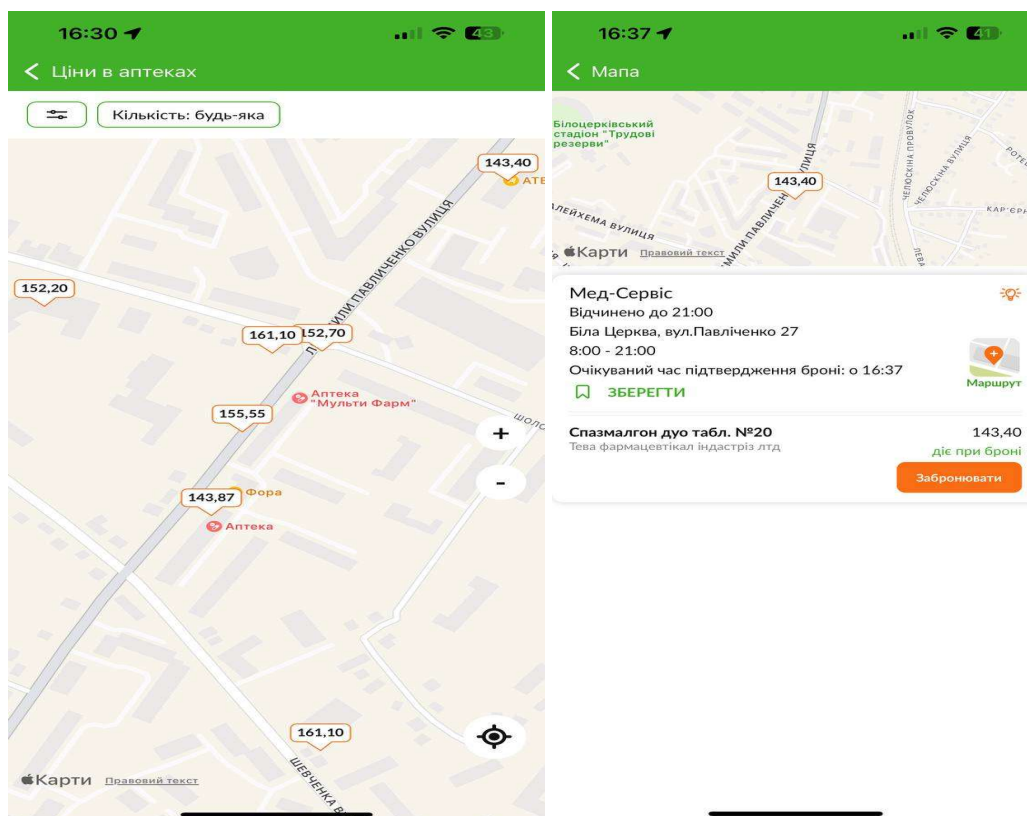


Рис. 3.2 Конкурентність цін препарат «Спазмолгон» для аптеки № 120 ТОВ «Мед-Сервіс» в м. Біла Церква

Для проведення аналітичного дослідження та визначення перспектив коригування ціни, на прикладі аптеки № 120 ТОВ «Мед-Сервіс» в м. Біла Церква, сформуємо вибірку цін станом на 13.10.2025 р. За даними табл. 3.5 можна визначити, що ТОВ «Мед-Сервіс» формує переважно низьку ціну, тобто у двох випадках ціни були мінімальними (Спазмолгон ДУО та Лоперамід, Ношпа, Німесил), нижчими за середні (Цитрамон-Дарниця, Каптопрес-Дарниця, Нафтизин).

Таблиця 3.5

Аналіз цін на поширені до придбання лікарські засоби

№ п/п	Лікарські засоби	Мед-Сервіс	Farmacia	Подорожник	1 Соціальна аптека	Бажаємо здоров'я	Гала Аптека	Середній показник
1	Цитрамон-Дарниця, №10	28,00	36,50	-	-	-	27,18	30,56
			<i>max</i>				<i>min</i>	
2	Каптопрес-Дарниця, №20	83,70	94,90	-	-	90,90	81,51	87,75
			<i>max</i>				<i>min</i>	
3	Спазмолгон ДУО, № 20, teva	143,40	152,20	161,10	152,70	155,55	143,87	151,47
		<i>min</i>		<i>max</i>				
4	Лоперамід, № 20	61,00	64,00	66,10	68,70	61,30	66,00	64,52
		<i>min</i>			<i>max</i>			
5	Нафтизин, пласт. флак.	40,80	45,00	46,52	47,00	40,60	45,31	44,21
					<i>max</i>	<i>min</i>		
6	Сельтавір, 75 мг, №10	761,70	784,90	729,70	742,80		742,78	752,38
			<i>max</i>	<i>min</i>				
7	Но-шпа, 80 мг, №10	71,30	76,50	78,40	71,91	74,60	80,00	75,45
		<i>min</i>					<i>max</i>	
8	Німесил, 2 г, №30	302,50	312,00	348,30	319,46	330,00	308,02	320,05
		<i>min</i>		<i>max</i>				

У табл. 3.6 визначимо відношення ціни аптеки № 120 ТОВ «Мед-Сервіс» в м. Біла Церква на лікарські засоби до ціни інших аптек (рис. 3.3). За даними рисунку 3.3 можна визначити, що найбільш поширеними є два випадки: відхилення за перевищення на 4,4-8,8% (10 цінових позицій) та 8,8-13,1% (7 цінових позицій), зниженням ціни до 4,2% (6 цінових позицій), перевищення на 13,1-17,4% (4 цінових позицій) або тобто потенційним є збільшення цін на 5-9%.

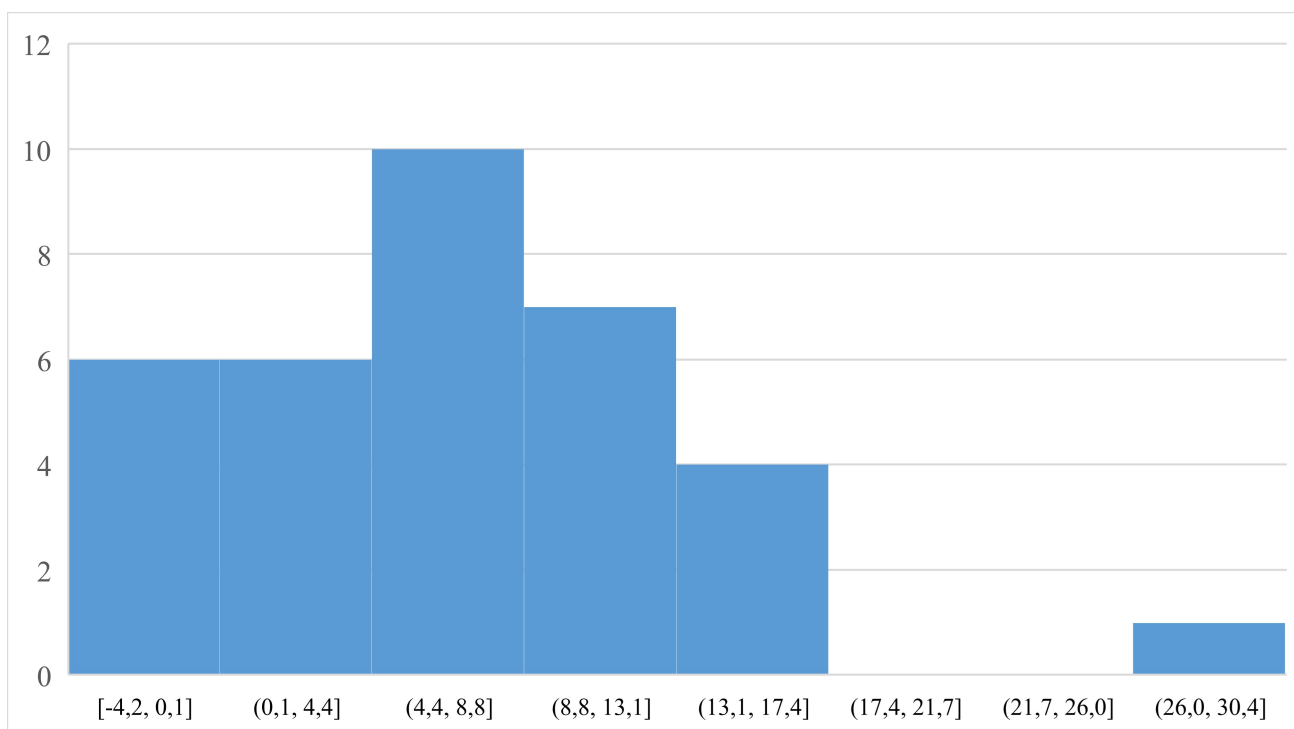


Рис. 3.3 Аналіз відхилення цін на поширені лікарські засоби (базовий показник – ціни аптеки № 120 ТОВ «Мед-Сервіс» в м. Біла Церква)

Аналіз відхилення цін на поширені лікарські засоби (базовий показник – ціни аптеки № 120 ТОВ «Мед-Сервіс» в м. Біла Церква) і визначенням середнього показника наведено у табл. 3.6 вказує, що найчастіше є відхилення:

- на рівні 4,8-5,8% (Каптопрес-Дарниця, Спазмолгон ДУО, Лоперамід, Но-шпа, Німесил),
- на рівні 8-9% (Цитрамон-Дарниця, Нафтизин).

Проведений аналіз цін аптеки № 120 ТОВ «Мед-Сервіс» в м. Біла Церква на поширені лікарські засоби (Цитрамон-Дарниця, Каптопрес-Дарниця, Спазмолгон ДУО, Лоперамід, Нафтизин, Сельтавір, Но-шпа, Німесил) вказує, що аптека свідомо занижує ціни і тому формується її збитковість, при тому що обсяг придбання лікарських засобів не є еластичний відносно ціни. Лікарські засоби купуються у кількості, призначеною лікарем.

Таблиця 3.6

Аналіз відхилення цін на поширені лікарські засоби
(базовий показник – ціни аптеки № 120 ТОВ «Мед-Сервіс»
в м. Біла Церква)

№ п/п	Лікарські засоби	Farmacia	Подорожник	1 Соціальна аптека	Бажаємо здоров'я	Гала Аптека	Середній показник
1	Цитрамон-Дарниця, №9	30,4				-2,9	9,1
2	Каптопрес- Дарниця, №20	13,4			8,6	-2,6	4,8
3	Спазмолгон ДУО, № 20, teva	6,1	12,3	6,5	8,5	0,3	5,6
4	Лоперамід, № 20	4,9	8,4	12,6	0,5	8,2	5,8
5	Нафтизин, пласт. флак.	10,3	14,0	15,2	-0,5	11,1	8,3
6	Сельтавір 75, №10	3,0	-4,2	-2,5		-2,5	-1,2
7	Но-шпа	7,3	10,0	0,9	4,6	12,2	5,8
8	Німесил	3,1	15,1	5,6	9,1	1,8	5,8

Варто відмітити, що через оцінку відхилення цін доведено основну причину низької рентабельності валової та низького рівня фінансового результату.

3. Збитковість у окремих періодах та відсутність ефективності діяльності у довгостроковому періоді, що вже доведено через неефективну цінову політику та неоптимальну структуру доходів і витрат з надмірними витратами на збут (доставка, реклама, маркетинг).

4. Відсутність інвестиційної стратегії, відсутність власних основних засобів, в тому числі приміщень аптек, транспортних засобів, високий ступінь зносу необоротних активів тощо. Придбання власних приміщень та власних транспортних засобів дозволить товариству економити та витратах та збільшувати фінансовий результат.

5. Неоптимальна структура активів: висока частка дебіторської заборгованості, в тому числі інших товариств Мед-Сервіс Груп; низька частка грошей, що вказує на проблеми платоспроможності і ліквідності.

4. Уповільнення оборотності активів чи окремих їх складових.

5. Відсутність власного капіталу та власного оборотного капіталу через непокриті збитки попередніх років та відсутність компенсаційних платежів від Мед-Сервіс Груп, що вимагає оцінки фінансової потреби і залучення додаткових інвесторів у разі відмови від Мед-Сервіс Груп.

6. Різкі коливання показників фінансово-економічного стану.

7. Низький рівень оплати праці та ймовірність відтіку висококваліфікованих працівників до кращих роботодавців з вищим рівнем оплати праці.

8. Висока ймовірність банкрутства товариства, що доведена розрахунково та лише поширюється і посилюється без запровадження антикризового управління.

Таким чином, ознаки кризового стану можна згрупувати у декілька груп: цінові, формування прибутку, фінансові, матеріального стану, кадрові, ділової репутації.

Організацію антикризового управління ТОВ «Мед-Сервіс» має реалізовуватися з урахуванням визначення організаційного забезпечення антикризового управління та обґрунтування заходів з визначенням пріоритетності та послідовності реалізації.

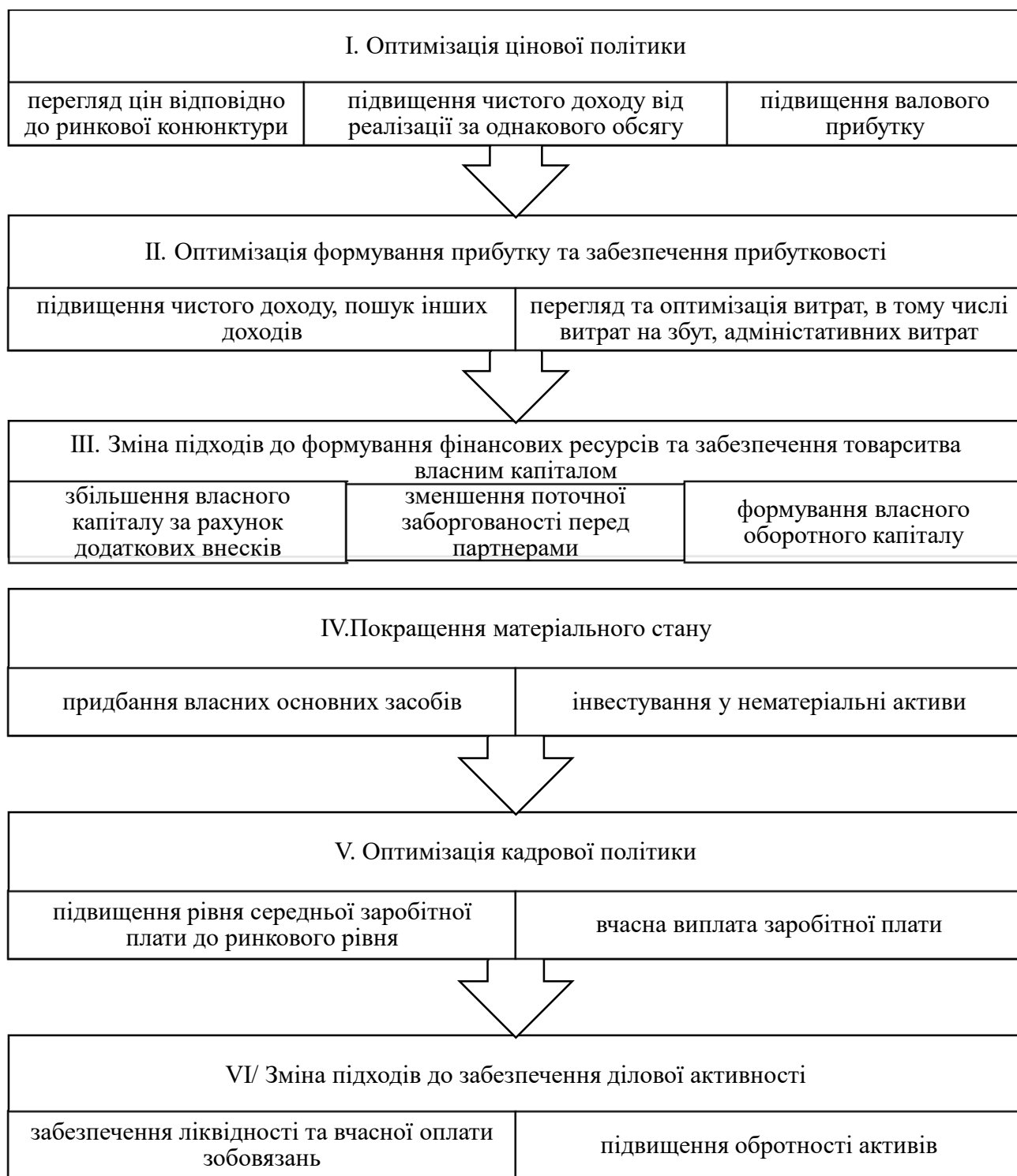


Рис. 3.4 Заходи антикризового управління ТОВ «Мед-Сервіс»

Отже, відповідальність за антикризове управління ТОВ «Мед-Сервіс» доцільно покласти на виконавчого директора та узгодити основні управлінські дії з Мед-Сервіс Груп, у разі відмови від фінансової участі Мед-Сервіс Груп можливе залучення додаткових інвесторів. Тривалість реалізації антикризової

програми є середньостроковою, оскільки фінансовий стан досліджуваного товариства є критичним та наближеним до банкрутства.

Невід’ємним та обов’язковим елементом організації антикризового управління є автоматизація та цифровізація даного процесу, щоб всі завдання, цілі, критичні показники, відповідальні особи були внесені до єдиної інформаційної системи та відбувався автоматизований моніторинг антикризового управління ТОВ «Мед-Сервіс». Проблематика цифровізація антикризового управління досліджена вченими (Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. [10], Ладченко С. О., Шуміло О. С., Заїка О. В., Марценюк Л. В. [34], Чаркіна Т. Ю. [35], Шалений В. А. [61]) та наукове обґрунтування, наукові здобутки з цифровізації антикризового управління рекомендовано використати ТОВ «Мед-Сервіс».

Рекомендовано для ТОВ «Мед-Сервіс» наступну послідовність дій та заходів: з діагностики кризового стану за власною ініціативою або використання результатів магістерського дослідження; визначення основних цілей антикризового управління з пріоритетом забезпечення прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості; визначення суб’єктів антикризового управління з залученням директора, керівників середньої ланки та залученням антикризових менеджерів на умовах аутсорингу; спільне розроблення антикризової програми за напрямками: оптимізація цінової політики, оптимізація формування прибутку та забезпечення прибутковості, зміна підходів до формування фінансових ресурсів та забезпечення товариства власним капіталом, покращення матеріального стану, оптимізація кадрової політики, зміна підходів до забезпечення ділової активності; постійний моніторинг виконання цілей антикризове управління та досягнення цільових показників.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів антикризового управління ТОВ «Мед-Сервіс»

За даними рис. 3.4 визначена рекомендаційна послідовність заходів з антикризового управління ТОВ «Мед-Сервіс», оскільки визначено проблеми ціноутворення у мережі аптек. За даними рис. 3.3 визначено, що найбільш поширеним є заниження цін на 5,8-14,6% з найбільшою поширеністю або 4,8-9,1% (табл. 3.6). Для визначення втрачених можливостей від неоптимального ціноутворення проведемо моделювання підвищення цін до середньоринкових за варіантами: + 4%, 5%, + 6%, + 7%, + 8%, + 9% (табл. 3.7) за умови реформування маркетингової політики аптеки та впровадження нової маркетингової політики, що буде обов'язково передбачати автоматизований моніторинг цін, запровадження привабливих цінових акцій на основі співпраці з виробниками фармацевтичних препаратів та впровадження інших маркетингових заходів, в тому числі заходів науково обгрунтованих і адаптованих до діяльності аптек із наукових здобутків Василькова Н. В., Бачуріна Д. М. [5], Гальчинського М. М., Суліз А. В., Полусмяка Ю. І. [7], Кудирко Л. П. [31], Півень О. П., Малий В. В., Мітронова О. В., Шуванова О. В. [51].

За проведеними розрахунками визначено проміжні та кінцеві фінансові результати ТОВ «Мед-Сервіс». За умовою «+4%» визначено, що товариство може збільшити чистий дохід до 1 569 132 тис. грн, в тому числі сформовано валовий прибуток у розмірі 285 898 тис. грн, проте його недостатньо для покриття всіх операційних витрат; чистий збиток формується у розмірі 49 926 тис. грн та підвищення цін на 4% не вирішить проблеми з фінансовим станом.

Таблиця 3.7

Моделювання фінансових результатів ТОВ «Мед-Сервіс» за зміни
цінової політики

№ п/п	Показник	2025 (базовий прогноз)	+ 4%	5%	+ 6%	+ 7%	+ 8%	+ 9%
1.	Чистий дохід	1508781	1569132	1584220	1599308	1614396	1629483	1644571
2.	Собівартість	1283234	1283234	1283234	1283234	1283234	1283234	1283234
3.	Валовий прибуток	225547	285898	300986	316074	331162	346249	361337
4.	Інші операційні доходи	3585	3585	3585	3585	3585	3585	3585
5.	Адміністративні витрати	2988	2988	2988	2988	2988	2988	2988
6.	Витрати на збут	331269	331269	331269	331269	331269	331269	331269
7.	Інші операційні витрати	1220	1220	1220	1220	1220	1220	1220
8.	ФР операційний	-106344	-45994	-30906	-15818	-730	14357	29445
9.	Інші витрати	3932	3932	3932	3932	3932	3932	3932
10.	ФР до оподаткув.	-110270	-49926	-34838	-19750	-4662	10425	25513
11.	Податок на прибуток						1877	4592
12.	ФР чистий	-110270	-49926	-34838	-19750	-4662	8549	20921

За умовою «+5% до роздрібної ціни» визначено, що товариство може збільшити чистий дохід до 1 584 220 тис. грн, в тому числі сформовано валовий прибуток у розмірі 300 986 тис. грн, проте його недостатньо для покриття всіх операційних витрат; чистий збиток формується у розмірі 34 838 тис. грн та підвищення цін на 5% не вирішить проблеми з фінансовим станом.

За умовою «+6% до роздрібної ціни» визначено, що товариство може збільшити чистий дохід до 1 599 308 тис. грн, в тому числі сформовано валовий прибуток у розмірі 316 074 тис. грн, проте його недостатньо для покриття всіх операційних витрат; чистий збиток формується у розмірі 19 750 тис. грн та підвищення цін на 6% не вирішить проблеми з фінансовим станом.

За умовою «+7% до роздрібної ціни» визначено, що товариство може збільшити чистий дохід до 1 614 396 тис. грн, в тому числі сформовано валовий прибуток у розмірі 331 162 тис. грн, проте його недостатньо для покриття всіх операційних витрат; чистий збиток формується у розмірі 4 662 тис. грн та підвищення цін на 7% не вирішить проблеми з фінансовим станом.

За умовою «+8% до роздрібної ціни» визначено, що товариство може збільшити чистий дохід до 1 629 483 тис. грн, в тому числі сформовано валовий прибуток у розмірі 346 249 тис. грн, проте його недостатньо для покриття всіх операційних витрат; чистий прибуток формується у розмірі 8549 тис. грн та виникають податкові зобов'язання з податку на прибуток у розмірі 1877 тис. грн та підвищення цін на 8% дозволяє забезпечити прибутковість на досягти ефективності діяльності.

За умовою «+9% до роздрібної ціни» визначено, що товариство може збільшити чистий дохід до 1 644 571 тис. грн, в тому числі сформовано валовий прибуток у розмірі 361 337 тис. грн, проте його недостатньо для покриття всіх операційних витрат; чистий прибуток формується у розмірі 20 921 тис. грн та виникають податкові зобов'язання з податку на прибуток у розмірі 4 592 тис. грн та підвищення цін на 9% дозволяє забезпечити прибутковість на досягти ефективності діяльності.

За умовою формування фінансових результатів ТОВ «Мед-Сервіс» за різними сценаріями (+ 4%, 5%, + 6%, + 7%, + 8%, + 9%) можна визначити, що для товариства необхідно провести адаптацію ціноутворення до ринкових умов. На нашу думку, якщо на першому етапі антикризового управління ТОВ «Мед-Сервіс» необхідно визначити відносні показники (відносні показники, що чутливі до зміни чистого доходу) за умови, що базовими є показники 2025 року та вплив на динаміку мало значення чистого прибутку/збитку.

Таблиця 3.8

Моделювання основних фінансово-економічних
коефіцієнтів ТОВ «Мед-Сервіс»

№ п/п	Показник	2025 (базовий прогноз)	+ 4%	5%	+ 6%	+ 7%	+ 8%	+ 9%
Показники рентабельності								
1.1	Рентабельність валова, %	14,9	18,2	19,0	19,8	20,5	21,2	22,0
1.2	Рентабельність активів, %	-33,5	-12,8	-8,6	-4,7	-1,1	1,9	4,5
Показники продуктивності праці								
2.1	Продуктивність праці, тис. грн	3353	3487	3520	3554	3588	3621	3655
Показники фінансової стійкості								
3.1	Коефіцієнт фінан- сової стабільності	-0,68	-0,42	-0,37	-0,32	-0,27	-0,24	-0,20
3.2	Коефіцієнт фінан- сової незалежності	-0,68	-0,42	-0,37	-0,32	-0,27	-0,24	-0,20
3.3	Коефіцієнт фінан- сової залежності	1,68	1,42	1,37	1,32	1,27	1,24	1,20
3.4	Власний оборотний капітал, тис. грн	-254 241	-193 897	-178 809	-163 721	-148 633	-135 422	-123 050
3.5	Робочий капітал, тис. грн	-254 241	-193 897	-178 809	-163 721	-148 633	-135 422	-123 050

З проведеними розрахунками можна визначити прогнозованим рівень рентабельності валової у розмірі 14,9% та збільшення цін, їх адаптація до ринкових умов дасть змогу збільшити рентабельність валову від 18,2% для умови «+4% до роздрібної ціни» до 22,0% для умови «+9% до роздрібної ціни». Також варто відмітити, що рентабельність валова перевищує 20% за підвищення роздрібних цін на 7% та більше. Рентабельність активів визначена за прогнозними даними у розмірі 33,5%, що відповідає реальному стану 2023 року, проте за збільшення цін можливо зменшити збитки до 1,1% у разі підвищення цін до 7%, проте за збільшення цін на 8% можна досягти прибутковості активів у розмірі 1,9%, що відповідає рівню рентабельності аптек (суб'єктів господарювання за кодом КВЕД 47.73) у 2024 році, тобто збільшення

цін на 8% дасть змогу досягти середньоринкової рентабельності (табл. 2.1). За збільшення цін на 9% можна досягти прибутковості активів у розмірі 4,5%, що перевищить загальноринковий рівень та дасть змогу отримати додаткові переваги для розвитку товариства. Показники продуктивності праці визначають позитивну динаміку за сталої чисельності працівників у розмірі 34 тис. грн за 1% підвищення ціни.

Вартою уваги є стан фінансової стійкості, оскільки від зміни чистого прибутку/збитку залежить сума непокритого збитку, що за різних варіацій ціни, тому власний капітал може становити -163 865 тис. грн за збільшення ціни на 4%, -148 777 тис. грн за збільшення ціни на 5%, -133 689 тис. грн за збільшення ціни на 6%, -118 601 тис. грн за збільшення ціни на 7%, -105 390 тис. грн за збільшення ціни на 8%, -93 018 тис. грн за збільшення ціни на 9%. Таким чином, навіть збільшення цін на 9% не дало змоги сформувати позитивний власний капітал та покрити збитки попередніх років. За аналізу ринкової ситуації та постійного моніторингу цін у конкурентів варто віднімати ціни та покрити збитки можна за підвищення цін понад 9%. Негативною тенденцією діяльності товариства є формування власного оборотного капіталу та робочого капіталу, тому необхідно переходити до інших стадій антикризового управління. Показники рентабельності та продуктивності праці вдалося підвищитися, проте ситуація з фінансовою стійкістю залишається критичною та товариству надалі загрожує банкрутство.

На другій стадії антикризового управління рекомендовано реалізувати оптимізацію формування прибутку та забезпечення прибутковості при цьому необхідно переглянути витрати, що не є собівартістю та не підлягає коригуванню ціни від фармацевтичних компаній. Рекомендовано переглянути та оптимізувати витрати, в тому числі витрат на збут, адміністративних витрат. Проблематикою формування доходів є встановлення лімітів на підвищення адміністративних витрат через зв'язок адміністративних витрат та фінансових результатів, що стосується оплати праці менеджерів, їх соціальних пакетів та інших винагород. Рекомендовано зафіксувати адміністративні витрати, інші

операційні витрати на рівні 2024 року до періоду збільшення доходів та забезпечення повної ефективності діяльності. Проблематичними залишаються витрати на збут, що збільшилися до максимальних показників серед всіх операційних витрат, тому приймаємо рішення про збільшення їх розміру виключно на рівень інфляції на 2025 рік – 9,7% за прогнозом НБУ.

За даними табл. 3.9 видно, що поєднання зміни цінової політики та оптимізація витрат, не пов'язаних з витратами на придбання фармацевтичних препаратів призведе потенційно до формування прибутків за кожною зі змін. Якщо не змінювати цін, а лише оптимізувати витрати – результат полягає у формуванні збитків у розмірі 9 751 тис. грн.

Таблиця 3.9

Моделювання фінансових результатів ТОВ «Мед-Сервіс» за зміни
цінової політики та оптимізації витрат

№ п/п	Показник	2025 (базовий прогноз)	+ 4%	5%	+ 6%	+ 7%	+ 8%	+ 9%
1.	Чистий дохід	1508781	1569132	1584220	1599308	1614396	1629483	1644571
2.	Собівартість	1283234	1283234	1283234	1283234	1283234	1283234	1283234
3.	Валовий прибуток	225547	285898	300986	316074	331162	346249	361337
4.	Інші операційні доходи	3585	3585	3585	3585	3585	3585	3585
5.	Адміністративні витрати	2 617	2988	2988	2988	2988	2988	2988
6.	Витрати на збут	233 097	233 097	233 097	233 097	233 097	233 097	233 097
7.	Інші операційні витрати	484	1220	1220	1220	1220	1220	1220
8.	ФР операційний	-7 066	52 178	67 266	82 354	97 442	112 529	127 617
9.	Інші витрати	2685	2685	2685	2685	2685	2685	2685
10.	ФР до оподаткув.	-9 751	49 493	64 581	79 669	94 757	109 844	124 932
11.	Податок на прибуток		8909	11625	14340	17056	19772	22488
12.	ФР чистий	-9 751	40 584	52 956	65 328	77 701	90 072	102444

За збільшення цін, наслідком має бути формування чистого прибутку 40 584 тис. грн за умови «+4% до роздрібної ціни», 52 956 тис. грн за умови «+5%», 65 328 тис. грн за умови «+6%», 77 701 тис. грн за умови «+7%», 90 072

тис. грн за умови «+8%», 102 444 тис. грн за умови «+9%».Формування прибутку ТОВ «Мед-Сервіс» за новим підходом призведе до збільшення рентабельності активів: від 11,3% до 24,3%. Власний робочий капітал не вдається покрити навіть за умови формування додаткового чистого прибутку (103 387 тис. грн за умови «+4% до роздрібної ціни», 91 015 тис. грн за умови «+5%», 78 643 тис. грн за умови «+6%», 66 270 тис. грн за умови «+7%», 53 899 тис. грн за умови «+8%», 41 527 тис. грн за умови «+9%»), тому необхідно запроваджувати інші інструменти та заходи антикризового управління.

Зміна підходів до формування фінансових ресурсів та забезпечення товаритва власним капіталом – третій етап антикризового управління, що передбачає різні напрями: збільшення власного капіталу за рахунок додаткових внесків від Мед-Сервіс Груп або інших інвесторів, зменшення поточної заборгованості перед партнерами, працівниками та бюджетом, формування власного оборотного капіталу.

Для потреб розвитку товариства та збереження його діяльності визначено на перший рік доцільність залучення 50 000 тис. грн до статутного капіталу та вказані кошти будуть першочергово спрямовані у грошові кошти. У табл. 3.10 можна визначити змодельовані показники валюти балансу за умови спрямування до статутного капіталу додаткових 50 000 тис. грн. Значення сукупної вартості власного капіталу показує, що за варіювання цін до 6% залишається від’ємним значення власного капіталу (-23 355 тис. грн за умови «+4% до роздрібної ціни», -10983 тис. грн за умови «+5%») та лише підвищення цін понад 6% (1 389 тис. грн за умови «+6%», 13 762 тис. грн за умови «+7%», 26 133 тис. грн за умови «+8%», 38 505 тис. грн за умови «+9%») робить можливим формування власного капіталу.

Моделювання основних фінансово-економічних коефіцієнтів ТОВ «Мед-Сервіс» після збільшення статутного капіталу наведено у табл. 3.11 вказує на можливі зміни у відносних показниках, коли змінено ціни, оптимізовано витрати та збільшення статутний капітал за рахунок додаткових внесків.

Таблиця 3.10

Моделювання показників балансу ТОВ «Мед-Сервіс»

№ п/п	Показник	2024	2025 (базовий прогноз)	+ 4%	5%	+ 6%	+ 7%	+ 8%	+ 9%
1.	I. Необоротні активи	21 848	21 848	21 848	21 848	21 848	21 848	21 848	21 848
2.	II. Оборотні активи		0						
3.	Запаси	99 834	99 834	99 834	99 834	99 834	99 834	99 834	99 834
4.	Дебіторська заборгованість	104 358	104 358	104 358	104 358	104 358	104 358	104 358	104 358
5.	Гроші	12 996	53 245	103 580	115 952	128 324	140 697	153 068	165 440
6.	Усього за розділом II	217 188	257 437	307 772	320 144	332 516	344 889	357 260	369 632
7.	Баланс (Усього активів)	239 036	279 285	329 620	341 992	354 364	366 737	379 108	391 480
8.	I. Власний капітал								
9.	Зареєстрований капітал	45 512	95 512	95 512	95 512	95 512	95 512	95 512	95 512
10.	Непокритий збиток	-159 451	-169 202	-118 867	-106 495	-94 123	-81 750	-69 379	-57 007
11.	Усього за розділом I	-113 939	-73 690	-23 355	-10 983	1 389	13 762	26 133	38 505
12.	III. Поточні зобов'язання	352 975	352 975	352 975	352 975	352 975	352 975	352 975	352 975
13.	Баланс (Усього пасивів)	239 036	279 285	329 620	341 992	354 364	366 737	379 108	391 480

Основними напрямками змін після збільшення статутного капіталу повинна стати покращена фінансова стійкість, тому коефіцієнт фінансової стабільності та фінансової незалежності набувають позитивного значення лише за умови збільшення цін на +7%, +8% та +9%.

Таблиця 3.11

Моделювання основних фінансово-економічних коефіцієнтів
ТОВ «Мед-Сервіс» після збільшення статутного капіталу

№ п/п	Показник	2025 (базовий прогноз)	+ 4%	5%	+ 6%	+ 7%	+ 8%	+ 9%
Показники рентабельності								
1.1	Рентабельність валова, %	14,9	18,2	19,0	19,8	20,5	21,2	22,0
1.2	Рентабельність активів, %	-3,5	12,3	15,5	18,4	21,2	23,8	26,2
Показники майнового стану								
2.1	Фондовіддача	69,1	71,8	72,5	73,2	73,9	74,6	75,3
2.2	Коефіцієнт реальної вартості майна	0,44	0,37	0,36	0,34	0,33	0,32	0,31
2.3	Коефіцієнт мобільності	11,78	14,09	14,65	15,22	15,79	16,35	16,92
Показники продуктивності праці								
3.1	Продуктивність праці	3352,8	3487,0	3520,5	3554,0	3587,5	3621,1	3654,6
Показники ділової активності								
4.1	Оборотність всіх активів	5,4	4,8	4,6	4,5	4,4	4,3	4,2
4.2	Оборотність оборотних активів	5,9	5,1	4,9	4,8	4,7	4,6	4,4
4.3	Оборотність запасів	15,1	15,7	15,9	16,0	16,2	16,3	16,5
4.4	Оборотність грошей	28,3	15,1	13,7	12,5	11,5	10,6	9,9
Показники фінансової стійкості								
5.1	Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,26	-0,07	-0,03	0,00	0,04	0,07	0,10
5.2	Коефіцієнт фінансової незалежності	-0,26	-0,07	-0,03	0,00	0,04	0,07	0,10
5.3	Коефіцієнт фінансової залежності	1,26	1,07	1,03	1,00	0,96	0,93	0,90
5.4	Власний оборотний капітал, тис. грн	-95 538	-45 203	-32 831	-20 459	-8 086	4 285	16 657
5.5	Робочий капітал, тис. грн	-95 538	-45 203	-32 831	-20 459	-8 086	4 285	16 657
Показники ліквідності								
6.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,29	0,33	0,36	0,40	0,43	0,47
6.2	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,73	0,87	0,91	0,94	0,98	1,01	1,05

6.3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,45	0,59	0,62	0,66	0,69	0,73	0,76
-----	--------------------------------	------	------	------	------	------	------	------

Найкращі показники досягаються за найвищого рівня підняття цін, проте вони не досягають рекомендованих значень. Власний оборотний капітал у додатному значенні починає формуватися лише за умови підвищення цін на +8% та +9% у розмірі 4 285 тис. грн та 16 657 тис. грн, відповідно.

У разі спрямування всіх коштів (збільшення статутного капіталу та чистий прибуток) на поточний рахунок можна досягти мінімального рівня ліквідності та платоспроможності. Наприклад, мінімальний рівень абсолютної ліквідності становить 0,2 та досягається за підвищення цін на +4% від поточного рівня, тому варто визначити як пріоритет спрямування коштів на поточний рахунок. Максимальний рекомендований рівень абсолютної ліквідності становить 0,35, тому за підвищення цін на +6%, +7%, +7%, +8%, - +9% створюються надлишкова ліквідність та частина грошових коштів може бути спрямована на інвестиційну мету або погашення поточних зобов'язань без накопичення нових зобов'язань.

Отже, рекомендовано спільне розроблення антикризової програми для ТОВ «Мед-Сервіс» за напрямками: оптимізація цінової політики, оптимізація формування прибутку та забезпечення прибутковості, зміна підходів до формування фінансових ресурсів та забезпечення товариства власним капіталом, покращення матеріального стану, оптимізація кадрової політики, зміна підходів до забезпечення ділової активності; постійний моніторинг виконання цілей антикризове управління та досягнення цільових показників. Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів антикризового управління ТОВ «Мед-Сервіс», а саме: 1) оптимізація ціноутворення за варіантами: + 4%, 5%, + 6%, + 7%, + 8%, + 9%, що дозволить за підвищення +8-+9% досягти прибутковості, проте не досягти фінансової стійкості та ліквідності; 2) оптимізація доходів та витрат з встановленням лімітів на підвищення адміністративних витрат, інших операційних витрат, обмеження підвищення витрати на збут виключно на рівень інфляції на 2025 рік – 9,7% за

прогнозом НБУ, що дозволить забезпечити прибутковість за всіма варіантами; 3) збільшення статутного капіталу через залучення 50 000 тис. грн від Мед-Сервіс Груп або інших інвесторів. За результатами впровадження сукупності заходів можливо досягти рентабельності активів від 12,3% до 26,3%, основним досягнення заходів є досягнення забезпечення товариства власним оборотним капіталом за підвищення цін на +8% та +9%, досягнення абсолютної ліквідності та покращення поточної та швидкої ліквідності.

Висновки до розділу 3

1. Проведено прогнозування основних фінансово-економічних коефіцієнтів ТОВ «Мед-Сервіс» дає можливість визначити перспективи діяльності товариства у разі, якщо не будуть запроваджені антикризові заходи та не будуть впроваджувати прогресивні технології антикризового управління. Основними ознаками погіршення стану товариства, що можуть загрожувати діяльності та навіть призвести до банкрутства є доведені за допомогою економіко-математичного моделювання схильності до нарощення боргів перед постачальниками та відтермінування оплати до 134 днів і більше, збитковість та повна відсутність власного капіталу та робочого капіталу, а також втрата повна ліквідності і фінансової стійкості.

2. Рекомендовано для ТОВ «Мед-Сервіс» наступну послідовність дій та заходів: діагностика кризового стану за власною ініціативою або використання результатів магістерського дослідження; визначення основних цілей антикризового управління з пріоритетом забезпечення прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості; визначення суб'єктів антикризового управління з залученням директора, керівників середньої ланки та залученням антикризових менеджерів на умовах аутсортингу; спільне розроблення антикризової програми за напрямками: оптимізація цінової політики, оптимізація формування прибутку та забезпечення прибутковості, зміна

підходів до формування фінансових ресурсів та забезпечення товариства власним капіталом, покращення матеріального стану, оптимізація кадрової політики, зміна підходів до забезпечення ділової активності; постійний моніторинг виконання цілей антикризове управління та досягнення цільових показників. Тривалість реалізації антикризової програми є середньостроковою, оскільки фінансовий стан досліджуваного товариства є критичним та наближеним до банкрутства.

3. Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів антикризового управління ТОВ «Мед-Сервіс», а саме: 1) оптимізація ціноутворення за варіантами: + 4%, 5%, + 6%, + 7%, + 8%, + 9%, що дозволить за підвищення +8-+9% досягти прибутковості, проте не досягти фінансової стійкості та ліквідності; 2) оптимізація доходів та витрат з встановленням лімітів на підвищення адміністративних витрат, інших операційних витрат, обмеження підвищення витрати на збут виключно на рівень інфляції на 2025 рік – 9,7% за прогнозом НБУ, що дозволить забезпечити прибутковість за всіма варіантами; 3) збільшення статутного капіталу через залучення 50 000 тис. грн від Мед-Сервіс Груп або інших інвесторів. За результатами впровадження сукупності заходів можливо досягти рентабельності активів від 12,3% до 26,3%, основним досягнення заходів є досягнення забезпечення товариства власним оборотним капіталом за підвищення цін на +8% та +9%, досягнення абсолютної ліквідності та покращення поточної та швидкої ліквідності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні і практичні аспекти організація антикризового управління закладом охорони здоров'я. Основні висновки та рекомендації полягають у наступному:

1. Досліджено сутність та особливості антикризового управління підприємством як сукупності методів, інструментів і заходів, спрямованих на діагностику кризи та упередження виникнення кризових явищ, мінімізацію негативних наслідків на діяльність підприємства з метою забезпечення його функціонування та розвитку. Визначено, що діяльність суб'єкта господарювання перебуває під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, в тому числі на діяльність аптек впливає соціально-економічна криза (інфляція та коливання валютного курсу, поширення пандемії COVID-19, воєнний стан, політична нестабільність, нестабільність фінансових ринків, демографічна криза та кадровий дефіцит, енергодефіцит та порушення логістичних шляхів, зменшення купівельної спроможності населення), галузева криза та регулювання ринку фармацевтичних препаратів (висока конкуренція в галузі та формування стратегічних альянсів, сезонні коливання, обмеження імпорту окремих фармацевтичних препаратів, скорочення страхування за програмами медичного страхування), кризою суб'єктів господарювання (низька якість менеджменту, відсутність досвіду реалізації програм антикризового управління, збитковість та неефективність різних напрямів діяльності, дефіцит фінансування та порушення ліквідності).

2. Механізм антикризового управління – це складна система впливу суб'єктів антикризового управління на діяльність підприємства за допомогою сукупності управлінських елементів, яка дозволяє передбачити, попередити, подолати та знизити ймовірності виникнення кризи під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища.

3. Діагностика кризи та необхідності впровадження антикризового управління є вагомим складовою антикризового управління підприємством, що

вимагає проведення діагностики рентабельності з визначення ефективності ціноутворення та загальної ефективності діяльності підприємства, майнового стану з визначення морального та фізичного стану зносу основних засобів, ефективності їх використання та достатності, продуктивності праці, ділової активності, фінансової стійкості, ліквідності, а також з визначення інтегральних показників за скоринговими іноземними та українськими моделями.

4. ТОВ «Мед-Сервіс» здійснює свою діяльність на ринку роздрібного продажу фармацевтичних товарів та займає високу конкурентну позицію через входження до Мед-Сервіс Груп, що створює додаткові переваги та загрози діяльності. Позитивним слід відмітити, що товариство зберегло і продовжує свою діяльність в умовах воєнного стану. Особливостями діяльності ТОВ «Мед-Сервіс» є: входження до групи «Мед-Сервіс Груп», здійснення діяльності в умовах високого рівня конкуренції; офлайн та онлайн торгівля, що забезпечує зручність для покупців та супутні сервіси з торгівлі і доставки, широкий асортимент продукції та її постійний перегляд, актуалізацію відповідно до потреб та запитів ринку і споживачів. постійний розвиток та розширення географії мережі аптек.

5. Проведено оцінку фінансово-економічного стану ТОВ «Мед-Сервіс» та визначено основні показники діяльності, в тому числі із застосуванням порівняльного аналізу з іншими товариствами Мед-Сервіс Груп або конкурентами за напрямками дотримання вимог «золотого правила економіки підприємства», рентабельності, майнового стану, продуктивності праці, ділової активності, фінансової стійкості та ліквідності тощо.

6. За результатами аналізу кризового стану ТОВ «Мед-Сервіс» через використання чотирьох іноземних моделей (три моделі Альтмана та модель Конана і Гольдера) можна стверджувати про низьку ймовірність банкрутства, проте за українською моделлю Терещенка стан підприємства є критичним, товариству загрожує банкрутство та вимагає впровадження санаційних заходів. У разі не впровадження санаційних заходів ТОВ «Мед-Сервіс» можуть визнати банкрутом.

7. Ідентифіковано основні ознаки кризи на ТОВ «Мед-Сервіс»: висока цінова конкуренція на ринку фармацевтичної продукції; збитковість у окремих періодах та відсутність ефективності діяльності у довгостроковому періоді; відсутність інвестиційної стратегії, відсутність власних основних засобів, в тому числі приміщень аптек, транспортних засобів, високий ступінь зносу необоротних активів тощо; неоптимальна структура активів: висока частка дебіторської заборгованості, в тому числі інших товариств Мед-Сервіс Груп; низька частка грошей; неоптимальна структура доходів і витрат; низький рівень рентабельності валової; уповільнення оборотності активів чи окремих їх складових; відсутність власного капіталу та власного оборотного капіталу через непокріті збитки; недостатність ліквідності та платоспроможності; різкі коливання показників фінансово-економічного стану; низький рівень оплати праці та ймовірність відтіку висококваліфікованих працівників до кращих роботодавців з вищим рівнем оплати праці; висока ймовірність банкрутства товариства, що доведена розрахунково.

8. Проведено прогнозування основних фінансово-економічних коефіцієнтів ТОВ «Мед-Сервіс» дає можливість визначити перспективи діяльності товариства у разі, якщо не будуть запроваджені антикризові заходи та не будуть впроваджувати прогресивні технології антикризового управління. Основними ознаками погіршення стану товариства, що можуть загрожувати діяльності та навіть призвести до банкрутства є доведені за допомогою економіко-математичного моделювання схильності до нарощення боргів перед постачальниками та відтермінування оплати до 134 днів і більше, збитковість та повна відсутність власного капіталу та робочого капіталу, а також втрата повна ліквідності і фінансової стійкості.

9. Рекомендовано для ТОВ «Мед-Сервіс» наступну послідовність дій та заходів: діагностика кризового стану за власною ініціативою або використання результатів магістерського дослідження; визначення основних цілей антикризового управління з пріоритетом забезпечення прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості; визначення суб'єктів антикризового

управління з залученням директора, керівників середньої ланки та залученням антикризових менеджерів на умовах аутсортингу; спільне розроблення антикризової програми за напрямками: оптимізація цінової політики, оптимізація формування прибутку та забезпечення прибутковості, зміна підходів до формування фінансових ресурсів та забезпечення товариства власним капіталом, покращення матеріального стану, оптимізація кадрової політики, зміна підходів до забезпечення ділової активності; постійний моніторинг виконання цілей антикризове управління та досягнення цільових показників. Тривалість реалізації антикризової програми є середньостроковою, оскільки фінансовий стан досліджуваного товариства є критичним та наближеним до банкрутства.

10.Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів антикризового управління ТОВ «Мед-Сервіс», а саме: 1) оптимізація ціноутворення за варіантами: + 4%, 5%, + 6%, + 7%, + 8%, + 9%, що дозволить за підвищення +8-+9% досягти прибутковості, проте не досягти фінансової стійкості та ліквідності; 2) оптимізація доходів та витрат з встановленням лімітів на підвищення адміністративних витрат, інших операційних витрат, обмеження підвищення витрати на збут виключно на рівень інфляції на 2025 рік – 9,7% за прогнозом НБУ, що дозволить забезпечити прибутковість за всіма варіантами; 3) збільшення статутного капіталу через залучення 50 000 тис. грн від від Мед-Сервіс Груп або інших інвесторів. За результатами впровадження сукупності заходів можливо досягти рентабельності активів від 12,3% до 26,3%, основним досягнення заходів є досягнення забезпечення товариства власним оборотним капіталом за підвищення цін на +8% та +9%, досягнення абсолютної ліквідності та покращення поточної та швидкої ліквідності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багацька К.В., Говорушко Т.А., Шеремет О.О. Фінансовий аналіз: Підручник. К., 2014. 320 с.
2. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 136-140.
3. Бойко С.В., Бец О.І., Драган О.О., Гаврик О.Ю. Концептуальні основи податкового ризику суб'єктів господарювання. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 2. С. 88–96.
4. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171-176.
5. Василькова Н. В., Бачуріна Д. М. Стратегії маркетингового ціноутворення на ринку фармацевтичної продукції. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_12_70
6. Волкова І. А. Концептуальні основи формування систем антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 89-93.
7. Гальчинський М. М., Суліз А. В., Полусмяк Ю. І. Використання комплексу маркетингових комунікацій при просуванні лікарських засобів на фармацевтичному ринку. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2024. Вип. 3. С. 72-81.
8. Горин В. П., Квасниця О. В. Перспективи нарощування фінансових ресурсів закладів охорони здоров'я в умовах війни та поствоєнного відновлення України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 27-33.
9. Громовик Б. П., Брода О. Я., Корнієнко О. М., Левицька О. Р., Чухрай І. Л., Ісаков О. Ю. Ситуаційний аналіз діяльності регіональної аптечної мережі в умовах російської агресії проти України. *Фармацевтичний часопис*. 2024. № 2. С. 61-71.

10. Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. Антикризіві підходи до стратегічного управління розвитком і конкурентоспроможністю бренду бізнес-організації в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 457-462.
11. Далик В. П., Павленчик А. О., Феник В. О., Матвієвський Н. А., Федориґа З. А., Приступа Д. А. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2023. № 10(1). С. 62-72.
12. Данилків Х. П., Гембарська Н. Є., Басараб О. В. Теоретико-методологічні основи управлінських рішень в системі антикризового управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_37 (дата звернення: 02.03.2024).
13. Демчук Н. І., Ткаліч О. В., Ткаченко Г. А. Антикризове управління підприємством з використанням інструментів реінжинірингу. *Економіка та держава*. 2020. №4. С. 29-32.
14. Дорикевич К., Бокало О. Діяльність аптечних закладів в Україні в умовах війни. *Annals of Mechnikov Institute*. 2023. № 4. С. 122-132.
15. Дорикевич К., Курило К., Грушківська Д. Дослідження сайтів аптек в Україні як складової телефармації. *Annals of Mechnikov Institute*. 2023. № 4. С. 84-89.
16. Драган І. В., Дацій Н. В., Драган І. О. Вплив фінансового механізму державного регулювання на розвиток галузі охорони здоров'я в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 22. С. 179-184.
17. Дубас А. О., Юріак Г. В. Фінансова криза в Україні: оцінка наслідків та шляхи подолання. *Розвиток економіки країни: можливості, проблеми, перспективи : збірник матеріалів Міжн. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 20-21 січня 2017 р.)*. Запоріжжя : ГО «СІЕУ», 2017. С. 73-75.
18. Дятлова В. В., Юнгблюд К. Е., Маліч Л. А. Антикризове управління промисловим підприємством: новітні підходи та інноваційна складова механізму. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 10. С. 34-41

19. Жадан Т. А., Александрова В. О., Стригуль Л. С. Антикризове управління туристичним і готельно-ресторанним бізнесом: теоретичний аспект. *Науковий вісник Льотної академії. Серія : Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 122-129.

20. Заїчко І. В. Корпоративні стратегії антикризового управління інвестиційною привабливістю підприємства в умовах фінансової нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 110-116.

21. Заліська О. М., Заболотня З. О., Семенов О. М., Максимович Н. М., Калинюк Т. Г., Барчук О. З. Аналіз тенденцій та необхідності екстемпорального виготовлення лікарських форм в аптеках під час воєнного стану й пандемії COVID-19 в Україні. *Фармацевтичний журнал*. 2023. Т. 78, № 4. С. 14-26.

22. Зарічкова М. В., Толочко В. М., Семченко К. В., Должнікова О. М., Мороз С. Г. Особливості формування соціального пакету для фахівців фармації в аптечних закладах. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2023. Т. 9, № 2. С. 46-55.

23. Захарова О., Стрекалов І. Історичні уроки антикризового управління: персоналістичний вимір, оптимізація витрат та інновації. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2025. Т. 26, Вип. 1. С. 58-69.

24. Карачина Н. П., Сметанюк О. А., Крепкий П. В. Конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємствами у довоєнний та повоєнний періоди. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 179-183.

25. Келеберда Т. В., Далик В. П., Ключук Р. В., Крокіс Д. В., Скочеляс А. С., Геник Б. Я. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2023. № 9(1). С. 58-67.

26. Книш С. В., Якимець О. І. Правове регулювання господарської діяльності аптек в Україні. *Право і Безпека*. 2022. № 4. С. 184-194.

27. Козенкова В. Д., Вишневська М. К., Козенков Д. Є. Теорія хаосу та її використання в антикризовому менеджменті. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 297-306.
28. Корж М., Жолуденко Т., Фоміченко І. Стратегічні альянси на фармацевтичному ринку. *Товари і ринки*. 2024. № 4. С. 14-34.
29. Кривов'яз О. В., Коваль В. М. Порівняльна характеристика функціонування аптечних закладів в Україні та країнах Європейського економічного простору. *Фармацевтичний журнал*. 2023. Т. 78, № 6. С. 30-45.
30. Крутьських Т. В., Малий В. В., Чегринець А. А., Рогуля О. Ю., Бондарєва І. В., Малініна Н. Г. Обґрунтування доцільності запровадження стрес-менеджменту в аптечних закладах. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2024. Т. 10, № 2. С. 40-48
31. Кудирко Л. П. Пріоритети маркетингу компаній на міжнародному ринку фармацевтичної продукції. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 53-59.
32. Кущик А. П., Краснощок Я. В. Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах. *Modern economics*. 2023. № 39. С. 82-88.
33. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 278-281
34. Ладченко С. О., Шуміло О. С., Заїка О. В. Застосування інформаційних технологій в антикризовому менеджменті підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. - С. 476-481.
35. Марценюк Л. В., Чаркіна Т. Ю. Комплексний підхід до антикризового управління з урахуванням інструментів діджитал менеджменту. *Агросвіт*. 2025. № 8. С. 23-29.
36. Матукова Г. І., Багашова Н. В., Матукова-Ярига Д. Г. Розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання: механізм антикризового управління. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_11 (дата звернення: 02.03.2024).

37. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджені наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 № 14. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0010557-01#Text> (дата звернення: 12.04.2024).

38. Мовсесян А. С. Процеси паралельної регіоналізації та глобалізації на світовому фармацевтичному ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 23. С. 74-80.

39. Мовсесян А. С. Становлення фармацевтичного ринку в структурі національних економік. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_11_14

40. Могилова М. М. Інформаційне забезпечення М&А в системі антикризового управління підприємств України. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2025. № 1(1). -С. 147-153.

41. Могилова М. М. Обґрунтування стратегії злиття і поглинання в системі антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 7-13.

42. Мулик Т. О. Антикризова діагностика в контексті управління підприємств. *Economic synergy*. 2023. Iss. 1. С. 220-245

43. Нетребя І. О. Формування системи антикризового управління підприємством: теоретичні засади. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_35

44. Нікітенко К. С. Стратегії антикризового управління готельним бізнесом в умовах турбулентності та невизначеності ринку. *Соціальна економіка*. 2025. Вип. 69. С. 153-165.

45. Овсяк Н. В., Афанас'єва І. І., Лебедева А. О. Організація аптечної діяльності та особливості її обліку і оподаткування. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2023. № 6. С. 101-107

46. Олійник О. В., Виговська Н. Г., Полчанов А. Ю., Петрук А. О. Роль стратегічного фінансового контролінгу в системі антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_2_21

47. Орел Ю. Л. Прескриптивна аналітика в багаторівневому проєктному управлінні фармацевтичним ринком в Україні: теоретико-методологічні засади. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 6. С. 870-885

48. Офіційний сайт Держстату України. <https://www.ukrstat.gov.ua/>

49. Павлін П. Д. Реструктуризація та управлінський реінжиніринг як інструменти антикризового управління підприємством. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 313-319.

50. Панькевич О., Ткаченко Н., Шунькіна С., Громовик Б. Аналіз структури аптечних закладів, що перебувають у спільній власності територіальних громад, крізь призму фармацевтичної безпеки держави. *Annals of Mechnikov Institute*. 2023. № 4. С. 111-115.

51. Півень О. П., Малий В. В., Мітронова О. В., Шуванова О. В. Дослідження ефективності впровадження маркетингових розробок у діяльність аптечних закладів. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2022. Т. 8, № 2. С. 44-53

52. Порядок проведення аналізу фінансово-господарського стану суб'єктів господарювання щодо наявності ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства від 10.09.2020 № 3105/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0872-20> (дата звернення: 12.04.2025).

53. Приймак С. В., Карапета М. В. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. 2022. № 10. С. 71-77.

54. Проданова Л. В., Якушев О. В., Кравченко Д. О. Аналіз фармацевтичного ринку: світові та національні тренди. Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія : економіка, управління, безпека,

технології. 2024. Т. 3, № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbiasemst_2024_3_2_10 (дата звернення: 12.04.2025).

55. Самборський О. С., Панфілова Г. Л., Байгуш Ю. В. Розробка методологічних підходів до ефективного запровадження соціально орієнтованої політики на фармацевтичному ринку України. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2025. Т. 11, № 1. С. 49-63.

56. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І. А. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2025. № 11. С. 114–123.

57. Ткаченко Н. О. Панькевич О. Б., Громовик Б. П. Проблемні аспекти кадрового забезпечення вітчизняного аптечного сегмента в контексті фармацевтичної безпеки. *Актуальні питання фармацевтичної і медичної науки та практики*. 2025. Т. 18, № 1. С. 75-82.

58. Травіна О. В. Фармацевтичний ринок України в конструкції сучасного глобального фармацевтичного ринку: сучасний стан та тенденції розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 192-196

59. Травіна О. В. Фармацевтичний ринок: сутність, класифікація та специфічні особливості. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_103.

60. Харчук Т. В., Закорко О. П., Кургузенкова Л. А., Хіленко О. О. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у корпоративний менеджмент: стратегічні, антикризові та проєктні виміри. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 38-44.

61. Шалений В. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення антикризового управління підприємствами харчової промисловості. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 288-292.

62. Шаранов Р. С. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2023. № 1. С. 37-43.

63. Шатілова О. В. Кризові явища як об'єкт управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 1. С. 135-159.

64. Штрімайтіс О. В., Карпович Н. В., Ткачук О. М., Садовник О. В. Особливості діяльності аптек у воєнний час на прикладі локальних мереж Рівненської області. *Health & Education*. 2023. Вип. 3. С. 92-97.

65. Шуміло О. С., Курочка А. С. Ліквідність і платоспроможність підприємства та методи їх аналізу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 105-111

66. Шуміло О. С., Савченко Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 11–16.

67. Щербан О. Я., Малик Л. О., Сенишин С. Є., Кондра О. Р. Антикризові стратегії управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. Вип. 21(1). С. 76-86.

68. Bilohur V. Formation of the paradigm of global anti-crisis management during the COVID-19 pandemic crisis. *Humanities studies*. 2022. Вип. 10. С. 89-98.

69. Blikhar M., Oliinyk Y., Tesliuk Y., Shulhan I., Hula I. Economic and legal aspects of the anti-crisis management of the staff potential of the enterprise under the conditions of strengthening processes of forced labor migration. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2024. № 4. С. 473-483.

70. Gavkalova N., Akimova L., Akimov O. Anti-crisis Management Mechanism in the Digital Age. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. № 14(4). С. 188-199.

71. Khalatur S., Kachula S., Oleksiuk V., Kravchenko M., Klymenko S. Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 5. С. 413-432.

72. Kharchenko T., Ovoie M. S. The importance of anti-crisis management of agricultural enterprise in modern conditions. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2021. № 17(1). С. 7-10.

73. Koval V. V., Dobrovolskyi O. I., Myroniuk O. V., Honcharova I. M., Prokopenko Y. P. Anti-Crisis Management Approaches and Risk Factor Analysis in Railway Transport. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2024. Вип. 3. С. 50-61.

74. Kuzmin T., Leshchuk H., Savkiv U., Sas L. Optimization of Enterprise Costs Through Outsourcing in Accounting and Taxation in the Context of Anti-Crisis Management. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2024. Vol. 11, no. 4. С. 51-58.

75. Mykhailova Ye. V., Savina N. B. Features of Anti-Crisis Management in Terms of Information Externalities. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2022. Вип. 2. С. 168-177.

76. Pozhuieva T. O. Anti-crisis post-war management on the example of locomotive rolling stock. *Економічний вісник ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний університет"*. 2022. № 1. С. 84-89.

77. Prokopenko O., Shcherbachenko V., Kulibaba V. Health care anti-crisis management issues in the reality of the COVID-19 pandemic. *Health Economics and Management Review*. 2020. Iss. 2. С. 16-23.

78. Reznik N. P. Logistics business processes in the context of anti-crisis management of the enterprise. *Intellectualization of logistics and supply chain management*. 2024. № 25. С. 50-61.

79. Rudenko O. Leadership and anti-crisis management as factors of effective management. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2024. Т. 25, Вип. 2. С. 42-50

80. Rusinova O., Metreveli L. An anticipatory approach to event management in crisis conditions. *Економіка і управління*. 2022. № 3. С. 37-45.

81. Semenets-Orlova I. A. Development of organizational leadership as an element of anti-crisis management (in the conditions of Covid). *Public management*. 2021. № 1. С. 225-234

82. Sukhetska K. The importance of developing a roadmap for anticrisis management in the healthcare sector. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 11(2). С. 17-24

83. Tarasovych L., Yareмова M., Budnik O., Ratnikov M. Creating a marketing strategy for the anti-crisis management of an enterprise: technology, tools, and models. *Азросвіт*. 2024. № 20. С. 124-130.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕД-СЕРВІС"
Код ЄДРПОУ	32772863
Керівник	Врублевська Інеса Олексіївна
Головний бухгалтер	Телик Світлана Анатоліївна
Вид економічної діяльності	47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах
Телефон	0675235630
КАТОТТГ	UA12020010010512802

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2020 року

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	320	299
Первісна вартість	1001	519	519
Накопичена амортизація	1002	199	220
Незавершені капітальні інвестиції	1005	24	66
Основні засоби	1010	4948	7242
Первісна вартість	1011	13360	18408
Знос	1012	8412	11166
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
Інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	5292	7607
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	30183	46458
Виробничі запаси	1101	34	51

Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	30149	46407
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2302	3067
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	1236	2891
З бюджетом	1135	1176	583
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	80	11856
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	12781	3723
Готівка	1166	367	1458
Рахунки в банках	1167	8517	1707
Витрати майбутніх періодів	1170	19	10
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
Інші оборотні активи	1190	84	115
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	47861	68703
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс (Усього активів)	1300	53153	76310

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	45512	45512
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-45093	-44859
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	419	653
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0

Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
Товари, роботи, послуги	1615	51613	74149
Розрахунками з бюджетом	1620	34	92
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	29
Розрахунками зі страхування	1625	70	126
Розрахунками з оплати праці	1630	343	528
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	559	682
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	115	80
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	52734	75657
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс (Усього пасивів)	1900	53153	76310

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2020 рік

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	354020	282278
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	317650	251951
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
Прибуток	2090	36370	30327
Збиток	2095	-	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Інші операційні доходи	2120	1801	3120
Адміністративні витрати	2130	1540	1400
Витрати на збут	2150	35969	31349
Інші операційні витрати	2180	12	972
у тому числі:			
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	650	0
Збиток	2195	-	274
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	350	403
Інші доходи	2240	0	0
у тому числі:			
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	584	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	416	129
Збиток	2295	-	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-75	-23
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	341	106
Збиток	2355	-	0

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	341	106

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Матеріальні затрати	2500	703	1719
Витрати на оплату праці	2505	11763	10379
Відрахування на соціальні заходи	2510	2799	2338
Амортизація	2515	2839	2418
Інші операційні витрати	2520	19417	16867
Разом	2550	37521	33721

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	-

Додаток Б

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2021 року

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	299	290
Первісна вартість	1001	519	519
Накопичена амортизація	1002	220	229
Незавершені капітальні інвестиції	1005	66	153
Основні засоби	1010	7242	8686
Первісна вартість	1011	18408	25013
Знос	1012	11166	16327
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	7607	9129
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	46458	65284
Виробничі запаси	1101	51	35
Незавершене виробництво	1102	0	-
Готова продукція	1103	0	-
Товари	1104	46407	65248
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3067	3862
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	2891	7291
З бюджетом	1135	583	1020
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-

Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11856	8082
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3723	5077
Готівка	1166	1458	724
Рахунки в банках	1167	1707	3388
Витрати майбутніх періодів	1170	10	24
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
Інші оборотні активи	1190	115	201
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	68703	90841
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	76310	99970

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	45512	45512
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
Емісійний дохід	1411	0	-
Накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-44859	-53247
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	653	-7735
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-

Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	74149	104858
Розрахунками з бюджетом	1620	92	142
У тому числі з податку на прибуток	1621	29	35
Розрахунками зі страхування	1625	126	158
Розрахунками з оплати праці	1630	528	692
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	682	1201
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	80	654
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	75657	107705
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	76310	99970

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2021 рік

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	464357	354020
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	399897	317650
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	64460	36370
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
Інші операційні доходи	2120	1893	1801
Адміністративні витрати	2130	1639	1540
Витрати на збут	2150	62917	35969
Інші операційні витрати	2180	17	12

Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1780	650
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	32	350
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	12	0
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	9867	584
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	-	416
Збиток	2295	8067	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-123	-75
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	-	341
Збиток	2355	8190	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	-8190	341

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Матеріальні затрати	2500	842	703
Витрати на оплату праці	2505	19758	11763
Відрахування на соціальні заходи	2510	4465	2799
Амортизація	2515	5257	2839
Інші операційні витрати	2520	34249	19417
Разом	2550	64571	37521

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Додаток В

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2022 року

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	290	290
Первісна вартість	1001	519	519
Накопичена амортизація	1002	229	229
Незавершені капітальні інвестиції	1005	153	376
Основні засоби	1010	8686	13811
Первісна вартість	1011	25013	35556
Знос	1012	16327	21745
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	9129	14477
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	65284	46826
Виробничі запаси	1101	35	48
Незавершене виробництво	1102	0	-
Готова продукція	1103	0	-
Товари	1104	65248	46778
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3862	5770
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	7291	11532
З бюджетом	1135	1020	1411
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-

Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8082	22554
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	5077	8603
Готівка	1166	724	1568
Рахунки в банках	1167	3388	5979
Витрати майбутніх періодів	1170	24	26
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
Інші оборотні активи	1190	201	234
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	90841	96956
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	99970	111433

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	45512	45512
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
Емісійний дохід	1411	0	-
Накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-53247	-52701
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	-7735	-7189
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-

Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	104858	116192
Розрахунками з бюджетом	1620	142	146
У тому числі з податку на прибуток	1621	35	44
Розрахунками зі страхування	1625	158	159
Розрахунками з оплати праці	1630	692	673
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1201	1247
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	654	205
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	107705	118622
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	99970	111433

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2022 рік

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	529505	464357
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	468138	399897
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	61367	64460
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
Інші операційні доходи	2120	22477	1893
Адміністративні витрати	2130	2205	1639
Витрати на збут	2150	79914	62917
Інші операційні витрати	2180	868	17
у тому числі:			

Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	857	1780
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	33	32
Інші доходи	2240	80	0
у тому числі:			
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	-	12
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	117	9867
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	853	-
Збиток	2295	-	8067
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-156	-123
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	697	-
Збиток	2355	-	8190

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	697	-8190

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Матеріальні затрати	2500	9005	842
Витрати на оплату праці	2505	18484	19758
Відрахування на соціальні заходи	2510	4204	4465
Амортизація	2515	5589	5257

Інші операційні витрати	2520	45256	34249
Разом	2550	82538	64571

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Додаток Г

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	290	290
Первісна вартість	1001	519	519
Накопичена амортизація	1002	229	229
Незавершені капітальні інвестиції	1005	376	1120
Основні засоби	1010	13811	21858
Первісна вартість	1011	35556	57621
Знос	1012	21745	35763
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	14477	23268
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	46826	67151
Виробничі запаси	1101	48	62
Незавершене виробництво	1102	0	-
Готова продукція	1103	0	-
Товари	1104	46778	67089
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5770	17801
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	11532	15411
З бюджетом	1135	1411	4550
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	43

Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	22554	39112
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8603	11354
Готівка	1166	1568	3710
Рахунки в банках	1167	5979	6929
Витрати майбутніх періодів	1170	26	29
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
Резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
Резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
Резервах незароблених премій	1183	0	-
Інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	234	349
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	96956	155757
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	111433	179025

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	45512	45512
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
Емісійний дохід	1411	0	-
Накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-52701	-101893
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	-7189	-56381
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Благодійна допомога	1526	0	-

Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
Резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
Резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
Резерв незароблених премій	1533	0	-
Інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	116192	227069
Розрахунками з бюджетом	1620	146	214
У тому числі з податку на прибуток	1621	44	0
Розрахунками зі страхування	1625	159	274
Розрахунками з оплати праці	1630	673	1118
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1247	2177
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	205	4554
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	118622	235406
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	111433	179025

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	708201	529505
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	598491	468138
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	109710	61367

Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	5843	22477
у тому числі:			
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	2333	2205
Витрати на збут	2150	159329	79914
Інші операційні витрати	2180	1020	868
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	-	857
Збиток	2195	47129	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	95	33
Інші доходи	2240	-	80
у тому числі:			
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	-	0
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	2026	117
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	-	853
Збиток	2295	49060	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-156
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	-	697
Збиток	2355	49060	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	-49060	697

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Матеріальні затрати	2500	3422	9005
Витрати на оплату праці	2505	25443	18484
Відрахування на соціальні заходи	2510	5618	4204
Амортизація	2515	14397	5589
Інші операційні витрати	2520	113026	45256
Разом	2550	161906	82538

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Додаток Д

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	290	290
Первісна вартість	1001	519	519
Накопичена амортизація	1002	229	229
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1120	1983
Основні засоби	1010	21858	19575
Первісна вартість	1011	57621	60129
Знос	1012	35763	40554
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	23268	21848
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	67151	99834
Виробничі запаси	1101	62	116
Незавершене виробництво	1102	0	-
Готова продукція	1103	0	-
Товари	1104	67089	99718
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	17801	8657
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	15411	12969
З бюджетом	1135	4550	2247
У тому числі з податку на прибуток	1136	43	38
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	39112	79954
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	11354	12996
Готівка	1166	3710	2888
Рахунки в банках	1167	6929	7486
Витрати майбутніх періодів	1170	29	48
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
Інші оборотні активи	1190	349	483
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	155757	217188
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	179025	239036

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	45512	45512
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
Емісійний дохід	1411	0	-
Накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-101893	-159451
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	-56381	-113939
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-

Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	227069	347340
Розрахунками з бюджетом	1620	214	341
Розрахунками зі страхування	1625	274	339
Розрахунками з оплати праці	1630	1118	1303
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2177	2900
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4554	752
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	235406	352975
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	179025	239036

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1129033	708201
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	970587	598491
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	158446	109710
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
Інші операційні доходи	2120	3124	5843
Адміністративні витрати	2130	2617	2333
Витрати на збут	2150	212486	159329
Інші операційні витрати	2180	484	1020
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	-	-
Збиток	2195	54017	47129
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	13	95
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			

Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	548	0
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	2685	2026
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	-	-
Збиток	2295	57237	49060
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	-	-
Збиток	2355	57237	49060

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	-57237	-49060

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Матеріальні затрати	2500	5962	3422
Витрати на оплату праці	2505	41112	25443
Відрахування на соціальні заходи	2510	9114	5618
Амортизація	2515	5731	14397
Інші операційні витрати	2520	153441	113026
Разом	2550	215360	161906

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0