

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра менеджменту**

<b>ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА</b>	<b>«Менеджмент бізнес-організацій»</b>
<b>ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ</b>	<b>07 «Управління та адміністрування»</b>
<b>СПЕЦІАЛЬНІСТЬ</b>	<b>073 «Менеджмент»</b>

**Форма навчання: денна (очна)**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему «Антикризове управління бізнес-організацією»

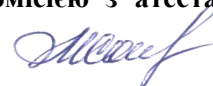
Здобувача **Бабіча Олександра Олександровича**



Науковий керівник: д.е.н., професор **Гарафонова Ольга Іванівна**



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**



Завідувач кафедри д.е.н., проф. **Сагайдак М.П.**

**Київ 2023**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «Менеджмент бізнес-організацій»  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент  
ПОГОДЖЕНО: ЗАТВЕРДЖУЮ:

Керівник проєктної групи (гарант)  
освітньої програми

Завідувач кафедри



Н.Г. Голіонко  
«\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.



М.П. Сагайдак  
«\_» \_\_\_\_\_ 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти Бабічу Олександр Олександровича  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

денної (очної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Антикризове управління бізнес-організацією»

тему затверджено наказом ректора Університету від «07» листопада 2023 р. № 2022-СТ

кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ
	(назва розділу)
Розділ 2	АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА КРИЗОВОГО СТАНУ КОМПАНІЇ ТОВ «ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА»
	(назва розділу)
Розділ 3	ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКА НАПРЯМІВ АНТИКРИЗОВОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА» НА РИНКУ МЕДИЧНОГО ОБЛАДНАННЯ
	(назва розділу)

<b>Об'єкт дослідження:</b>	процес антикризового управління бізнес-організацією	
<b>Предмет дослідження:</b>	теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування програми антикризового розвитку бізнес-організації	
<b>Мета кваліфікаційної магістерської роботи:</b>	формування теоретико-методичних аспектів та прикладних рекомендацій щодо антикризового управління розвитком бізнес-організації	
<b>Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:</b>	<b>у розділі 1</b>	
	Висвітлити теоретичні аспекти антикризового управління бізнес-організацією, в т.ч.:	
	– дослідити сутнісну характеристику антикризового управління бізнес-організацією;	
	– визначити технології та інструменти антикризового управління розвитком бізнес-організації;	
	– систематизувати підходи до діагностування кризових явищ в управлінні підприємством.	
<b>у розділі 2</b>	Здійснити загальну оцінку поточної діяльності, поточний фінансово-економічний стан та стратегічні позиції ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на вітчизняному ринку діалітичних послуг, в т.ч.:	
	– здійснити загальну організаційно-управлінську характеристику поточної діяльності компанії ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»;	
	– дослідити бізнес-середовище функціонування БО та позиції ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на національному ринку медичного обладнання та витратних матеріалів для діалізу;	
	– оцінити вплив кризоутворювальних чинників на ефективність системи управління ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»;	
	– здійснити діагностику ймовірності виникнення банкрутства на основі використання методів комплексної та рейтингової оцінки кризового стану.	
<b>у розділі 3</b>	Обґрунтувати напрямки антикризового управління та розвитку бізнес-організації на ринку медичних послуг, в т.ч.:	
	– окреслити напрями антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на ринку медичного обладнання;	
	– здійснити економічне оцінювання впровадження запропонованої антикризової стратегії розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»;	
	– запропонувати комплекс управлінських механізмів щодо реалізації запропонованої антикризової стратегії розвитку бізнес-організації.	

**Завдання підготував  
науковий керівник**



(підпис)

д.е.н., професор О.І.Гарафонова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Завдання одержав здобувач**



(підпис)

Бабіч О.О.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 115 сторінок, 38 таблиць, 31 рисунок, 5-ть додатків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань.

### «Антикризове управління бізнес-організацією»

*Об'єктом дослідження* виступає процес антикризового управління бізнес-організацією.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування антикризового розвитку бізнес-організації.

*Мета даного дослідження* полягає в формуванні теоретико-методичних аспектів та прикладних рекомендацій щодо антикризового управління розвитком бізнес-організації.

*Завдання* кваліфікаційної магістерської роботи:

- дослідити сутнісну характеристику антикризового управління бізнес-організацією;
- визначити технології та інструменти антикризового управління розвитком бізнес організації;
- систематизувати підходи до діагностування кризових явищ в управлінні підприємством;
- здійснити загальну організаційно-управлінську характеристику та дослідити бізнес-середовище функціонування БО ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на національному ринку медичного обладнання та витратних матеріалів для діалізу;
- провести аналіз розвитку і позицій бізнес-організацій в умовах економічної нестабільності;
- оцінити вплив кризоутворювальних чинників на ефективність системи управління ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»;
- здійснити діагностику ймовірності виникнення банкрутства на основі використання методів комплексної та рейтингової оцінки кризового стану;
- окреслити напрями антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на ринку медичного обладнання;
- здійснити економічне оцінювання впровадження запропонованої антикризової стратегій розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна».

*Практична значущість роботи* полягає в розробці та обґрунтуванні заходів антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна», які можуть бути використані в діяльності бізнес-організації та дозволять відновити платоспроможність компанії і посилити конкурентні переваги БО на ринку медичного обладнання.

*Апробація результатів роботи* за темою роботи подано до друку наукову статтю «Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях» в матеріалах Наукового журналу “Economic Synergy ” випуск 4, 2023 року, м. Київ. Та опубліковано наукові тези «Антикризовий менеджмент бізнес-організацій медичної сфери в умовах

дестабілізаційних процесів національної економіки» в матеріалах ІV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» від 9-10 листопада 2023 року, м. Житомир.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2023.

Рік захисту роботи 2023.

*Ключові слова: криза, антикризове управління, платоспроможність, антикризовий розвиток, кризовий стан, антикризова програма, ринок медичного обладнання.*

**В і д г у к**  
**на кваліфікаційну магістерську роботу**  
**здобувача факультету економіки та управління,**  
**спеціальності 073 Менеджмент,**  
**освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»**  
**Бабіча Олександра Олександровича**

на тему **«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ»**

1. Актуальність теми: Тема "Антикризове управління бізнес-організацією" залишається актуальною в будь-який період, оскільки кризи та несприятливі умови можуть виникати в різний час і в різних сферах бізнесу. Особливо важливою вона стала під час глобальних економічних труднощів, які виникли внаслідок пандемії COVID-19.

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: Здійснений аналіз є змістовним та якісним. План роботи побудований грамотно та логічно, відповідає обраній проблематиці дослідження. Зміст та структура роботи свідчить про те, що мета дослідження була досягнута. Структура роботи відповідає обраній темі і має логічну завершеність, матеріал подано послідовно, простежується зв'язок між окремими частинами роботи. При написанні роботи було використано достатньо велику кількість джерел навчальної, наукової та періодичної літератури, зібрано та проаналізовано необхідний первинний матеріал.

3. Наявність самостійних розробок автора. Кваліфікаційна робота в повній мірі відповідає розроблювальній темі і змісту. В цілому зміст роботи демонструє високий рівень теоретичної підготовки автора, його здатність, аналізувати та систематизувати інформацію та успішно застосовувати набуті знання при вирішенні конкретних практичних питань управління підприємством. Структура відповідає темі роботи і відбиває її зміст. Принципові зауваження наукового керівника враховані.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: роботи полягає в у тому, що запропоновані автором пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» можуть бути використані в практичній діяльності підприємства та сприятимуть зростанню його економічної ефективності.

5. Наявність недоліків: У роботі немає суттєвих недоліків, все наведено в повному обсязі, згідно методичних рекомендацій. Робота перевантажена великим обсягом матеріалу (для аналітичної оцінки застосовано велику кількість сучасних інструментів).

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕКА: 60 балів. За результатами наукового дослідження здобувачем опубліковані тези «Антикризовий менеджмент бізнес-організацій медичної сфери в умовах дестабілізаційних процесів національної економіки» в матеріалах IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (9-10 листопада 2023 року, м. Житомир). А також в редакцію подано наукову статтю на тему «Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях» в наукометричному виданні "Economic Synergy" випуск 4, 2023 року, м. Київ.

Науковий керівник  
«28» листопада 2023р.



д.е.н., професор Гарафонов О.І.

**Рецензія**  
**На кваліфікаційну магістерську роботу**  
**здобувача вищої освіти**

Бабіча Олександра Олександровича

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

Тема: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ

**Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення**

Оскільки повномасштабна війна негативно вплинула на умови ведення бізнесу в Україні, актуальність проблеми подолання кризових явищ суттєво зросла для усіх компаній, які ведуть бізнес на території України.

**Якість проведеного дослідження**

Під час підготовки кваліфікаційної магістерської роботи було проаналізовано основну

діяльність компанії, здійснено фінансовий аналіз, організаційний аналіз, оцінку впливу

кризоутворювальних чинників на систему управління ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» та запропоновані заходи з подолання кризи з їх обґрунтуванням. Крім того,

проведено економічне оцінювання впровадження запропонованою антикризовою стратегією розвитку. Якість проведеного дослідження дозволяє використати його результати для здійснення заходів щодо фактичного подолання наявних кризових явищ у компанії.

**Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи**

Виявлено основні кризоутворювальні чинники та запропоновано ефективні механізми

нівелювання їх негативного впливу на систему управління компанії.

**Зауваження**

Немає.

**Практична значимість висновків і рекомендацій**

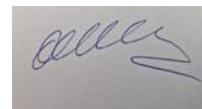
Результати роботи можуть бути використані для подолання кризи у ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна».

ТОВ «ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА»

Фінансовий директор

Остапенко Д.В.

*Підпис, ПІБ*



Місце печатки організації, де працює рецензент



## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	8
1.1. Сутнісна характеристика антикризового управління бізнес-організацією.....	8
1.2. Технології та інструменти антикризового управління розвитком бізнес-організації.....	19
1.3. Систематизація підходів до діагностування кризових явищ в управлінні бізнес-організацією .....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА КРИЗОВОГО СТАНУ КОМПАНІЇ ТОВ «ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА» .....	40
2.1. Загальна організаційно-управлінська характеристика ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна».....	40
2.2. Дослідження бізнес-середовища функціонування ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» .....	53
2.3. Оцінка впливу кризоутворювальних чинників на систему управління ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» .....	67
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКА НАПРЯМІВ АНТИКРИЗОВОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА» НА РИНКУ МЕДИЧНОГО ОБЛАДНАННЯ.....	77
3.1. Обґрунтування заходів антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» .....	77
3.2. Економічне оцінювання впровадження антикризових напрямів розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» .....	86
3.3. Розробка управлінських заходів щодо імплементації напрямів антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна».....	95
ВИСНОВКИ.....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110
ДОДАТКИ.....	118

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

**БО** – бізнес-організація.

**АУ** – антикризове управління.

**TQM** – Total Quality Management – загальне управління якістю.

**BS** – Balanced Scorecard – збалансована система показників.

**MRP** – Manufacturing Resource Planning – планування виробничих ресурсів.

**ХНН** – хворі на хронічну ниркову недостатність.

**НБУ** – Національний Банк України.

**НСЗУ** – Національна служба здоров'я України.

**SWOT** – аббревіатура від сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats).

**SPACE** – strategic position and action evaluation – оцінка стратегічного становища та дій – комплексний метод аналізу позицій бізнес-організації.

**SMART (СМАРТ)** – технологія постановки цілей: S (Specific), M (Measurable), A (Achievable), R (Relevant), T (Time).

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** За сучасних умов, які характеризуються нестабільністю, невизначеністю оточуючого середовища, важливим інструментом успішного функціонування та розвитку бізнес-організацій України виступає система антикризового управління. Комплекс технологій та інструментарій антикризового управління становить фундамент своєчасного та ефективного реагування на виклики і ризики, що загрожують функціонуванню бізнес-організацій. Разом з тим, відсутність на багатьох підприємствах цілісної високоефективної системи антикризового менеджменту, спрямованої на забезпечення стабільного розвитку, яка б відповідала вимогам динамічного зовнішнього середовища актуалізує проблематику дослідження та наукових, методичних та прикладних підходів, технології та інструментарію антикризового управління. Застосування сучасних технологій та методів антикризового менеджменту сприятиме підвищенню ефективності функціонування та розвитку бізнес-організацій України.

Фундаментальний внесок у вивчення теоретичних аспектів антикризового управління бізнес-організацією зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: С.О. Ареф'єв, І. О. Ахновська, Б.С. Ватченко, Д. С. Войтович, О.І. Гарафонова, Р.С. Шаранов, В.В. Гой, О.В. Васильєв, В. М. Даніч, Н. О. Пархоменко, Є. О. Діденко, І. Ю. Єпіфанова, Н.С. Захаренко, О.А. Карпенко, Н. Б. Кушнір, Л.О. Лігоненко, З. Є. Шершньова та ін. Значна кількість праць присвячена підходам до аналізу методів та моделей діагностики кризового стану, загрози банкрутства підприємств, зокрема: О. Б. Андрушко, В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова, Н. В. Мержа, Н. О. Оранська, О. О. Терещенко, О. В. Тимошенко, О.Л. Фрум тощо.

Проте, необхідно відзначити, що недостатньо ґрунтовним та систематизованим є вивчення проблематики антикризового управління в умовах нестабільності, підвищеної ризиковості, а особливо в умовах війни. Відповідно потребує удосконалення адаптивний інструментарій та методологічні підходи щодо розроблення антикризових заходів розвитку бізнес-організацій в складних

та мінливих умовах зовнішнього середовища. Актуальність та недостатня розробленість окреслених питань зумовили вибір теми, постановку мети та основних завдань дипломного магістерського дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Мета даного дослідження полягає в формуванні теоретико-методичних аспектів та прикладних рекомендацій щодо антикризового управління розвитком бізнес-організації.

Відповідно до сформованої мети поставлено наступні **завдання** теоретико-методичного і практичного характеру:

- дослідити сутнісну характеристику антикризового управління бізнес-організацією;
- визначити технології та інструменти антикризового управління розвитком бізнес організації;
- систематизувати підходи до діагностування кризових явищ в управлінні підприємством;
- здійснити загальну організаційно-управлінську характеристику поточної діяльності компанії ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»;
- дослідити бізнес-середовище функціонування БО ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на національному ринку медичного обладнання та витратних матеріалів для діалізу;
- провести аналіз розвитку і позицій бізнес-організацій в умовах економічної нестабільності;
- оцінити вплив кризоутворювальних чинників на ефективність системи управління ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»;
- здійснити діагностику ймовірності виникнення банкрутства на основі використання методів комплексної та рейтингової оцінки кризового стану;
- окреслити напрями антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на ринку медичного обладнання;
- здійснити економічне оцінювання впровадження запропонованої антикризової стратегії розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»;

– запропонувати комплекс управлінських механізмів щодо реалізації запропонованої антикризової стратегії розвитку бізнес-організації.

**Об’єктом дослідження** виступає процес антикризового управління бізнес-організацією.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування програми антикризового розвитку бізнес-організації.

**Методи дослідження.** Під час виконання роботи використовувались як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи дослідження. Серед загальнонаукових методів варто виділити: метод аналізу, синтезу й формалізації з метою визначення теоретичних засад категорії «антикризове управління», структуризації об’єкта дослідження та досягнення комплексу поставлених в роботі завдань; системно-структурний аналіз – для характеристики складових системи антикризового управління бізнес-організаціями; методи аналізу абсолютних та відносних величин, порівняння, групування, прийоми фінансово-коефіцієнтного аналізу – з метою систематизації та оцінювання показників фінансово-економічного стану підприємства, аналізу кризоутворювальних чинників в роботі бізнес-організації; таблично-графічні та методи статистичного аналізу – для діагностування динаміки основних показників та кризового стану ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»; причинно-наслідковий метод – для формування антикризової стратегії розвитку досліджуваної бізнес-організації. Аналіз фінансово-економічних показників, результати оцінювання ринкових позицій компанії та відповідні розрахунки проводилися з використанням табличного процесора Microsoft Excel.

**Елементи наукової новизни.** Наукова новизна одержаних під час виконання кваліфікаційної магістерської роботи результатів полягає поглибленому вивченні теоретичних положень антикризового управління бізнес-організаціями, визначенні ролі та місця антикризового розвитку в системі антикризового менеджменту сучасних підприємств. Зокрема, в ході дослідження розширено понятійний апарат у частині уточнення сутності категорій «антикризове управління» та «антикризовий розвиток БО».

**Практична значущість роботи** полягає в розробці та обґрунтуванні заходів антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна», які можуть бути використані в діяльності бізнес-організації та дозволять відновити платоспроможність компанії і посилити конкурентні переваги БО на ринку медичного обладнання.

**Апробація результатів дослідження.** В контексті обраної проблематики та за темою кваліфікаційної магістерської роботи опубліковано: тези «Антикризовий менеджмент бізнес-організацій медичної сфери в умовах дестабілізаційних процесів національної економіки» в матеріалах ІV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (9-10 листопада 2023 року, м. Житомир); наукову статтю на тему «Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях» в наукометричному виданні “Economic Synergy” випуск 4, 2023 року, м. Київ.

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційною основою роботи слугували праці та наукові надбання вітчизняних та закордонних учених у сфері антикризового управління. Під час написання роботи використовувались законодавчі, нормативні та правові акти України, статистичні дані Держкомстату України, матеріали ринкових моніторингів та маркетингових досліджень, звітні та статистичні матеріали ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна», офіційний веб-сайт компанії та результати власних досліджень автора.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків за результатами дослідження, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг магістерської роботи становить 115 сторінок, включаючи 38 таблиць, 31 рисунок, п'ять додатків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ

### 1.1. Сутнісна характеристика антикризового управління бізнес-організацією

Розвиток економіки України характеризується гострими кризами галузей та окремих суб'єктів господарювання, які є наслідком структурних змін в економічній системі викликаних спочатку пандемією коронавірусної інфекції COVID-19 та повномасштабною військовою агресією Російської Федерації проти України. Відповідно сучасні бізнес-організації функціонують в умовах підвищеної складності, невизначеності, ризиковості та динамічності оточуючого середовища. Ефективне керування фінансовим потенціалом підприємств, вирішення проблем стратегічного та тактичного характеру, пов'язаних із розвитком бізнес-процесів, максимізацією прибутку, зростанням ефективності господарювання та посиленням ринкових позицій підприємств неможливе без використання сучасних методів та інструментарію антикризового менеджменту.

Концепція антикризового управління підприємством спрямована на вирішення наступних основних завдань [62, с. 218]:

- своєчасна комплексна діагностика передкризового стану та вжиття заходів із запобігання кризовим явищам;
- усунення чинників, що приводять до неплатоспроможності бізнес-організації;
- відновлення фінансової стійкості, платоспроможності та автономії підприємства;
- запобігання банкрутству та/або ліквідації підприємства як господарюючого суб'єкта;
- мінімізація негативного впливу на діяльність бізнес-організацій.

Специфічними рисами антикризового управління, у порівнянні із іншими видами управління, є те, що прийняття управлінських рішень у переважній

більшості випадків здійснюється в умовах невизначеності, часових та фінансових обмежень, наявності ознак виникнення та розвитку кризових явищ [60, с. 190]. Своєчасне застосування системи антикризових заходів в практиці управління бізнес-структурами сприяє уникненню ними фінансово-економічної кризи та банкрутства.

Відповідно до зазначеного вище, запровадження механізму антикризового менеджменту в практику сучасного підприємства має на меті вирішення наступних основоположних завдань:

1) попереднє прогнозування появи, розвитку та можливих наслідків кризових процесів, а також розроблення заходів з уникнення та подолання кризових явищ;

2) антикризовий супровід, яким передбачається управління динамікою розвитку кризових станів та подальше забезпечення діяльності підприємств у кризових ситуаціях;

3) розробка, організація та координування ефективних дій, спрямованих на послаблення негативного впливу кризи;

4) превентивне управління, спрямоване на завчасну підготовку на випадок настання кризи, у тому числі з використанням досвіду і наслідків попередніх криз в діяльності підприємств [10, с. 27-28].

Аналіз наукової літератури свідчить про різноманітність, багатоаспектність та багатозначність трактування категорії «антикризове управління підприємством». Зокрема, Діденко Є. О., Фесюн А. С. визначають антикризове управління як окремий напрямок управлінської діяльності спрямованої на передбачення небезпеки виникнення криз, аналіз її симптомів, механізмів для зниження негативних наслідків криз та використання кризових чинників для подальшого розвитку підприємства [19, с. 54]. В свою чергу Л.О Лігоненко трактує антикризове управління як спеціалізоване, організоване на постійній основі управління, орієнтоване на оперативне діагностування ознак кризового становища та створення базових передумов для його своєчасного подолання задля забезпечення відновлення нормального функціонування окремого суб'єкта

господарювання, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [34, с. 1185]. На думку О. Терещенко, управління в умовах кризи засноване на застосуванні специфічних методів та прийомів управління фінансовими ресурсами, які дозволяють забезпечити стабільність функціонування бізнес-організацій на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансових криз [54, с. 167].

Чернявський А. виділяє дві основні складові антикризового управління: попереджувальне чи ризикове управління та безпосередньо кризове управління (crisis-managemet) [60].

В таблиці 1.1 представлено окремі наукові підходи до трактування поняття «антикризове управління» вітчизняними та зарубіжними науковцями:

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення сутності поняття «антикризове управління»

№ з/п	Автор/Джерело	Підходи до визначення поняття «антикризове управління»
1	2	3
1	Карпенко О.А. [29, с. 70]	Антикризове управління розглядається як вид управління, спрямований на передбачення кризових явищ та запобігання їм. В баченні автора антикризове управління спрямоване на пом'якшення перебігу криз, ліквідацію негативних наслідків та перетворення їх у позитивні зміни. Ефективне антикризове управління розглядається як важливий фактор розвитку економіки та бізнесу.
2	Лігоненко Л.О. [34, с. 1182]	Антикризове управління визначається як процес постійно організованого спеціального управління, в основі якого лежить система інструментів та методів для розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, котрі ухвалюються в умовах ресурсно-часових обмежень, підвищеної ризиковості, фінансових та інтелектуальних витрат і спрямовані на відновлення роботи підприємства та недопущення ліквідації.
3	Калюжна Ю.В. [27, с. 6].	Автор трактує антикризове управління як комплекс заходів, що спрямовані на досягнення або відновлення фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, прибутковості, а також зміцнення конкурентоспроможності підприємств.
4	Терещенко О.О. [54, с. 31]	Визначається як складова загальної системи менеджменту підприємств, що актуалізується в процесі виникнення криз та кризових ситуацій і спрямована на моніторинг кризових явищ, планування, організацію та реалізацію заходів з метою відновлення ефективного функціонування підприємств
5	Гой В. В., Васильев О. В. [10, с. 27]	Антикризове управління – система інструментів та заходів, що передбачає своєчасну, прискорену та дієву реакцію на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Основна ціль АУ - мінімізація ймовірності виникнення криз або зниження їх негативних наслідків у разі настання з метою подальшого використання для розвитку підприємства та недопущення його ліквідації.
6	Онсіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. [443, с. 138]	Попереджувальна система управління, яка спрямована на передбачення або мінімізацію вірогідності настання криз в діяльності підприємств. АУ покликане забезпечити підвищення ефективності роботи підприємств та зростання ефективності використання наявних ресурсів.
7	Ахновська І. О. [5]	Система інструментів, прийомів та методів управління фінансовим потенціалом підприємства, спрямована на своєчасне діагностування і попередження кризових ситуацій шляхом створення та реалізації комплексу механізмів фінансового оздоровлення і недопущення банкрутства підприємств.

## Закінчення табл. 1.1

1	2	3
8	Захаренко Н.С. [23, с. 61]	Антикризове управління – система (комплекс) конкретних механізмів та результатів аналізу практичного досвіду, спрямованих на оптимізацію функціонування підприємства, виявлення прихованих його ресурсів і формування потенціалу розвитку для попередження та/або подолання кризових явищ.
9	Чернявський А. [60, с. 95]	Антикризове управління – здатність підприємства до впровадження оптимальних заходів виходу із кризових ситуацій. Спрямованість менеджменту на визначення пріоритетних цінностей підприємства в умовах криз, координація діяльності підприємства та його працівників в процесі подолання кризових явищ та досягнення ефективності її впровадження в екстремальних умовах.
10	Череп А. В., Павлеко А. І. [59, с. 163]	Комплексна система управлінських заходів і рішень, що включає діагностику, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ і причин їх виникнення на рівні підприємства та економіки загалом.
11	Шатайло О. А. [62, с. 218]	Спеціальний управлінський комплекс заходів, направлений на попередження (подолання) кризових ситуацій, в основі якого покладено принципи, методологію і функції традиційного менеджменту, які трансформуються відповідно до кризових умов і поставлених підприємством цілей.
12	Назарова Л.В. [40, с. 282]	Антикризове управління – система засобів впливу, спрямованих на збереження вектору розвитку підприємства на основі вивчення і діагностики процесів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування.

Джерело: власні узагальнення автора

Таким чином, в сучасних динамічних умовах існує широка різноманітність підходів до визначення сутності категорії «антикризове управління». Аналіз та систематизація існуючих наукових підходів до визначення сутності поняття антикризового управління дозволяє визначити антикризове управління як комплекс управлінських дій та інструментів, спрямованих на уникнення та нейтралізацію кризових явищ в бізнес-процесах підприємств, а також адаптування процесів менеджменту до змін зовнішнього середовища з метою сталого розвитку підприємства як цілісної економічної системи.

На основі ґрунтовного аналізу поняття «антикризове управління» приходимо до висновку, що дана категорія як системне поняття базується на двох підходах: у вузькому розумінні – орієнтована на розробку управлінських механізмів на етапі виникнення кризових процесів в діяльності підприємства. Тоді як в широкому розумінні управління бізнес-процесами орієнтується на управління процесами з метою виявлення та попередження настання кризових явищ. На рис. 1.1 представлено інтерпретацію трактування поняття «антикризове управління» у вузькому та широкому розумінні.



Рисунок 1.1. - Трактування поняття «антикризове управління» в широкому та вузькому розумінні, управлінський аспект

*Джерело: побудовано автором на основі [5; 18; 28]*

В результаті аналізу підходів вітчизняних та зарубіжних науковців, приходимо до висновку, що в більшості випадків фахівці дотримуються думки, що антикризове управління є функцією менеджменту, основна мета якої спрямована на:

- попередження та/або уникнення та кризових ситуацій;
- зменшення або ліквідацію наслідків фінансових криз та кризових ситуацій в діяльності підприємств;
- забезпечення належного рівня ліквідності та платоспроможності суб'єктів господарювання;
- моніторинг кризових явищ, планування, організація та реалізація антикризових заходів з метою відновлення ефективного функціонування організації;

– адаптацію систем управління до динамічності та змін зовнішнього середовища підприємств з метою сталого розвитку.

З огляду на вище викладене можна погодитися з позицією Камневої А.В., яка визначає, що ключовим завданням антикризового управління підприємством є розробка найменш ризикових управлінських рішень, що сприятимуть досягненню заданих цілей з мінімальним залученням допоміжних засобів і мінімізацією впливу негативних наслідків. Ключовими проблемними аспектами цього питання є своєчасне реагування на зміни оточуючого ринкового середовища, оптимальний вибір та ефективне застосування системних управлінських рішень з метою подолання кризових ситуацій та подальше їх діагностування на ранніх етапах діяльності бізнес-організації [28, с.16].

Дослідження наукової бази свідчить, що антикризове управління представляє собою гнучку систему, що здатна адаптуватися залежно від фінансово-економічного стану підприємства та відповідно до глибини розвитку кризи. Реалізація антикризового управління в діяльності бізнесу дає можливість реалізувати відповідні антикризові програми розвитку, як конкретну сукупність стратегічних та/або тактичних управлінських заходів, направлених на створення базових передумов щодо своєчасної нейтралізації криз з метою забезпечення виживання та розвитку підприємства і недопущення виникнення ситуації його банкрутства чи ліквідації.

На думку багатьох вітчизняних науковців, ключовою метою системи антикризового управління є створення передумов для стійкого функціонування та розвитку бізнес-організації на визначеному сегменті ринку у відповідь на вплив економічних, політичних і соціальних змін [13, с. 51; 32]. Окрім того, антикризове управління включає розробку стратегічних альтернатив на базі прогнозування та передбачення сценаріїв розвитку ситуації, впровадження інноваційних змін у діяльність підприємства, уникнення або нейтралізації фінансових проблем і подолання загрози банкрутства з найменшими втратами. Рис. 1.2 ілюструє складові антикризового управління з точки зору удосконалення та розвитку діяльності бізнес-організації:



Рисунок 1.2. - Сутнісна характеристика процесу антикризового управління діяльністю бізнес-організації

*Джерело: побудовано автором на основі [26; 35; 48]*

Отже, відповідно до представленої схеми антикризове управління являє собою комплекс інструментів зовнішнього і внутрішнього впливу на діяльність бізнес-організації, в діяльності якої простежуються ознаки кризового стану або знаходиться в стані кризи.

В ході дослідження сутності та складових антикризового управління варто більш детально зупинитись на понятті «антикризового розвитку» бізнес-організації. Вивчення напрацювань вітчизняних науковців вказує на відсутність ґрунтовних досліджень даної категорії. Більшість науковців ототожнюють «антикризове управління» та «антикризовий розвиток» підприємств, не розділяючи дані економічні категорії. Проте, комплексний аналіз наукової літератури дозволяє стверджувати, що антикризовий розвиток організації орієнтований на підтримку та покращення поточного стану підприємства, посилення його економічних позицій тощо. Антикризовий розвиток бізнес-

організації має бути спрямований подолання деструктивних проявів кризових процесів та забезпечення стабільної роботи підприємства за рахунок:

- збереження та підтримку економічного розвитку бізнес-організації;
- посилення та утримання конкурентних позицій у визначеному ринковому сегменті;
- оперативне та своєчасне реагування на зміну оточуючого середовища, подолання внутрішніх дисбалансів;
- забезпечення кризостійкості соціально-економічної системи підприємства до викликів і загроз як внутрішнього так і зовнішнього середовища;
- максимальне використання внутрішніх резервів та ресурсів для розробки та реалізації адаптивних заходів, спрямованих на стабілізацію діяльності суб'єкта господарювання;
- адаптування бізнес-організації до зовнішніх умов та тенденцій.

Вивчаючи сутнісну характеристику антикризового управління, спрямованого на розвиток бізнес-організації, охарактеризуємо функції, які виконує антикризове управління в процесі його реалізації. Варто відзначити, що функціям антикризового управління підприємством властиві певні відмінності. Так, наприклад, Л.О. Лігоненко виділяє п'ять базових функцій антикризового управління, включаючи – цілевизначення, планування, організації, мотивацію та контроль, які взаємопов'язані із такими основними процесами антикризового управління як прийняття рішень та комунікації та об'єднують окремі функції в єдиний управлінський процес. процес управління [34]. В свою чергу Гой В. В., Васильєв О. В. [10] виділяють наступні функції управління підприємствами у кризовому стані: діагностична, прогностна, превентивна, коригувальна, контрольна та ліквідаційна:

1) діагностичною функцією передбачено вивчення, обробка та оцінювання фінансово-економічної та ринкової інформації про стан зовнішнього і внутрішнього середовища бізнес-організації з метою завчасного виявлення

кризових явищ і процесів. Діагностична функція забезпечує своєчасну діагностику, попередження та розробку ефективних заходів виходу з кризи;

2) прогнозна функція забезпечує прогнозування результатів діагностування зовнішнього та внутрішнього середовища з метою отримання інформації щодо можливих напрямів розвитку кризових ситуацій;

3) превентивна функція орієнтована на запровадження профілактичних заходів з метою попередження кризових явищ. Практика свідчить, що попередження криз є менш витратним у порівнянні із витратами на реалізацію заходів щодо виходу підприємства з кризи;

4) коригувальна функція базується на розробці схем прийняття антикризових управлінських рішень і антикризових стратегій (технологій);

5) функція контролю передбачає організацію постійного (періодичного), залежно від рівня важливості антикризового заходу контролю основних показників і чинників оцінювання результативності запровадження антикризових заходів;

б) ліквідаційна функція передбачає обґрунтоване ухвалення управлінських рішень щодо відновлення або ліквідації (виведення з ринку) підприємств у разі їхнього критичного становища. Основне призначення функції – недопущення впровадження або реалізації антикризових заходів, що йдуть в розріз із стратегічними цілями розвитку підприємства [10, с. 27-28].

Дослідження наукової думки вказує на доцільність розмежування функцій антикризового управління на основні, спеціальні (специфічні) та зв'язуючі. Реалізація основних функцій управління в умовах кризи використовується для забезпечення антикризового управління як цілісного управлінського процесу. Виокремлення спеціальних (специфічних) функцій обумовлене винятковими особливостями антикризового управління як процесу. Саме тому постає потреба у використанні таких функцій як діагностична, прогноуюча, превентивна, коригувальна та ліквідаційна. Сутність зв'язуючих (поєднальних) функцій полягає в побудові взаємозв'язку між основними та спеціальними функціями задля забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як

комплексного процесу. До даної групи функцій відносять: прийняття рішень, зворотній зв'язок, комунікативна та координуюча. На рис. 1.3 представлена класифікація функцій антикризового управління бізнес-організацією:

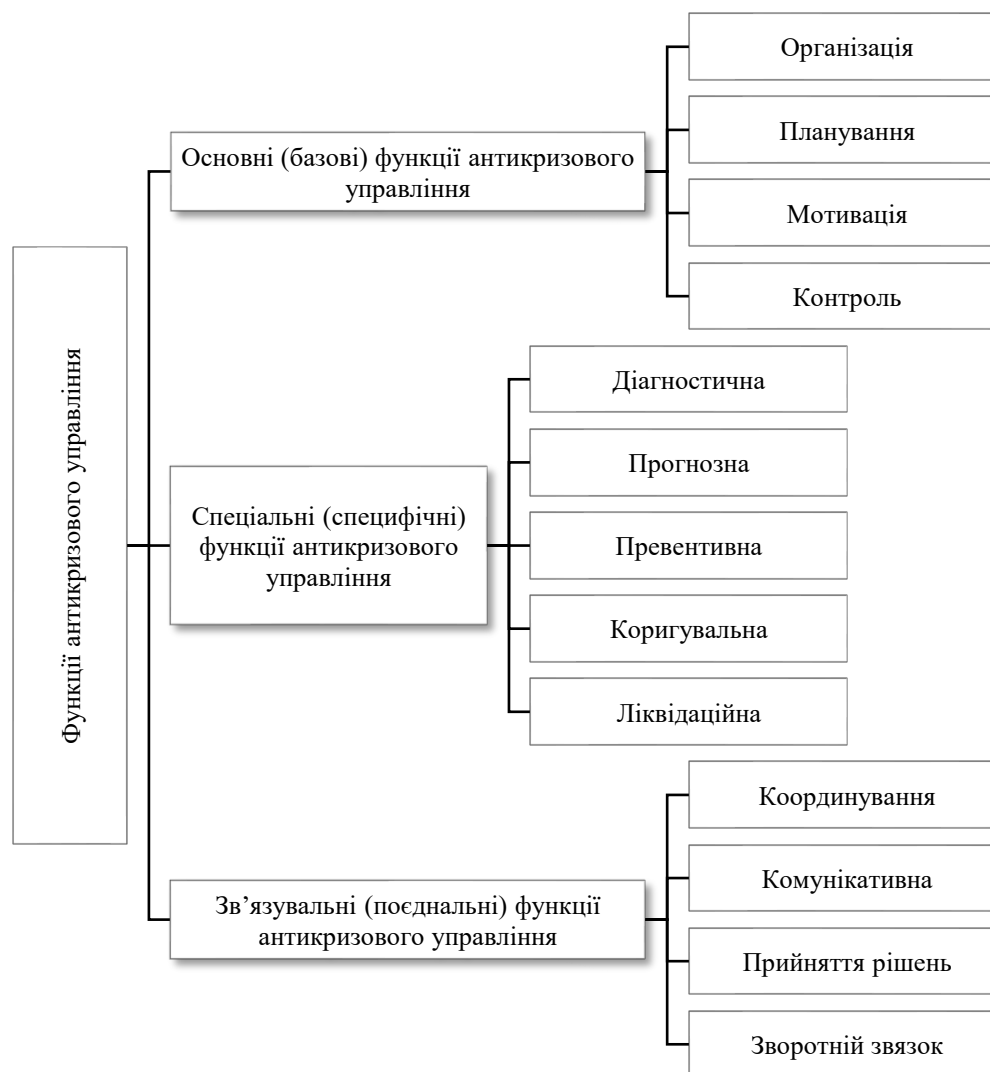


Рисунок 1.3. - Класифікація функцій антикризового управління бізнес-організацією

*Джерело: побудовано автором на основі [10; 54; 58]*

Реалізація функцій антикризового менеджменту бізнес-організації відбувається через постійний інформаційний обмін підприємства із зовнішнім середовищем функціонування підприємства, вплив якого базується на загальних принципах комплексної системи антикризового управління. В науковій думці існують різновекторні підходи щодо класифікації принципів антикризового управління. Так, наприклад, Ареф'єва О. В. виділяє наступні принципи управління в умовах кризи:

- постійна готовність реагувати на виклики зовнішнього середовища;
- комплексність управлінських рішень, що ухвалюються на рівні бізнес-організації;
- терміновість реагування;
- ефективність антикризових заходів та наявність альтернативних варіантів щодо антикризового розвитку;
- адаптивність управлінських процесів;
- пріоритетність використання внутрішніх ресурсів бізнес-організації;
- оптимальність зовнішньої санації;
- превентивність антикризових заходів та стратегій;
- відповідність заходів реагування поточній ситуації [3, с. 21].

Лігоненко Л. О. розподіляє принципи антикризового управління на системні та специфічні [33, с. 62]. На її думку системні принципи включають: принцип об'єктивності, відповідності, контролю, комплексності, оптимальності, законності та ефективності. Специфічні принципи, на думку Лігоненко Л. О., доречно розглядати диференційовано щодо механізму, процесу та системи антикризового управління [33, с. 64]. В даному контексті основними принципами є принцип антикризової мотивації діяльності, принцип опори на антикризову свідомість, тенденційність в розв'язанні кризових ситуацій, принцип багатоваріантності розробки альтернативних антикризових процедур, принцип реалістичності в оцінці ситуації. На нашу думку, під час організації процесу антикризового управління слід дотримуватися таких важливих принципів як: цілеспрямованість, достовірність оцінювання, пріоритетність фінансової складової, своєчасність, професіоналізм, гнучкість, послідовність, стратегічність, багатоваріантність розробки антикризових заходів, врахування наслідків, ефективність.

Таким чином, фундаментальний аналіз наукових праць щодо висвітлення сутності категорії «антикризове управління» дозволяє дійти висновку, що антикризове управління сучасною бізнес-організацією – це система інструментів

та заходів, що спрямована як на попередження виникнення кризових ситуацій, так і на адаптацію системи менеджменту підприємства до динамічних умов зовнішнього середовища. В арсеналі антикризового управління зосереджено комплекс специфічних функцій, принципів, методів, способів та прийомів, які використовуються для забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємств і недопущення банкрутства.

## **1.2. Технології та інструменти антикризового управління розвитком бізнес-організації**

Впровадження та реалізація системи антикризового управління в діяльність сучасних бізнес-організацій орієнтоване на своєчасне розпізнавання та виявлення симптомів, проблем та причин, що приводять до виникнення кризових ситуацій, а також різновекторних ризиків, що їх супроводжують і чинять вплив на реальний фінансовий стан підприємств. За даних умов використання технологій, засобів та інструментів антикризового управління спрямовується на забезпечення розвитку, оздоровлення фінансово-господарської діяльності бізнес-організації на основі реалізації комплексу різнопланових та ефективних заходів. В дослідженнях Л.О. Лігоненко антикризове управління розглядається як технологія управління кризовими ситуаціями на підприємстві, що включає наступні підсистеми:

- операційне антикризове управління;
- антикризове управління фінансовими ресурсами;
- антикризовий маркетинг-комплекс;
- антикризове управління персоналом;
- організаційне антикризове управління тощо [33, с. 34-35].

В свою чергу науковці Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. дотримуються позиції, що основними підсистемами антикризового управління виступають [52, с. 44]:

- підсистема діагностування фінансового становища підприємства та оцінювання перспективи розвитку бізнесу;
- маркетингова підсистема;

- підсистема антикризової інноваційно-інвестиційної політики;
- підсистема управління кадровим потенціалом;
- підсистема організації реорганізації та/або ліквідації бізнесу [7].

Науковець Оглобіна В.О. виокремлює в антикризовому управлінні чотири системні блоки, рис. 1.4:



Рисунок 1.3. - Складові системи антикризового управління бізнес-організацією з позиції Оглобіної В.О. [41, с. 32]

Отже, на думку Оглобіної В.О. система антикризового управління організацією включає чотири блоки, що передбачають діагностування кризового становища (кризи), розробку методології антикризового управління, концептуальні основи прогнозування кризових тенденцій та соціально-економічні аспекти антикризового управління.

Технологія антикризового управління з позиції Марачевської А. включає наступні складові:

- діагностування та прогнозування фінансово-економічного становища бізнес-організації;
- маркетингова підсистема, що включає планування та розробку антикризової маркетингової стратегії і тактики управління бізнес-процесами в умовах кризи;
- антикризова інвестиційна політика бізнесу, що охоплює розробку ефективних інвестиційних програм виходу підприємств зі стану кризи;
- підсистема управління та мотивації кадрового складу (персоналу);
- система виробничого менеджменту, котра охоплює управління виробничими та техніко-технологічними бізнес-процесами;
- фінансово-економічний менеджмент, який включає управління фінансовими ресурсами та грошовими потоками;
- організаційно-управлінські заходи з нейтралізації кризових явищ в системі бізнес-діяльності підприємства [35, с. 9-10].

Підхід Камневої А.В. технологія управління в умовах кризи передбачає:

- попередню діагностику причин виникнення кризових ситуацій;
- аналітичне оцінювання стану оточуючого середовища та потенціалу конкурентних переваг з метою формування стратегії подальшого розвитку;
- бізнес-планування посилення конкурентних позицій та фінансового оздоровлення підприємства;
- розробку процедур фінансового оздоровлення та системи контролю реалізації антикризової програми;
- безпосередньо програму антикризового управління та контроль за їх проведенням [28, с. 16-17].

Таким чином, технологія антикризового управління представляє собою комплекс послідовних заходів щодо попередження, профілактики, подолання кризових явищ та/або зниження дії її негативних наслідків. Технологія антикризового менеджменту базується на сукупності інструментів та тактичних прийомів, що використовуються з метою виявлення кризових станів

підприємства, а також формування резервів його подолання й обґрунтування антикризових програм розвитку.

Реалізація технології антикризового управління в діяльності бізнес-організації охоплює наступні етапи, які відображено на рис. 1.5:

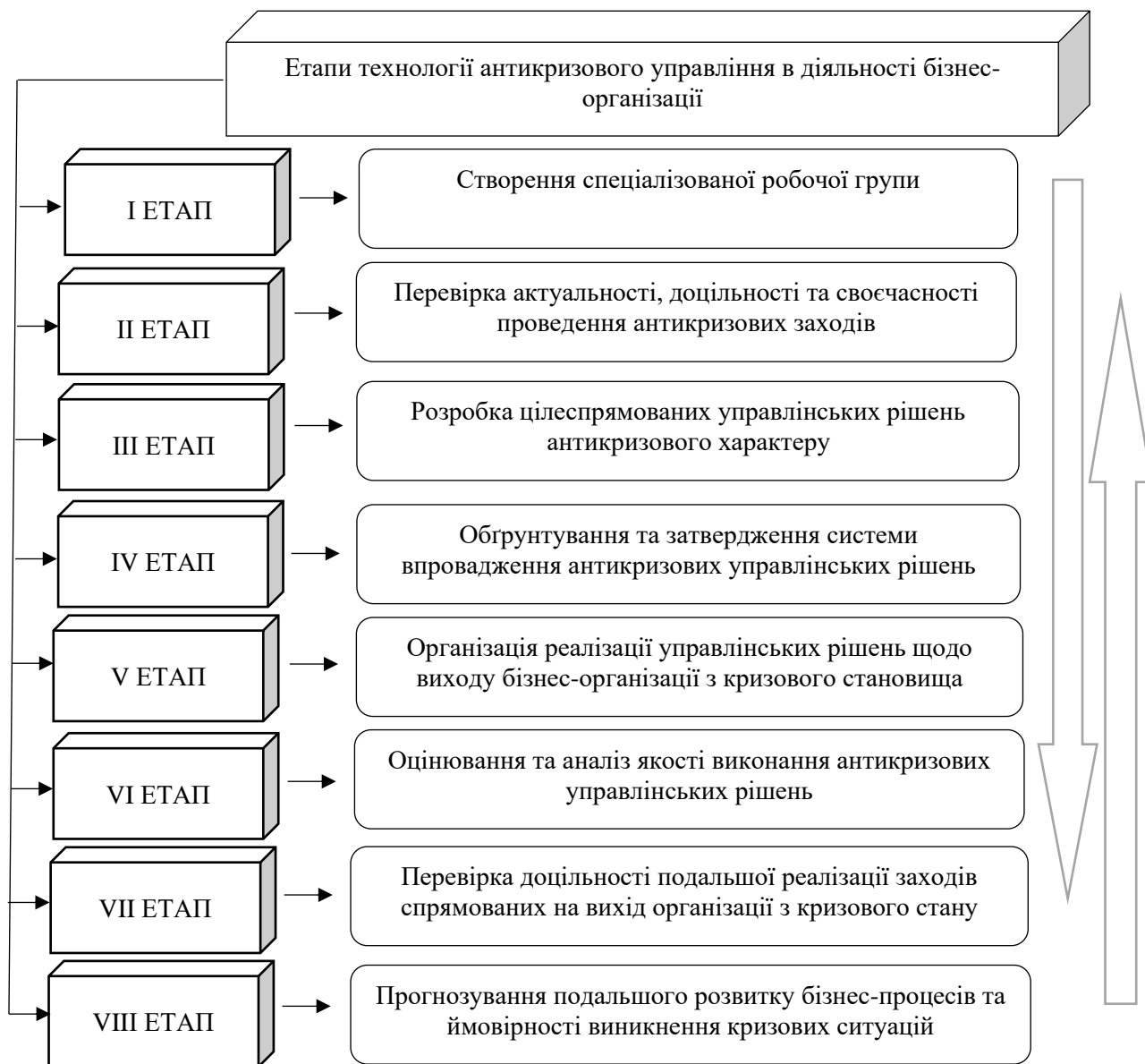


Рисунок 1.5. - Етапи технології антикризового управління в діяльності бізнес-організації

*Джерело: побудовано автором на основі [28, с. 16-17; [35, с. 9-10; 41]*

Перший етап антикризового управління передбачає створення спеціалізованих робочих груп (команди), що включають як персонал бізнес-організації так і сторонніх фахівців. Тимчасові команди з антикризового

управління мають володіти відповідними знаннями, компетенціями та досвідом у сфері антикризового управління, тактики та стратегії подолання кризових явищ.

На другому етапі проводиться комплексна перевірка доцільності проведення заходів щодо запровадження технологій антикризового управління в діяльність підприємства. Даний етап передбачає комплексний аналіз потреби реалізації антикризових кроків та доцільність їх запровадження. В рамках третього етапу здійснюється розробка управлінських рішень антикризового характеру. Реалізація даного етапу передбачає збір та аналіз вихідної інформації про поточну ситуацію на підприємстві, аналіз причин та глибини кризового стану з подальшим визначенням шляхів виходу з кризи, а також визначення потреби в ресурсах, аудит можливості досягнення запланованих стратегічних і тактичних цілей.

Четвертим етапом передбачено розробку системи реалізації управлінських рішень для виходу бізнес-організації з кризового становища. В розрізі даного етапу здійснюється розподіл та делегування повноважень, визначаються конкретні виконавці та їх основні завдання. Окрім того проводиться моніторинг ресурсного забезпечення виконання антикризової програми. Організація виконання управлінських рішень здійснюється на п'ятому етапі реалізації концепції антикризового управління. Тут визначаються організаційно-практичні заходи, спрямовані на досягнення поставлених в антикризовому управлінні цілей.

Шостий етап призначений для оцінки та поточного аналізу якості виконання управлінсько-організаційних рішень та їх вплив на показники діяльності бізнес-організації. Також визначаються причини неефективності окремих рішень чи отриманих результати, відмінних від запланованих показників. В разі необхідності здійснюється перегляд заходів антикризового управління. Призначення сьомого етапу полягає у детальній та комплексній перевірці доцільності проведення подальших робіт з виходу підприємства з кризового становища. В разі невиконання антикризової програми і відсутності позитивних змін в діяльності підприємства розглядаються альтернативні варіанти щодо зміни статусу підприємства, наприклад визнання підприємства банкрутом

та подальше проведення заходів, пов'язаних з реалізацією процедури банкрутства. У випадку успішної реалізації антикризової програми та позитивних змін статусу підприємства і його ринкових позицій впроваджуються заходи щодо адаптації підприємства до змін оточуючого середовища. Восьмий етап технологічної схеми антикризового управління передбачає розробку методології та комплексу показників для прогнозування ймовірності майбутніх кризових ситуацій (явищ).

З урахуванням того, що для поточної соціально-економічної та політичної ситуації в Україні характерна висока вірогідність настання криз в діяльності бізнес-організацій, реалізація технології антикризового менеджменту потребує спеціального інструментарію та методів реалізації антикризового управлінського процесу. В теорії сучасного менеджменту виокремлюють три типи антикризового управління – превентивний, стабілізаційний і радикальний. Застосування вказаних видів у їх системній взаємодії забезпечує конструктивну реакцію на кризові виклики, що загрожують нормальному функціонуванню сучасних бізнес-організацій.

На наступному етапі дослідження варто зупинитись на актуальних інструментах та методах антикризового менеджменту. Відтак, інструментами (методами) антикризового управління виступають, рис. 1.6:

- оперативні (тактичні) методи антикризового управління;
- стратегічні інструменти управління підприємством в кризовому стані [8, с. 39].

Варто відзначити, що в умовах військової агресії та повномасштабної війни актуальності набувають тактичні методи антикризового управління. На відміну від стратегічних методів, тактичні інструменти виходу із кризового становища спрямовані на швидке покращення фінансово-економічних показників підприємства і є більш ефективними в умовах динамічності та невизначеності.

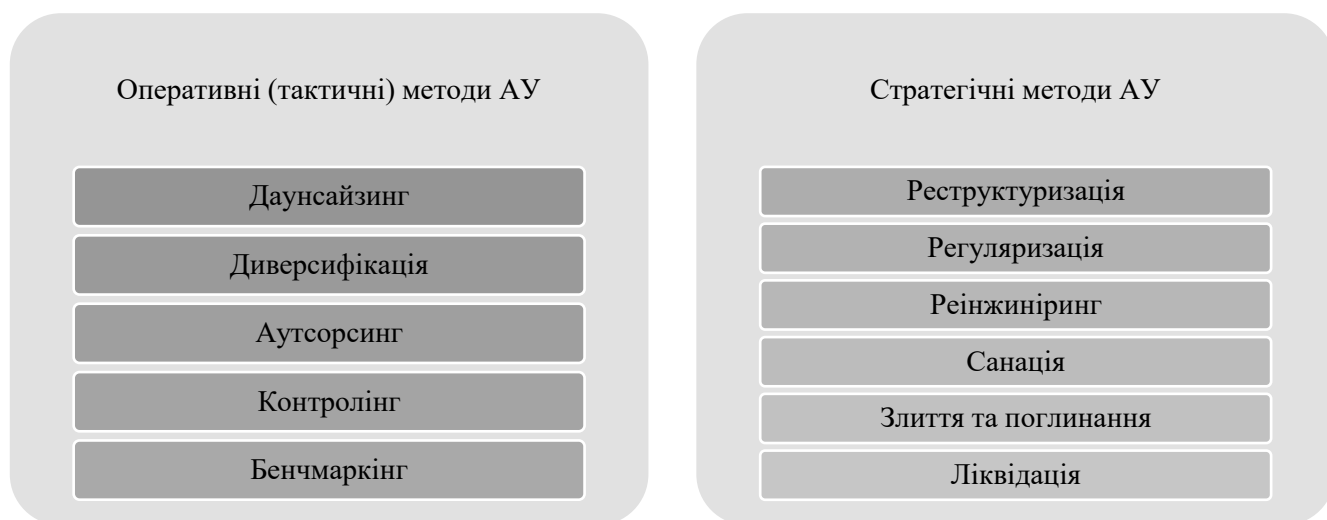


Рисунок 1.6. - Інструменти (методи) антикризового управління розвитком бізнес- організації

Найбільш поширеними тактичними інструментами виходу підприємства з кризи є: даунсайзинг, бенчмаркінг, аутсорсинг, регуляризація, модернізація, диверсифікація, злиття та реінжиніринг [11].

В табл. 1.2 представлена систематизація тактичних та стратегічних інструментів антикризового управління та окреслено їх основне призначення при виході організації з кризового становища.

Таблиця 1.2 - Систематизація тактичних та стратегічних інструментів антикризового управління розвитком бізнес організації

№ з/п	Назва інструменту (методу)	Сутнісна характеристика	Основне призначення (цілі)
1	2	3	4
I	<b>СТРАТЕГІЧНІ МЕТОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ</b>		
1.1	Регуляризація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження новітніх підходів в управління підприємством – Total Quality Management, Balanced Scorecard, Manufakturing Resource Planning тощо;</li> <li>– системи фінансового контролінгу та планування;</li> <li>– впровадження автоматизованих системи обліку;</li> <li>– створення повноцінних маркетингових служб тощо.</li> </ul>	<p>формування ефективної системи управління, спроможної вирішувати великі обсяги складних завдань, пов'язаних із роботою в динамічних умовах зовнішнього середовища. Дозволяє спрямувати ресурси бізнес-організації на стабільний розвиток.</p>
1.2	Реінжиніринг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– перепроєктування бізнес-процесів підприємства на основі скорочення окремих ланок чи операцій у бізнес-процесах;</li> <li>– ліквідація зайвих витрат часу та інших ресурсів;</li> <li>– зміни в організаційній структурі бізнес-організації.</li> </ul>	<p>підвищення ефективності роботи за рахунок зростання продуктивності праці, збільшення обсягів виробництва, скорочення собівартості тощо</p>

## Закінчення табл. 1.2

1	2	3	4
1.3	Реструктуризація	– організаційно-економічні, правові, виробничо-технічні заходи, спрямовані на зміну структури підприємства, управлінських процесів, форми господарювання; – збільшення обсягів випуску та продажу конкурентної продукції, підвищення ефективності виробничих процесів тощо	подолання першопричин стратегічних кризових явищ, нівелювання кризи прибутковості та ефективності розвитку бізнес-організації, забезпечення фінансового оздоровлення підприємства
1.4	Злиття та поглинання	об'єднання підприємств шляхом створення нового юридичного суб'єкта або приєднання підприємств до материнського (головного) підприємства), що забезпечить контроль над сукупними чистими активами об'єднаних структур.	забезпечення спільного розподілу ризиків та вигід від об'єднаної підприємницької структури, спільне фінансування бізнес-процесів
	Ліквідація	повне припинення діяльності бізнес-організації відповідно до порядку, затверджені документами. Основна особливість – відсутність правонаступництва	задоволення вимог кредиторів шляхом продажу майна підприємства
<b>II ТАКТИЧНІ МЕТОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ</b>			
2.1	Диверсифікація	розширення напрямків та/або сфери діяльності бізнес-організації, продуктового портфелю та ринків збуту. Випуск актуальних чи дефіцитних товарів.	забезпечення зростання у випадку якщо основні напрямки діяльності неактуальні та/або є збитковими.
2.2	Даунсайзинг	Зменшення розмірів бізнес-організації, структурних підрозділів, виробничих потужностей, чисельності працівників з метою збереження підприємства та підвищення ефективності функціонування, зниження витрат та собівартості продукції	збереження темпів роботи, ресурсного потенціалу, ринкової позиції бізнес-організації в ринковому сегменті.
2.3	Аутсорсинг	Передача певного переліку робіт на виконання стороннім організаціям. Актуальні напрямки – бухгалтерський облік, транспортування, юридичне обслуговування тощо	Забезпечення безперебійної роботи в разі скорочення штату, або втрати співробітників, економія на бізнес-процесах
2.4	Бенчмаркінг (метод еталонних порівнянь)	порівняння бізнес-організації та її основних процесів з іншими більш успішними компаніями з метою підвищення ефективності бізнесу, можливість перейняти досвід інших підприємств щодо їх адаптування та функціонування у воєнних умовах.	Досягнення більш ефективного позиціонування на ринку, зростання ефективності основних бізнес-процесів за прикладом лідерів ринку
2.5	Контролінг	аналіз та координація бізнес-процесів, системи виконання виробничих програм, продажів тощо порівняно із запланованими показниками, прискорення виявлення кризових явищ	моніторинг та контроль бізнес-процесів забезпечує вчасне виявлення вузьких ланок в роботі підприємства

*Джерело: побудовано автором на основі [8, с. 38-43; 18, с. 92-93; 39, с. 64-65]*

Таким чином, застосування та імплементація стратегічних інструментів управління в умовах кризи приводить до зміни ключових бізнес-процесів та сприяє покращенню якісних характеристик роботи підприємства, включаючи конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість, ефективність ринкової діяльності, інноваційність тощо. В свою чергу тактичні методи антикризового управління орієнтовані на швидке покращення фінансових та економічних

показників роботи та розвитку бізнес-організації, подолання наслідків кризи. Разом з тим, даних інструментів недостатньо для усунення основної причини кризового стану – неефективної системи управління та організації бізнес-процесів. А відповідно вимагає використання заходів більш тривалої дії, а саме стратегічно-орієнтованих методів антикризового менеджменту.

Важливо враховувати, що тактичні антикризові заходи носять конкретний та локальний характер. Поширеними антикризовими заходами під час повномасштабної війни можуть бути: є заморожування окремих бізнес-напрямків роботи підприємства, закриття проєктів, відмова від окремих планів розвитку, переведення працівників окремих підрозділів у неоплачувану відпустку тощо. Окрім того, для адаптування діяльності та розвитку бізнес-організації підприємства в умовах воєнних дій можуть застосовуватися такі антикризові інструменти, як: перепрофілювання окремих категорій співробітників, більш ретельна робота з постачальниками та клієнтами, переорієнтація на найбільш затребувані категорії продукції, розширення спектру додаткових послуг, вихід на нові ринки, в тому числі і міжнародні, цифровізація бізнес-процесів та бізнесу загалом [8, с. 42].

Науковці Мостенська Т.Л. та Юрій Е.О. акцентують увагу на тому, що реалізація як тактичних так і стратегічних заходів в процесі антикризового управління має здійснюватися в рамках антикризової стратегії розвитку бізнес-організації. З позиції вчених, в системі антикризового менеджменту необхідно акцентувати увагу на попередженні та проведенні профілактичних заходів з недопущення кризових явищ. Такий підхід дозволить знизити ймовірність настання кризових ситуацій і банкрутства суб'єктів господарювання [39, с. 69]. З урахуванням вищесказаного, антикризова стратегія є комплексним поняттям і виступає ефективним інструментом антикризового управління бізнес-організацією і направлена на попереджувальне (превентивне) антикризове управління. Саме в рамках антикризової стратегії визначається поведінка підприємства в умовах невизначеності та непрогнозованих змін зовнішнього

середовища. Стратегія як інструмент антикризового управління має бути орієнтована на досягнення наступних цілей:

- підтримка обсягів виробництва та продажу (реалізації) продукції, товарів або послуг достатніх для забезпечення ринкової стійкості бізнес-організації;
- підтримання поточних активів бізнес-організації на рівні достатньої ліквідності та платоспроможності за рахунок оптимізації пасивної та активної частин балансу;
- відновлення фінансової стійкості та платоспроможності через оптимізацію джерел фінансування поточної діяльності бізнес-організації;
- підтримка достатнього рівня ефективності діяльності підприємства для покриття поточних витрат.

Загальна ефективність антикризових інструментів та заходів в умовах ведення війни має бути спрямована на:

- досягнення зміни фундаментальних показників фінансово-господарської діяльності бізнес-організацій за рахунок реалізації заходів антикризового управління (у порівнянні із початком воєнних дій або з моменту запровадження та реалізації антикризових дій);
- швидке отримання позитивних змін в діяльності та розвитку бізнес-організації за певний проміжок часу;
- оптимальне прийняття управлінських рішень;
- стабілізацію діяльності бізнес-організації за рахунок стабільного процесу продажів, виробництва, надання послуг,
- швидку адаптації підприємства до умов військового часу;
- економії витрат та інших ресурсів та паралельного отримання позитивних результатів тощо [14, с. 5].

Проведене дослідження засвідчило, що сучасні процеси ведення бізнесу характеризуються наявністю як перманентних проявів криз так і кризових явищ, які обумовлені постійними змінами оточуючого середовища і внутрішніх процесів підприємств. Розроблення та реалізація управлінських дій з

використанням інструментів та методів, притаманних антикризовому управлінню дозволяє здійснювати впливи на загрози на підставі передбачення та мінімізації їхнього впливу.

### **1.3. Систематизація підходів до діагностування кризових явищ в управлінні бізнес-організацією**

Циклічність процеси економічної системи, динамічність та різновекторність зовнішнього середовища мають значний вплив на формування умов розвитку сучасних бізнес-організацій України. Несхожість криз, складність процесу передбачення їх наближення, недосконалість методології оцінювання кризового стану підвищує невизначеність умов функціонування й розвитку підприємств у довгостроковій перспективі. Тому актуалізується потреба у розширенні та вивчені підходів до формування складових управління бізнесом та оцінки ефективності бізнес-процесів. В даному аспекті правильне визначення стану підприємств по відношенню до кризових процесів виступає базою для своєчасного впровадження управлінських рішень, підтримки ефективності господарської діяльності та здатності до виживання. Повна, своєчасна та комплексна діагностика виступає важливим елементом антикризового управління та слугує базою для розробки та прийняття управлінських рішень. Діагностування як економічний процес являє собою процедуру визначення і попередження причин кризових ситуацій в діяльності підприємств.

За визначенням Фрум О.М. діагностика кризового стану підприємств становить основу системи стратегічного управління та розвитку через реалізацію функції контролю, частини функцій цілепокладання й планування [57, с. 17]. Діагностування кризових явищ в управлінні бізнес-організацією представляє собою комплекс аналітичних інструментів виявлення вихідних умов та резервів подальшого успішного функціонування та розвитку підприємства.

Отже, зміст діагностування кризового стану підприємств ґрунтується на функціональній спрямованості процедури діагностики на оцінку стану підприємств по відношенню до розвитку кризи на даному етапі його діяльності.

Метою проведення діагностування в системі антикризового управління є оцінювання поточного стану бізнес-організації на дату проведення дослідження, розрахунок ймовірності й прогнозування кризових явищ та подальшого розвитку бізнесу. Залежно від чинників впливу на підприємство, складності досліджуваних систем виділяють різні види і типи діагностики, основним напрямком якої найчастіше виступають: діагностування як елемент загальної системи менеджменту, діагностика як елемент попереджувального оздоровлення та діагностика кризового становища підприємства, рис. 1.7:

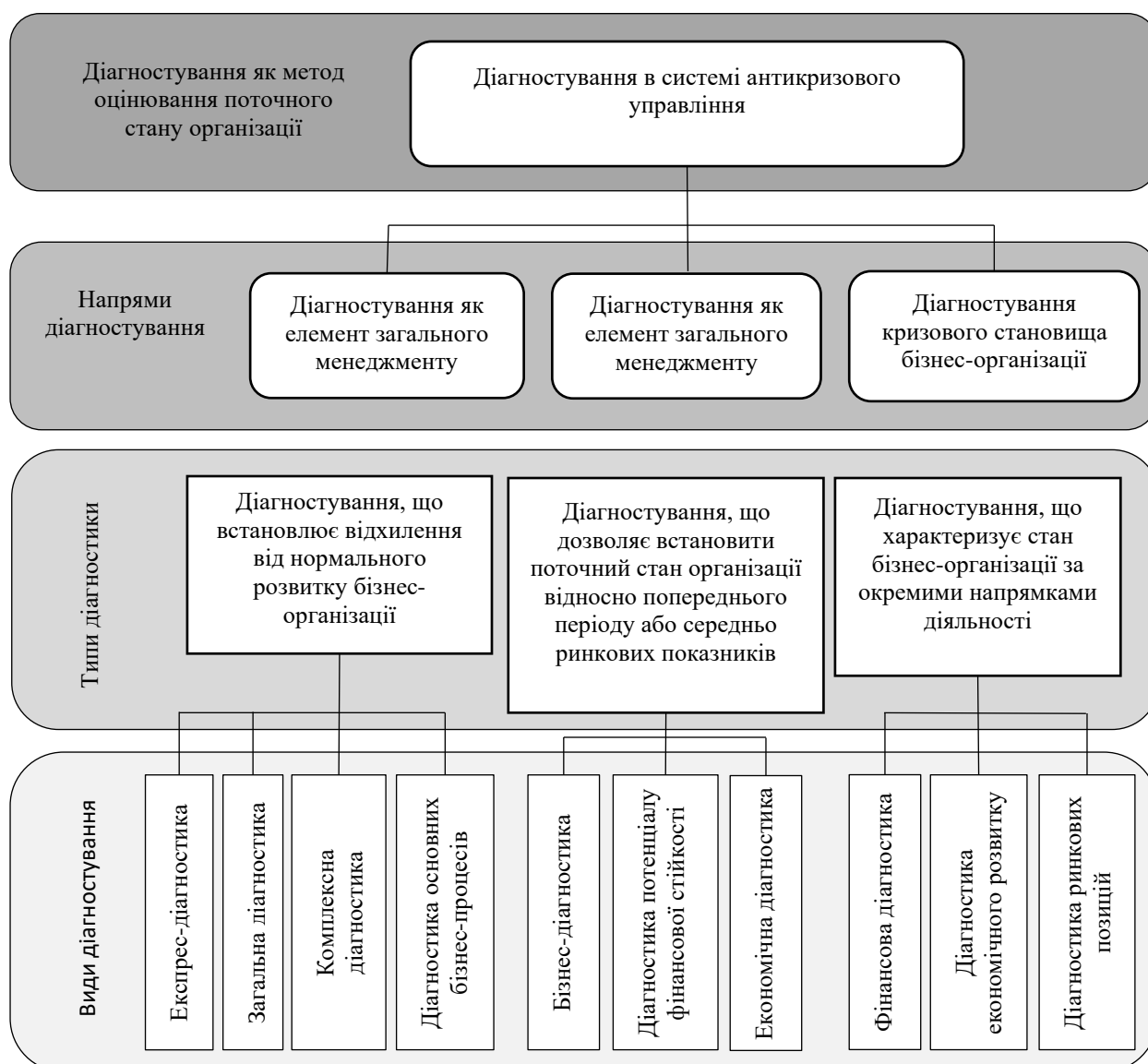


Рисунок 1.7. - Систематизація типів і видів діагностування в системі антикризового управління [12, с. 175]

При вивченні методології варто звернути увагу на наукові надбання Васильєва О. В. [10], який у своїх працях доводить, що система антикризового управління підприємством охоплює дві групи діагностування кризових явищ. Перша група включає моніторинг та ідентифікацію поточного фінансового стану підприємства за певними економічними показниками. До складу другої групи науковець відносить планування, організацію та мотивацію спеціальних антикризових заходів, які формуються з метою ідентифікації фінансового стану підприємства.

Вивчення наукових досліджень широкого кола науковців щодо діагностування кризових явищ в діяльності бізнес-організацій, варто виокремити підхід, запропонований Ареф'євою О.В. [3]. Сутність даного підходу полягає у розмежуванні системи діагностики на кількісну та якісну, рис. 1.8:

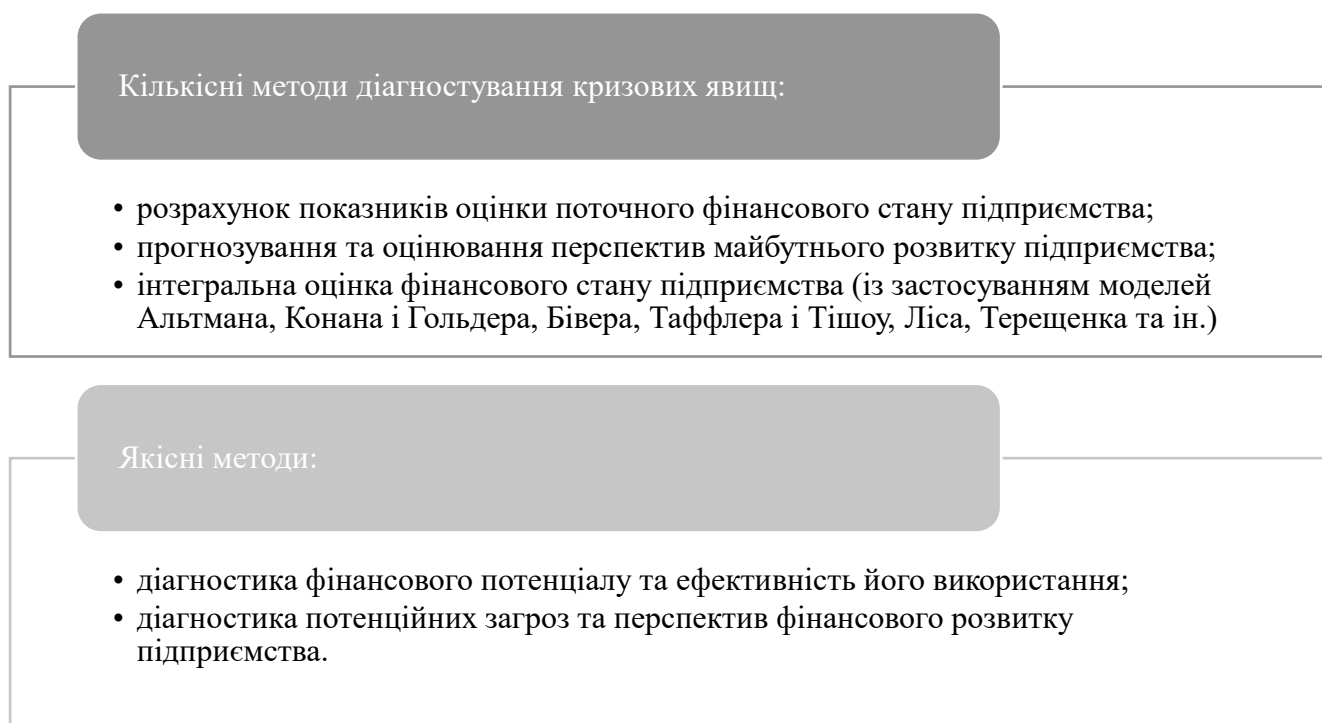


Рисунок 1.8. - Діагностування кризових явищ в діяльності бізнес-організацій за підходом Ареф'євою О.В. [3].

Ускладнення зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємств, структурні зміни та інноваційні управлінські підходи, зміни ключових бізнес-процесів викликають необхідність впровадження більш досконалих методів діагностики та управління підприємствами. Так, зокрема науковці Ватченко Б.С. та Шаранов Р.С в науковій статті «Антикризове управління підприємством в умовах війни» [8] пропонують розмежовувати діагностику залежно від масштабів діяльності підприємств, рис. 1.9:

<b>Суб'єкти мікро-бізнесу:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• темп росту виручки;</li> <li>• рентабельність продажів;</li> <li>• точка беззбитковості;</li> <li>• наявність власних оборотних коштів в товарах.</li> </ul>
<b>Підприємства малого бізнесу</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• показники для суб'єктів мікро-бізнесу;</li> <li>• додатково: коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності, частка дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів.</li> </ul>
<b>Середні субєкти підприємництва</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• комплексний аналіз фінансово-господарського стану - майновий стан, ліквідність, платоспроможність, ділова активність, рентабельність;</li> <li>• стан виробництва та реалізації продукції, забезпеченість виробничими ресурсами, беззбитковість;</li> <li>• ринкові позиції підприємства;</li> </ul>
<b>Субєкти великого бізнесу</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• комплексний аналіз фінансово-господарського стану;</li> <li>• моделі оцінки ймовірності настання банкрутства;</li> <li>• аналіз вартісно-орієнтованих показників.</li> </ul>

Рисунок 1.9. - Діагностика кризових ситуацій залежно від масштабів діяльності підприємств з позиції Ватченко Б.С. та Шаранова Р.С. [8, с. 40-41].

В умовах війни та високої невизначеності науковці пропонують запроваджувати систему постійного моніторингу діяльності бізнес-організацій з метою подальшого обґрунтування антикризової програми та стратегії. В рамках наукового підходу Ватченко Б.С. та Шаранова Р.С. [8, с. 41] рекомендується застосування різних стратегій залежно від етапу військових дій. На початковому етапі в «період шоку» бізнес-структурам варто використовувати інструменти ургентного антикризового управління (від лат. *urgens* – «наполегливий,

невідкладний»), при якому до виявлених проблем швидко застосовуються заходи антикризового характеру, без формування програм та стратегії. Після адаптації та налагодження бізнес-процесів підприємствами можуть застосовуватись різні антикризові стратегії розвитку, наприклад, захисні, стабілізаційні, стратегія виживання, скорочення витрат, маркетингові, фінансові стратегії тощо.

У науковому доробку Є. Діденко діагностування поточного стану підприємства розглядається як один із важливих етапів антикризового управління підприємством. Автор вказує, що процес антикризового управління як комплексне явище реалізується за такими етапами, рис. 1.10:



Рисунок 1.10. - Місце діагностування кризового стану в системі антикризового управління з позиції Діденко О. [18, с. 91-92].

Більшість науковців дотримуються позиції, що для комплексного аналізу поточного стану підприємства в контексті антикризового управління доцільно використовувати наступні методи:

– аналіз динаміки обсягів реалізації, чистого прибутку до та після оподаткування, рентабельності діяльності тощо;

- аналіз абсолютних та порівняльних фінансових показників діяльності суб'єкта господарювання;
- коефіцієнтний метод аналізу кризового стану;
- інтегральне оцінювання кризового стану на основі моделей ймовірності банкрутства.

Аналітичне забезпечення своєчасності прогнозування, виявлення та попередження кризових явищ в практиці господарювання БО включає: аналіз вірогідності прояву кризових явищ, підстави їх виникнення, очікуваних втрат від наслідків кризи, оцінювання ресурсного потенціалу запобігання кризам і, в кінцевому підсумку, вибір обґрунтованої антикризової стратегії розвитку організації. Аналітичний інструментарій оцінювання фінансової діяльності бізнес-організацій вважаємо за доцільне представити у розрізі методичного підходу, який включає наступні групи показників, табл. 1.3:

Таблиця 1.3 - Основні індикатори оцінювання фінансового стану та ймовірності банкрутства бізнес-організації

№ з/п	Групи показників	Перелік показників	Нормативне значення
1	2	3	4
1.1	1. Показники оцінки ліквідності	– коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом (ВОК)	> 0 збільшення
1.2		– коефіцієнт покриття	1,5 - 2
1.3		– коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5 - 1
1.4		– коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 - 0,35
1.5		– коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат ВОК	> 0,5
2.1	2. Показники оцінки фінансової стійкості	– коефіцієнт фінансової автономії	> 0,5
2.2		– коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0 до збільшення
2.3		– коефіцієнт концентрації позикового капіталу	< 0,5
2.4		– коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів (коефіцієнт фінансового левериджу)	≤ 0,5, критичне значення - 1
2.5		– оборотність дебіторської заборгованості	> 0, збільшення
2.6		– оборотність кредиторської заборгованості	> 0, збільшення
2.7		– оборотність запасів	> 0, збільшення
2.8		– оборотність активів	> 0, збільшення
2.9		– відношення власних коштів до позикових (коефіцієнт фінансової стійкості )	зростання
2.10		– відношення дебіторської заборгованості до кредиторської	> 1
3.1	3. Оцінка рентабельності	– коефіцієнт рентабельності витрат	зростання
3.2		– коефіцієнт рентабельності активів	зростання

3.3		– коефіцієнт рентабельності діяльності	зростання
3.4		– коефіцієнт рентабельності власного капіталу	зростання

*Джерело: побудовано автором на основі [31; 54; 57; 60]*

Окрім того, важливим методом оцінювання впливу кризоутворювальних чинників на діяльність підприємства є інтегральна оцінка фінансового стану на основі моделей ймовірності банкрутства. В табл. 1.4 представлено найбільш поширені інтегральні моделі, які використовуються під час експрес-оцінки фінансового стану підприємств, а також переваги та недоліки кожної із моделей.

Таблиця 1.4 - Моделі інтегральної оцінки кризового стану підприємства в системі антикризового управління

№ з/п	Модель	Граничні значення	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
1	Двофакторна модель Е. Альтмана: $Z = -0,3877 - 1,0736 K_{\Pi} + 0,0579 K_{\text{к}}$	Якщо $Z=0$ , то ймовірність банкрутства складає 50%; $Z<0$ – зменшення ймовірності банкрутства; $Z>0$ – ймовірність банкрутства перевищує 50%	Простота розрахунку	Створена для США. Не враховує економічне середовище та особливості економіки України: інфляція, мікро- та макроекономічні цикли; галузеву та регіональну специфіку роботи БО.
2	Модифікована п'ятифакторна модель Е. Альтмана або Z – модель: $Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,995X_5$	Значення показника Z: $Z < 1,23$ – висока ймовірність банкрутства; $Z = 1,23$ – граничне значення ймовірності банкрутства; $Z > 1,23$ – низька ймовірність банкрутства	Простота розрахунку, відображає різні аспекти господарської діяльності підприємства	Розроблена для компаній США, потребує адаптації до вітчизняних підприємств, граничні значення Z через певні особливості економіки України завищені. Потребує коригування з урахуванням сучасних тенденцій економіки.
3	Модель Л.В. Спрінгейта: $Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D$	Якщо $Z < 0,862$ , то підприємство вважається потенційним банкрутом. Якщо $Z > 0,862$ , то підприємство можна вважати нормально функціонуючим	Простота розрахунку, точність прогнозування складає $> 90\%$	Створена для бізнес-середовища США та Канади з урахуванням міжнародної звітності; відсутність галузевого та регіонального диференціювання Z; висока кореляція між показниками;
4	Модель Р. Ліса: $Z = 0,063 K_1 + 0,092 K_2 + 0,057 K_3 + 0,001 K_4$	Порогове значення складає 0,037	Простота та зручність розрахунку	Не відображає структурування активів за ступенем ліквідності, не дає змоги відобразити реальний рівень загрози неплатоспроможності.
5	Модель Р. Таффлера та Г. Тішоу: $Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$	Якщо $Z > 0,3$ – підприємство ефективне; якщо $Z < 0,2$ , то банкрутство є більш ймовірним. 0,2 – 0,3 – «зона невизначеності».	Простота та зручність розрахунку	Низька достовірність через домінування показника $X_1$ , модель призначена для підприємств, що котирують свої акції на фондових біржах
6	Модель Credit-men Ж. Депаляна: $Z = 25X_1 + 25X_2 + 10X_3 + 20X_4 + 20X_5$	Якщо $Z = 100$ – фінансова ситуація в нормі; $Z > 100$ – гарна фінансова ситуація; $Z < 100$ – фінансова ситуація викликає тривогу	Простота та зручність розрахунку	Вагові коефіцієнти прийняті експертами (суб'єктивність моделі)

7	Універсальна дискримінантна модель О. Терещенка: $Z = 1,5 X_1 + 0,08 X_2 + 10 X_3 + 5 X_4 + 0,3 X_5 + 0,1 X_6$	$Z > 2$ – підприємство фінансово стійке, загроза відсутня; $1 < Z < 2$ – фінансова стійкість підприємства порушена; $0 < Z < 1$ – підприємству загрожує банкрутство; $Z < 0$ – підприємство є наполовину банкрутом.	Створена з урахуванням реалій української економіки	Широка зона невизначеності; значно зміщена лінія розподілу між групами фінансово стійких та компаній - потенційних банкрутів.
---	--	--	---	---

*Джерело: побудовано автором на основі [31; 33; 54; 57; 60]*

Отже, оцінювання поточного стану, фінансової стабільності та динаміки розвитку бізнес-організацій проводиться на базі комплексних інструментів антикризової діагностики. Основна мета і завдання діагностики полягають у оцінці поточної ситуації на підприємстві, виявленні причин відхилень та недопущенні появи нових, додаткових кризових ситуацій у його діяльності.

Головач К.С. наголошує, що вірогідність настання кризи можливо розрахувати також на основі проведення комплексного економічного аналізу ефективності виробничо-фінансової діяльності підприємства [11, с. 224]. При цьому доцільно використовувати систему показників, що аналізуються, із використанням методів ймовірних оцінок. Такий підхід передбачає використання методу чутливості, методів критичних значень, методів експертних оцінок, метод аналітичного графа тощо). Недоліками вказаного аналізу є суб'єктивність, складність і трудомісткість, до того ж результати оцінювання допоможуть констатувати фактичне настання кризового стану, проте не дозволяють попереджати кризової ситуації. В даному контексті особливої значимості набуває потреба у розробленні дієвої методології прогнозування ймовірності настання кризи, виявлення причин, що її зумовлюють, а також чинників зовнішнього та внутрішнього впливу.

Проведення об'єктивного аналізу та діагностики підприємства потребує відповідного інформаційного забезпечення. Так, зокрема, джерелами інформації для аналізу зовнішнього середовища БО є публічна звітність, результати маркетингових досліджень, аналітичних оглядів та наукові публікації у спеціалізованих виданнях. Інформаційними першоджерелами для управлінського аналізу та діагностування фінансового стану є дані бухгалтерського та

управлінського обліку, звітність підприємства, матеріали виробничого обліку та аудиту.

Під час проведення комплексного діагностування використовуються не лише дані фінансової звітності, але і техніко-економічні, маркетингові, прогнозно-фінансова інформація, статистичні матеріали, результати зовнішнього та внутрішнього аудитів. Перелік джерел базової та необхідної інформації для визначення вірогідності настання кризи в рамках антикризового управління підприємством узагальнено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 - Джерела інформації для визначення вірогідності настання кризи в рамках антикризового управління бізнес-організацією

№ з/п	Напрями дослідження вірогідності кризових ситуацій	Джерела інформації	Показники та параметри діяльності, що досліджуються
1	2	3	4
1	Склад і структура продуктового портфелю (асортименту) БО	Бізнес-план, господарські договори та контракти, дані бухгалтерського обліку, план розвитку маркетингу	Структура продуктового портфелю, постачальники та ринки збуту, цінова політика, динаміка обсягів продажу
2	Конкурентоспроможність бізнес-організації та її продуктів	Дані маркетингового підрозділу, статистичні та галузеві дані, контракти на експорт/імпорт продукції	Ринкові ціни, динаміка обсягів збуту (продажу), ринкова частка компанії, ринкова ніші тощо
3	Фінансові результати діяльності	Матеріали бухгалтерського обліку, форми фінансової звітності («Баланс», «Звіт про фінансові результати», «Звіт про рух грошових коштів», «Звіт про власний капітал»)	Обсяг реалізації, структура та динаміка витрат, витрати на 1 грн виробленої продукції (продажу), структура доходів, чистий прибуток
4	Фінансовий стан підприємства	Бухгалтерська звітність («Баланс», «Звіт про фінансові результати», «Звіт про рух грошових коштів», «Звіт про власний капітал»), результати аудиторських перевірок	Власний та позичковий капітал, структура активів, кредиторської / дебіторської заборгованості, структура капіталу, дохід, прибуток і збиток
5	Ефективність управління фінансовими ресурсами	Установчі документи, організаційна структура, форми бухгалтерської та фінансової звітності, аудиторські висновки	Структура власного капіталу, дебіторська і кредиторська заборгованість, грошові потоки
6	Якість менеджменту та ефективність управління	Організаційна структура бізнес-організації, інформація про склад і структуру персоналу (штатний розклад), внутрішні дані підприємства	Динаміка та структура персоналу, плинність кадрів (менеджерів), рівень кваліфікації персоналу, ефективність топ-менеджменту
7	Діагностика фінансової діяльності і прогноз зміни параметрів фінансового стану	Бухгалтерська звітність, форми фінансової звітності, доходи та витрати, результати аудиторських перевірок, внутрішні фінансові прогнози (бізнес-план)	Склад майна і капіталу, непокрита збитки, величина дебіторської та кредиторської заборгованості, прибуток, збиток, рух грошових коштів, зміна структури та динаміки капіталу

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [2; 15, с. 214; 37].

Використання наведених в табл. 1.5 джерел ринкової, економічної та фінансової інформації дозволяє встановити причини появи кризових ситуацій, обґрунтувати управлінські рішення щодо мінімізації їхнього негативного впливу на кінцеві результати господарювання бізнес-організацій. Результативність проведення комплексної діагностики залежить від якості, повноти та достовірності первинної інформації, що використовується для її проведення.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження теоретичних аспектів антикризового управління бізнес-організацією дає можливість зробити наступні висновки:

- антикризове управління – це комплексний організаційно-управлінський процес, спрямований на стабільне функціонування та сталий розвиток бізнес-організації на базі використання ефективної системи інструментів та методів щодо виявлення і попередження кризових явищ й уникнення банкрутства.

- ключовою метою антикризового управління є забезпечення стійкого фінансово-економічного положення та стабільного розвитку підприємства під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;

- антикризове управління виконує ряд функцій, які в процесі дослідження згруповано на основні та спеціальні. Категорія спеціальних функцій включає: діагностичну, прогностичну, превентивну, коригувальну та функцію контролю;

- технології та методи системи антикризового управління бізнес-організацією охоплюють тактичні – санація, моніторинг, даунсайзинг, контролінг, а також стратегічні – диверсифікація, реінжиніринг, реструктуризація, регуляризація, злиття, поглинання або ліквідація;

- формування ефективної системи антикризового управління бізнес-організацією залежить від чіткого розуміння її фундаментальних принципів, функцій та безпосередньо процесу управління в кризовий період. Окрім того важливо акцентувати увагу на виокремленні методологічних основ попередження та подолання кризових ситуацій, а також критеріїв оцінювання ефективності антикризових дій та результативності проведення відповідних антикризових заходів;

– оцінювання поточного стану бізнес-організації в умовах кризових ситуацій здійснюється за допомогою діагностування діяльності за основними показниками на основі річної фінансової звітності. На практиці найбільшого поширення набули коефіцієнтний, рейтинговий, факторний методи діагностики, моделі інтегральної оцінки кризового стану.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА КРИЗОВОГО СТАНУ КОМПАНІЇ ТОВ «ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА»

### 2.1. Загальна організаційно-управлінська характеристика ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

Бізнес-організація «Фрезеніус Медикал Кер Україна» розпочала свою діяльність у 2005 р. у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Підприємство входить до структури міжнародної корпорації «Fresenius Medical Care».

Код ЄДРПОУ - 33737695.

Юридична адреса: 02099, Україна, м. Київ, вул. Бориспільська, 9.

Сайт компанії - <https://www.freseniusmedicalcare.ua>.

Вертикально інтегрована компанія «Fresenius Medical Care» позиціонується як провідний світовий постачальник продуктів і послуг для людей з хронічною хворобою нирок. Основним клієнтським сегментом Fresenius Medical Care є пацієнти, котрі страждають від термінальної стадії ниркової недостатності (ТПН), а також діалізні клініки, лікарні та спеціалізовані лікувальні заклади.

Стратегічне завдання «Fresenius Medical Care» полягає у забезпеченні державних та приватних медичних закладів якісною технікою та спеціалізованими препаратами, професійним сервісом відповідно до міжнародних вимог.

Станом на кінець 2023 року компанія працює на 44 міжнародних виробничих майданчиках та забезпечує постачання продуктів для діалізу, включаючи: спеціалізовані апарати для діалізу, діалізатори та супутні одноразові матеріали. Глобальна мережа «Fresenius Medical Care» налічує більше 4 тис. діалізних клінік та надає медичне обслуговування понад 344 тис. пацієнтів.

Регіональні представництва корпорації розміщені в Німеччині, США та Гонконзі, рис. 2.1:

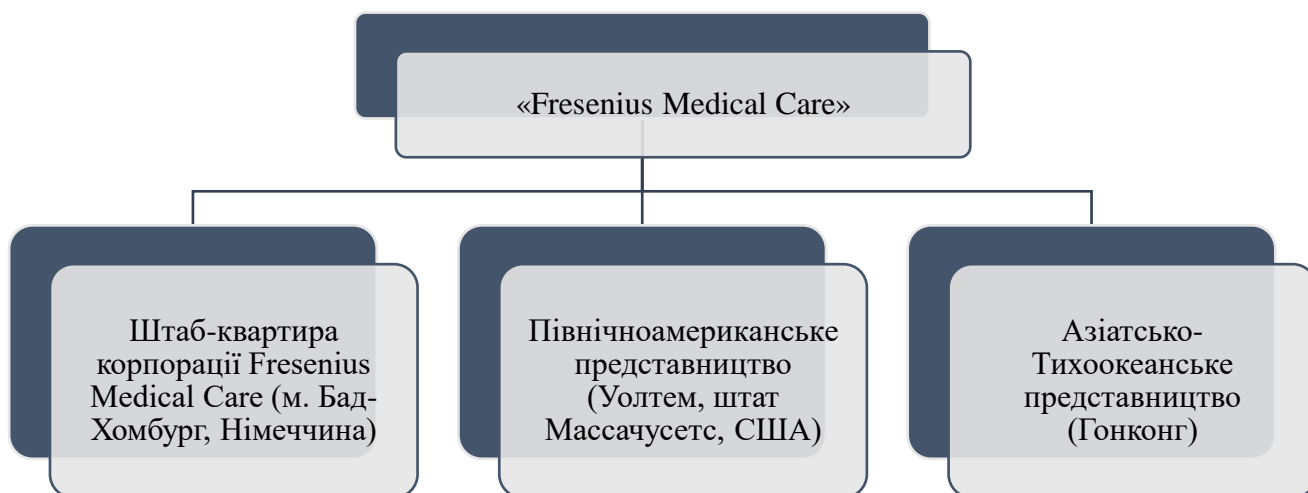


Рисунок 2.1. - Міжнародна структура корпорації «Fresenius Medical Care»

Джерело: складено за даними офіційного веб-сайту «Fresenius Medical Care» – <https://www.freseniusmedicalcare.ua>

Отже, «Fresenius Medical Care» здійснює свою діяльність по всьому світу. Регіональний розподіл операцій корпорації представлено нижче:



Рисунок 2.2. - Регіональний розподіл обороту «Fresenius Medical Care» за період 2023 року [69]

Джерело: складено за даними офіційного веб-сайту «Fresenius Medical Care» – <https://www.freseniusmedicalcare.ua>

Окрім того, значна частина обороту компанії у Північній Америці від державної програми Medicare у США та інших державних джерел. На даний регіон альний сегмент припадає близько 50% «Fresenius Medical Care».

Бізнес «Fresenius Medical Care» охоплює наступні сегменти, які наглядно відображає рис. 2.3:

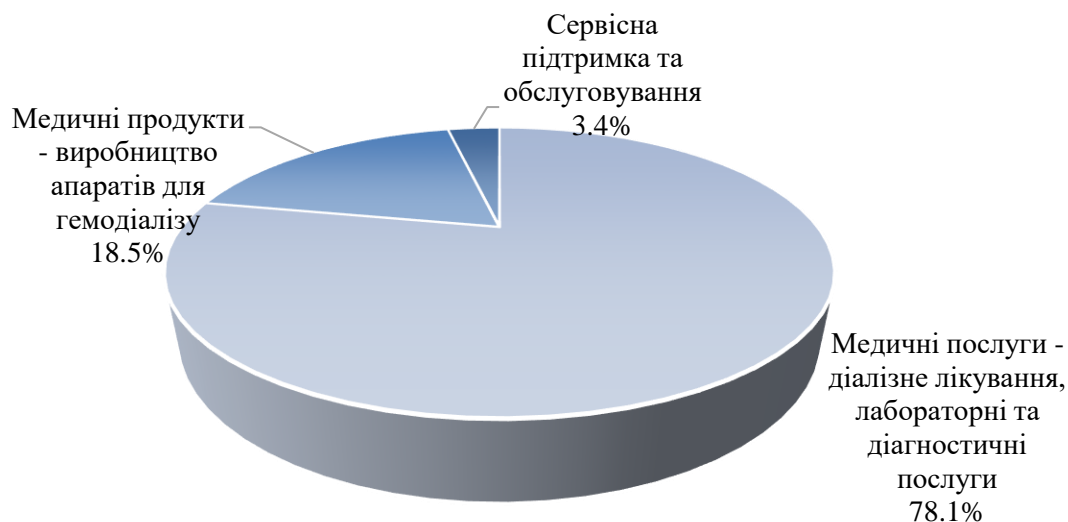


Рисунок 2.3. - Напрямки основної діяльності компанії «Fresenius Medical Care» станом на 2023 рік [69]

Джерело: складено за даними офіційного веб-сайту «Fresenius Medical Care» – <https://www.freseniusmedicalcare.ua>

Як свідчать дані рис. 2.3 діяльність бізнес-компанії охоплює наступні ринкові сегменти:

– медичні послуги «Fresenius Medical Care» включають діалізне лікування та відповідні лабораторні та діагностичні послуги та забезпечують орієнтовно понад 78% від загального обороту корпорації. Окрім того, даний сегмент передбачає послуги з перитонеального, гострого діалізу, домашнього гемодіалізу;

– медичні продукти досліджуваної бізнес-організації включають безпосереднє виробництво апаратів для гемо- та перитонеального діалізу, діалізаторів, розчинів й концентратів для гемодіалізу, гранулятів, ниркових фармацевтичних препаратів. На даний сегмент припадає більше 18% від загальної діяльності «Fresenius Medical Care»;

– сервісна підтримка та обслуговування обладнання охоплює біля 3% від загального обсягу діяльності бізнес-організації.

Свою діяльність на ринку України «Fresenius Medical Care» розпочала у 2005 році як постачальник обладнання та витратних матеріалів для діалізу в медичні заклади України. Діагностичні центри ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» відкрито в Черкасах, Чернігові та Харкові. Діалізні центри ТОВ

«Фрезеніус Медикал Кер Україна» належать до світової мережі клінік компанії Fresenius Medical Care. Окрім того, на базі технологій Fresenius функціонують партнерські центри у Львові, Києві, Запоріжжі та Одесі. Починаючи з 2020 року компанія співпрацює з Національною службою здоров'я України (НСЗУ) як провайдер спеціалізованих медичних послуг.

ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» здійснює свою діяльність відповідно до нормативно-правового поля України та керується Статутом і основними законодавчими актами у сфері підприємницької діяльності та сфері охорони здоров'я. Управління підприємством здійснює його генеральний директор. Організаційна структура управління бізнес-організацією представлена на рис. А.1. (Додаток А). Управління бізнес-процесами ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» здійснюється на основі лінійно-функціональної управлінської структури. В компанії сформована достатньо ефективна структура управління основними бізнес-процесами. Серед ключових сильних сторін організаційної структури підприємства слід виокремити:

- диверсифікований підхід до управління продуктовим портфелем компанії, акцент на формування позитивного іміджу останньої;
- збалансований розподіл функцій, що забезпечує ефективний розвиток бізнес-організації на регіональному рівні;
- ефективна взаємодія між різними рівнями управління та основі зворотного зв'язку між структурними підрозділами компанії;
- високий рівень адаптивності до змін та викликів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- високий рівень контролю якості послуг та продуктів компанії з боку керівництва структурних підрозділів.

Проте, організаційній структурі досліджуваного підприємства характерні певні недоліки, що знижують ефективність її управлінського та економічного потенціалу, зокрема:

- централізований підхід до ухвалення управлінських рішень в контексті виробничого та економічного розвитку бізнес-організації;

- низький рівень оперативного реагування на потреби та запити споживачів в контексті розвитку інноваційних продуктів;
- інформаційне перенавантаження лінійних керівників та керівників структурних підрозділів.

Відповідно до офіційних даних компанії ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» станом на початок 2023 року чисельність персоналу бізнес-організації становила 63 особи. Таблиця 2.1 відображає динаміку середньоспискової чисельності працівників компанії та ефективність його використання виражену через показник продуктивності праці.

Таблиця 2.1 - Динаміка чисельності персоналу та ефективність його використання в компанії ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» у 2020-2022 рр.

Показники	Період дослідження			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	62	66	63	4	-3	6,5	-4,5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	433663,0	505661,0	413214,0	71998,0	-92447,0	16,6	-18,3
Середньорічна продуктивність праці персоналу, тис. грн.	6994,6	7661,5	6559,0	667,0	-1102,6	9,5	-14,4

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Отже, представлені у табл. 2.1 дані свідчать про змінні тенденції в динаміці персоналу компанії. У 2021 році відбулося зростання середньооблікової чисельності працівників бізнес-організації у зв'язку із розширенням штату менеджерів з обслуговування клієнтів ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на 6,5%. Проте у 2022 році в компанії чисельність поточного персоналу скоротилась на 4,5% (3 працівники) через вплив військових дій та зменшення регіональної присутності бізнесу компанії. Негативним трендом характеризувалась і продуктивність роботи найманого персоналу у зв'язку із зниженням поточних обсягів продажу у досліджуваному періоді.

Проведення організаційно-економічного дослідження діяльності ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» продовжимо комплексною оцінкою фінансового та економічного стану бізнес-організації. В табл. 2.2 представлено базові фінансові показники діяльності компанії у 2020-2022 рр. Основою для проведення аналізу є фінансова звітність ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за визначений період, яка представлена в Додатку Б до роботи.

Таблиця 2.2 - Основні показники та структура поточної діяльності ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за період 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	Період дослідження			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I	Обсяг виробництва та реалізації у тис. грн.							
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	433 663,0	505 661,0	413 214,0	71 998,0	-92 447,0	16,6	-18,3
1.1	медичні послуги (діалізне лікування, лабораторні та діагностичні послуги)	321 344,3	363 570,3	278 506,2	42 226,0	-85 064,0	13,1	-23,4
1.2	медичні продукти (реалізація апаратів для діалізу, діалізаторів, розчинів, концентратів)	90 201,9	112 256,7	105 369,6	22 054,8	-6 887,2	24,5	-6,1
1.3	Сервісна підтримка та обслуговування	22 116,8	29 834,0	29 338,2	7 717,2	-495,8	34,9	-1,7
II	Структура обсягу реалізації продукції та послуг, у %							
2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	100%	100%	100%	-	-	-	-
2.1	медичні послуги (діалізне лікування, лабораторні та діагностичні послуги)	74,1%	71,9%	67,4%	-2,2%	-4,5%	-	-
2.2	медичні продукти (реалізація апаратів для діалізу, діалізаторів, розчинів, концентратів)	20,8%	22,2%	25,5%	1,4%	3,3%	-	-
2.3	Сервісна підтримка та обслуговування	5,1%	5,9%	7,1%	0,8%	1,2%	-	-

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності (Додаток Б).

Аналіз базових показників роботи бізнес-організації показав, що ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» характеризується зниженням обсягів чистого доходу від реалізації у 2022 році на 92 447,0 тис. грн. або на 18,3% порівняно зі

зростанням на 16,6% у період 2021 року. Зменшення обсягів продажу відбулось під впливом міграційних процесів внаслідок війни в Україні, скорочення імпортерних закупівель, а також переходу компанії в сегмент прямих продажів. В структурі основних напрямків діяльності компанії превалює напрямок медичних послуг, який включає діалізне лікування, лабораторні та діагностичні послуги та забезпечує орієнтовно 67% від загального обсягу реалізації. Водночас, впродовж 2022 року відбулося збільшення обсягів сервісної підтримки та обслуговування обладнання компанії.

Основними споживачами продукту ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» виступають приватні та комунальні медичні заклади України. Розподіл продажів за категоріями споживачів ілюструє рис. 2.4:

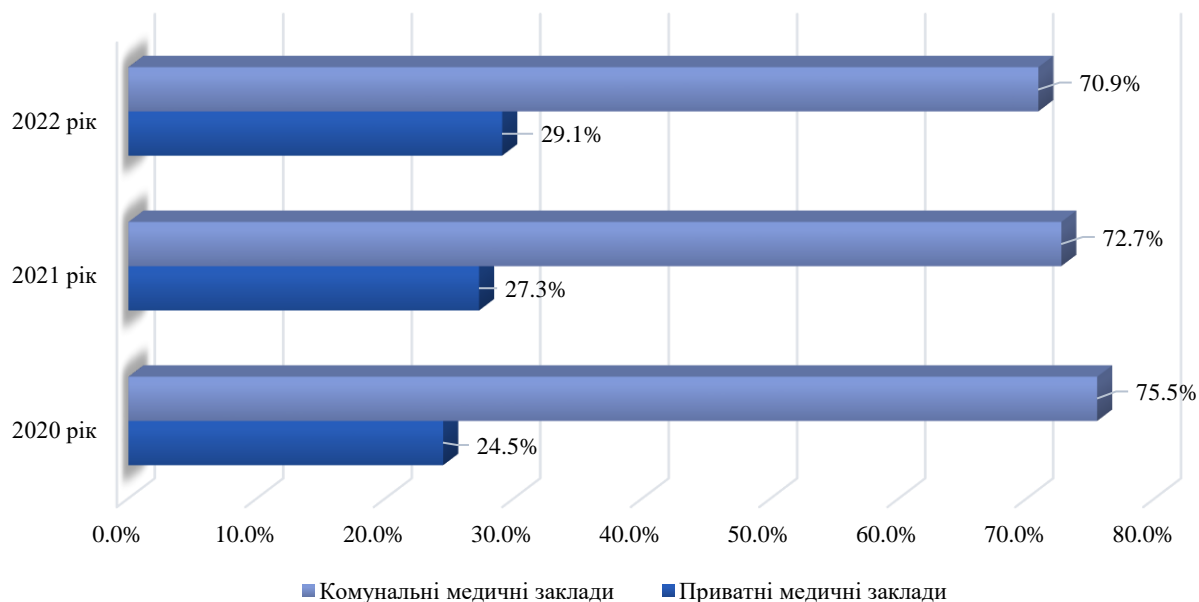


Рисунок 2.4. - Розподіл основних категорій споживачів ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за період 2020-2022 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Отже, діяльність ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» орієнтована на державний сегмент медичних закладів. Проте впродовж аналізованого періоду відбувалося деяке зростання частки приватних медичних закладів в структурі продажів медичного обладнання досліджуваної компанії з 24,5% у 2010 р. до 29,1% у 2022 році. Політика підприємства орієнтована на поступове збільшення

сегменту продажів медичного обладнання та витратних матеріалів для приватних медичних закладів.

Для оцінювання динаміки показників фінансово-економічних результатів ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» побудуємо табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за період 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	Період дослідження			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	433663,0	505661,0	413214,0	71998,0	-92 447,0	16,6	-18,3
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	365097,0	419609,0	350252,0	54512,0	-69 357,0	14,9	-16,5
3	Валовий прибуток	68 566,0	86 052,0	62 962,0	17486,0	-23090,0	25,5	-26,8
4	Інші операційні доходи	67 732	57 993	90 988	-9739,0	32995,0	-14,4	56,9
5	Адміністративні витрати	51 758	87 355	99 489	35597,0	12134,0	68,8	13,9
6	Витрати на збут	6 377	4 030	5276	-2347,0	1246,0	-36,8	30,9
7	Інші операційні витрати	130 571	117 101	200 743	-13470,0	83642,0	-10,3	71,4
8	Фінансовий результат від операційної діяльності	-52 408	-64 441	-151 558	-12033,0	-87117,0	23,0	135,2
9	Чистий прибуток (збиток)	-52 451	-64 471	-152 521	-12020,0	-88050,0	22,9	136,6

*Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності (Додаток Б)*

Як свідчать дані табл. 2.3, загальний чистий дохід компанії від реалізації продукції та послуг зростав впродовж 2021 року (на 16,6%), проте за період 2022 року ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» отримала загальний дохід на 18,3% нижчий порівняно з попереднім періодом. Загальний дохід компанії у 2022 році склав 413 214 тис. грн. При цьому валовий прибуток організації скоротився на 26,8% і склав 62 962 тис. грн. на кінець 2022 року. Собівартість реалізованої продукції характеризувалась аналогічною тенденцією і скоротилась загалом на 16,5% наприкінці досліджуваного періоду. Попри зростання інших операційних доходів підприємства на 56,9%, у 2022 році ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер

Україна» отримало збиток на рівні -152 521 тис. грн. Збиткова діяльність досліджуваної організації спостерігається впродовж всього досліджуваного періоду. Варто зазначити, що збитковість роботи компанії у 2022 році викликана некоректним розрахунком трансфертних цін з боку материнської компанії та політика керівництва компанії щодо збільшення резервів під безнадійну заборгованість. У зв'язку із військовою агресією Росії проти України, норматив дебіторської заборгованості з боку материнської компанії було підвищено до рівня 67% на противагу 4% у довоєнний період.

Важливим аспектом аналізу поточної діяльності компанії виступає оцінка витрат її діяльності. Табл. 2.4 ілюструє тренд зміни обсягу витрат підприємства за основними елементами:

Таблиця 2.4 - Динаміка основних груп витрат ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за період 2020-2022 років

№ з/п	Показники	Період дослідження			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Адміністративні витрати	51 758,0	87 355,0	99 489,0	35 597,0	12 134,0	68,8	13,9
2	Витрати на збут	6 377,0	4 030,0	5 276,0	-2 347,0	1 246,0	-36,8	30,9
3	Інші поточні витрати	130 571,0	117 101,0	200 743,0	-13 470,0	83 642,0	-10,3	71,4
4	Операційні витрати	218 011,0	284 699,0	413 230,0	66 688,0	128 531,0	30,6	45,1
5	Фінансові та інші витрати	262,0	585,0	819,0	323,0	234,0	123,3	40,0
6	Разом витрат	406 979,0	493 770,0	719 557,0	86 791,0	225 787,0	21,3	45,7

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності (Додаток Б).

Відтак, у 2021 році відбулося зростання витрат ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на 21,3%. Протягом наступного року спостерігалось значне зростання обсягу понесених підприємством витрат - на рівні 45,7%. Зростання витрат компанії відбувалося значною мірою за рахунок збільшення за усіма основними статтями: в найбільшій мірі зросли витрати на збут, поточні витрати на ведення господарської діяльності, елементи операційних та фінансових витрат.

Варто відзначити, що в структурі витрат ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» лєвова частина доводиться на утримування та підтримку діяльності діалітичних медичних центрів, які функціонують в окремих регіонах України. За даними підприємства, вказані бізнес-одиниці працюють збитково. Це пов'язано з тим, що лікування пацієнтів методом гемодіалізу в амбулаторних умовах проводиться безкоштовно для пацієнтів та фінансується державою через «Програму державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення». Тариф на медичні послуги для лікування пацієнтів з ХНН у 2023 році становить 2473 гривні, що не покриває витрати медичних центрів [48]. До прикладу, відповідний тариф в сусідній Польщі складає 180 євро. В перерахунку на гривневий еквівалент це становить приблизно 6950 грн. В табл. 2.5 відображено частку витрат ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на підтримку функціонування діалітичних центрів в Черкасах та Чернігові.

Таблиця 2.5 - Динаміка витрат на підтримку функціонування діалітичних центрів ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» в 2020-2023 рр.

№ з/п	Показники	Період дослідження			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Загальні витрати компанії	406 979,0	493 770,0	719 557,0	86 791,0	225 787,0	21,3	45,7
2	Витрати на утримання та забезпечення діалітичних центрів	149 768,3	144 674,6	220 904,0	-5 093,7	76 229,4	-3,4	52,7
3	Частка витрат на функціонування діалітичних центрів в загальній структурі витрат компанії	36,8	29,3	30,7	-7,50	1,40	-	-

*Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»*

Отже, частка витрат компанії на утримання та забезпечення діалітичних центрів становить в середньому 30% від загального обсягу затрат підприємства.

В табл. 2.6 представлено порівняльний аналіз темпів зміни чистого доходу ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» та загальних витрат бізнес-організації на ведення поточної господарської діяльності.

Таблиця 2.6 - Порівняльний аналіз темпів зміни доходів та витрат ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за період 2020-2022 рр.

Показник	Період дослідження		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	433663,0	505661,0	413214,0
Абсолютні зміни, тис. грн.	-	71998,0	-92447,0
Темпи росту (зміни) чистого доходу, рази	-	1,2	0,8
Темпи приросту доходу, %	-	16,6	-18,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	365097,0	419609,0	350252,0
Абсолютні зміни, тис. грн.	-	54512,0	-69357,0
Темпи росту (зміни) собівартості, рази	-	1,1	0,8
Темпи приросту собівартості, %	-	14,9	-16,5
Разом витрати на ведення господарської діяльності, тис. грн.	406979,0	493770,0	719557,0
Абсолютні зміни, тис. грн.	-	86791,0	225787,0
Темпи росту (зміни) витрат, рази	-	1,2	1,5
Темпи приросту витрат, %	-	21,3	45,7
Чистий прибуток, тис. грн.	-52 451	-64 471	-152 521
Абсолютні зміни, тис. грн.	-	-12020,0	-88050,0
Темпи росту (зміни) прибутку, рази	-	1,2	2,4
Темп приросту прибутку компанії, %	-	22,9	136,6

*Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності (Додаток Б)*

Таким чином, темпи зростання обсягу чистого доходу (виручки) бізнес-організації у 2021 р. становили 1,2, або (16,6%), тоді як аналогічним показником у 2022 році становив відповідно 0,8 або -18,3%. В той самий час темпи зміни витрат у досліджуваному періоді склав 1,2 (21,3%) та 1,5 (45,7%) відповідно. Дані розрахунку вказують, що темпи зміни собівартості виробництва продукції відповідають динаміці зміни обсягів виробництва. Тобто основний вплив на зниження прибутковості роботи компанії мають високі темпи зростання витратної частини роботи компанії.

В контексті антикризового управління при дослідженні фінансово-економічного стану роботи базової організації узагальненими та показовими показниками виступають абсолютні та порівняльні фінансові індикатори. Даний спектр показників включає: обсяг активів з тенденцією до зростання, чистий дохід від реалізації продукції, валовий прибуток, обсяг зобов'язань, чистого прибутку та власного капіталу ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна». В табл. 2.7 наведено динаміку зазначених показників у досліджуваному періоді.

Таблиця 2.7 - Абсолютні та порівняльні фінансові індикатори ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» в системі антикризового управління організацією за період 2020-2022 років

№ з/п	Показники	Період дослідження			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Обсяг активів	375905,0	376892,0	478567,0	987,0	101675,0	0,3	27,0
2	Чистий дохід від реалізації продукції	433663,0	505661,0	413214,0	71998,0	-92447,0	16,6	-18,3
3	Валовий прибуток	68566,0	86052,0	62962,0	17486,0	-23090,0	25,5	-26,8
4	Собівартість реалізації	365097,0	419609,0	350252,0	54512,0	-69357,0	14,9	-16,5
5	Обсяг зобов'язань	521284,0	341608,0	596298,0	-179676,0	254690,0	-34,5	74,6
6	Чистий прибуток	-52451,0	-64471,0	-152521,0	-12020,0	-88050,0	22,9	136,6
7	Власний капітал	-145610,6	35284,0	-117731,0	180894,6	-153015,0	-124,2	-433,7

*Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності (Додаток Б)*

Аналіз даних, представлених в табл. 2.6 вказує на зростання активів компанії з 375905,0 тис. грн. у 2020 році до 478567,0 тис. грн. у 2022 році. Загальне зростання активів ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» складало 27% у 2022 році. На зміну обсягу отриманого компанією чистого прибутку значним чином вплинуло зростання зобов'язань суб'єкта господарювання. Як видно з результатів розрахунків, обсяг зобов'язань компанії збільшився із 521284,0 у 2020 році до 596298,0 тис. грн. станом на кінець 2022 року. Порівняно із 2021 роком дана стаття балансу підприємства зросла на 74,6%.

Діяльність компанії в досліджуваному періоді характеризується негативним трендом та збитковою діяльністю організації, рис. 2.5.

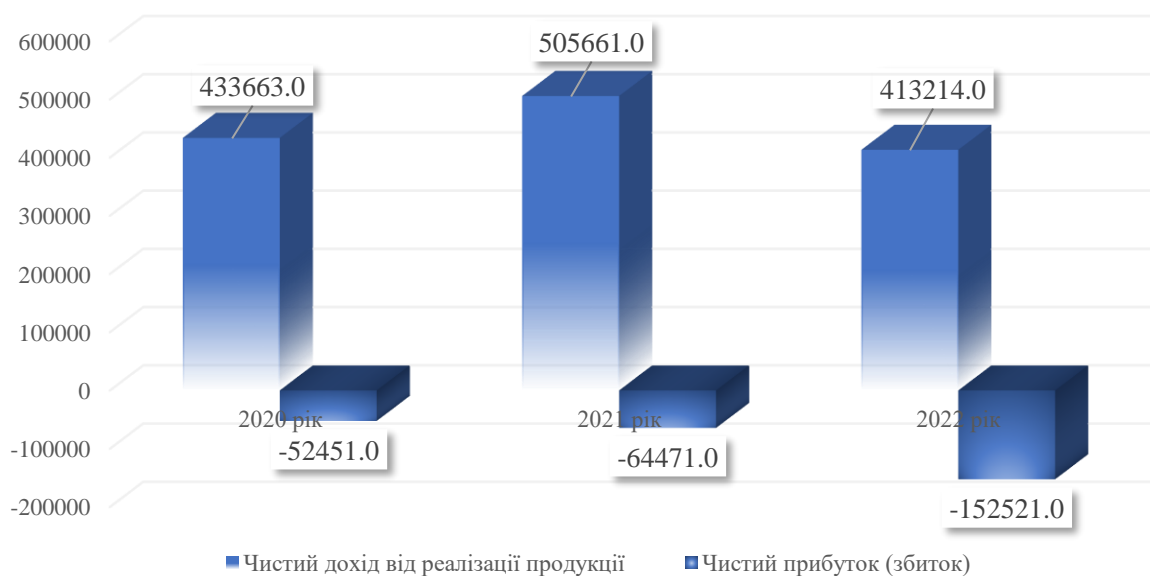


Рисунок 2.5. - Динаміка виручки від реалізації та чистого прибутку (збитку)  
ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за період 2020-2022 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності (Додаток Б)*

Поточні зобов'язання та забезпечення підприємства зросли в основному за рахунок збільшення поточної кредиторської заборгованості компанії за розрахунками із бізнес-партнерами. Через збиткову діяльність компанії збільшився обсяг нерозподіленого прибутку, що вплинуло на зміну власного капіталу підприємства. Розмір збитку станом на кінець 2022 р. склав -152521,0 тис. грн. Обсяг доступного власного оборотного капіталу є негативним, тому приходимо до висновку, що ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» не є повністю фінансово стійкою компанією. Відповідно з метою фінансування поточної господарської діяльності і забезпечення безперебійності операційних процесів існує потреба в залученні сторонніх фінансових ресурсів.

Отже, проведене дослідження загальногосподарської діяльності ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» вказує на послаблення економічних можливостей бізнес-організації та погіршення її фінансового стану. Аналіз показників діяльності компанії вказує на такі проблеми, як зменшення доходів, зростання збитковості операційної діяльності, збиткова діяльність та зростання ризику банкрутства компанії. Подібні зміни у структурі та динаміці показників

роботи підприємства пов'язані із зміною внутрішнього та зовнішнього попиту на продукцію компанії, впливом на діяльність компанії воєнно-політичної ситуації в країні загалом.

## **2.2. Дослідження бізнес-середовища функціонування ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»**

Ефективність функціонування бізнес-організацій в Україні в значній мірі визначається впливом параметрів макроекономічного середовища. Відповідно дослідження бізнес-середовища функціонування ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» розпочнемо з комплексної оцінки ситуації на внутрішньому ринку обладнання та витратних матеріалів для гемодіалізу України.

Досліджуване ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» працює на медичному ринку України в сегменті виробництва та постачання медичного обладнання та супутніх витратних матеріалів для пацієнтів з хронічною хворобою нирок. Розпочинаючи вивчення ринкової ситуації варто відзначити, що Україна є імпортозалежною державою в частині медичного забезпечення процедури гемодіалізу відповідним обладнанням та витратними матеріалами. Конкуренція на внутрішньому ринку відбувається між глобальними компаніями-постачальниками медичного обладнання та витратних матеріалів. Частка національних виробників залишається незначною через відсутність достатніх фінансових ресурсів для розвитку та масштабування свого бізнесу, а також для інвестування у власні технологічні дослідження та розроблення інноваційного обладнання.

На національний ринок імпортуються як готові до експлуатації апарати, так і комплектуючі частини. Частка імпортованої продукції складає орієнтовно 85-90% від загального обсягу продажу медичного обладнання в Україні. Основними постачальниками є Китай, Сполучені Штати Америки, Корея, Італія, Німеччина та

Японія [67]. Рис. 2.6 відображає структуру ринку медичного обладнання за основними країнами-постачальниками:

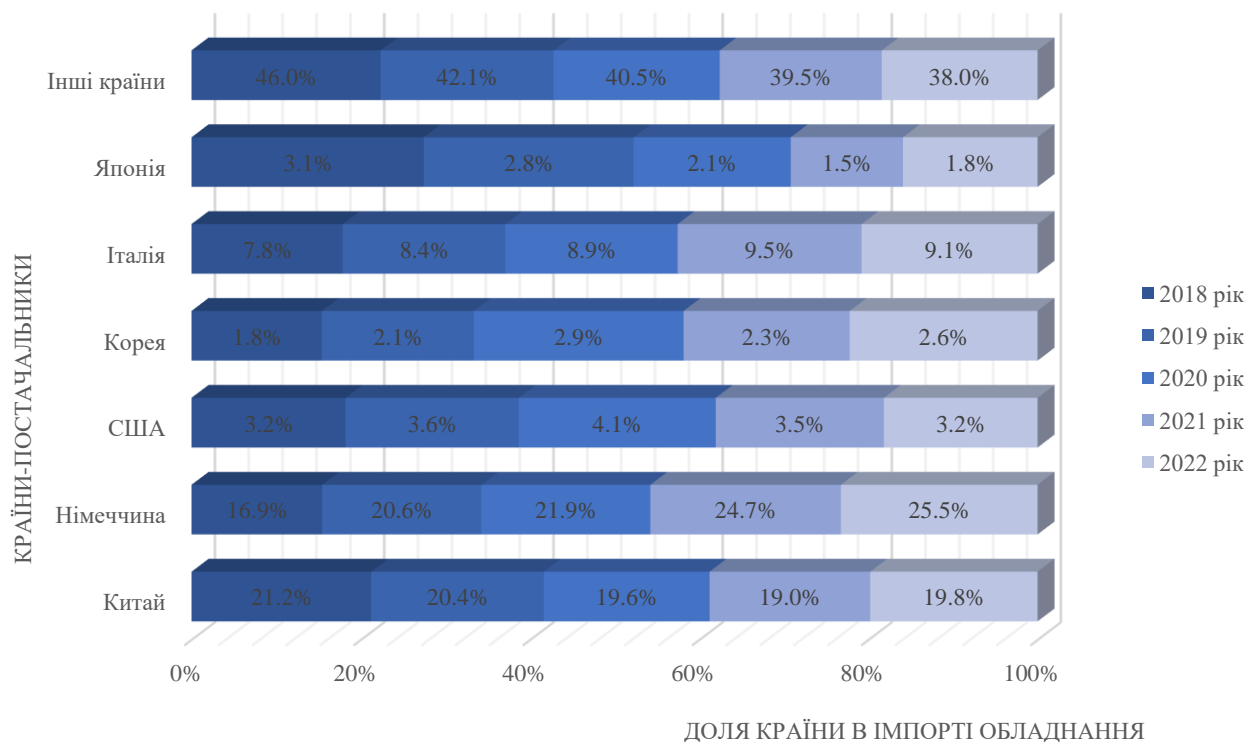


Рисунок 2.6. - Структура ринку медичного обладнання України за основними країнами-постачальниками у 2018-2022 рр., % [16]

Джерело: за даними Державної служби статистики України

Специфіка даного ринку полягає в тому, що закупівля медичного обладнання державними медичними установами проводиться через електронну систему тендерів. Тендерна система покликана забезпечувати прозорість закупівель та має на меті забезпечення попиту медичних закладів в необхідному обладнанні та матеріалах. Проте, в процесі тендерних закупівель учасники стикаються з рядом проблемних моментів, включаючи дискваліфікацію учасників із кращою ціною пропозицією на формальних підставах. Окрім того, ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» як офіційний представник виробника та імпортер монобрендового обладнання може приймати участь у тендерних закупівлях виключно обладнання, бренду «Fresenius Medical Care». В даному випадку компанія здійснює закупівлю та імпорт обладнання через посередників – ресейлерів, з яким працює на договірних засадах.

Відповідно до звітів Business Monitor International (BMI Research – Fitch Group Company), ринок медичного обладнання України характеризувався позитивним трендом 2018-2020 рр. та зростав в середньому на 10% щорічно. Військова агресія Російської Федерації проти України змінила ситуацію, що привело до зменшення виробництва медичного обладнання на внутрішньому ринку. Проте, зросли обсяги імпортованого обладнання та витратних матеріалів, які імпортуються з метою забезпечення потреб ринку крупними операторами, офіційними представництвами міжнародних корпорацій тощо.

Таблиця 2.8 ілюструє ємність ринку медичного обладнання України у 2019-2023 роках:

Таблиця 2.8 - Ємність ринку медичного обладнання України у 2018-2022 рр. [16]

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4	5	6
Місьцеве виробництво, млн. грн.	81,7	95,7	97	90,4	86,5
Експорт, млн. грн.	33	36	42	35,4	32,8
Імпорт, млн. грн.	397,1	465	494,6	544,7	588,5
Загальний розмір ринку, млн. грн.	405,8	524,7	549,6	599,7	642,2
Обмінний курс: 1 дол. США	29,3 грн.	29,5 грн.	30,8 грн.	32,4 грн.	36,5 грн.
Загальний розмір ринку, млн. дол. США	13,8	17,8	17,8	18,5	17,6

*Джерело: за даними Державної служби статистики України*

Ринок медичного обладнання та сегмент витратних матеріалів для забезпечення процедур діалізу напряму залежить від загальнодержавної політики у сфері медичного забезпечення населення. Аналітики та експерти ринку прогнозують зростання сегменту традиційного довгострокового гемодіалізу в найближчій перспективі. Факторами, що визначають тенденцію росту є: зростання кількості пацієнтів з хронічними захворюваннями нирок, широке визнання гемодіалізної терапії порівняно з перитонеальним діалізом серед пацієнтів з ХНН, зростанням чисельності пацієнтів, яким діагностовано ХНН.

Національний ринок обладнання та витратних матеріалів для гемодіалізу представлений наступними іноземними виробниками: «GAMBRO AB» (16,4%), «Nipro Corporation» (11,2%), «B. Braun Medical» (9,4%), «Bellco S.P.A.» (6,4%),

«Fresenius Medical Care» (17,4%), а також «Allmed Medical GmbH» (6,2%), рис. 2.7:

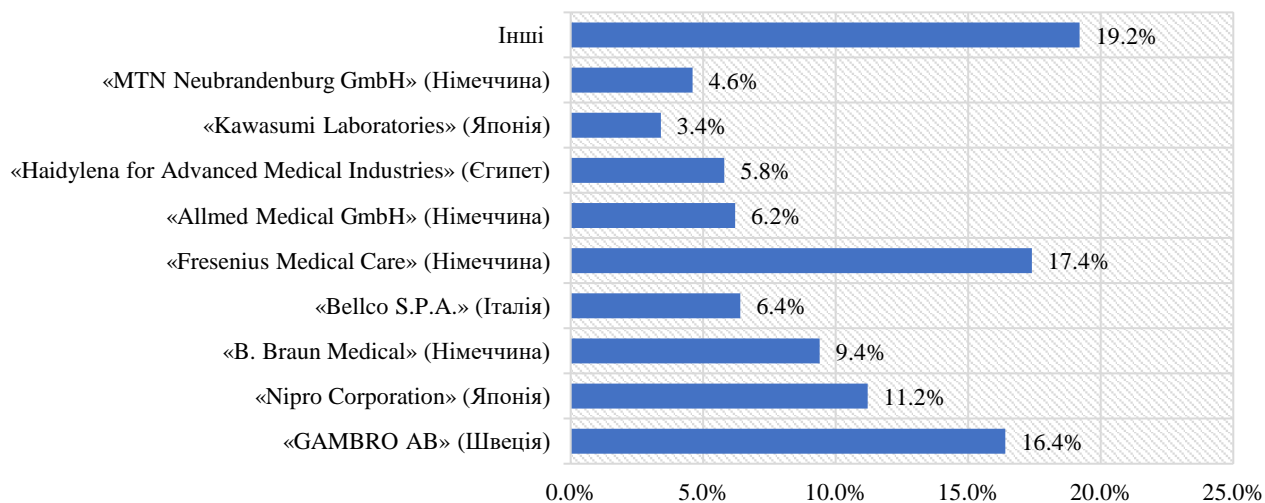


Рисунок 2.7. - Розподіл ринку між основними постачальниками обладнання та витратних матеріалів для гемодіалізу у 2023 р., %

*Джерело: за даними Державної служби статистики України*

Специфіка діяльності компаній в даному сегменті полягає в тому, що надання діалітичних послуг для пацієнтів фінансується державою. ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» не отримує прибутків від надання послуг діалізу. В свою чергу МОЗ України здійснює відшкодування компанії у встановленому законодавстві розмірі та порядку. Відповідно фінансування здійснюється за рахунок Державного бюджету України, бюджетів територіальних громад, фондів медичного страхування, благодійних фондів тощо. Медична підтримка ХНН надається на безоплатній основі за рахунок бюджетних асигнувань закладів охорони здоров'я, якими укладено відповідні договори про медичне обслуговування населення даної категорії.

В свою чергу компанія отримує прибуток від продажу витратних та супутніх матеріалів, які необхідні для підтримки роботи гемодіалітичного обладнання. Механізм співробітництва ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» з медичними закладами відображає рис. 2.8:



Рисунок 2.8. - Механізм співробітництва ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» з медичними закладами

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Важливим етапом дослідження бізнес-середовища функціонування ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» є оцінювання стану галузевого конкурентного середовища компанії, а також її ринкових позицій в сегменті постачання витратних матеріалів для гемодіалізу. Дослідження проведемо на основі моделі галузевої конкуренції М. Портера. Даний підхід передбачає визначення та моніторинг основних конкурентних сил компанії.

Ключові конкурентні характеристики бізнес-організації та оточуючого середовища наступні:

**1. Суперництво між гравцями ринку в галузі.** Загалом для ринку діалізного медичного обладнання характерна диференційована олігополія, яка

проявляється через присутність в сегменті диференційованих марок устаткування, представлених різними виробниками. Компанії конкурують за технічними характеристиками обладнання та ціновими інструментами. Лідерами ринку забезпечується понад 50% потреб в діалізованому обладнанні та витратних матеріалах. За даними маркетингової служби ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» у 2020-2022 роках частка обладнання для гемодіалізу компанії «Fresenius Medical Care» у закладах охорони здоров'я України превалювала в Дніпропетровській, Київській, Кіровоградській, Львівській, Миколаївській, Одеській, Сумській, Харківській та Черкаській областях. Орієнтовна ринкова частка компанії складає біля 17,4% від загального обсягу постачання в досліджуваному сегменті. Варто відзначити, що конкуренція на ринках обладнання та витратних матеріалів для гемодіалізу насамперед формується за рахунок можливості постачання обладнання та матеріалів медичним закладам на договірній основі, забезпечує стабільність подальшого збуту витратних та супутніх матеріалів, а відповідно конкуренцію на ринку визначають лідери галузі. Варто відзначити високі бар'єри входу в галузь для інших виробників аналогічної продукції, так як медичне обладнання підлягає державному регулюванню (забезпечення і організація проведення тендерів на закупівлі обладнання та витратних матеріалів), потребує спеціальних дозволів та сертифікатів з боку державних органів на відповідність внутрішнім стандартам. Окрім того існує широкий спектр державних адміністративних обмежень, ціновий контроль тощо. Окрім того, вагомим бар'єром є присутність на ринку компаній-лідерів, що займають провідні позиції.

Компанія ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» визначає наступних конкурентів на локальному ринку: ТОВ «Лінк-Медитал» (м. Київ), ТОВ «Астор-Медикал» (м. Київ), ПП «Нефросервіс» (м. Одеса), ТОВ «Артроніка» (м. Київ), ТОВ «ДіаЛайф» (м. Білгород-Дністровський), ТОВ «Д.Компані» (м. Київ), ТОВ «Інноваційна медична група» (м. Київ).

Узагальнена характеристика конкурентів бізнес-організації наглядно відображена в табл. 2.9:

Таблиця 2.9 - Характеристика конкурентів ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

Показники	ТОВ «Лінк-Медитал» (м. Київ)	ТОВ «Астор-Медикал» (м. Київ)	ПП «Нефросервіс» (м. Одеса)	ТОВ «Артроніка» (м. Київ)	ТОВ «ДіаЛайф» (м. Білгород-Дністровський)	ТОВ «Д.Компані» (м. Київ)	ТОВ «Інноваційна медична група» (м. Київ)
1	2	3	4	5	6	7	8
Сайт	<a href="https://link-medital.com">https://link-medital.com</a>	<a href="https://astor-medical.com.ua">https://astor-medical.com.ua</a>	-	<a href="https://www.artonika.com">https://www.artonika.com</a>	-	-	-
Напрями діяльності	Оптова реалізація лікарських засобів, виробів медичного призначення для потреб лікувально-профілактичних закладів	Постачання виробів медичного призначення для гемодіалізу, інфузійної терапії та продукції загального призначення для лікарень	Виробництво фармацевтичних продуктів, препаратів і матеріалів. Медична практика, в т.ч. спеціалізована	Оптово-роздрібна торгівля фармацевтичними, медичними і ортопедичними товарами. Ремонт і обслуговування медичного обладнання	Імпорт та продаж витратних матеріалів та наборів для проведення гемодіалізу, оптово-роздрібний продаж фармацевтичної та медичної продукції	Оптова торгівля фармацевтичними товарами	Оптова торгівля фармацевтичними товарами, загальна та спеціалізована медична практика
Власні (медичні центри) клініки для проведення діалізної терапії	Так	Так	Ні	Ні	Ні	Ні	Так
Ресейл-партнер продукції «Fresenius Medical Care»	+	+	+	-	-	-	+
Оборот компанії у 2022 році*	204 970 тис. грн.	154 654,3 тис. грн.	68 363,7 тис. грн.	329 285 тис. грн.	240 285,8 тис. грн.	10341,4 тис. грн.	62 580,5 тис. грн.
Чистий прибуток, у 2022 році*	-33 641 тис. грн.	22 392,6 тис. грн.	9 605,2 тис. грн.	2 267,0 тис. грн.	7 964,1 тис. грн.	-2 650,9 тис. грн.	4 408,1 тис. грн.

Джерело: дані отримано з Опендатабот – <https://opendatabot.ua>

Ринкову позицію основних конкурентів та досліджуваного ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» відображає карта стратегічних груп конкурентів за 2020-2022 рр., табл. 2.9 та рис. 2.10.

Таблиця 2.10 - Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп конкурентів ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Компанії	Частка компанії, %	Середньорічний темп приросту за період, %
1	2	3	4
1	ТОВ «Лінк-Медитал»	13,81	-13,2%
2	ТОВ «Астор-Медикал»	10,42	16,2%
3	ПП «Нефросервіс»	4,61	24,6%
4	ТОВ «Артроніка»	22,19	38,5%
5	ТОВ «ДіаЛайф»	16,20	18,5%
6	ТОВ «Д.Компані»	0,70	-9,5%
7	ТОВ «Інноваційна медична група»	4,22	15,5%
8	ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»	27,85	-18,3%

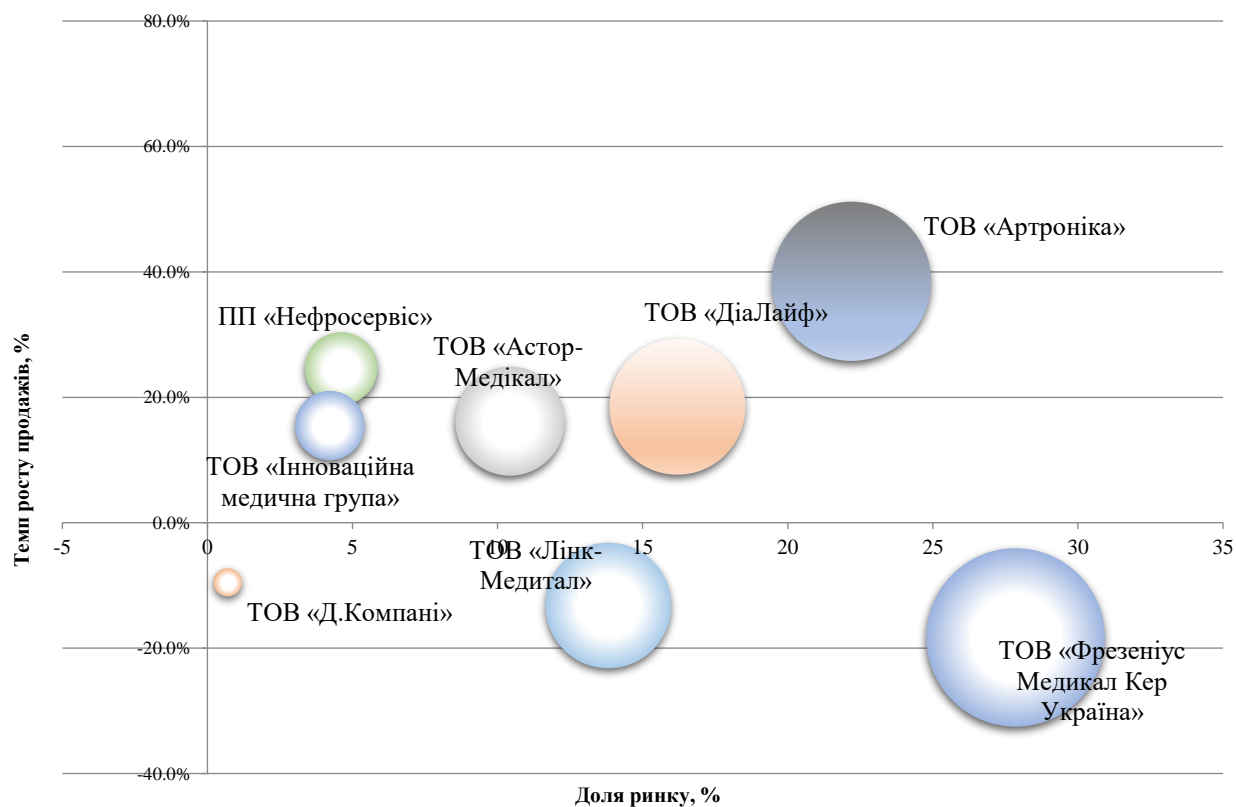


Рисунок 2.9. - Стратегічна карта груп конкурентів ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» у 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Відтак, основними конкурентами компанії ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» виступають ТОВ «Лінк-Медитал» (м. Київ), ТОВ «ДіаЛайф» (м. Білгород-Дністровський), ТОВ «Астор-Медікал» (м. Київ), ТОВ «Артроніка» (м. Київ). Вказані компанії паралельно виступають ресейлерами медичного обладнання «Fresenius Medical Care» на внутрішній ринок України.

**2. Фірми, що пропонують товари-замінники (субститути).** Така категорія товарів як обладнання та витратні матеріали для гемодіалізу відносяться до категорії товарів нееластичного попиту. Постачання апаратів для діалізу потребує визначених супутніх витратних матеріалів. Факт щодо відсутності можливості використовувати взаємозамінні приводить до виникнення можливих ризиків для життя та здоров'я пацієнтів, так як обладнання для гемодіалізу може бути взаємозамінним тільки з обладнанням та витратними матеріалами з аналогічними медичними і технічними характеристиками. В Україні відсутні нормативно-правові або інші документи, котрі визначали б питання взаємозамінності та сумісності кожного з типів витратних матеріалів до обладнання окремого виробника. В результаті постачальники обладнання володіють певною монополією на постачання витратних матеріалів у медичні заклади, з якими укладено відповідні попередні договори та контракти.

**3. Здатність постачальників медичного обладнання, витратних та супутніх матеріалів, які конкурують з ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна», диктувати свої умови.** Одним із суттєвих в даному контексті виступає фактор взаємозамінності та сумісності гемодіалізного обладнання. Значна частина витратних матеріалів для діалізу має відповідати суворим вимогам і ступінь його взаємозамінності невисока. Це приводить до того, виробники та постачальники такого обладнання встановлюють певні умови щодо цінової політики на витратні матеріали. Система постачання обладнання для діалізу та необхідних витратних матеріалів проводиться через державні тендерні закупівлі на конкурсній основі. Цінова пропозиція виробників залежить від попиту та потреби окремого ринку. Додатково для даного сегменту ринку можуть застосовуватися обмеження граничної постачальницько-збутової надбавки. Даний механізм ціноутворення здійснюється з урахуванням податків

та зборів для закупівлі медичних виробів, що фінансуються за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів.

#### **4. Здатність споживачів продукції фірми диктувати свої умови.**

Відповідно до порядку надання спеціалізованої медичної допомоги, національним законодавством передбачено, що певні категорії хворих на хронічну ниркову недостатність (ХНН) V стадії можуть самостійно обирати де (за територією надання медичної підтримки) і на якому обладнанні (за типом, видом, моделлю) отримувати процедуру гемодіалізу. У зв'язку із поточною ситуацією в Україні, військовою агресією РФ можливості отримувати медичне обслуговування обмежені. В даному аспекті пацієнти, що потребують гемодіалізу користуються послугами не лише державних, а й приватних медичних закладів. В свою чергу, лікарняні заклади самостійно визначають потреби в необхідних їм витратних матеріалах. Що стосується попиту з боку закладів охорони здоров'я, то він є постійним, що пов'язано із зростанням кількості хворих саме на ХНН V стадії, потребах у заміні діючого в медичних закладах обладнання, термін експлуатації якого завершується. Зростання попиту має позитивний вплив на обсяги виробництва та постачання гемодіалізного обладнання на ринок України.

**6. Дії з боку уряду та влади.** Державна політика України щодо підтримки ХНН здійснюється через відповідні законодавчі та нормативні механізми та включає фінансування лікування пацієнтів методом гемодіалізу. В свою чергу Міністерством охорони здоров'я України передбачено спеціальні тарифи для медичних установ щодо надання послуги діалізної підтримки пацієнтів. Важливим аспектом є робота Антимонопольного Комітету України (АМКУ) щодо запобігання порушень законодавства у сфері захисту економічної конкуренції на ринку послуг з гемодіалізу. Зокрема, АМКУ працює над запровадженням технічних умов (стандартів) щодо регуляції взаємозамінності витратних матеріалів для апаратів гемодіалізу, які експлуатуються медичними закладами України. Додатково АМКУ врегульовує конкурентну політику в сегменті закупівель та постачання обладнання та витратних матеріалів для проведення процедур гемодіалізу. Узагальнення комплексного аналізу конкурентного ринкового середовища ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера представлено на рис. 2.10:

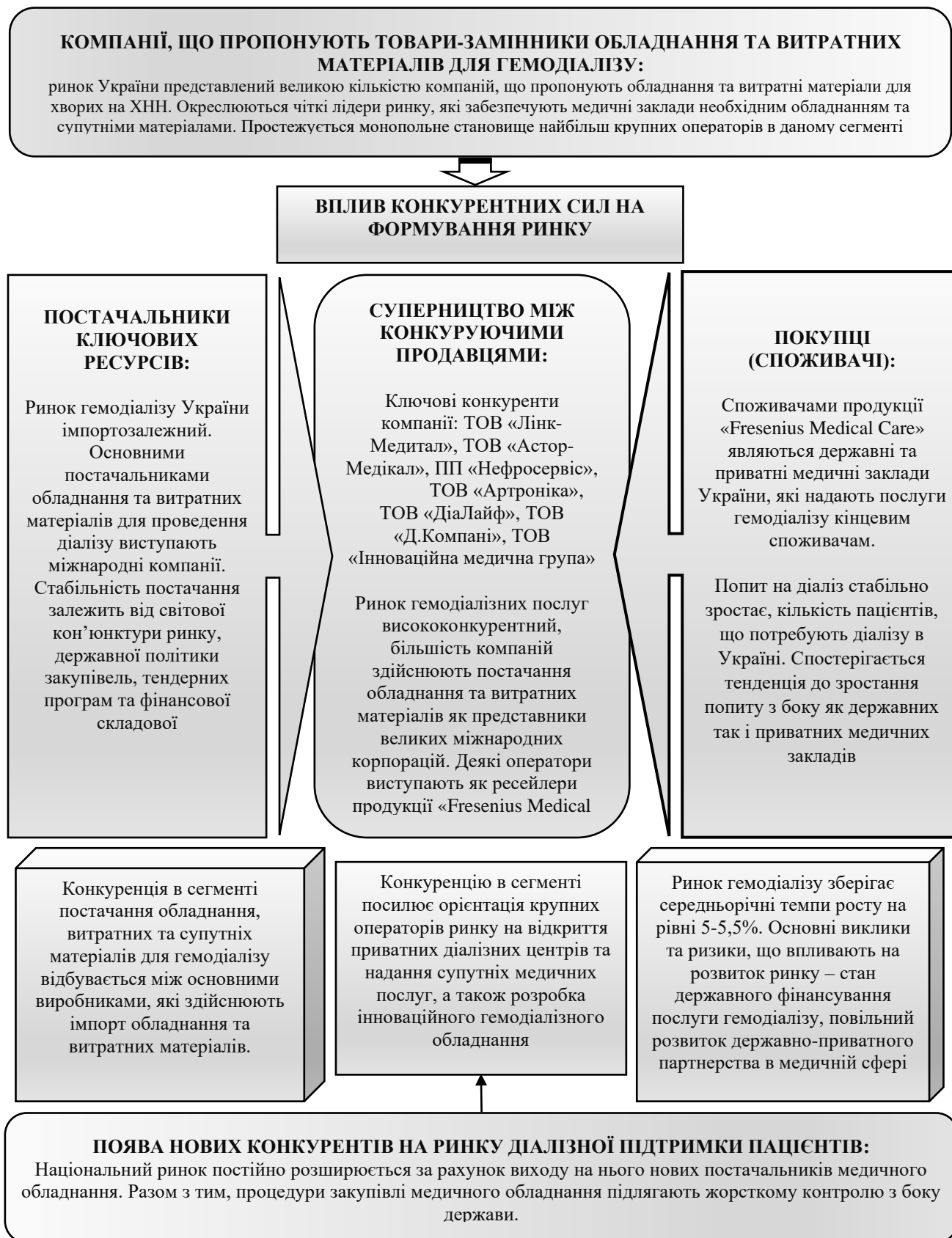


Рисунок 2.10. - Модель п'яти конкурентних сил для ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за підходом М. Портера

Джерело: побудовано автором за даними дослідження ринкової позиції бізнес-організації

Подальше дослідження бізнес-середовища функціонування ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» потребує комплексної характеристики зовнішнього та внутрішнього оточення компанії на базі інструментів SWOT-аналізу. Попередній аналіз та чинників оточуючого середовища компанії представлені в Додатку В. Оцінювання проводилось на основі експертного опитування представників компанії: генерального директора, фінансового директора, HR менеджера, фахівців відділу маркетингу та продажу, керівника відділу з регуляторних питань та якості, керівника проєктів та провайдингу.

Відповідно до проведеного дослідження можливостей та загроз зовнішнього мікро- та макросередовища можна виокремити певний перелік чинників, що сприятимуть розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на національному ринку медичного обладнання, зокрема:

- політика МОЗ України щодо централізованої закупівлі і забезпечення регіональних закладів охорони здоров'я лікарськими засобами, обладнанням та витратними матеріалами для хворих на ниркову недостатність в рамках державних цільових програм;
- стабілізація розвитку національного ринку медичного обладнання, відновлення роботи медичних закладів в звільнених регіонах, інфраструктурні зміни щодо підвищення якості надання медичної допомоги тощо;
- розвиток державно-приватного партнерства в медичній сфері за підтримки НСЗУ. Тенденції впровадження медичної реформи та політики покращення ефективності роботи медичних закладів та галузі в цілому;
- зростання попиту з боку закладів охорони здоров'я через зростання кількості хворих хронічну ниркову недостатність V стадії, виникнення потреб у заміні наявного в закладах обладнання, термін експлуатації якого завершився;
- зростання доходів населення, що призведе до зростання рівня попиту на медичні послуги та до збільшення долі споживачів медичних послуг;
- відновлення та розвиток інфраструктури медичних закладів, орієнтація на закупівлю якісного медичного обладнання.

Результуюча таблиця проведення SWOT – аналізу ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» представлена нижче:

Таблиця 2.11 - SWOT – аналіз ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

	<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
	<p>1. Представництво потужного міжнародного оператора ринку – виробника медичного обладнання групи «Fresenius Medical Care».</p> <p>2. ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» - єдина дочірня компанія безпосередньо виробника в Україні. При прямих продажах ціни на медичне обладнання є суттєво нижчими, ніж ціни конкурентів, оскільки не включають націнку дистриб'юторів.</p> <p>3. Вертикально-інтегрований бізнес, що охоплює виробництво медичного обладнання, супутніх та витратних матеріалів, мережу власних медичних центрів.</p> <p>4. Компанія орієнтована на впровадження сучасних технологічних рішень та розробок, має налагоджене систему контролю та підтримки якості своєї продукції.</p> <p>5. Бізнес компанії охоплює медичну практику та надання медичних послуг хворим на ХНН на базі власних медичних центрів в Черкасах, Чернігові та Харкові.</p> <p>6. Диверсифікований підхід до управління продуктовим портфелем та збутом, дистриб'юторська мережа (рисейлер-партнери). Партнерські центри працюють у Львові, Києві, Запоріжжі та Одесі</p>	<p>1. Зниження рівня прибутковості роботи представництва компанії, збиткова діяльність у 2020-2022 роках. Збиток 2022 р. - 152 521 тис. грн.</p> <p>2. Високий рівень загрози банкрутства через неефективну роботу компанії з трансфертним ціноутворення та завищені суми резервів під безнадійну заборгованість (орієнтовно 67 % у 2022 р. порівняно із 4% у попередніх періодах).</p> <p>3. Низький рівень ліквідності та платоспроможності бізнес-організації (к. покриття – 0,47, швидка ліквідність – 0,31, абсол. ліквідність – 0,09 у 2022 р.).</p> <p>4. Географічна експансія та розвиток регіональних ринків збуту потребує додаткових вкладень в розвиток продуктів компанії.</p> <p>5. Втрата частини ринкового сегменту під впливом зовнішніх чинників – військова агресія РФ призвела до руйнації медичних закладів та спеціалізованих центрів з гемодіалізу</p>
<b>Можливості (O)</b>	<b>SO-стратегія</b>	<b>WO-стратегія</b>
<p>1. Стабілізація розвитку ринку медичного обладнання, відновлення роботи медичних закладів, інфраструктурні зміни у сфері надання медичної допомоги.</p> <p>2. Розвиток державно-приватного партнерства в медичній сфері за підтримки НСЗУ.</p> <p>3. Зростання попиту з боку закладів охорони здоров'я у зв'язку із зростанням кількості хворих на ХНН V стадії, виникненням потреб у заміні наявного в лікарнях обладнання, термін експлуатації якого закінчився.</p> <p>4. Подолання кризових явищ в економіці країни. Підвищення купівельної спроможності населення сприятиме задоволенню відкладеного попиту на медпослуги.</p> <p>5. Відновлення та розвиток інфраструктури медичних закладів, орієнтація на закупівлю якісного медичного обладнання.</p>	<p><i>Стратегія розвитку бізнес-організації.</i></p> <p>1. Розвиток та масштабування бізнесу на регіональному ринку України.</p> <p>2. Розширення діяльності ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за рахунок диверсифікації продуктового портфелю. Укладення контрактів на імпорт обладнання інших торгових марок.</p>	<p><i>Антикризова стратегія росту.</i></p> <p>1. Розвиток конкурентних переваг ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» як надійного постачальника медичного обладнання, що має налагоджену логістику та сформований ринок збуту.</p> <p>2. Оптимізація діяльності бізнес-компанії через стабілізацію фінансового стану та удосконалення системи фінансового управління компанії.</p>
<b>Загрози (T)</b>	<b>ST-стратегія</b>	<b>WT-стратегія</b>
<p>1. Посилення конкуренції на ринку медичного обладнання за рахунок нарощування потенціалу глобальних операторів (провайдерів) ринку</p> <p>2. Скорочення фінансування, нестабільність політичної та економічної ситуації в країні, вплив військового збройного конфлікту</p> <p>3. Зміна фіскального законодавства в області оподаткування зовнішньоекономічних операцій, зростання витрат на імпорт медичного обладнання</p> <p>4. Погіршення ринкової кон'юнктури, ціновий демпінг на ринку послуг сервісу техніки з боку підрядників, які не є виробниками.</p> <p>5. Корупційні ризики, відсутність гарантій відповідності та виконання договорів, обмежений фінансовий потенціал, неможливість тривалого інвестування державних коштів</p>	<p>Забезпечення зростання прибутковості компанії за рахунок спеціалізації на прибуткових сегментах ринку, а також розширення продуктового портфелю компанії</p> <p>Розширення сегменту витратних та супутніх матеріалів для обслуговування гемодіалізного обладнання.</p>	<p>Розробка та реалізація напрямків щодо удосконалення фінансового менеджменту компанії у напрямку антикризового управління ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна».</p>

6. Неefективне використання державних коштів та/або коштів місцевих бюджетів, затримки в проведенні процедур тендерів.		
--	--	--

*Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»*

Отже, ключові напрямки управлінської діяльності ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» мають бути орієнтовані на:

1. Розвиток та масштабування бізнесу компанії на регіональному ринку України за рахунок наявності широкої дистрибуторської мережі, налагодженої системи продажів через ресейлінгові компанії. Розширення співробітництва з приватними медичними закладами, постачання медичного обладнання на умовах застосування відстрочення платежу або інструментів фінансового лізингу.

2. Утримування та розвиток конкурентних переваг ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» як глобального, надійного постачальника медичного обладнання. ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» здійснює розвиток бізнесу групи компаній «Fresenius» шляхом розповсюдження обладнання для гемодіалізу в заклади охорони здоров'я Україні для їх подальшої експлуатації

3. Оптимізація діяльності бізнес-компанії через стабілізацію фінансового стану та удосконалення системи фінансового управління компанії. Розробка та реалізація напрямків щодо удосконалення фінансового менеджменту компанії у напрямку антикризового управління ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна».

4. Забезпечення зростання прибутковості компанії за рахунок спеціалізації на прибуткових сегментах ринку. Зокрема, розширення сегменту витратних та супутніх матеріалів для обслуговування гемодіалізного обладнання. Дослідження роботи підприємства на внутрішньому ринку України свідчить про перспективність та прибутковість даного напрямку. Окрім того, перспективним для компанії залишається напрямок диверсифікації продуктового портфелю за рахунок включення у нього нових брендів медичного обладнання для діалізу. В зв'язку з недостатньою забезпеченістю медичних закладів України діалізною медтехнікою та загальним позитивними трендом розвитку національного ринку медичного обладнання вбачається доцільним розширення товарного портфелю ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна». Деталізація даного напрямку та його вигоди для компанії буде розглянуто в наступному розділі роботи.

### 2.3. Оцінка впливу кризоутворювальних чинників на систему управління ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

Діагностика поточного стану управлінської та фінансової діяльності ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» включає: аналітичну оцінку фінансового стану базового підприємства, аналізування діяльності бізнес-організації на основі оцінки ефективності діяльності підприємства на основі використання методів комплексної та рейтингової оцінки кризового стану та загрози банкрутства досліджуваного суб'єкта господарювання.

На першому етапі дослідження проведемо обчислення основних фінансових індикаторів фінансового стану бізнес-організації. Зокрема: показники ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності діяльності компанії. В табл. 2.12 відображено динаміку показників ліквідності для ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.12 - Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за період 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	Нормативне значення/ тенденція	Період дослідження			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
			2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом	> 0	-0,80	-0,93	-1,12	-0,13	-0,20	15,88	21,27
2	Коефіцієнт покриття	1,5-2	0,56	0,63	0,47	0,07	-0,16	12,70	-24,81
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1	0,28	0,43	0,31	0,15	-0,12	53,78	-27,27
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,2 - 0,35	0,05	0,12	0,09	0,07	-0,04	145,02	-29,46
5	Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат	> 0,5	-1,62	-2,99	-3,38	-1,37	-0,39	84,71	13,06
6	Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	≤ 1	9,0	3,2	4,5	-5,8	1,4	-64,5	43,0

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності (Додаток Б)

Отже, проведений аналіз свідчить про прояви кризових тенденцій в діяльності бізнес-організації. Зокрема, в досліджуваному періоді у компанії відсутня можливість фінансування поточних оборотних активів фінансується за рахунок власних коштів через збиткову діяльність останньої. Від'ємне значення власного капіталу компанії загрожує втратою платоспроможності та потенційним банкрутством компанії. Окрім того, внаслідок збиткової діяльності ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за період 2020-2022 рр. у підприємства немає достатнього обсягу оборотних активів для погашення поточних боргів. Це підтверджує розрахунок коефіцієнта покриття, який не відповідає нормативним значенням та знаходився в діапазоні від 0,56 у 2020 році до 0,47 на кінець 2022 року.

Абсолютна ліквідність або платоспроможність організації вказує на те, що лише 9% своїх короткострокових зобов'язань компанія може погасити негайно. Низький рівень показника вказує на проблеми в компанії стосовно неефективності поточної стратегії управління фінансовими ресурсами.

Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» дозволяє стверджувати, що якість політики комерційного кредитування компанії потребує більш системного підходу, так як поточне значення показника значно перевищує нормативне. Неефективне управління кредиторсько-дебіторською заборгованістю приводить до зниження ліквідності та платоспроможності досліджуваного підприємства та призводить до погіршення його фінансового стану. Загалом, проведений аналіз вказує на нестійкий фінансовий стан об'єкта дослідження.

Поглибити аналіз фінансового стану та визначити вплив кризоутворювальних чинників на систему управління ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» допоможе оцінювання показників фінансової стійкості компанії. Війна в Україні та кризові явища вітчизняної економіки віддзеркалюються на діяльності усіх суб'єктів господарювання. Результати розрахунків вказують на

послаблення фінансової стійкості досліджуваної компанії. Таблиця 2.13 ілюструє результати розрахунку відповідних коефіцієнтів:

Таблиця 2.13 - Коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за період 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	Нормативне значення/тенденція	Період дослідження			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
			2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Коефіцієнт фінансової автономії	> 0,5	-0,4	-0,09	-0,2	0,29	-0,15	-75,8	162,8
2	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0 збільш.	1,6	5,6	2,7	4,03	-2,94	252,6	-52,3
3	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	< 0,5	1,39	0,91	1,25	-0,48	0,34	-34,6	37,5
4	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів (коефіцієнт фінансового левериджу)	≤ 0,5, крит. - 1	-3,59	-9,68	-5,06	-6,10	4,62	170,0	-47,7
5	Оборотність дебіторської заборгованості	> 0, збільш.	6,8	4,8	3,0	-2,02	-1,76	-29,6	-36,6
6	Оборотність кредиторської заборгованості	> 0, збільш.	0,86	1,58	0,73	0,7	-0,9	82,9	-53,9
7	Оборотність запасів	> 0, збільш.	2,55	6,32	3,75	3,8	-2,6	148,1	-40,7
8	Оборотність активів	> 0, збільш.	1,15	1,34	0,86	0,2	-0,5	16,3	-35,6
9	Відношення власних коштів до позикових (коефіцієнт фінансової стійкості)	Зростання	-0,28	-0,10	-0,20	0,2	-0,1	-63,0	91,2

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності (Додаток Б)

Так, коефіцієнт фінансової автономії компанії характеризується від'ємним значенням і сигналізує про високий рівень ризиків і низьку стійкість ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» в середньостроковій перспективі. В свою чергу позитивне значення коефіцієнта маневреності власного капіталу вказує на достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів компанії і можливість часткового фінансування оборотних. Станом на кінець 2022 року показник зменшився до 2,7 на противагу 5,6 у 2021 році, проте знаходився в межах нормативного значення.

При прийнятному значенні показника концентрації позикового капіталу підприємств на рівні  $< 0,5$ , на досліджуваному суб'єкті господарювання даний показник становив 1,39 - у 2020 році, 0,91 – у 2021 році та із тенденцією до зростання 1,25 на кінець 2022 року. Варто вказати на завищений рівень концентрації позикового капіталу та критичне значення рівня левереджу компанії. Вказане свідчить про потребу в оптимізації поточної структури капіталу компанії, активізації управлінської команди у напрямку підвищення прибутковості роботи ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» через удосконалення фінансового антикризового менеджменту, генерації фінансових надходжень та більш раціонального розміщення акумульованого капіталу особливо в частині власних оборотних коштів.

Варто вказати на достатньо ефективну політику бізнес-організації у напрямку управління поточними запасами та активами. На це вказує позитивна динаміка таких коефіцієнтів як оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості, оборотність запасів і активів. Проте, фінансовий період 2020-2022 років компанії завершила зі збитками, що в свою чергу відобразилось на ефективності використання наявного ресурсного потенціалу підприємства.

Наступною групою показників, що характеризують поточний стан справ підприємства виступають показники рентабельності діяльності. Динаміку зміни рентабельності діяльності компанії за 2020-2022 роки відображено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 - Динаміка показників рентабельності ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за період 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	Період дослідження			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
		2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Коефіцієнт рентабельності витрат	0,19	0,21	0,18	0,02	-0,03	9,2	-12,3
2	Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,12	-0,13	-0,37	-0,01	-0,24	5,4	189,5
3	Коефіцієнт рентабельності активів	-0,14	-0,17	-0,32	-0,03	-0,15	22,6	86,3
4	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,36	-1,83	-1,30	-1,47	0,53	406,4	-29,1

*Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності (Додаток Б)*

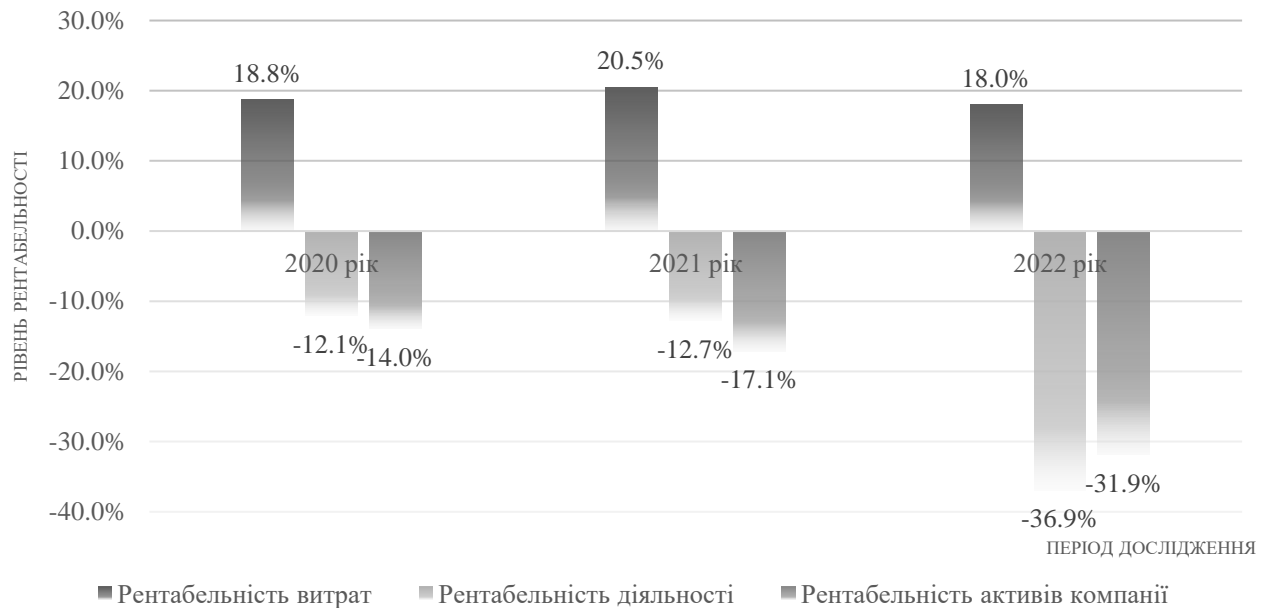


Рисунок 2.11. - Динаміка ключових показників рентабельності (прибутковості) ведення бізнесу ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за період 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності (Додаток Б)

Проведений аналіз динаміки показників рентабельності діяльності компанії в контексті антикризового управління вказує на зниження прибутковості роботи компанії, погіршення ефективності використання наявного ресурсного потенціалу та поточних активів. Збиткова діяльність ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за період 2020-2022 рр. привела до погіршення фінансових можливостей підприємства та кризового стану останнього.

Важливим етапом дослідження внутрішнього середовища ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» виступає інтегральний аналіз поточного стану компанії за моделями ймовірності банкрутства. Для проведення аналізу обрано дві моделі оцінювання глибини кризового стану підприємства:

- універсальна дискримінантна модель О. Терещенка:

$$Z = 1,5 X_1 + 0,08 X_2 + 10 X_3 + 5 X_4 + 0,3 X_5 + 0,1 X_6 \quad (2.1)$$

- модифікована п'ятифакторна модель Е. Альтмана або Z – модель:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,995X_5 \quad (2.2)$$

- модель Л.В. Спрінгейта:

$$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D \quad (2.3)$$

В табл. 2.15 представлено методологію розрахунку, граничні значення вказаних моделей інтегральної оцінки кризового стану бізнес-організації:

Таблиця 2.15 - Моделі інтегральної оцінки кризового стану ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» [54]

№ з/п	Показники	Граничні значення	Переваги моделі
1	2	3	4
1	Модифікована п'ятифакторна модель Е. Альтмана або Z – модель: $Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,995X_5$		
-	$X_1$ = робочий капітал / підсумок активу балансу	Значення для Z-показника:  $Z < 1,23$ – висока ймовірність банкрутства;  $Z = 1,23$ – граничне значення ймовірності банкрутства;  $Z > 1,23$ – низька ймовірність банкрутства	Простота розрахунку, відображає різні аспекти господарської діяльності підприємства
-	$X_2$ = нерозподілений прибуток (збиток) / підсумок активу балансу		
-	$X_3$ = прибуток (збиток) до оподаткування / підсумок активу балансу		
-	$X_4$ = власний капітал / довгострокові та поточні зобов'язання		
-	$X_5$ = виручка від реалізації продукції / підсумок активу		
2	Універсальна дискримінантна модель О. Терещенка: $Z = 1,5 X_1 + 0,08 X_2 + 10 X_3 + 5 X_4 + 0,3 X_5 + 0,1 X_6$		
-	$X_1$ = cash-flow / зобов'язання	$Z > 2$ – відсутність загрози банкрутства;  $1 < Z < 2$ – порушена фінансова стійкість, компанія потребує антикризового управління;  $0 < Z < 1$ – загрожує банкрутство;  $Z < 0$ – підприємство фактично є банкрутом.	Модель враховує умови роботи національних підприємств, створена з урахуванням реалій економічного розвитку України
-	$X_2$ = баланс / зобов'язання		
-	$X_3$ = прибуток / баланс		
-	$X_4$ = прибуток / виручка від реалізації		
-	$X_5$ = виробничі запаси / виручка від реалізації		
-	$X_6$ = виручка від реалізації / баланс		
3	Модель Л.В. Спрінгейта: $Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D$		
-	A = оборотний капітал / підсумок активу балансу	$Z < 0,862$ – підприємство вважається потенційним банкрутом.  $Z > 0,862$ – підприємство можна вважати нормально функціонуючим	Для моделі характерна простота розрахунку базових показників, точність прогнозування складає > 90 %
-	B = прибуток (збиток) до оподаткування / підсумок активу балансу		
-	C = прибуток (збиток) до оподаткування / поточні зобов'язання		
-	D = виручка від реалізації продукції / підсумок активу		

Джерело: побудовано автором за [54]

На основі представлених вище показників проведемо розрахунок потенційної загрози банкрутства для компанії ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на базі фінансової звітності компанії у 2020-2022 роках, табл. 2.16-2.18

Таблиця 2.16 - Оцінка кризового стану ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана за період 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	Період дослідження		
		2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4	5
1	$X_1 = \text{робочий капітал} / \text{підсумок активу балансу}$	-0,800	-0,597	-1,124
2	$X_2 = \text{нерозподілений прибуток (збиток)} / \text{підсумок активу балансу}$	-0,544	-0,713	-0,881
3	$X_3 = \text{прибуток (збиток) до оподаткування} / \text{підсумок активу балансу}$	-0,140	-0,171	-0,318
4	$X_4 = \text{власний капітал} / \text{довгострокові та поточні зобов'язання}$	-0,279	-0,103	-0,197
5	$X_5 = \text{виручка від реалізації продукції} / \text{підсумок активу}$	1,154	1,342	0,863
6	<b><math>Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,995X_5</math></b>	-0,437	-0,271	-1,766

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності (Додаток Б)

Проведений розрахунок показав, що у досліджуваному періоді на ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» існує висока ймовірність банкрутства, так як значення для Z-показника менше 1,23. В ході аналізу визначено, що окремі бізнес-організація має від'ємні значення обсягу власного капіталу, характеризується збитковою діяльністю, а відповідно перебуває у загрозовому стані.

Результати оцінювання кризового стану ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за моделлю О. Терещенка за 2020-2022 роки відображено в табл. 2.17:

Таблиця 2.17 - Оцінка кризового стану ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за дискримінантною моделлю О. Терещенка за період 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	Період дослідження		
		2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4	5
1	$X_1 = \text{cash-flow} / \text{зобов'язання}$	0,050	0,122	0,086
2	$X_2 = \text{баланс} / \text{зобов'язання}$	0,721	1,103	0,803
3	$X_3 = \text{прибуток} / \text{баланс}$	-0,140	-0,171	-0,319
4	$X_4 = \text{прибуток} / \text{виручка від реалізації}$	-0,121	-0,127	-0,369
5	$X_5 = \text{виробничі запаси} / \text{виручка від реалізації}$	0,330	0,131	0,226
6	$X_6 = \text{виручка від реалізації} / \text{баланс}$	1,154	1,342	0,863
7	<b><math>Z = 1,5 X_1 + 0,08 X_2 + 10 X_3 + 5 X_4 + 0,3 X_5 + 0,1 X_6</math></b>	-1,653	-1,904	-4,685

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності (Додаток Б)

За результатами розрахунків, проведених в таблиці 2.15 можна стверджувати, що за період 2020-2022 років компанія ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» має незадовільні показники, а саме від -1,653 до -4,685 що свідчить про загрозу банкрутства для даного суб'єкта бізнесу.

Таблиця 2.18 ілюструє результати оцінювання ймовірності банкрутства для досліджуваного стану ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за моделлю Л.В. Спрінгейта:

Таблиця 2.18 - Оцінювання ймовірності настання банкрутства ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за моделлю Л.В. Спрінгейта за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	Період дослідження		
		2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4	5
1	A = оборотний капітал / підсумок активу балансу	0,770	0,567	0,587
2	B = прибуток (збиток) до оподаткування / підсумок активу балансу	-0,140	-0,171	-0,318
3	C = прибуток (збиток) до оподаткування / поточні зобов'язання	-0,101	-0,188	-0,256
4	D = виручка від реалізації продукції / підсумок активу	1,154	1,342	0,863
5	<b>Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D</b>	0,747	0,467	-0,192

*Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності (Додаток Б)*

Відповідно до оцінювання ймовірності настання банкрутства на ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за моделлю Л.В. Спрінгейта приходимо до висновку, що ризик настання банкрутства компанії високий. Такий стан справ викликаний через негативну тенденцію зміни темпів приросту таких показників як: валовий та чистий прибутки, неефективне управління нормативами дебіторської заборгованості, зростання обсягу та зниження якості дебіторської та кредиторської заборгованості, збиткова діяльність компанії у напрямку надання послуг з діалізного обслуговування клієнтів. Той факт, що величина власного капіталу підприємства має від'ємне значення за весь період дослідження приводить до некоректних результатів розрахунків відповідних фінансових показників.

Проведений аналіз фінансового стану ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» в контексті антикризового управління дозволяє стверджувати, що в компанії присутні окремі прояви кризових тенденцій. Компанія демонструє стійку збитковість у період 2020-2022 років за основними досліджуваними коефіцієнтами. Зниження рівня рентабельності діяльності бізнес-організації є наслідком зростання операційних витрат, а також витрат на збут та реалізацію медичного обладнання, а також скорочення обсягів реалізації в досліджуваному періоді. Аналіз за моделями ймовірності банкрутства дозволив виявити, що

бізнес-організації погрожує не тільки погіршення фінансового стану та існує досить високий ризик банкрутства. Від'ємне значення обсягу власного капіталу в поєднанні із збитковою діяльністю компанії характеризує її як потенційного банкрута. Оцінювання абсолютних та порівняльних фінансових показників поточної діяльності ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна», аналіз фінансових коефіцієнтів та інтегральна оцінка фінансового стану на базі моделей ймовірності банкрутства дозволили визначити проблеми, присутні в управлінні та забезпеченні фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, ділової активності і рентабельності діяльності бізнес-організації. Здійснений комплексний аналіз слугуватиме базою для подальшого визначення антикризової стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, в межах другого розділу здійснено дослідження організаційно-управлінської діяльності ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна», оцінки впливу кризоутворювальних чинників на систему управління компанією та моніторинг бізнес-середовища функціонування базового підприємства. За результатами аналізу було ідентифіковано передкризовий компанії, зафіксовано зниження ефективності діяльності та послаблення ринкових позицій компанії. Визначено, що погіршення роботи підприємства відбувалось під впливом факторів зовнішнього середовища та рядом внутрішньо системних чинників. Зокрема, збитковим напрямком роботи компанії визначено функціонування діалізних центрів у Черкасах та Чернігові, які здійснюють підтримуюче лікування пацієнтів методом гемодіалізу на безоплатній основі. Фінансового забезпечення з боку держави в рамках «Програми державних гарантій» не вистачає для покриття витрат поточної діяльності медзакладів.

Вбачається, що подальший антикризовий розвиток ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» має бути спрямований на:

- підвищення платоспроможності (ліквідності) компанії та ефективності використання фінансових ресурсів;
- оптимізацію ринкового розвитку компанії в сегменті діалізного обладнання та витратних матеріалів;

– підтримку та диверсифікацію продуктового портфелю бізнес-організації та раціональне використання ресурсного потенціалу.

В рамках дослідження окреслено наступні напрямки антикризового управління ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на національному ринку медичного обладнання та витратних матеріалів для лікування хворих на ХНН:

1. заходи щодо стабілізації фінансового стану та удосконалення системи фінансового антикризового управління компанією ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» шляхом оптимізації системи управління бізнес-процесами та фінансовими ресурсами компанії. Зокрема, удосконалення потребує система управління дебіторською заборгованістю компанії.

2. розвиток та масштабування бізнесу ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на регіональному ринку України за рахунок розширення продуктового портфелю. Перспективним напрямком для розвитку компанії є включення в товарний портфель компанії додаткових брендів діалізного обладнання, а також просування ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» як мультибрендової компанії з продажу медичного обладнання та витратних матеріалів.

## **РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКА НАПРЯМІВ АНТИКРИЗОВОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА» НА РИНКУ МЕДИЧНОГО ОБЛАДНАННЯ**

### **3.1. Обґрунтування заходів антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»**

Обґрунтування конкретних напрямків антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» в сегменті медичного обладнання включає розробку інструментів антикризового управління, які спрямовані на мінімізацію впливу існуючих кризових явищ і загроз та досягнення зростання прибутковості роботи бізнес-організації. Впровадження антикризових заходів в системі управління підприємством засноване на результатах попереднього вивчення поточного фінансового становища компанії та оцінки його ринкових позицій на національному ринку медичного обладнання. Найбільш ефективний результат від впровадження антикризових заходів планується досягнути шляхом мінімізації негативних впливів на розвиток ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» та досягнення базових стратегічних цілей бізнес-організації:

- забезпечення фінансової стійкості і платоспроможності ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»;
- використання внутрішніх можливостей і потенціалу для протидії кризовому розвитку та адаптації до впливу зовнішніх загроз з метою виходу з передкризового стану;
- підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців, прискорене погашення дебіторської заборгованості;
- оптимізація роботи із бізнес-партнерами та диверсифікація товарного асортименту компанії. В даному аспекті для компанії важливо налагодити ефективну співпрацю з ключовими партнерами-дистриб'юторами, які здійснюють продаж продукції ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» в контексті логістичної, організаційної та фінансової взаємодії;

– диференціація діяльності за рахунок розширення та підвищення якості сервісної підтримки та обслуговування споживачів (покупців) обладнання. Якісне гарантійне сервісне обслуговування дозволяє підтримувати лояльність клієнтів шляхом забезпечення їх постійного технічного та інформаційного супроводу. Окрім того, послуги з технічного обслуговування, ремонту та розширення гарантій забезпечують збільшення доходів компанії, капіталізацію бренду «Fresenius Medical Care» на ринку медичного обладнання.

З огляду на проведені дослідження було визначено наступні напрями антикризового розвитку компанії на національному ринку функціонального медичного обладнання для хворих на ХНН:

– мобілізація внутрішніх фінансових ресурсів та оптимізація структури власного капіталу бізнес-організації. Оптимізація резервів безнадійної заборгованості. Формування інструментів ефективного управління дебіторською заборгованістю підприємства;

– оптимізація бізнес-структури ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за рахунок стратегії даунсайзингу (скорочення) окремих напрямків діяльності компанії в довгостроковій перспективі. В даному контексті з економічної точки зору вбачається за потрібне припинення діяльності діалізних центрів, які функціонують в окремих регіонах (Чернігів, Чернівці) через їх неприбутковість на невідповідність загальнокорпоративним стандартам ведення бізнесу Fresenius Medical Care. Проте, з огляду на складні економічні умови, повномасштабну війну та соціальну значимість діалізної підтримки пацієнтів даний стратегічний напрямок планується до реалізації в довгостроковій перспективі;

– посилення конкурентних переваг ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» як офіційного представництва Fresenius Medical Care на ринку діалізного обладнання України на основі підтримки збалансованого продуктового портфелю компанії у відповідності до потреб споживачів та вимог ринкової кон'юнктури;

– диверсифікація продуктового портфелю компанії за рахунок пропозиції та просування нових брендів медичного обладнання для задоволення більш

широких потреб клієнтів. Компанія володіє власними структурами продажу та сервісу, відповідно розширення асортименту дозволить покрити потребу ключових ринків в спеціалізованому діалізному обладнанні та посили лідерство компанії на ринку, розширити клієнтську базу та збільшити виручку від реалізації обладнання.

Модель дерева рішень з переліком та деталізацією напрямів антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» представлено на рис. 3.1:

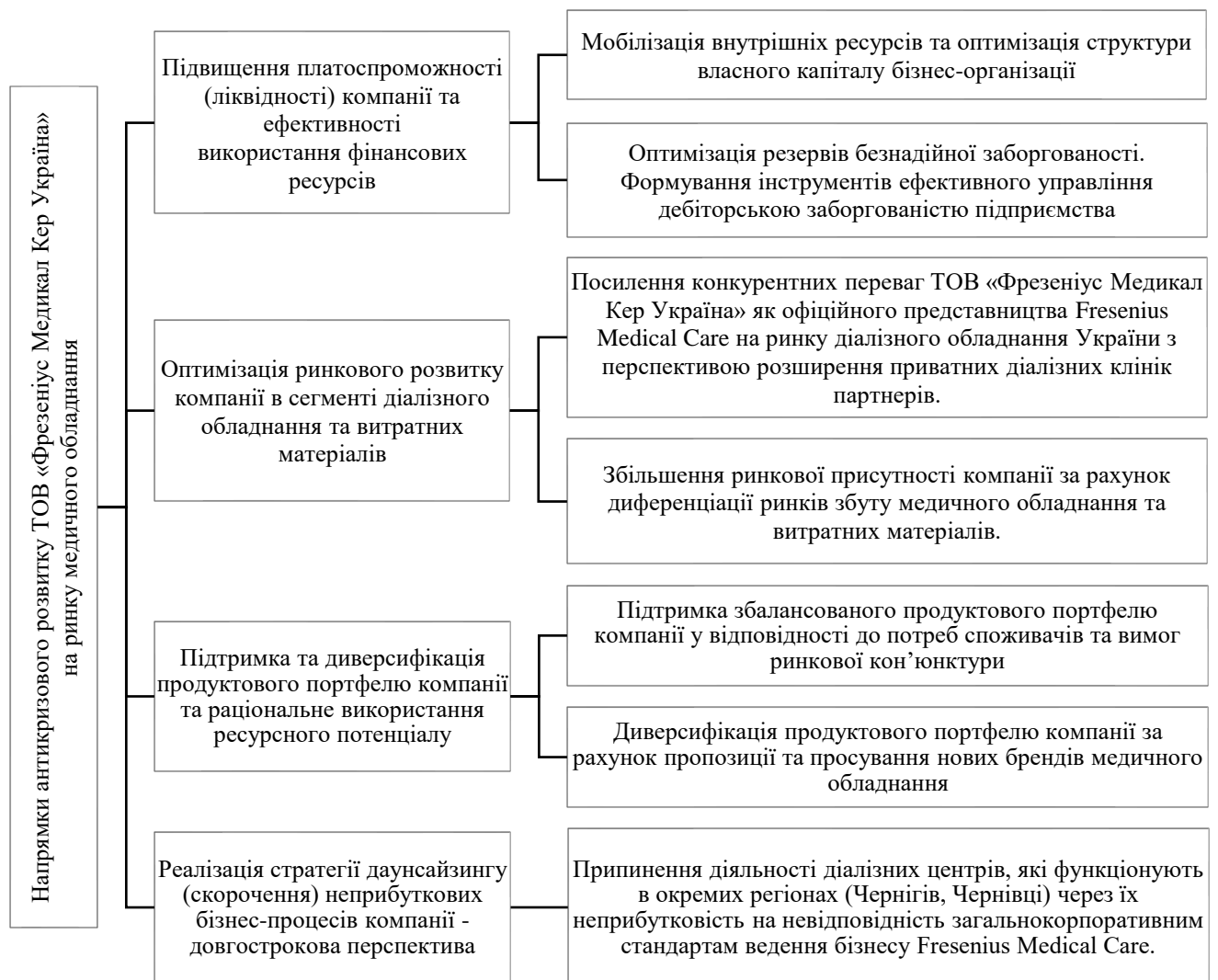


Рисунок 3.1. - Дерево цілей формування напрямків антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» в умовах кризи

*Джерело: власна розробка автора*

В процесів обґрунтування заходів антикризового розвитку бізнес-організації доцільно здійснити постановку цілей антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на основі технології SMART.



Рисунок 3.2. - Постановка цілей антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на основі SMART-технології

*Джерело: власна розробка автора*

Реалізація базових цілей антикризового розвитку компанії спрямована на подолання кризових явищ в діяльності бізнес-організації, утримування та посилення конкурентних позицій та розширення присутності ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на регіональному ринку України.

З метою деталізації та обґрунтування напрямів розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на ринку медичного обладнання України проведемо комплексний аналіз поточних ринкових позицій та сформуємо актуальну стратегію розвитку компанії на базі технології SPACE-аналізу – Strategic Position and Action Evaluation. Результати дослідження основних параметрів роботи підприємства відповідно до вказаної техніки представлено в табл. 3.1-3.4 та на рис. 3.3. Анкета для визначення потенціалу та можливостей компанії, а також результати опитування з відповідними розрахунками наведені в додатку Г до роботи.

Таблиця 3.1 -Оцінювання економічного потенціалу ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

Економічний та ресурсний потенціал бізнес-організації – FS	Вагові коефіцієнти	Оцінка експертів	Зважена величина
1	2	3	4
Рівень прибутковості та рентабельності діяльності ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на ринку медичного обладнання для діалізу хворих на ХНН	0,15	2	0,33
Рівень поточних витрат компанії (показник собівартості реалізації продукції)	0,1	3	0,28
Рентабельність використання наявних ресурсів (забезпеченість власним капіталом)	0,25	2	0,50
Фінансова стійкість компанії, показники ліквідності, платоспроможності та фінансової незалежності	0,2	3	0,52
Активність діяльності компанії в напрямку запровадження та реалізації інновацій	0,15	7	1,08
Інвестиційна привабливість бізнес-організації	0,15	7	1,11
<b>Разом</b>	<b>1,0</b>	<b>24,2</b>	<b>3,82</b>

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Таким чином, проведений розрахунок показників, що характеризують економічний та ресурсний потенціал бізнес-організації відповідно до експертного оцінювання становить 3,82 бали. Вказаний результат свідчить про погіршення економічного потенціалу компанії та послаблення її економічного становища.

Результати оцінювання складової «конкурентні переваги» компанії відображає таблиця 3.2:

Таблиця 3.2 - Оцінювання складової «конкурентні переваги» для ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

Унікальні конкурентні переваги бізнес-організації – СА	Вагові коефіцієнти	Оцінка експертів	Зважена величина
1	2	3	4
Ринкова позиція бізнес-організації, репутація компанії на ринку медичного обладнання	0,15	8	1,23
Активність та участь компанії в програмах державного приватного партнерства, тендерна політика компанії, участь в програмах НСЗУ	0,20	7	1,48
Ефективність маркетингової та комунікаційної політики компанії, відкритість та співпраця з стейкхолдерами	0,15	7	1,11
Якісні параметри медичного обладнання для діалізу, відповідність національним стандартам України	0,20	9	1,72
Розгалуженість каналів продажу, наявність власної дистриб'юторської мережі	0,20	7	1,36
Диверсифікованість асортименту медичного обладнання та витратних матеріалів в сегменті	0,10	6	0,58
<b>Разом</b>	<b>1,0</b>	<b>44,2</b>	<b>7,48</b>

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Отже, за напрямком унікальних конкурентних переваг ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на ринку медичної техніки України в сегменті діалізного обладнання компанія володіє значним потенціалом. За оцінками експертів зважена величина конкурентного потенціалу компанії становить 7,48 бала.

Таблиця 3.3 - Оцінювання привабливості бізнес-напрямку діяльності ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

Привабливість ринку (бізнес-напрямку) – IS	Вагові коефіцієнти	Оцінка експертів	Зважена величина
1	2	3	4
Ступінь інтенсивності конкуренції в сегменті діалізного обладнання для ХНН	0,1	7	0,66
Загальні тенденції та привабливість ринку медичного обладнання України	0,15	7	1,02
Залежність сегменту діалізного обладнання від загальних трендів на ринку медичного обладнання та інструментів	0,15	8	1,14
Вплив міжнародних тенденцій на зміну вектору розвитку національного ринку	0,2	9	1,72
Стабільність роботи ринкового сегменту, вплив дестабілізуючих факторів	0,25	5	1,35
Потенційні можливості компанії щодо розвитку ринку та продуктового портфелю	0,15	5	0,78
<b>Разом</b>	<b>1</b>	<b>40,2</b>	<b>6,67</b>

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Отже, привабливість ринкового сегменту діалізного обладнання та витратних матеріалів для розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» складає 6,67 балів. Оцінювання в розрізі перспективності розвитку ринку вказує

на широкі можливості компанії щодо розвитку продуктового портфелю в сегменті спеціалізованого обладнання для процедури діалізу.

Рішення щодо продуктової диверсифікації поточного асортименту медичного обладнання дозволить компанії перейти від продажу монобрендової лінійки «Fresenius Medical Care» до мультибрендового продажу діалізного медичного обладнання. Це у свою чергу сприятиме розширенню клієнтської бази компанії, потенційних ринків збуту та забезпечити підвищення загального обсягу продажу з метою подолання кризових явищ.

Оцінювання стабільності середовища діяльності ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» відображено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Оцінювання стабільності середовища для ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

Стабільність оточуючого середовища (зовнішні чинники ведення бізнесу) – ES	Вагові коефіцієнти	Оцінка експертів	Зважена величина
1	2	3	4
Стабілізація розвитку ринку медичного обладнання, відновлення роботи медичних закладів, інфраструктурні зміни у сфері надання медичної допомоги	0,2	6	1,12
Розвиток державно-приватного партнерства в медичній сфері за підтримки НСЗУ. Впровадження сучасних механізмів фінансування	0,2	5	0,92
Зміна фіскального законодавства в області оподаткування зовнішньоекономічних операцій, зростання витрат на імпорт медичного обладнання	0,15	7	0,99
Зростання попиту з боку закладів охорони здоров'я у зв'язку із зростанням кількості хворих на ХНН V стадії	0,25	8	1,95
Відновлення та розвиток інфраструктури медичних закладів, орієнтація на закупівлю якісного медичного обладнання.	0,2	5	1,00
<b>Разом</b>	<b>1</b>	<b>5,2</b>	<b>5,98</b>

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Проведені розрахунки свідчать, що стабільність та перспективність розвитку зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» оцінюється експертами в 5,98 балів.

Розрахунок вектору направленості стратегії розвитку бізнес-організації за методикою SPACE проводиться за наступними формулами:

$$X = IS - CA = 6,67 - 7,48 = -0,81 \quad (3.1)$$

$$Y = FS - ES = 3,82 - 5,98 = -2,16 \quad (3.2)$$

На рис. 3.3 представлено «Полігон матриці SPACE», побудований на основі результатів комплексної оцінки стратегічних перспектив розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна».

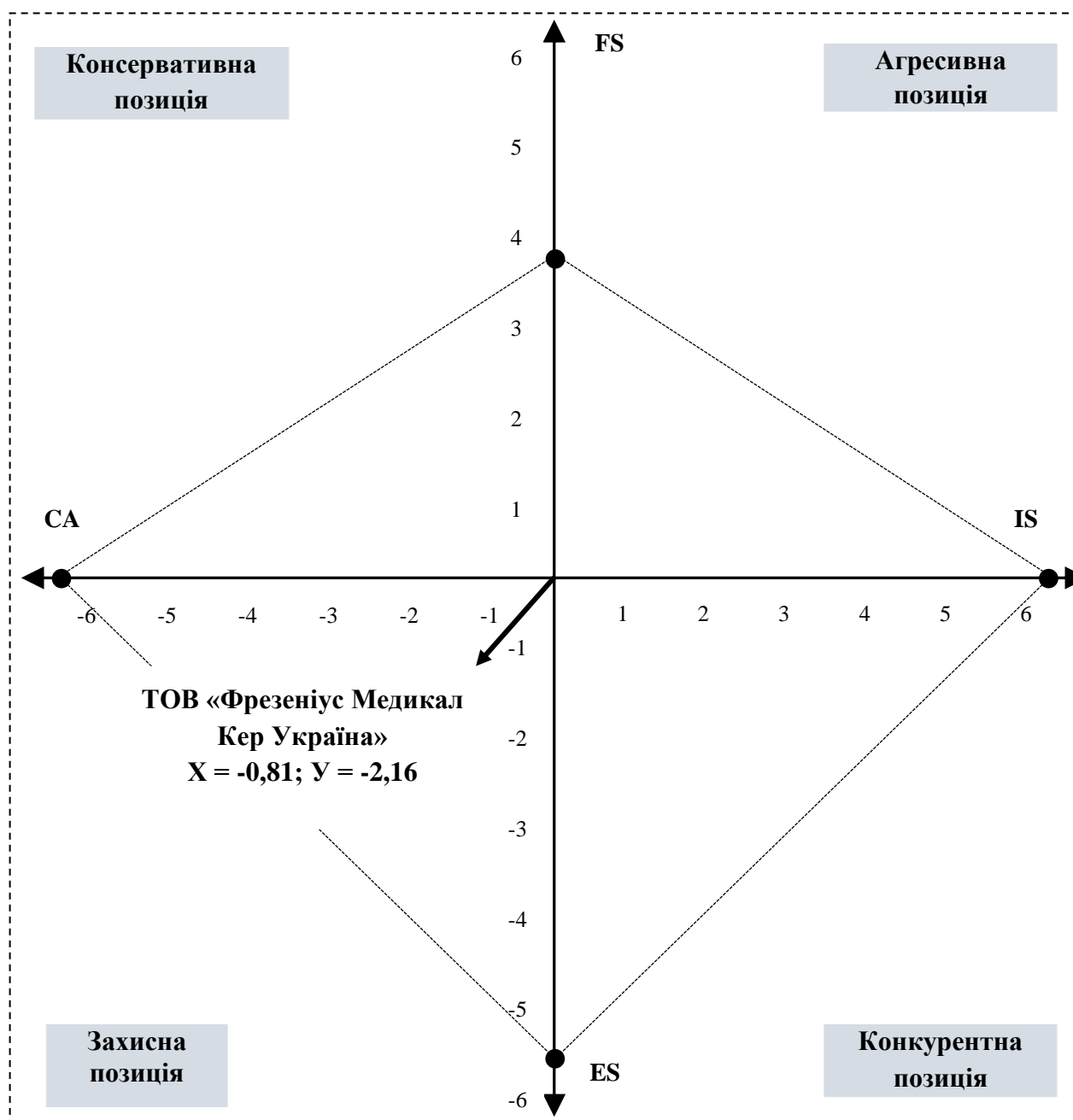


Рисунок 3.3. - Матриця SPACE-аналізу для компанії ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Відповідно до результатів матриці SPACE-аналізу ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» оптимальним напрямком подальшого розвитку компанії

на ринку медичного обладнання України є вибудовування захисної стратегії, спрямованої на захист та підтримку поточних позицій компанії та розвиток власних сильних сторін.

В контексті реалізації даного стратегічного вектору зусилля ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» необхідно спрямувати на:

- покращення фінансового стану бізнес-організації через стимулювання збільшення вхідних грошових потоків та збільшення виручки від реалізації;

- збільшення продажів шляхом продуктовогалузевої диверсифікації продуктового портфелю за рахунок розширення брендівих позицій компанії відповідно до запитів та попиту основних категорій споживачів, а також підтримки репутації серед постійних замовників компанії;

- оптимізації збутової політики ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна». В даному напрямку компанії рекомендується активізувати політику в галузі маркетингу з метою просування медичного обладнання, яке є висококонкурентним за рахунок високої якості та ціни, нижчої від середньоринкової. Конкурентність цін компанії забезпечується за рахунок того, що вона є прямим представником виробника в Україні.

Отже, антикризовий розвиток ТОВ ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на ринку медичного обладнання необхідно сконцентрувати на збільшенні обсягу доходів компанії, розширенні лінійки брендів діалізного обладнання та використанні ефективних інструментів збуту та позиціонування компанії як мультибрендового постачальника спеціалізованого діалізного обладнання. Завдяки реалізації стратегії диверсифікації продуктового портфелю підприємство зможе пом'якшити вплив кон'юнктурних коливань на ринку медичного обладнання, ефективніше використовувати наявні ресурси та розширити ринки збуту. Окрім того, ефективна політика просування бізнес-організації та її продуктового портфелю дозволить збільшити реалізацію спеціалізованого обладнання, що створить передумови для виходу ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» з фінансово-економічної кризи.

### **3.2. Економічне оцінювання впровадження антикризових напрямів розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»**

Антикризова стратегія розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» шляхом розширення (диференціації) продуктового портфелю компанії новими позиціями спеціалізованого обладнання для діалізу дозволить збільшити оборот від продажу даної категорії професійного медичного обладнання в середньому на 30% на рік. Головною метою запровадження даного стратегічного рішення є забезпечення клієнтів розширеним асортиментом функціонального обладнання, а також посилення конкурентних позицій бізнес-організації в сегменті діалізного обладнання та витратних матеріалів.

Плановий асортимент компанії ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» планується розширити за рахунок наступних товарних позицій:

1. високопоточні діалізатори;
2. низькопоточні діалізатори;
3. кровопровідні магістралі;
4. порошкові картриджі або мішки для основного компоненту;
5. артеріальні фістульні голки;
6. венозні фістульні голки;
7. фільтри для діалізуючого розчину;
8. катетеризаційні набори для гемодіалізу.

Економічне оцінювання ефекту від реалізації даного антикризового напрямку розпочнемо з прогнозування продажів ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на найближчу перспективу. Відповідні прогнозні розрахунки здійснювалися на основі вивчення потенціалу ринку діалізного медичного обладнання, оцінки потреб та запитів потенційних споживачів продукції компанії (медичних установ, приватних медичних закладів), а також виходячи з прогнозованого зростання даного сегменту в середньому на 10% щорічно.

Закупівля медичного обладнання буде здійснюватися шляхом укладання прямих контрактів із уповноваженими представниками компанії-виробника на умовах відтермінування платежу.

Результати проведених розрахунків наглядно відображає табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Прогноз продажу медичного діалізного обладнання ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на 2023-2027 рр.

№ з/п	Показники	2023 рік (II півріччя)	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік
1	2	3	4	5	6	7
1	Плановий обсяг продажу медичного обладнання, тис.. грн., в тому числі:	25100,0	52710,0	60880,1	70128,9	82374,9
-	<b>Низькопоточний діалізатор капілярний з синтетичною мембраною площею 1,5 - 1,6 м<sup>2</sup></b>					
-	Ціна, грн.	680,0	714,0	749,7	787,2	826,5
-	Кількість, одиниць	5000,0	10000,0	11000,0	12500,0	13500,0
-	Плановий дохід від реалізації, тис. грн.	3400,0	7140,0	8246,7	9839,8	11158,3
2	<b>Високопоточний діалізатор капілярний з синтетичною мембраною площею 1,5 - 1,6 м<sup>2</sup></b>					
-	Ціна, грн.	740,0	777,0	815,9	856,6	899,5
-	Кількість, одиниць	10000,0	20000,0	22000,0	24000,0	27000,0
-	Плановий дохід від реалізації, тис. грн.	7400,0	15540,0	17948,7	20559,4	24285,8
3	<b>Кровопрвідні магістралі до діалізатора (артерія-вена) сумісні з апаратами B.Braun, Nipro, Bellco та ін.</b>					
-	Ціна, грн.	250,0	262,5	275,6	289,4	303,9
-	Кількість, одиниць	10000,0	20000,0	22000,0	24000,0	27000,0
-	Плановий дохід від реалізації, тис. грн.	2500,0	5250,0	6063,8	6945,8	8204,7
4	<b>Комплект витратних матеріалів для проведення 1 процедури бікарбонатного гемодіалізу з середньопоточним діалізатором 1,9-2,1 м<sup>2</sup> (синтетична мембрана)</b>					
-	Ціна, грн.	910,0	955,5	1003,3	1053,4	1106,1
-	Кількість, одиниць	10000,0	20000,0	22000,0	24000,0	27000,0
-	Плановий дохід від реалізації, тис. грн.	9100,0	19110,0	22072,1	25282,5	29865,0
5	<b>Порошковий картридж основного компоненту 760 г, сумісний з апаратами виробництва B.Braun, Nipro, Bellco та ін.</b>					
-	Ціна, грн.	270,0	283,5	297,7	312,6	328,2
-	Кількість, одиниць	10000,0	20000,0	22000,0	24000,0	27000,0
-	Плановий дохід від реалізації, тис. грн.	2700,0	5670,0	6548,9	7501,4	8861,0

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Продаж медичного обладнання планується здійснювати на внутрішньому ринку України через налагоджені канали дистриб'юції та збуту, включаючи:

- прямий продаж комунальним та приватним медичним закладам через представництво компанії;
- реалізація на регіональному ринку через мережу партнерів та ресейлерів на договірних умовах.

Окрім того, компанією планується пошук та залучення нових дистриб'юторів, які будуть здійснювати продаж обладнання на регіональному ринку України. На рис. 3.4 представлено канали розподілу (збуту) медичного обладнання та витратних матеріалів, які планує використовувати ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» в процесі реалізації антикризової програми шляхом диверсифікації продуктового портфелю:



Рисунок 3.4. - Планування каналів розподілу (збуту) медичного обладнання та витратних матеріалів ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Розширення продуктового портфелю компанії в рамках антикризової стратегії розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» передбачає виникнення додаткових витрат, пов'язаних з імпортуванням медичного обладнання, його транспортуванням та реалізацію діалізного медичного обладнання на внутрішньому ринку України.

Плановий кошторис та деталізація додаткових витрат бізнес-організації представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Деталізація витрат ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на реалізацію програми диверсифікації продуктового портфелю в перший рік реалізації проєкту

№ з/п	Показники	Кількість	Вартість	Витрати, тис. грн.
1	2	3	4	5
1	Вартість закупівлі (витрати на закупівлю) діалізного обладнання та витратних матеріалів, тис. грн.	Відповідно до прогнозу продажу, табл. 3.5	-	17570
2	Витрати на транспортування (доставку, навантаження, розвантаження), тис. грн.	-	10% від вартості контракту	1757
3	Митні збори та інші митні платежі, тис. грн.	-	7% ПДВ від митної вартості обладнання	1229,9
4	Витрати на отримання Технічного регламенту та Сертифікатів відповідності	-	-	5,5
6	Витрати зберігання обладнання на складі з моменту купівлі і до моменту продажу	-	1-3% від вартості обладнання	175,7
7	Витрати на просування та збут медобладнання	-	-	55,7
8	Разом	-	-	20793,8

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

З огляду на проведені розрахунки, планові витрати ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на імпорт медичного обладнання за перший рік реалізації даного проєкту становитимуть 20793,8 тис. грн.. Основні витрати компанії включають:

- вартість закупівлі (витрати на закупівлю) діалізного обладнання та витратних матеріалів;
- витрати на транспортування (доставку, навантаження, розвантаження),
- митні збори та інші митні платежі (підлягає оподаткуванню ПДВ 7 %);
- витрати на отримання Технічного регламенту та Сертифікатів відповідності;
- сплата податків та зборів відповідно до національного фіскального законодавства;
- витрати зберігання обладнання на складі з моменту купівлі і до моменту продажу;
- витрати на збут, просування та реалізацію.

Далі необхідно сформувати план доходів та витрат ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» від впровадження антикризової програми розвитку компанії з урахуванням визначених витрат та обсягів продажу медичного обладнання. Відповідні розрахунки з горизонтом планування на найближчі 5 років представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 - Прогнозний обсяг доходів ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за програмою антикризового розвитку бізнес-організації на 2023-2027 рр.

№ з/п	Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік
1	2	3	4	5	6	
1	Плановий обсяг доходу компанії від продажу обладнання, тис грн.	25100,0	52710,0	60880,1	70128,9	82374,9
2	Собівартість закупівлі медичного обладнання та витратних матеріалів, тис грн.	17570,0	34261,5	38354,4	42778,6	49424,9
3	Митні збори та інші митні платежі, тис. грн.	1229,9	2398,3	2684,8	2994,5	3459,7
4	Загальні витрати компанії на закупівлю, транспортування та зберігання обладнання, тис грн.	1938,2	3768,8	4219,0	4705,7	5436,7
5	Витрати на маркетинг, просування та збут, тис. грн.	55,7	61,3	67,4	74,1	81,6
6	Прогнозований прибуток від реалізації обладнання, тис грн.	4306,2	12220,2	15554,4	19576,0	23971,9
7	Податок на прибуток, тис грн.	861,2	2444,0	3110,9	3915,2	4794,4
8	Чистий прибуток після оподаткування, тис грн.	3445,0	9776,1	12443,5	15660,8	19177,5

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Отже, відповідно до проведених прогнозних розрахунків прогнозована динаміка чистого прибутку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» в результаті реалізації програми антикризового розвитку на 2023-2027 рр. буде наступною: в перший рік реалізації програми компанія отримає 3445,0 тис. грн. чистого прибутку від продажу медичного обладнання та витратних матеріалів міжнародних виробників. Сумарний обсяг чистого прибутку за розрахунковий період реалізації програми становитиме 60502,9 тис. грн. Проведений прогнозний розрахунок вказує на позитивну динаміку рентабельності реалізації програми розширення продуктового портфелю. Прогнозна динаміка прибутку та рівня рентабельності продажу медичного обладнання за роками реалізації програми представлена нижче:

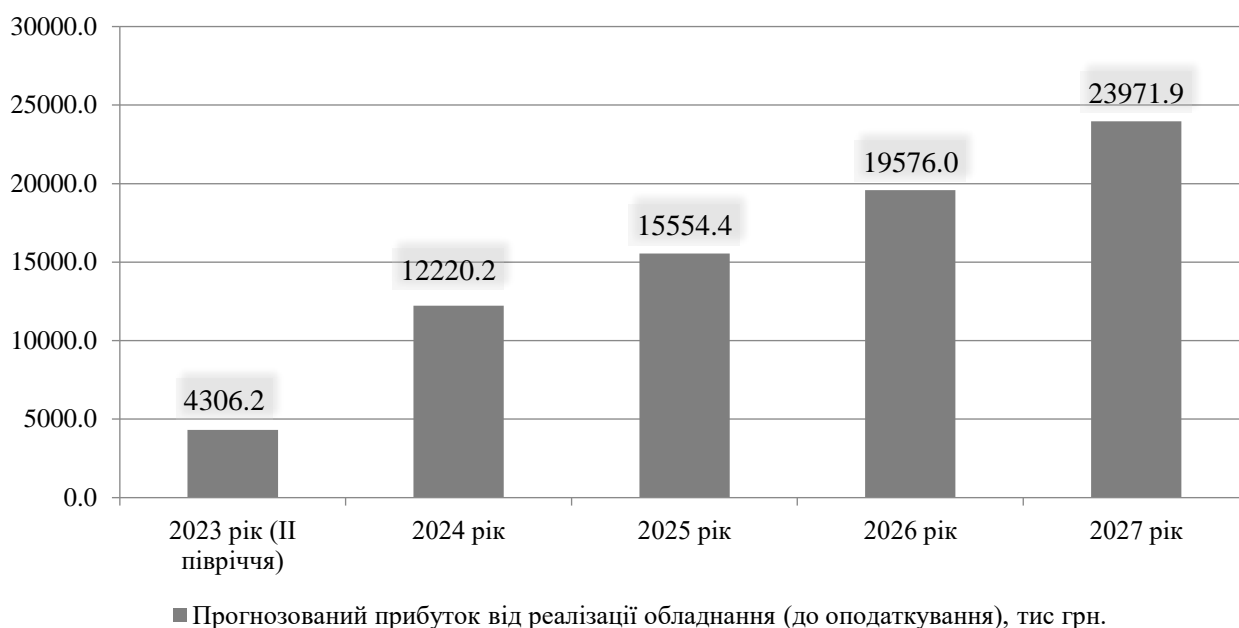


Рисунок 3.5. - Прогноз чистого прибутку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за проектом антикризового розвитку бізнес-організації на 2023-2027 рр., тис. грн.

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Прогнозовану динаміку рентабельності продажу відображає рисунок 3.6:

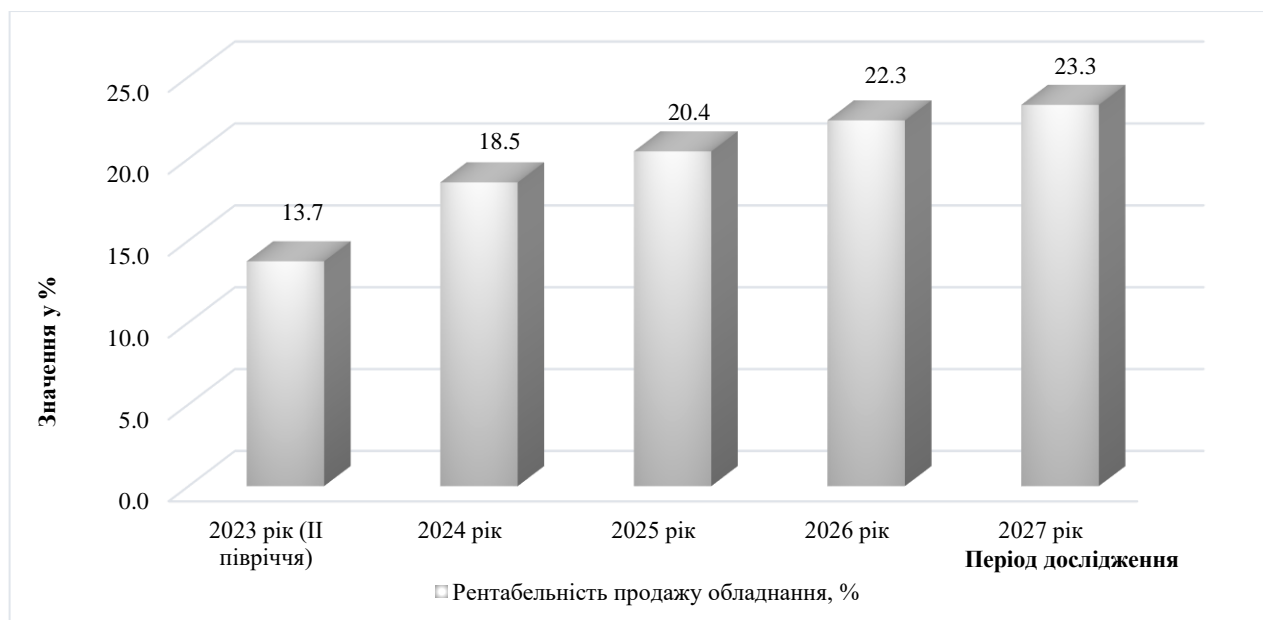


Рисунок 3.6. - Прогноз рентабельності реалізації ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за програмою антикризового розвитку на 2023-2027 рр., %

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Фінансування програми антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» планується здійснювати за рахунок власних обігових коштів

компанії. При такому фінансовому проектуванні передбачається, що поточні витрати бізнес-організації будуть фінансуватися за рахунок поточних, а капітальні – за рахунок довгострокових обігових активів.

Наступним етапом дослідження є визначення результативності та доцільності реалізації програми антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» шляхом диверсифікації продуктового портфелю. В даному розрізі необхідно визначити дисконтований грошовий потік та провести оцінювання основних показників економічної ефективності запропонованого напрямку подальшого розвитку бізнес-організації на ринку медичного обладнання України, табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Розрахунки дисконтованого грошового потоку програми антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на плановий період

№ з/п	Показники	2023 рік (II півріччя)	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік	2028 рік
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Інвестиційні вкладення в проєкт диверсифікації продуктового портфелю компанії, тис грн.	20793,8	-	-	-	-	-
2	Чистий прибуток після сплати податку на прибуток, тис грн.	-	4306,2	12220,2	15554,4	19576,0	23971,9
3	Чистий грошовий потік, тис грн.	-	3445,0	9776,1	12443,5	15660,8	19177,5
4	Дисконтний множник	1	0,800	0,640	0,512	0,410	0,328
5	Дисконтований грошовий потік за проєктом антикризового розвитку, тис грн.	-20793,8	2756,0	6256,7	6371,1	6414,7	6284,1

Ставка дисконту прийнята на рівні – 25% (ефективне значення облікової ставки НБУ).

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

На основі проведених вище розрахунків та вихідних проєктних даних визначаються базові економічні показники результативності та доцільності реалізації програми антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за рахунок диференціації продуктового портфелю бізнес-організації:

**1. NPV програми антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» становитиме:**

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I, \quad (3.3)$$

де  $CF_t$  – сума чистого грошового потоку за окремі періоди загального інтервалу реалізації інвестиційного проєкту, тис. грн.;

$I$  – сума інвестиційних витрат на реалізацію програми антикризового розвитку, тис. грн.;

$r$  – ставка дисконтування (ефективна облікова ставка НБУ прийнята на рівні 25% з 17.03.2023 року);

$t$  – кількість періодів ( $t=5$ ).

$$NPV = -20793,8 + 2756,0 + 6256,7 + 6371,1 + 6414,7 + 6284,1 = 7288,7 \text{ тис грн.}$$

**2. Індекс прибутковості ( $PI$ )** програми антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» є часткою від ділення очікуваних прогнозованих грошових потоків на початкові витрати:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n R_t / (1+k)^t}{C}, \quad (3.4)$$

де  $R_t$  – прогнозовані чисті грошові потоки;

$k$  – ставка дохідності за проєктом;

$C$  – початкові витрати інвестиційного капіталу, що здійснюються на стартовому етапі реалізації проєкту.

$$PI = (2756,0 + 6256,7 + 6371,1 + 6414,7 + 6284,1) / 20793,8 = 1,35$$

**3. Термін окупності інвестицій реалізації** програми антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» – тривалість часу, впродовж якого сума надходжень від реалізації антикризової програми досягне суми видатків на реалізацію проєкту. Термін окупності проєкту антикризового розвитку бізнес-організації (з урахуванням дисконтування) становитиме:

$$T = \frac{C}{CF_n}, \quad (3.5)$$

де  $T$  – термін окупності інвестицій;

$C$  – стартова сума капіталу, необхідного для реалізації програми розвитку бізнес-організації;

$CF_n$  – сума чистого грошового потоку за окремі проміжки загального строку реалізації антикризової програми, тис. грн.;

$t$  – кількість періодів ( $t=5$ ).

Отже, термін окупності програми антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» (без урахування показника дисконтування) становитиме:

$$T = \frac{20793,8}{\frac{60502,9}{5}} = 1,7 \text{ року}$$

Отже, відповідно до розрахунків періоду окупності програми антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» орієнтовно становитиме 1,7 року.

В наступній таблиці наведено основні показники, що характеризують економічну ефективність та доцільність реалізації програми антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»:

Таблиця 3.9 - Результуючі показники ефективності антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

№ з/п	Показник	Результуючі показники
1	2	3
1	Потреба в початкових інвестиціях для реалізації антикризової програми розвитку бізнес-організації, тис грн.	20793,8
2	Термін окупності інвестиційних вкладень, років	1,7 року
3	Чиста поточна вартість антикризової програми розвитку бізнес-організації, тис грн.	7288,7
4	Індекс прибутковості проекту	1,35
5	Ставка дисконтування інвестиційних вкладень	25%

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Таким чином, за рахунок впровадження програми антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» подальший розвиток досліджуваної бізнес-організації на ринку медичного обладнання України дозволить забезпечити компанії зростання обсягу продажів, а також сприятиме розширенню клієнтської бази та регіональних ринків збуту.

Проведений прогностичний розрахунок ключових показників ефективності вказує на доцільність та перспективність запропонованих заходів щодо антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна».

### **3.3. Розробка управлінських заходів щодо імплементації напрямів антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»**

Побудова управлінської моделі та оцінювання запропонованих напрямів антикризового розвитку компанії ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» передбачає побудову організаційної структури реалізації антикризової програми, формування управлінської команди та бізнес-моделі впровадження програми диверсифікації в загальну бізнес-структуру компанії.

Реалізація проєкту щодо диверсифікації продуктового портфелю бізнес-організації передбачає наступні переваги та сильні сторони для ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»:

- прямі контракти з провідними міжнародними виробниками медичного діалізного обладнання та витратних матеріалів;

- можливість розширення асортименту обладнання. Враховуючи той факт, що компанія спеціалізується на комплексному оснащенні та сервісній підтримці медичних закладів усіх рівнів надання медичної допомоги в якісному обладнанні для діалізу, запропонований проєкт антикризового розвитку дозволить розширити ринкову присутність бізнес-організації. Запровадження концепції диверсифікації продуктового портфелю забезпечить перехід ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» зі статусу монобрендового постачальника медичного обладнання у статус мультибрендового постачальника;

- розвиток та розширення спеціалізації власних сервісних центрів ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»;

- вибудовування та підтримка довгострокових відносин з клієнтами, розвиток існуючої клієнтської бази компанії тощо.

Для реалізації програми диференціації продуктового портфелю

досліджуваної бізнес-організації планується створення окремої проектної групи. Склад даної групи планується включити безпосередньо персонал досліджуваної бізнес-організації щодо постачання та реалізації медичного обладнання, рис. 3.7.



Рисунок 3.7. - Офіс управління проектом «Диверсифікація продуктового портфелю ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

*Джерело: розроблено автором*

Ефективний запуск та реалізація програми диверсифікації продуктового портфелю ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» дослідження кон'юнктури ринку медичних виробів для діалізу, а також маркетингові заходи щодо просування медичного обладнання – інформування бізнес-партнерів та дистриб'юторів медичного обладнання шляхом надсилання комерційної пропозиції, презентація нового портфелю для державних та приватних медичних закладів тощо.

Результативність реалізації проекту антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за рахунок диференціації продуктового портфелю напряму залежить від ефективності та злагодженості роботи проектної команди. Відповідно, важливим етапом є побудова функціональної матриці відповідальності за даним проектом, табл. 3.10.

Таблиця 3.10 - Функціональна матриця відповідальності за проектом «Диверсифікація продуктового портфелю відповідно до антикризової програми розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

№ з/п	Перелік функцій команди проекту	Елементи управлінської структури					
		Керівник проекту - директор ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»	Проектний менеджер з розвитку напрямку нового продуктового портфелю	Менеджер з маркетингу та продажів	Менеджер по роботі з ключовими клієнтами	Фахівець з організації та проведення тендерів	Менеджер з імпорту медичного обладнання
1	Моніторинг постачальників медичного обладнання та комплексний аналіз пропозицій від іноземних постачальників	З	В			Р	Р
2	Підготовчий етап щодо постачання медичного обладнання та витратних матеріалів	З	В,Р			Р	Р
3	Проходження процедури оцінки відповідності, передбачену технічними регламентами на медичне обладнання та виробу	З	В				Р
4	Митне оформлення імпорту медичного обладнання та витратних матеріалів для діалізу	З				В	Р
5	Переміщення медичного обладнання на митну територію України (складські приміщення компанії)	З	В	Р			
6	Просування, реалізація (продаж) медичного обладнання	З	В	Р	Р		

В – відповідає, З – затверджує, Р – реалізує.

Джерело: розроблено автором

Управлінський аналіз проекту диверсифікації продуктового портфелю ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» відповідно до запропонованої антикризової програми розвитку передбачає побудову спеціалізованої діаграми Ганта.

Відповідно результати побудови діаграми представлено на рис. 3.8.

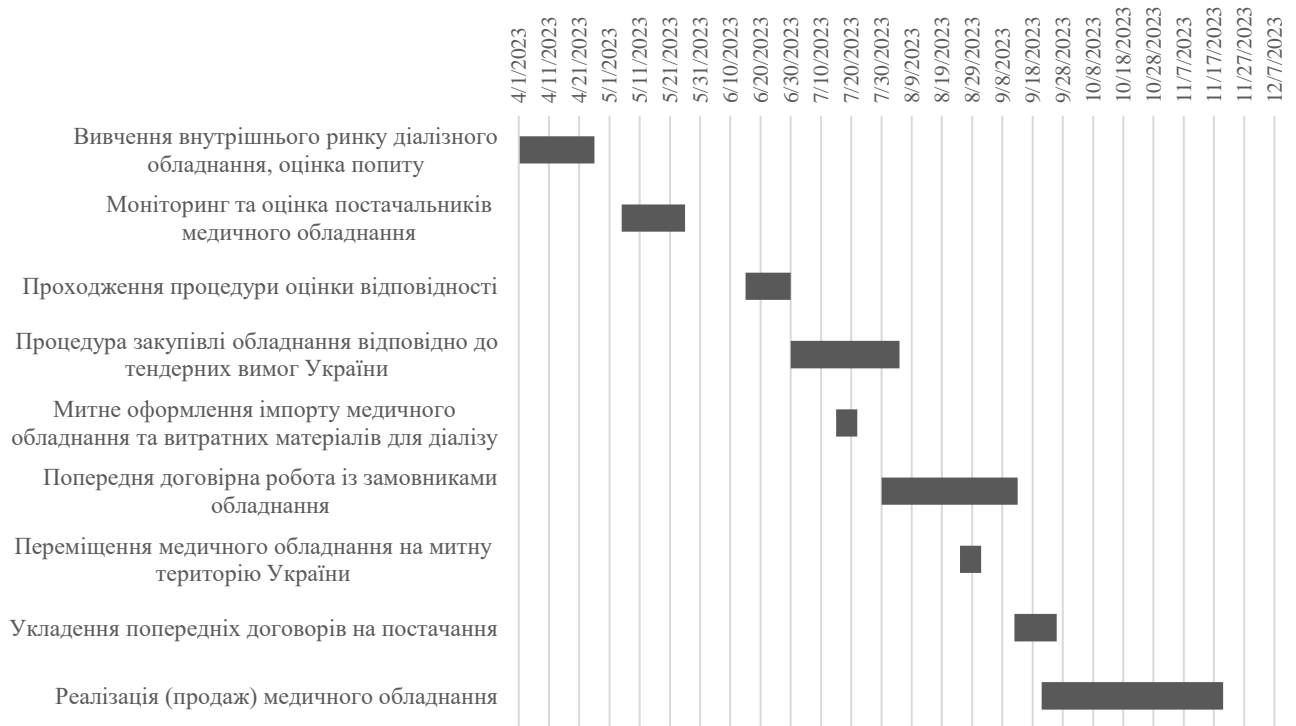


Рисунок 3.8. - Діаграма Ганта за проектом «Диверсифікація продуктового портфелю відповідно до антикризової програми розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

*Джерело: розроблено автором*

Комплексний управлінський аналіз антикризової програми розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» передбачає оцінювання потенційних ризиків реалізації проекту диверсифікації продуктового портфелю бізнес-організації. Для визначення ризиків обрано методологію експертного оцінювання. Питома вага потенційних чинників та їх впливу на кінцеві результати реалізації проектного рішення визначатиметься відповідно до експертного розподілу. Експертами у даному опитуванні виступали представники компанії, які задіяні і реалізації антикризової програми розвитку бізнес-організації. Анкета для проведення опитування експертів та результати оцінювання впливу ризиків на ефективність реалізації програми представлено в Додатку Д до роботи.

В табл. 3.11 проведено комплексну характеристику потенційних ризиків та ступінь їх впливу на реалізацію проекту диверсифікації продуктового портфелю компанії, спрямованого на подолання кризових явищ в роботі ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна».

Таблиця 3.11 - Характеристика можливих ризиків проєкту «Диверсифікація продуктового портфелю відповідно до антикризової програми розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

№ з/п	Характеристика ризиків	Потенційний вплив ризику на реалізацію проєкту
	2	3
1	<b>Група фінансових ризиків реалізації проєкту диверсифікації продуктового портфелю компанії</b>	
1.1	Фінансова доцільність та обґрунтованість реалізації антикризової програми розвитку	Середній вплив
1.2	Стійкість фінансового становища, рівень ліквідності та платоспроможності роботи компанії	Вагомий вплив
1.3	Ризик невиконання зобов'язань (неплатежу) з боку партнерів, дистриб'юторів та ресейлерів медичного обладнання.	Вагомий вплив
1.4	Нестабільність фінансової системи компанії, відсутність фінансових ресурсів для впровадження та реалізації проєкту	Середній вплив
1.5	Неможливість здійснення проєкту за рахунок власних фінансових ресурсів, відсутність доступних джерел позикового фінансування або інші обмеження	Вагомий вплив
2	<b>Група економічних ризиків</b>	
2.1	Ризик відмови іноземних партнерів від укладання договору та імпортування обладнання через зміну ринкової або економічної ситуації	Середній вплив
2.2	Недосконалість прогнозування та ефекту від реалізації антикризової стратегії розвитку компанії	Середній вплив
2.3	Невизначеність щодо отримання очікуваних доходів від реалізації медичного обладнання	Вагомий вплив
3	<b>Група ризиків управлінського спрямування</b>	
3.1	Наявність в структурі проєктної групи відповідного досвіду для розробки та реалізації антикризової програми розвитку компанії	Несуттєвий вплив
3.2	Ризик нестачі необхідної інформації в процесі прийняття управлінських проєктних рішень	Несуттєвий вплив
3.3	Порушення комунікації між персоналом проєктної групи та основним персоналом компанії	Середній вплив
4	<b>Група нормативно-правових та юридичних ризиків</b>	
4.1	Ризик зміни організації та проведення тендерних закупівель	Середній вплив
4.2	Позапланові зміни до фіскального законодавства щодо імпорту медичного обладнання в Україну	Середній вплив
4.3	Зміна законодавчого поля щодо функціонування ринку медичного обладнання в Україні	Вагомий вплив
5	<b>Група зовнішніх ризиків, пов'язаних із зміною ринкового середовища</b>	
5.1	Посилення конкурентоспроможності на ринку медичного обладнання, вихід на ринок постачальників з більш конкурентними ціновими пропозиціями	Вагомий вплив
5.2	Зміна державного ринкового нагляду у сфері імпорту медичного обладнання та витратних матеріалів	Середній вплив
5.3	Вплив військової агресії РФ, уповільнення темпів росту ринку, міграційні процеси	Середній вплив
5.4	Ризики порушення логістики постачання та збуту під впливом повномасштабного вторгнення	Середній вплив

Джерело: розроблено автором

Для оцінювання було залучено експертів проектної групи ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»:

- генеральний директор компанії;
- проектний менеджер із запуску нового продуктового портфелю;
- менеджер з маркетингу та продажів;
- менеджер по роботі з ключовими клієнтами;
- фахівець з організації та проведення;
- менеджер з імпорту медичного обладнання.

Експерти проводили оцінювання рівня ризику за 10-ти бальною шкалою, де 1 – низький рівень ризику та 10 – висока ймовірність виникнення ризику. Далі отримані результати підсумовувались за окремими показниками з урахуванням коефіцієнтів вагомості визначеного параметру. Шкала допустимого рівня ризику відповідно до методології даного дослідження представлена в табл. 3.12.

Таблиця 3.12 - Шкала допустимого рівня ризику реалізації проекту диверсифікації продуктового портфелю ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

№ з/п	Ймовірність небажаного результату (величина ризику)	Градація ризику
1	2	3
1	0 – 10	Мінімальний рівень ризику
2	11 – 20	Малий рівень ризику
3	21 – 30	Низький рівень ризику
4	31 – 40	Середній рівень ризику
5	41 – 50	Високий рівень ризику
6	51 – 60	Критичний рівень ризику

*Джерело: розроблено автором*

В табл. 3.13 відображено результати оцінювання можливих ризиків для проекту диверсифікації продуктового портфелю бізнес-організації, спрямованого на подолання кризових явищ в роботі ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна».

Таблиця 3.13 - Результати оцінювання потенційних ризиків проекту «Диверсифікація продуктового портфелю відповідно до антикризової програми розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

№ з/п	Перелік ризиків	Коефіцієнт вагомості	Експертне оцінювання	Зважена величина ризику
	1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Група фінансових ризиків реалізації проекту диверсифікації продуктового портфелю компанії</b>			
1.1	Фінансова доцільність та обґрунтованість реалізації антикризової програми розвитку	0,3	4,50	1,13
1.2	Стійкість фінансового становища, рівень ліквідності та платоспроможності роботи компанії	0,3	4,17	1,04
1.3	Ризик невиконання зобов'язань (неплатежу) з боку партнерів, дистриб'юторів та ресейлерів медичного обладнання.	0,1	5,00	0,50
1.4	Нестабільність фінансової системи компанії, відсутність фінансових ресурсів для впровадження та реалізації проекту	0,2	5,17	0,78
1.5	Неможливість здійснення проекту за рахунок власних фінансових ресурсів, відсутність доступних джерел позикового фінансування або інші обмеження	0,3	4,67	1,17
	Разом	<b>1,0</b>	<b>-</b>	<b>4,61</b>
<b>2</b>	<b>Група економічних ризиків</b>			
2.1	Ризик відмови іноземних партнерів від укладання договору та імпортування обладнання через зміну ринкової або економічної ситуації	0,35	6,67	2,33
2.2	Недосконалість прогнозування та ефекту від реалізації антикризової стратегії розвитку компанії	0,35	7,17	2,51
2.3	Невизначеність щодо отримання очікуваних доходів від реалізації медичного обладнання	0,3	5,33	1,60
	Разом	<b>1,0</b>	<b>-</b>	<b>6,44</b>
<b>3</b>	<b>Група ризиків управлінського характеру</b>			
3.1	Наявність в структурі проектної групи відповідного досвіду для розробки та реалізації антикризової програми розвитку компанії	0,35	3,83	1,34
3.2	Ризик нестачі необхідної інформації в процесі прийняття управлінських проектних рішень	0,35	4,17	1,46
3.3	Порушення комунікації між персоналом проектної групи та основним персоналом компанії	0,3	3,83	1,15
	Разом	<b>1,0</b>	<b>-</b>	<b>3,95</b>
<b>4</b>	<b>Група нормативно-правових та юридичних ризиків</b>			
4.1	Ризик зміни організації та проведення тендерних закупівель	0,45	7,00	3,15
4.2	Позапланові зміни до фіскального законодавства щодо імпорту медичного обладнання в Україну	0,2	6,83	1,37
4.3	Зміна законодавчого поля щодо функціонування ринку медичного обладнання в Україні	0,35	6,50	2,28
	Разом	<b>1,0</b>	<b>-</b>	<b>6,79</b>

## Закінчення таблиці 3.13

1	2	3	4	5
5	<b>Група зовнішніх ризиків, пов'язаних із зміною ринкового середовища</b>			
5.1	Посилення конкурентоспроможності на ринку медичного обладнання, вихід на ринок постачальників з більш конкурентними ціновими пропозиціями	0,25	4,67	1,17
5.2	Зміна державного ринкового нагляду у сфері імпорту медичного обладнання та витратних матеріалів	0,15	3,67	0,55
5.3	Вплив військової агресії РФ, уповільнення темпів росту ринку, міграційні процеси	0,2	4,50	0,90
5.4	Ризики порушення логістики постачання та збуту під впливом повномасштабного вторгнення	0,25	4,67	1,17
	Разом	<b>1,0</b>		<b>3,78</b>
	Узагальнена оцінка рівня ризику проєкту	-		<b>25,58</b>

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Таким чином, здійснений розрахунок ймовірності виникнення потенційних ризиків для проєкту диверсифікації продуктового портфелю ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» вказує на низький рівень ризиковості даного проєктного заходу. Узагальнена оцінка за всіма групами ризиків становить 25,58 бали. Карта ризиків проєкту представлена на рис. 3.9:

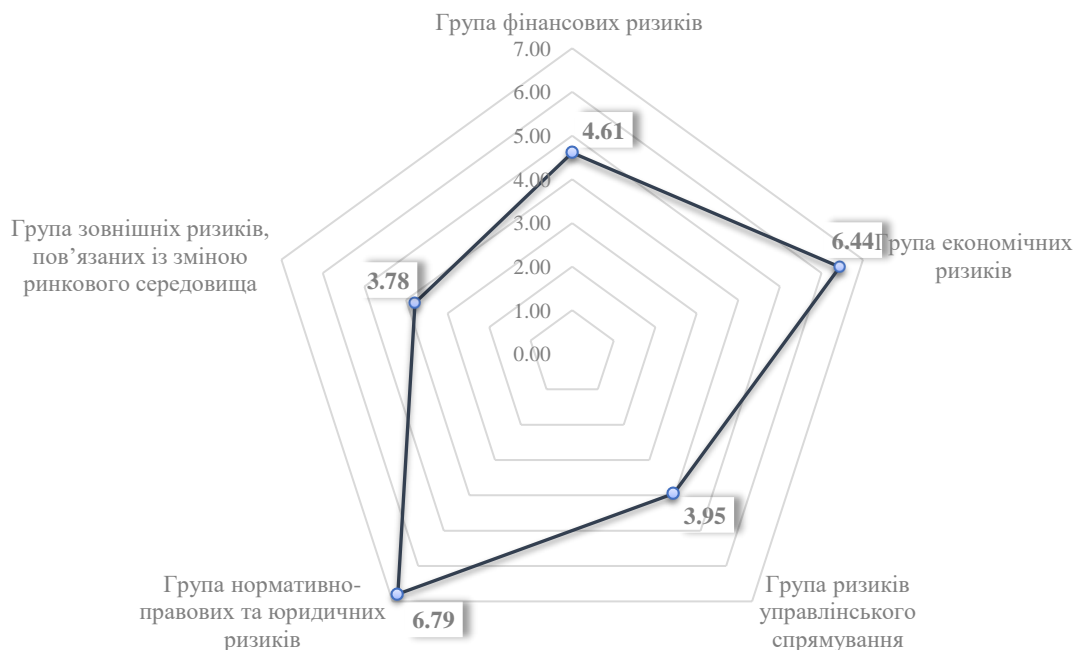


Рисунок 3.9. - Карта ризиків для проєкту «Диверсифікація продуктового портфелю відповідно до антикризової програми розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

*Джерело: розроблено автором*

Важливим етапом побудови управлінської моделі та оцінювання окресленої програми антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» є аналіз чутливості проєкту до ринкових змін. Відповідні результати проведених розрахунків чутливості розробленого проєкту представлено в табл. 3.14.

Таблиця 3.14 - Аналіз чутливості проєкту «Диверсифікація продуктового портфелю відповідно до антикризової програми розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

№ з/п	Показники	Обсяг реалізації за проєктом, тис. грн.	Чиста поточна вартість проєкту, тис. грн.	Індекс дохідності	Термін окупності інвестицій, років
1	2	3	4	5	6
1	Базовий сценарій				
-	Запланований рівень реалізації	291193,8	7288,7	1,35	3,7
2	Песимістичний сценарій розвитку подій				
2.1	- 5%	276634,1	5815,6	1,28	3,9
2.2	-10%	262074,4	4342,4	1,21	4,1
2.3	-20%	232955,1	1396,1	1,07	4,7
2.4	-25%	218395,4	-77,1	1,00	5,0
2.5	-30%	203835,7	-1550,2	0,93	5,4
3	Оптимістичний сценарій розвитку подій				
3.1	+5%	305753,5	8761,9	1,42	3,5
3.2	+10%	320313,2	10235,1	1,49	3,4
3.3	+20%	349432,6	13181,4	1,63	3,1
3.4	+25%	363992,3	14654,6	1,70	2,9
3.5	+30%	378552,0	16127,7	1,78	2,8

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Таким чином, оцінка чутливості проєкту диференціації продуктового портфелю в рамках програми антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» характеризується високим рівнем стійкості, так як навіть при потенційному зменшенні обсягів продажу медичного обладнання та витратних матеріалів на 20%, проєкт залишатиметься прибутковим і збереже позитивне значення чистого приведенного доходу і внутрішню норму рентабельності на рівні 1,07. Відповідно приходимо до висновку, що розширення продуктового портфелю бізнес-організації за рахунок введення в асортимент медичного діалізного обладнання інших торгових марок є перспективним напрямком подальшого розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна», рис. 3.10:

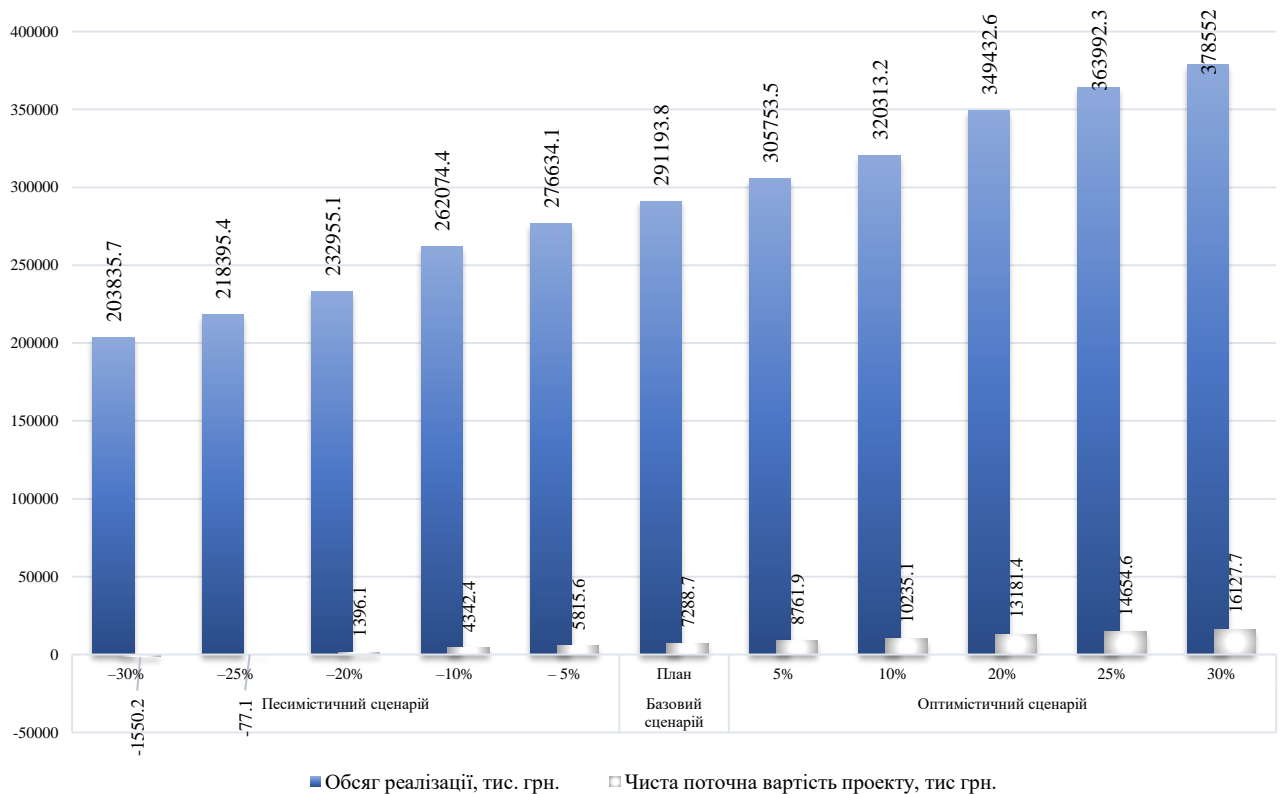


Рисунок 3.10. - Чутливість NPV проекту диференціації продуктового портфелю в рамках програми антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна», тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Отже, проведений аналіз свідчить про ефективність, перспективність та доцільність реалізації програми антикризового розвитку бізнес-організації.

В таблиці 3.15 здійснено розрахунок імовірнісної оцінки сценаріїв реалізації проекту розширення продуктового портфелю базового підприємства.

Таблиця 3.15 - Характеристика сценаріїв ймовірного розвитку проекту диференціації продуктового портфелю в рамках програми антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

Сценарій	Ймовірнісний розвиток подій	Чиста приведена вартість проекту (NPV), тис. грн.	NPV з урахуванням ймовірності, тис. грн.
Оптимістичний	0,25	10235,1	2558,8
<b>Базовий</b>	<b>0,5</b>	<b>7288,7</b>	<b>3644,4</b>
Песимістичний	0,2	4342,4	868,5
Всього по проекту	1,0	–	7071,6

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Таким чином, проведений комплексний економічний та управлінський

аналіз запропонованої антикризової стратегії розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» вказує на доцільність її запровадження в діяльність бізнес-організації. Оцінка управлінської складової та можливого рівня ризиковості програми антикризового розвитку компанії засвідчила позитивний вплив проєкту на подальшу діяльність підприємства.

Підсумовуючи результати дослідження в заключному розділі роботи приходимо до наступних висновків:

- в рамках даної частини роботи сформовано напрями антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на ринку медичного обладнання шляхом зміцнення фінансового становища компанії та посилення її ринкових позицій через диверсифікацію продуктового портфелю і виведення на ринок нових брендів діалізного медичного обладнання;
- окреслено головні стратегічні напрями для посилення позицій компанії в ринковому сегменті діалізного медичного обладнання та розроблено покрокові заходи подальшого розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» в кризових умовах функціонування національної медичної галузі, обґрунтовано напрями підвищення стійкості, автономії та гнучкості з метою подолання кризового становища підприємства;
- економічне та управлінське обґрунтування запропонованої антикризової стратегії розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» та напрямів антикризового розвитку бізнес-організації вказує на позитивний ефект від їх реалізації. Збільшення обсягів реалізації медичного обладнання сприятиме зростанню розміру чистого прибутку та власного капіталу компанії, а отже підвищенню її фінансової стійкості та автономії;
- додаткові переваги від реалізації програми антикризового розвитку бізнес-організації полягають в розширенні ринкової присутності та нарощуванні клієнтської бази, формування довгострокових контрактів на постачання діалізного медичного обладнання та витратних матеріалів для державних та приватних медичних закладів.

## ВИСНОВКИ

В рамках дипломного дослідження проведено узагальнення теоретичних, методичних та практичних аспектів формування антикризового розвитку бізнес-організації та запропоновано напрямки антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна». За результатами дослідження сформовані висновки теоретичного та практичного характеру.

1. За результатами узагальнення теоретичних підходів до антикризового управління встановлено, що антикризове управління – це комплексний організаційно-управлінський процес, спрямований на стабільне функціонування та сталий розвиток бізнес-організації на базі використання ефективної системи інструментів та методів щодо виявлення і попередження кризових явищ й уникнення банкрутства. Ключовою метою антикризового управління є забезпечення стійкого фінансово-економічного положення та стабільного розвитку підприємства під впливом дестабілізуючих чинників як зовнішнього так і внутрішнього оточення.

2. Антикризове управління виконує ряд функцій, які в процесі дослідження згруповано на основні та спеціальні. Категорія спеціальних функцій включає: діагностичну, прогнозну, превентивну, коригувальну та функцію контролю. Технології та методи системи антикризового управління бізнес-організацією охоплюють тактичні – даунсайзинг, санація, моніторинг, контролінг та стратегічні – диверсифікацію, регуляризацію, реінжиніринг, реструктуризацію, злиття, поглинання або ліквідацію.

3. Доведено, що формування ефективної системи антикризового управління бізнес-організацією залежить від діагностування та оцінювання кризових явищ та кризоутворювальних факторів в діяльності бізнес-організацій. Оцінка підприємств в умовах кризових ситуацій здійснюється за допомогою діагностування діяльності за основними показниками з використанням коефіцієнтних, рейтингових, факторних методів діагностики, а також моделей інтегральної оцінки кризового стану.

4. Практичні аспекти антикризового управління бізнес-організацією досліджено за матеріалами компанії ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» – представництва «Fresenius Medical Care», що являється провідним світовим постачальником продуктів і послуг для людей з хронічною хворобою нирок. В розрізі другого розділу роботи проведено дослідження та аналіз загальної організаційно-управлінської діяльності компанії, оцінено ринкові та стратегічні позиції БО, здійснено діагностику фінансового стану. З'ясовано, що діяльність бізнес-компанії охоплює такі ринкові сегменти як: медичні послуги (діалізне лікування та відповідні лабораторні та діагностичні послуги), виробництво апаратів для гемо- та перитонеального діалізу, а також сервісну підтримку та обслуговування обладнання. Діяльність ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» орієнтована на державний сегмент медичних закладів.

5. Характеристика ринкового середовища та позиції підприємства в сегменті продажу діалізного обладнання та витратних матеріалів вказує на те, що конкуренція на внутрішньому ринку відбувається між глобальними компаніями-постачальниками медичного обладнання та витратних матеріалів. Основними конкурентами компанії ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» виступають ТОВ «Лінк-Медитал» (м. Київ), ТОВ «ДіаЛайф» (м. Білгород-Дністровський), ТОВ «Астор-Медікал» (м. Київ), ТОВ «Артроніка» (м. Київ). Окрім того, компанії паралельно виступають ресейлерами медичного обладнання «Fresenius Medical Care» на внутрішньому ринку України. Досліджувана компанія охоплює орієнтовно 17% від внутрішнього ринку України.

6. Вивчення поточного економічного та фінансового становища компанії дозволило виявити кризові тенденції в роботі підприємства. Аналіз динаміки фінансових показників та рівня рентабельності діяльності компанії в контексті антикризового управління вказує на зниження прибутковості роботи компанії, погіршення ефективності використання наявного ресурсного потенціалу та поточних активів. Збиткова діяльність ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» за період 2020-2022 рр. привела до погіршення фінансових можливостей підприємства та кризового стану останнього. За результатами аналізу було

ідентифіковано передкризовий компанії, зафіксовано зниження ефективності діяльності та послаблення ринкових позицій компанії. Визначено, що погіршення роботи підприємства відбувалось під впливом факторів зовнішнього середовища та чинників внутрішньо-системних чинників.

7. В рамках заключного розділу дослідження окреслено ключові напрямки антикризового розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на ринку медичного обладнання України, які включають:

- розвиток та масштабування бізнесу компанії на регіональному ринку України за рахунок наявності широкої дистрибуторської мережі, налагодженої системи продажів через ресейлінгові компанії.

- утримування та розвиток конкурентних переваг ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» як глобального, надійного постачальника медичного обладнання;

- оптимізацію діяльності бізнес-компанії через стабілізацію фінансового стану та удосконалення системи фінансового управління компанії шляхом мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів та оптимізації структури власного капіталу, формування інструментів ефективного управління дебіторською заборгованістю підприємства;

- забезпечення зростання прибутковості компанії за рахунок спеціалізації на прибуткових сегментах ринку. Зокрема, розширення сегменту медичного обладнання, витратних та супутніх матеріалів для обслуговування гемодіалізного обладнання.

8. В рамках дослідження здійснено розрахунок прогнозних показників щодо ефективності реалізації запропонованих заходів та проведена оцінка сценаріїв розвитку проекту подолання кризових явищ на підприємстві. Економічне та управлінське обґрунтування запропонованої антикризової стратегії розвитку ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» та напрямів антикризового розвитку бізнес-організації вказує на позитивний ефект від їх реалізації. Збільшення обсягів реалізації медичного обладнання сприятиме зростанню розміру чистого прибутку та власного капіталу компанії, а отже

підвищенню її фінансової стійкості та автономії. Додаткові переваги від реалізації програми антикризового розвитку бізнес-організації полягають в розширенні ринкової присутності та нарощуванні клієнтської бази, формування довгострокових контрактів на постачання діалізного медичного обладнання та витратних матеріалів для державних та приватних медичних закладів.

9. Організаційно-управлінське забезпечення реалізації розроблених заходів включає календарне планування реалізації антикризової програми розвитку, ідентифікацію та оцінку ризиків для ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна». Результати оцінювання запропонованої програми вказують на доцільність та ефективність реалізації запропонованих заходів та їх позитивний вплив на розвиток бізнес-організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г.1, Гричик Т.М. Реінжиніринг бізнес процесів постачання в каналах поставок медичного обладнання. *Вчені записки Університету «КРОК»* №1(57), 2020. С. 132-139
2. Андрушко О. Б. Аналіз моделей діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства. *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: Збірник наук. праць Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2015. № 547. С. 9–21
3. Ареф'єв С.О., Цзіфань Ч. Особливості антикризового управління підприємством в системі стратегічних імператив. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7425/1/20170330\\_Cluster\\_P314325.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7425/1/20170330_Cluster_P314325.pdf) (дата звернення: 27.10.2023).
4. Ареф'єва О.В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки.* 2008. № 8(86). С. 83-91.
5. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>. (дата звернення: 07.11.2023)
6. Бегун, С. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах воєнного стану. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки.* 4, 32. 2023), 36–42
7. Бугай В.З., Бурка М.Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство.* 2017. № 12. С. 198-202.
8. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір.* № 182. 2022. С. 38-43
9. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія. Харків : Вид-во „ІНЖЕК”, 2012. 520 с.
10. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка.* 2018. № 8. С. 26-34.

URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2018/157.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf) (дата звернення: 05.11.2023)

11. Головач К. С. Концептуальні підходи до поняття антикризового управління / К. С. Головач // Кооперативні читання: 2015 рік: матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Житомир: Вид-во ЖНАЕУ, 2015. С. 223–227

12. Гринкевич С.С., Литвинець І.В. Діагностика фінансового стану в контексті сучасних тенденцій розвитку економіки. *Збірник науково-технічних праць Національного лісотехнічного університету*. 2016. №3. С.174 – 178.

13. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві / Т.В. Гринько // Економіст. 2013. № 8. С. 51-53

14. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10

15. Даніч В. М., Пархоменко Н. О. Визначення кризового стану підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 208–218.

16. Державна служба статистики України, Зовнішня торгівля окремими видами товарів за країнами світу. URL: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/zd/e\\_iovt/arh\\_iovt2012.htm](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/zd/e_iovt/arh_iovt2012.htm) (дата звернення: 19.10.2023).

17. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 10-14.

18. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.

19. Діденко, Є. Модель антикризового управління підприємством. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*, Вип. 3, 2015, С. 53–58

20. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.

21. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269.

22. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
23. Захаренко Н.С. Антикризове управління підприємством на основі класифікації криз та факторів їх виявлення. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 20. С. 60–62.
24. Захарова Н. О. Комплексний підхід до оцінки фінансового стану підприємства. *Управління розвитком*. Х., 2016. №8. С.22- 27.
25. Захарченко В.О., Счасна С.І. Систематизація методів оцінки фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2015. №3. С.137-144.
26. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Інтернаука*. 2017. № 1(2). С. 69-75.
27. Калюжна Ю.В. Ризики в системі антикризового управління підприємствами машинобудування: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Ю.В. Калюжна. Запоріжжя, 2016. – 23 с.
28. Камнєва А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві // *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. – 2014. – N 4(28). – С. 15-27.
29. Карпенко О.А. Основи антикризового управління: навчально-методичний посібник. Київ: НАДУ, 2006. 208 с.
30. Коваленко О. В., Галь С. В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. № 8. С. 107-114.
31. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022, № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>
32. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*

№ 5, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954> (дата звернення: 22.10.2023)

33. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник / Л.О. Лігоненко - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.

34. Лігоненко Л.О., Кривонос В.В. Антикризове управління малим підприємством: актуальність та специфіка здійснення. *Молодий вчений*. 2015. № 2(6). С. 1184–1186. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2015\\_2%286%29\\_\\_294](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2%286%29__294) (дата звернення: 21.10.2023).

35. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13

36. Мартинець В. В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 48-51.

37. Мержа Н. В. Аналіз ймовірності банкрутства підприємств в економіці України. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 9 (51). С. 65–69

38. Мовсесян А. С. Розвиток співробітництва України та ЄС в торгівлі медичними інструментами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 31. 2020. С. 75-82 URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/31\\_2020ua/14.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/31_2020ua/14.pdf)

39. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72.

40. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/68.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf). (дата звернення: 05.11.2023)

41. Оглобіна В.О. Теоретичні засади антикризового управління / В.О. Оглобіна // *Держава та регіони*. 2012 №1 С. 31-35.

42. Овсак О.П., Кривицька Н.Ю., Савицька І.А. *Складники антикризового управління підприємницькою структурою проблеми системного підходу в*

*економіці*. 2019. № 5(73). С. 99–103. doi: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-5-15> (дата звернення: 10.11.2023).

43. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства* : зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

44. Перерва А.В., Косенко О.П., Косенко П.Г. Антикризові інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012\\_25/statti/16Pererv.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_25/statti/16Pererv.pdf) (дата звернення: 13.11.2023)

45. Плікус І.Й. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. *«Молодий вчений»*. № 1 (77), 2020. С. 259-264

46. Про затвердження методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства [Електронний ресурс]: наказ Мін-ва економіки України від 19.01.2006 р. №14. URL: [zakon1.rada.gov.ua](http://zakon1.rada.gov.ua) (дата звернення: 07.11.2023).

47. Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації [Електронний ресурс]: наказ Мін-ва фінансів України, Фонду державного майна України від 26.01.2001 р. № 49/121. URL: [zakon1.rada.gov.ua](http://zakon1.rada.gov.ua) (дата звернення: 09.11.2023).

48. Програма медичних гарантій 2023. Стійкість та розвиток попри війну. 2023. URL: [https://health.kyivcity.gov.ua/files/2023/4/10/pr\\_2023.pdf](https://health.kyivcity.gov.ua/files/2023/4/10/pr_2023.pdf) (дата звернення: 12.11.2023)

49. Скірка Н.Я., Паславська В.В. Антикризове управління в Україні в сучасних умовах *Nauka istudia*. 2019. №6 (195). С. 47-51.

50. Смерічевський С. Ф., Зацаринін С. А. Маркетингова стратегія просування інноваційних продуктів. *Маркетинг і цифрові технології* Том 6, № 1, 2022. С. 22-31

51. Сметанюк О.А., Причепа І.В., Вітюк А.В. Трансформація антикризових управлінських реакцій в процесі еволюції підприємства. URL:

<https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/monographs/issue/view/tmafmseoid.ed-1> (дата звернення: 25.10.2023).

52. Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 31 (70). № 2, 2020. С. 43-47

53. Стасенко Т. Ринок медичних виробів зараз та в II півріччі 2023 року. URL: <https://thepharma.media/uk/business/32381-rinok-medicnih-virobiv-zaraz-ta-v-ii-pivricci-2023-roku-14062023> (дата звернення: 08.11.2023)

54. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. / О. О. Терещенко. К.: КНЕУ, 2004. 560 с.

55. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.

56. Тимошенко О. В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23, № 2. С. 187–192.

57. Фрум О.Л. Методичний підхід до виявлення внутрішніх криз розвитку підприємства. *Економіка харчової промисловості*, 2011. №4(12). С.16-20

58. Хмурова В. В., Волкова Я. О. Аналіз можливостей функціонування ринку медичного обладнання в Україні в умовах військової агресії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 47. 2023, с. 115-121

59. Череп А. В., Павленко А. І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2018. № 1 (65). С. 161-173.

60. Чернявський А. Антикризове управління фірмою: навч. посіб. Київ: Зовнішня торгівля, 2005. 328 с.

61. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6 (39), 288–296.

62. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 217-226. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226> (дата звернення: 09.11.2023)

63. Шершньова З. Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 2, Т. 1. 2010. С. 140-144

64. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018, № 3. С. 173–180.

65. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: *Integration, interpretation, and research development*. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43(6). P. 1661-1692.

66. Hallak I. EU imports and exports of medical equipment, 2020. URL: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS\\_BRI\(2020\)649387](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI(2020)649387) (дата звернення: 12.10.2023).

67. Medical technology industry, dossier. URL: <https://www.statista.com/study/18123/medical-technology-industry--statista-dossier/> (дата звернення: 12.10.2023).

68. Popov V. B. Analysis models forecasting the likelihood of bankruptcy of enterprises / V. B. Popov, E. S. Kadurov // *Scientists note Taurian National University. Economics and management*. 2014 Vol. 27 (66), № 1. P. 118-128.

69. <https://www.freseniusmedicalcare.ua> – офіційний веб-сайт «Fresenius Medical Care»

70. <https://opendatabot.ua> – офіційна сторінка ресурсу Опендатабот

71. Бабіч О.О., Гарафонова О.І. Антикризовий менеджмент бізнес-організацій медичної сфери в умовах дестабілізаційних процесів національної економіки». Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів IV Міжнародної науково-практичної конференції. - Житомир: Житомирська Політехніка, 2023. - 443с. - С.39-41

72. Бабіч О.О., Гарафонова О.І. (2023) Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy*, (4), 2023

# ДОДАТКИ

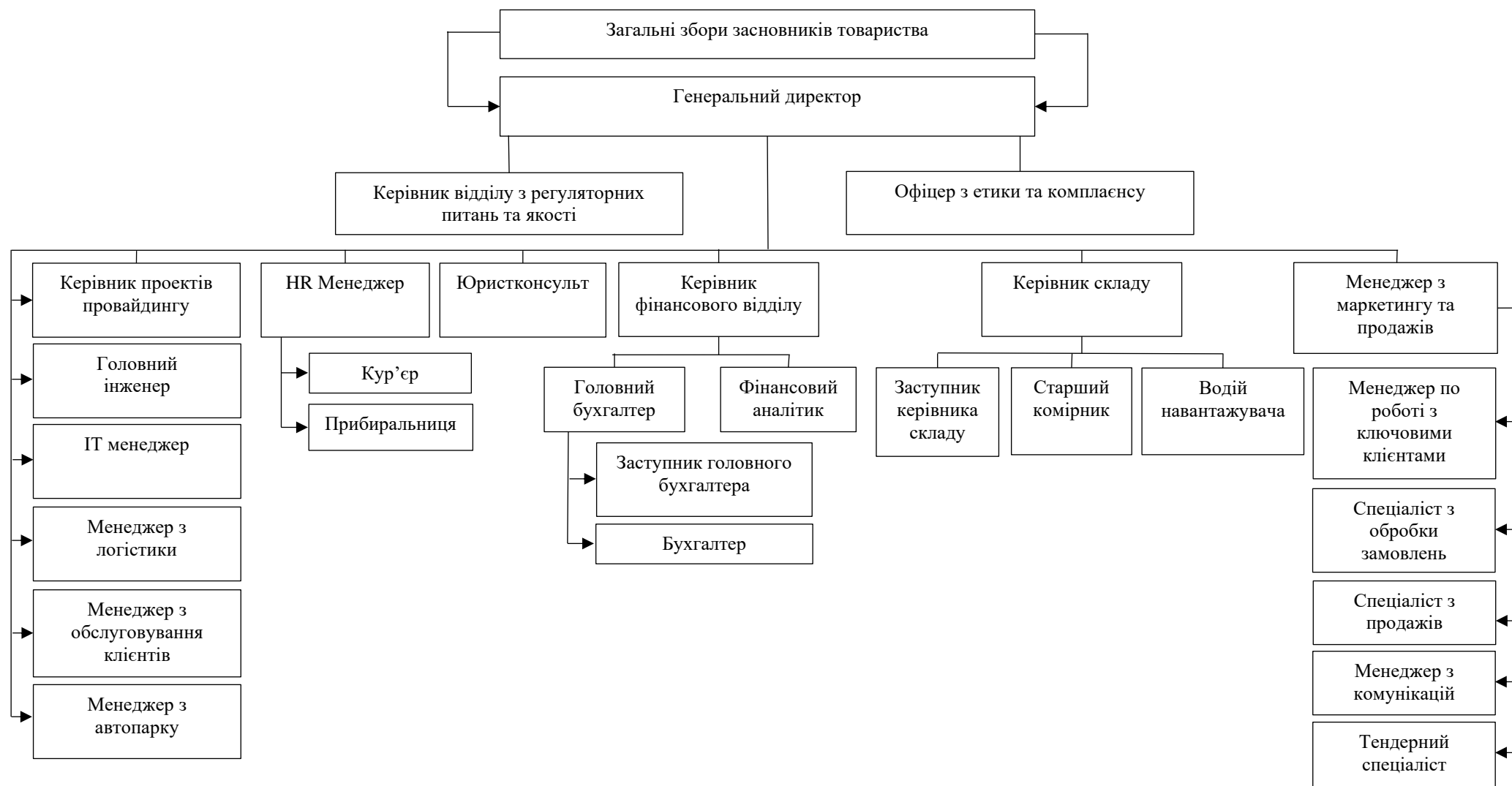


Рис. А.1. - Організаційна структура управління ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 5 розділу I)

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

**Фінансова звітність малого підприємства**

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
<b>ТОВ "ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА"</b>	за ЄДРПОУ	<b>2021</b>	<b>01</b>	<b>01</b>
Територія Дарницький район	за КОАТУУ	<b>33737695</b>		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	<b>240</b>		
Вид економічної діяльності Загальна медична практика	за КВЕД	<b>86.21</b>		
Середня кількість працівників, осіб		<b>101</b>		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Бориспільська, буд. 9, ДАРНИЦЬКИЙ р-н, м. КИЇВ, 02099		<b>3695602</b>		

**I. Баланс на 31 грудня 2020 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
				1	2	3
<b>I. Необоротні активи</b>						
Нематеріальні активи	1000	147,8	91,1			
первісна вартість	1001	291,3	313,3			
накопичена амортизація	1002	( 143,5 )	( 222,2 )			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	153,0	47 744,7			
Основні засоби :	1010	33 883,9	38 484,7			
первісна вартість	1011	83 858,4	96 243,5			
знос	1012	( 49 974,5 )	( 57 758,8 )			
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-			
Інші необоротні активи	1090	-	-			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>34 184,7</b>	<b>86 320,5</b>			
<b>II. Оборотні активи</b>						
Запаси :	1100	55 224,6	143 185,5			
у тому числі готова продукція	1103	55 202,5	143 073,8			
Поточні біологічні активи	1110	-	-			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	339,3	56 076,9			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2 250,6	3 458,1			
у тому числі з податку на прибуток	1136	425,4	386,2			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 674,2	4 075,0			
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-			
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 465,3	25 924,7			
Витрати майбутніх періодів	1170	54 622,7	56 863,7			
Інші оборотні активи	1190	-	-			
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>123 576,7</b>	<b>289 583,9</b>			
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>157 761,4</b>	<b>375 904,4</b>			

## Продовження Додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	58 993,0	58 993,0
Додатковий капітал	1410	74 970,3	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(152 078,3)	(204 603,6)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(18 115,0)</b>	<b>(145 610,6)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	7 266,1	17 369,8
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	158 170,0	502 455,7
розрахунками з бюджетом	1620	1,5	7,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	8,1	97,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	142,9	176,5
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>165 588,6</b>	<b>520 106,2</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>157 761,4</b>	<b>375 904,4</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за \_\_\_\_\_ Рік 2020 \_\_\_\_\_ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	433 662,6	58 264,0
Інші операційні доходи	2120	67 732,3	71 960,1
Інші доходи	2240	218,7	15,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	501 613,6	130 239,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 335 350,5 )	( 14 993,9 )
Інші операційні витрати	2180	( 218 452,2 )	( 108 540,4 )
Інші витрати	2270	( 262,0 )	( 3,5 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 554 064,7 )</b>	<b>( 123 537,8 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(52 451,1)	6 701,7
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>(52 451,1)</b>	<b>6 701,7</b>

Керівник \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_



(підпис)

(підпис)

ЕП ШУРДУК  
РОМАН  
ВОЛОДИМИРОВ  
ИЧ  
-ЕП-Третяк  
Людмила  
Петрівна

Шурдук Роман Володимирович \_\_\_\_\_

(ініціали, прізвище)

Третяк Людмила Петрівна \_\_\_\_\_

(ініціали, прізвище)

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	<b>ТОВ "ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА"</b>	Дата (рік, місяць, число)	2021, 12, 31	КОДИ	
Територія	Дарницький район	за ЄДРПОУ	13737695	ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КМД	1	UA80000000000210193	
Вид економічної діяльності	Загальна медична практика	за КОПФГ		240	
Середня кількість працівників	2 135	за КВЕД		86.21	
Адреса, телефон	вулиця Бориспільська, буд. 9, ДАРНИЦЬКИЙ р-н, м. КИЇВ, 02099		3695602		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на **31 грудня 2021** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	91	214
первісна вартість	1001	313	504
накопичена амортизація	1002	222	290
Незавершені капітальні інвестиції	1005	47 745	64 795
Основні засоби	1010	38 484	98 003
первісна вартість	1011	96 243	171 957
знос	1012	57 759	73 954
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>86 320</b>	<b>163 012</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	143 186	66 343
виробничі запаси	1101	112	625
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	143 074	65 718
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	56 077	99 256
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	2 976	2 204
з бюджетом	1135	3 458	425
у тому числі з податку на прибуток	1136	386	425
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 099	3 492
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	25 925	41 627
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	25 925	41 627
Витрати майбутніх періодів	1170	56 864	296
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	237
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>289 585</b>	<b>213 880</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>375 905</b>	<b>376 892</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	58 993	304 008
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(204 372)	(268 724)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(145 379)</b>	<b>35 284</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	17 370	15 461
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	502 225	315 595
розрахунками з бюджетом	1620	7	3 224
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	97	1 080
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	1 424
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	13
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	1 409	4 597
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	176	214
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>521 284</b>	<b>341 608</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>375 905</b>	<b>376 892</b>

Керівник

Головний бухгалтер

РОМАН  
ВОЛОДИМ  
ІВАНОВИЧ  
ТРЕТЯК  
Людмила  
Петрівна

Шурдук Роман Володимирович

Третяк Людмила Петрівна

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

<sup>2</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## Продовження Додатку Б

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	<b>ТОВ "ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА"</b>	Дата (рік, місяць, квартал)	2023, 12, 4	КОДИ	
Територія	Дарницький район	за ЄДРР	1337605	ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КВЕД	86.21	UA800000000000210193	
Вид економічної діяльності	Загальна медична практика	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників	<sup>2</sup> 158	за КВЕД	86.21		
Адреса, телефон	вулиця Бориспільська, буд. 9, ДАРНИЦЬКИЙ р-н, м. КИЇВ, 02099		3695602		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					V
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	214	194
первісна вартість	1001	504	629
накопичена амортизація	1002	290	435
Незавершені капітальні інвестиції	1005	64 795	89 812
Основні засоби	1010	98 003	107 861
первісна вартість	1011	171 957	208 711
знос	1012	73 954	100 850
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>163 012</b>	<b>197 867</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	66 343	93 394
виробничі запаси	1101	625	1 788
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	65 718	91 606
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	99 256	124 790
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	2 204	7 468
з бюджетом	1135	425	3 279
у тому числі з податку на прибуток	1136	425	425
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 492	371
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	41 627	51 258
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	41 627	51 258
Витрати майбутніх періодів	1170	296	138
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	237	2
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>213 880</b>	<b>280 700</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>376 892</b>	<b>478 567</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	304 008	304 008
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(268 724)	(421 739)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>35 284</b>	<b>(117 731)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	15 461	20 297
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	315 595	567 303
розрахунками з бюджетом	1620	3 224	491
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	1 080	2 166
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 424	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	13	35
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	4 597	5 920
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	214	86
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>341 608</b>	<b>596 298</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>376 892</b>	<b>478 567</b>

Керівник

Головний бухгалтер

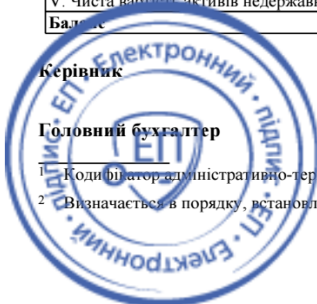
Шурдук  
РОМАН  
ВОЛОДИМ  
ИРЄВИЧ  
Петряк  
Людмила  
Петрівна

Шурдук Роман Володимирович

Третяк Людмила Петрівна

1. Коди філіалів адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

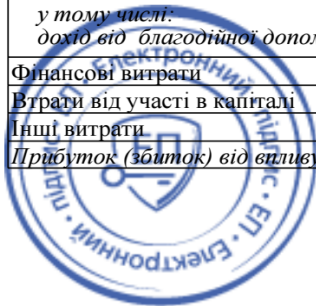


Підприємство **ТОВ "ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА"**  
(найменування)Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2022	01	01
33737695		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2021 р.**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**Форма № 2 Код за ДКУД **1801003****I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	505 661	433 663
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 419 609 )	( 365 097 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	86 052	68 566
збиток	2095	( - )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	57 993	67 732
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 87 355 )	( 51 758 )
Витрати на збут	2150	( 4 030 )	( 6 377 )
Інші операційні витрати	2180	( 117 101 )	( 130 571 )
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	( 64 441 )	( 52 408 )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	91	190
Інші доходи	2240	567	29
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 583 )	( 255 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 2 )	( 7 )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-



<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	( 64 368 )	( 52 451 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(103)	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	( 64 471 )	( 52 451 )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	(64 471)	(52 451)

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	31 811	3 641
Витрати на оплату праці	2505	63 475	39 897
Відрахування на соціальні заходи	2510	10 633	6 798
Амортизація	2515	17 150	8 429
Інші операційні витрати	2520	161 630	159 246
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	284 699	218 011

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
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	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

ВОЛОДИМ  
ШУРДУК  
ІРОВИЧ  
ЕП Третяк  
Людмила  
Петрівна

Шурдук Роман Володимирович

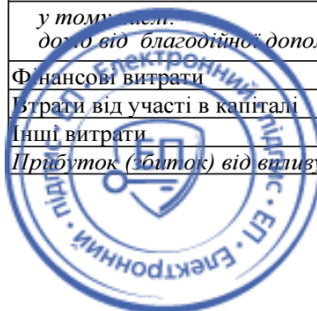
Третяк Людмила Петрівна

Підприємство	ТОВ "ФРЕЗЕНІУС МЕДИКАЛ КЕР УКРАЇНА" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2023	01	01
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2022 р.			33737695		
Форма № 2 Код за ДКУД			1801003		

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	413 214	505 661
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 350 252 )	( 419 609 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	62 962	86 052
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	90 988	57 993
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 99 489 )	( 87 355 )
Витрати на збут	2150	( 5 276 )	( 4 030 )
Інші операційні витрати	2180	( 200 743 )	( 117 101 )
у тому числі:	2181	565	2 765
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	( 151 558 )	( 64 441 )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	91
Інші доходи	2240	-	567
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 819 )	( 583 )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( 2 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	( 152 377 )	( 64 368 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(144)	(103)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	( 152 521 )	( 64 471 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	(152 521)	(64 471)

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	62 182	31 811
Витрати на оплату праці	2505	74 362	63 475
Відрахування на соціальні заходи	2510	13 276	10 633
Амортизація	2515	27 138	17 150
Інші операційні витрати	2520	236 272	161 630
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	413 230	284 699

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
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	-	-



Керівник  
Головний бухгалтер

ЕП  
ШУРДУК  
РОМАН  
ВОЛОДИМ  
ІРОВИЧ  
ЕП Третьак  
Людмила  
Петрівна

Шурдук Роман Володимирович

Третьак Людмила Петрівна

Таблиця В.1 - Сильні та слабкі сторони ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

Складові середовища бізнес-організації	Сильні сторони	Слабкі сторони
<b>1. Підсистема внутрішнього середовища</b>		
1.1. Ресурсний потенціал бізнес-організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» є представництвом в Україні потужного міжнародного оператора ринку медичного обладнання групи «Fresenius Medical Care»;</li> <li>– вертикально-інтегрований бізнес, що охоплює окрім виробництва медичного обладнання, супутніх та витратних матеріалів мережу власних медичних центрів з комплексного обслуговування пацієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження рівня прибутковості роботи представництва компанії, збиткова діяльність у 2020-2022 роках, високий рівень загрози банкрутства через неефективну роботу компанії з трансфертним ціноутворення та завищені суми резервів під безнадійну заборгованість;</li> <li>– неефективне використання фінансових ресурсів, низький рівень ліквідності та платоспроможності бізнес-організації.</li> </ul>
1.2. Інноваційна активність бізнес-організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– компанія орієнтована на впровадження сучасних технологічних рішень та розробок, понад 15% від чистого прибутку групи «Fresenius Medical Care» спрямовується на інноваційний розвиток.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– географічна експансія та розвиток регіональних ринків збуту потребує додаткових вкладень в розвиток продуктів компанії, диверсифікації обладнання та удосконалення його технічних характеристик.</li> </ul>
1.3. Комплексність ведення господарства.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– компанія є потужним світовим гравцем на ринку постачання медичного обладнання та витратних матеріалів для гемодіалізу. Бізнес компанії також охоплює медичну практику та надання медичного обслуговування хворим на ХНН на базі власних клінік.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– існує ряд проблем у розвитку власної мережі компанії через нестабільність фінансового стану, погіршення прибутковості ведення бізнесу, що спричинено неефективною ціновою політикою групи та факторами ризику втрати платоспроможності</li> </ul>
1.4. Система управління підприємством	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» використовує лінійно-функціональний розподіл функцій та повноважень в управлінні діяльністю та розвитком підприємства. Робота управлінської команди орієнтована на кінцевого споживача з урахуванням динаміки зовнішнього середовища;</li> <li>– диверсифікований підхід до управління продуктивним портфелем компанії, акцент на формування позитивного іміджу;</li> <li>– високий рівень адаптивності до змін та викликів зовнішнього та внутрішнього середовища;</li> <li>– високий рівень контролю якості послуг та продуктів компанії з боку керівництва структурних підрозділів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– в окремих випадках централізований підхід до ухвалення управлінських рішень в контексті виробничого та економічного розвитку бізнес-організації;</li> <li>– ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів при впровадженні нових програм та напрямків розвитку;</li> <li>– низький рівень оперативного реагування на потреби та запити споживачів в контексті розвитку інноваційних продуктів;</li> <li>– інформаційне перенавантаження лінійних керівників та керівників структурних підрозділів.</li> </ul>

## Закінчення таблиці В.1

1	2	3
1.5. Збутова політика та робота з постачальниками	<ul style="list-style-type: none"> <li>– потужна дистрибуторська мережа – протягом багатьох років Fresenius Medical Care AG &amp; Co. KGAA створила надійну дистрибуторську мережу, яка може охопити більшість свого потенційного ринку;</li> <li>– надійні постачальники – компанія має потужну базу надійних постачальників сировини, що дозволяє компанії подолати будь-які вузькі місця в ланцюжку поставок.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– висококонкурентне середовище в сегменті постачання обладнання та витратних матеріалів для гемодіалізу;</li> <li>– регіональний розподіл ринку ускладнює можливість розширення ринкової присутності компанії.</li> </ul>
1.6. Ринкові можливості розвитку компанії	<ul style="list-style-type: none"> <li>– співробітництво з державними та приватними медичними закладами;</li> <li>– стабільність співпраці на основі укладених договорів на постачання витратних матеріалів та обслуговування медичного обладнання;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– втрата частини ринкового сегменту під впливом зовнішніх чинників – військова агресія Російської Федерації призвела до руйнації медичних закладів та спеціалізованих центрів з гемодіалізу.</li> </ul>
<b>2. Підсистема зовнішнього середовища</b>		
2.1. Законодавчо-нормативне регулювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– державна політика України щодо підтримки ХНН здійснюється через відповідні законодавчі та нормативні механізми та включає фінансування лікування пацієнтів методом гемодіалізу. В свою чергу Міністерством охорони здоров'я України передбачено спеціальні тарифи для медичних установ щодо надання послуги діалітичної підтримки пацієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недосконалість державної тендерної на закупівельної політики;</li> <li>– формальність підходу АМКУ, позиція МОЗУ щодо поділу закупівель на окремі лоти приводить до неможливості участі компанії в тендерах;</li> <li>– недобросовісність певних НСО;</li> <li>– жорсткий законодавчий контроль та вимоги до якості, комплектації гемодіалітичного обладнання та витратних матеріалів.</li> </ul>
2.2. Економічна складова підсистеми зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відновлення державних програм фінансування медичних закладів на підтримку хворих на ХНН;</li> <li>– участь міжнародних партнерів у фінансуванні гемодіалітичної терапії;</li> <li>– розвиток приватно-державного партнерства у сфері гемодіалізу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– кризовий стан економіки країни, скорочення фінансування з державного бюджету на підтримку хворих на ХНН;</li> <li>– інфляційні коливання в економіці, погіршення бізнес-середовища під впливом військових дій та політичної нестабільності в країні.</li> </ul>
2.3. Демографічна складова	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання чисельності хворих на ХНН, які потребують постійної діалітичної підтримки;</li> <li>– високий відсоток хворих на ХНН, які не отримують необхідного лікування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– внутрішні та зовнішні міграційні тенденції через військові дії;</li> <li>– природне скорочення чисельності населення, погіршення демографічної ситуації в країні загалом.</li> </ul>
2.4. Соціально-культурна складова	<ul style="list-style-type: none"> <li>– орієнтація населення на більш дбайливе ставлення до власного здоров'я. Чинником збільшення попиту є підвищення культури та медичної грамотності населення, зближення рівнів медичної допомоги міському та сільському населенню.</li> </ul>	-
2.5. Науково-технічна підсистема	<ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження сучасних технологій та інноваційних рішень у виробництво медичного обладнання для гемодіалізу та супутніх матеріалів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– активізація конкурентів у розвитку інноваційних технологій, стрімкий розвиток технічних рішень у сегменті обладнання для гемодіалізу, використання портативного обладнання.</li> </ul>

Таблиця В.2 - Визначення можливостей ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» в сегменті постачання обладнання та витратних матеріалів для діалізу

Найменування показника	Оцінка експертів												Оцінка з урахуванням коефіцієнта впливу
	Коефіцієнт впливу	Експерт № 1	Експерт № 2	Експерт № 3	Експерт № 4	Експерт № 5	Експерт № 6	Експерт № 7	Експерт № 8	Експерт № 9	Експерт № 10	Середньозважена оцінка	
<b>Сприятливі можливості</b>													
1. Політика МОЗ України щодо централізованої закупівлі і забезпечення регіонів лікарськими засобами та виробами медичного призначення для хворих на ХНН в рамках державних цільових програм	0,15	9	9	10	10	8	9	8	9	9	9	<b>9</b>	1,35
2. Стабілізація розвитку національного ринку медичного обладнання, відновлення роботи медичних закладів, інфраструктурні зміни щодо вдосконалення регіональних мереж надання медичної допомоги тощо	0,15	10	8	9	10	8	9	10	9	8	8	<b>8,9</b>	1,34
3. Розвиток державно-приватного партнерства в медичній сфері за підтримки Національної служби здоров'я України. Тенденції впровадження медичної реформи та політики покращення ефективності медичної галузі	0,15	8	9	10	8	9	10	8	8	9	10	<b>8,9</b>	1,34
4. Зростання попиту з боку закладів охорони здоров'я у зв'язку із зростанням кількості хворих саме на ХНН V стадії, виникненням потреб у заміні наявного в лікарнях обладнання, термін експлуатації якого закінчився, тощо	0,2	8	9	10	8	9	9	9	10	9	9	<b>9</b>	1,80
5. Зростання попиту з боку споживачів гемодіалізного обладнання у зв'язку із збільшенням кількості пацієнтів (природній приріст, приріст під впливом військових дій тощо).	0,2	10	10	10	10	9	8	7	7	8	7	<b>8,6</b>	1,72
6. Відновлення та розвиток інфраструктури медичних закладів, орієнтація на закупівлю якісного медичного обладнання.	0,15	7	8	9	10	10	8	9	8	9	10	<b>8,8</b>	1,32

## Продовження Додатку В

Таблиця В.3 - Визначення загроз ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» в сегменті постачання обладнання та витратних матеріалів для діалізу

Найменування показника	Оцінка експертів											Оцінка з урахуванням коефіцієнта впливу	
	Коефіцієнт впливу	Експерт № 1	Експерт № 2	Експерт № 3	Експерт № 4	Експерт № 5	Експерт № 6	Експерт № 7	Експерт № 8	Експерт № 9	Експерт № 10		Середньозважена оцінка
<b>Загрози</b>													
1. Посилення конкуренції на ринку медичного обладнання за рахунок нарощування потенціалу глобальних операторів (провайдерів) ринку	0,1	9	9	10	10	8	9	8	9	9	9	<b>9</b>	0,90
2. Скорочення фінансування, нестабільність політичної та економічної ситуації в країні, вплив військового збройного конфлікту	0,15	10	8	9	10	8	9	10	9	8	8	<b>8,9</b>	1,34
3. Зростання доходів населення, що призведе до зростання рівня попиту на медичні послуги та до збільшення долі споживачів медичних послуг.	0,15	8	9	10	8	9	10	8	8	9	10	<b>8,9</b>	1,34
4. Зміна фіскального законодавства в області оподаткування ЗЕ операцій, зростання витрат на імпорт медичного обладнання	0,15	8	9	10	8	9	9	9	10	9	9	<b>9</b>	1,35
5. Погіршення ринкової кон'юнктури, зростання конкуренції на ринку медичного обладнання	0,1	7	8	9	10	10	8	9	8	9	10	<b>8,8</b>	0,88
6. Корупційні ризики, відсутність гарантій відповідності та виконання договорів, обмежений фінансовий потенціал, неможливість тривалого інвестування державних коштів	0,2	10	10	10	10	9	8	7	7	8	7	<b>8,6</b>	1,72
7. Неефективне використання державних коштів та/або коштів місцевих бюджетів, затримки в проведенні процедур тендерних закупівель	0,15	8	9	10	8	9	8	8	8	9	10	<b>8,7</b>	1,31

## АНКЕТА

Оцініть будь-ласка за 10-бальною шкалою подані в таблицях показники в залежності від рівня їх впливу на діяльність бізнес-організації

<b>Економічний потенціал (фінансова сила) FS</b>	<b>Оцінка</b>
Рівень прибутковості та рентабельності діяльності ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на ринку медичного обладнання для діалізу хворих на ХНН	
Рівень поточних витрат компанії (показник собівартості реалізації продукції)	
Рентабельність використання наявних ресурсів (забезпеченість власним капіталом)	
Фінансова стійкість компанії, показники ліквідності, платоспроможності та фінансової незалежності	
Активність діяльності компанії в напрямку запровадження та реалізації інновацій	
Інвестиційна привабливість бізнес-організації	
Разом	

<b>Конкурентні переваги - СА</b>	<b>Оцінка</b>
Ринкова позиція бізнес-організації, репутація компанії на ринку медичного обладнання	
Активність та участь компанії в програмах державного приватного партнерства, тендерна політика компанії, участь в програмах НСЗУ	
Ефективність маркетингової та комунікаційної політики компанії, відкритість та співпраця з стейкхолдерами	
Якісні параметри медичного обладнання для діалізу, відповідність національним стандартам України	
Розгалуженість каналів продажу, наявність власної дистрибуторської мережі	
Диверсифікованість асортименту медичного обладнання та витратних матеріалів в сегменті	
Разом	

<b>Привабливість галузі (бізнес-напрямок) - IS</b>	<b>Оцінка</b>
Ступінь інтенсивності конкуренції в сегменті діалізного обладнання для ХНН	
Загальні тенденції та привабливість ринку медичного обладнання України	
Залежність сегменту діалізного обладнання від загальних трендів на ринку медичного обладнання та інструментів	
Вплив міжнародних тенденцій на зміну вектору розвитку національного ринку	
Стабільність роботи ринкового сегменту, вплив дестабілізуючих факторів	
Потенційні можливості компанії щодо розвитку ринку та продуктового портфелю	
Разом	

<b>Стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу) - ES</b>	<b>Оцінка</b>
Стабілізація розвитку ринку медичного обладнання, відновлення роботи медичних закладів, інфраструктурні зміни у сфері надання медичної допомоги	
Розвиток державно-приватного партнерства в медичній сфері за підтримки НСЗУ. Впровадження сучасних механізмів фінансування	
Зміна фіскального законодавства в області оподаткування зовнішньоекономічних операцій, зростання витрат на імпорт медичного обладнання	
Зростання попиту з боку закладів охорони здоров'я у зв'язку із зростанням кількості хворих на ХНН V стадії	
Відновлення та розвиток інфраструктури медичних закладів, орієнтація на закупівлю якісного медичного обладнання.	
Стабілізація розвитку ринку медичного обладнання, відновлення роботи медичних закладів, інфраструктурні зміни у сфері надання медичної допомоги	
<b>Разом</b>	

Продовження додатку Г

Таблиця Г.1 - Розрахунок коефіцієнтів значимості для складових показників SPACE-аналізу

**Економічний потенціал (фінансова сила) - FS**

<b>Економічний потенціал (фінансова сила) - FS</b>	<b>Ваговий коефіцієнт</b>	<b>Генеральний директор компанії</b>	<b>Фінансовий менеджер</b>	<b>Менеджер з маркетингу та продажів</b>	<b>Керівник відділу з регуляторних питань та якості</b>	<b>Керівник проєктів провайдингу</b>	<b>Оцінка</b>	<b>Зважена величина</b>
Рівень прибутковості та рентабельності діяльності ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна» на ринку медичного обладнання для діалізу хворих на ХНН	0,15	3	2	2	1	3	2	0,33
Рівень поточних витрат компанії (показник собівартості реалізації продукції)	0,1	3	3	3	2	3	3	0,28
Рентабельність використання наявних ресурсів	0,25	2	1	2	3	2	2	0,50

(забезпеченість власним капіталом)								
Фінансова стійкість компанії, показники ліквідності, платоспроможності та фінансової незалежності	0,2	3	2	3	2	3	3	0,52
Активність діяльності компанії в напрямку запровадження та реалізації інновацій	0,15	6	7	8	7	8	7	1,08
Інвестиційна привабливість бізнес-організації	0,15	7	7	8	7	8	7	1,11
<b>Разом</b>	<b>1</b>						<b>24,2</b>	<b>3,82</b>

## Унікальні конкурентні переваги бізнес-організації – СА

Конкурентні переваги - СА	Ваговий коефіцієнт	Генеральний директор компанії	Фінансовий менеджер	Менеджер з маркетингу та продажів	Керівник відділу з регуляторних питань та якості	Керівник проектів провайдингу	Оцінка	Зважена величина
Ринкова позиція бізнес-організації, репутація компанії на ринку медичного обладнання	0,15	8	9	7	9	8	8	1,23
Активність та участь компанії в програмах державного приватного партнерства, тендерна політика компанії, участь в програмах НСЗУ	0,20	7	8	8	6	8	7	1,48
Ефективність маркетингової та комунікаційної політики компанії, відкритість та співпраця з стейкхолдерами	0,15	6	8	7	9	7	7	1,11
Якісні параметри медичного обладнання для діалізу, відповідність національним стандартам України	0,20	8	9	9	8	9	9	1,72
Розгалуженість каналів продажу, наявність власної дистриб'юторської мережі	0,20	7	6	6	7	8	7	1,36
Диверсифікованість асортименту медичного обладнання та витратних матеріалів в сегменті	0,10	6	5	7	5	6	6	0,58
<b>Разом</b>	<b>1</b>						<b>44,2</b>	<b>7,48</b>

Продовження таблиці Г.1

## Привабливість ринкового сегменту (бізнес-напряму) – IS

Привабливість бізнес-напряму – IS	Ваговий коефіцієнт	Генеральний директор компанії	Фінансовий менеджер	Менеджер з маркетингу та продажів	Керівник відділу з регуляторних питань та якості	Керівник проєктів провайдингу	Оцінка	Зважена величина
Ступінь інтенсивності конкуренції в сегменті діалізного обладнання для ХНН	0,1	6	7	7	6	7	7	0,66
Загальні тенденції та привабливість ринку медичного обладнання України	0,15	6	8	7	6	7	7	1,02
Залежність сегменту діалізного обладнання від загальних трендів на ринку медичного обладнання та інструментів	0,15	8	8	7	8	7	8	1,14
Вплив міжнародних тенденцій на зміну вектору розвитку національного ринку	0,2	8	9	9	8	9	9	1,72
Стабільність роботи ринкового сегменту, вплив дестабілізуючих факторів	0,25	5	5	6	5	6	5	1,35
Потенційні можливості компанії щодо розвитку ринку та продуктового портфелю	0,15	5	5	6	5	5	5	0,78
<b>Разом</b>	<b>1</b>						<b>40,2</b>	<b>6,67</b>

## Стабільність оточуючого середовища (зовнішні чинники ведення бізнесу бізнесу) – ES

Стабільність оточуючого середовища (зовнішні чинники ведення бізнесу бізнесу) – ES	Ваговий коефіцієнт	Генеральний директор компанії	Фінансовий менеджер	Менеджер з маркетингу та продажів	Керівник відділу з регуляторних питань та якості	Керівник проектів провайдингу	Оцінка	Зважена величина
Стабілізація розвитку ринку медичного обладнання, відновлення роботи медичних закладів, інфраструктурні зміни у сфері надання медичної допомоги	0,2	5	6	5	6	6	6	1,12
Розвиток державно-приватного партнерства в медичній сфері за підтримки НСЗУ. Впровадження сучасних механізмів фінансування	0,2	4	5	4	6	4	5	0,92
Зміна фіскального законодавства в області оподаткування зовнішньоекономічних операцій, зростання витрат на імпорт медичного обладнання	0,15	6	7	7	6	7	7	0,99
Зростання попиту з боку закладів охорони здоров'я у зв'язку із зростанням кількості хворих на ХНН V стадії	0,25	8	7	8	8	8	8	1,95
Відновлення та розвиток інфраструктури медичних закладів, орієнтація на закупівлю якісного медичного обладнання.	0,2	6	5	5	5	4	5	1,00
<b>Разом</b>	<b>1</b>						<b>5,2</b>	<b>5,98</b>

Шановний експерте! Будь ласка, оцініть силу впливу кожного фактору у балах від 1 (мінімальний) до 10 (максимальний) а також вплив представлених факторів на реалізацію антикризової програми розвитку

Таблиця Д.1

Результати оцінювання ризиків проекту диверсифікації продуктового портфелю ТОВ «Фрезеніус Медикал Кер Україна»

№ з/п	Перелік ризиків	Коефіцієнт вагомості факторів ризику	Генеральний директор	Проектний менеджер	Менеджер з маркетингу та продажів	Менеджер по роботі з ключовими клієнтами	Фахівець з організації та проведення тендерів	Менеджер з імпорту медичного обладнання	Оцінка експертів (усереднені дані)	Узагальнена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	<b>Група фінансових ризиків реалізації проекту диверсифікації продуктового портфелю компанії</b>									
1.1	Фінансова доцільність та обґрунтованість реалізації антикризової програми розвитку	0,3	4	5	3	6	5	4	4,50	1,13
1.2	Стійкість фінансового становища, рівень ліквідності та платоспроможності роботи компанії	0,3	4	4	4	4	5	4	4,17	1,04
1.3	Ризик невиконання зобов'язань (неплатежу) з боку партнерів, дистриб'юторів та ресейлерів медичного обладнання.	0,1	5	4	5	5	6	5	5,00	0,50
1.4	Нестабільність фінансової системи компанії, відсутність фінансових ресурсів для впровадження та реалізації проекту	0,2	5	5	6	4	6	5	5,17	0,78
1.5	Неможливість здійснення проекту за рахунок власних коштів, відсутність доступних джерел позикових засобів або обмежений доступ до дешевих фінансових ресурсів	0,3	6	4	5	4	4	5	4,67	1,17
	Разом	<b>1,0</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>4,61</b>
2	<b>Група економічних ризиків</b>									
2.1	Ризик відмови партнера від укладання договору після проведення переговорів (у випадку різкої зміни економічної кон'юнктури)	0,35	6	6	7	7	8	6	6,67	2,33
2.2	Недосконалість прогнозування та ефекту від реалізації антикризової стратегії розвитку компанії	0,35	6	7	6	8	9	7	7,17	2,51



## Довідка про перевірку роботи на ознаки академічного плагіату (звіт подібності)



Ім'я користувача:  
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:  
1015915844

Дата перевірки:  
16.11.2023 19:16:20 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
16.11.2023 19:18:37 EET

ID користувача:  
100005718

Назва документа: Бабіч Олександр\_на плагіат (1)

Кількість сторінок: 111 Кількість слів: 24900 Кількість символів: 200654 Розмір файлу: 921.42 KB ID файлу: 1015583276

### 8.77% Схожість

Найбільша схожість: 1.95% з Інтернет-джерелом (<https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/Zlenko-N.V.-Dy>).

7.01% Джерела з Інтернету 390 ..... Сторінка 113

6.21% Джерела з Бібліотеки 492 ..... Сторінка 120

### 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

### 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

### Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 9

## *ПРОТОКОЛ АНАЛІЗУ ЗВІТУ ПОДІБНОСТІ НАУКОВИМ КЕРІВНИКОМ*

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

**Автор:** Бабіч Олександр Олександрович

**Назва роботи:** Антикризове управління бізнес-організацією

**Науковий керівник:** Гарафоновна Ольга Іванівна

**Підрозділ:** кафедра менеджменту

**Коефіцієнт подібності:** 8,77%

**Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:**

виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;

виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

**Обґрунтування:**

Виявлені у роботі запозичення супроводжуються відповідними посиланнями на оригінальні інформаційні джерела, етика посилань дотримана. Кваліфікаційна магістерська робота є самостійним дослідженням і може бути допущена до захисту.

«04» Грудня 2023 р.  
Гарафоновна О.І.



д.е.н., професор

Ксерокопія публікації здобувача

## **ТЕЗИ**

### **IV Міжнародної науково-практичної конференції «СУЧАСНІ ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ»**



**09-10 листопада 2023 року  
м. Житомир**

**СЕКЦІЯ 1**  
**СУЧАСНІ МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГУ**  
**ПІДПРИЄМСТВ**

Anna Polianska, Halyna Tarasiuk Project Team Roles and Features in Successful Erasmus+ Project Management	3
Zhalinska I. V. Omnichannel Marketing in the Evolution of Marketing	5
Автовецька А.Р. Пошукова оптимізація сайту: алгоритми Google	6
Автонова Л.В., Цюрпіта Ю.С. Управління ризиками на підприємстві	7
Балзюх А.А., Гарбарчук І.О. Управління дебіторською заборгованістю підприємства	8
Барановська О.Ю. Організація маркетингової діяльності підприємства та оцінка її ефективності	9
Бедер Д.А. Цифровізація господарських процесів на підприємстві	10
Берега Н.В. Механізм управління активами підприємства	11
Бичак А.Р. Управління платоспроможністю підприємства	12
Бірюченко С.Ю. HR-менеджмент в умовах воєнного стану	13
Бобро О. О. Процес управління ціновою політикою підприємства	14
Богданевич Л.В. Теоретичні основи економічного механізму управління господарськими витратами підприємства	15
Бойко В. В. Система управління фінансовими ресурсами підприємства	17
Бондар Д. С. Особливості системи управління даними – PDM-системи	18
Бондар Д.О., Бондар Д.В. Еволюція концепції маркетинг-мікс	19
Бондар З.Ю. Значення збутової діяльності для забезпечення діяльності підприємства	20
Бондарєв В.А. Формування логістичної системи підприємства	21
Бужимська К.О. Побудова ефективної системи управління продажами	22
Булах І.С. Актуальні питання розвитку креативного підприємства в Україні	23
Бурачек І.В. Управління запасами на підприємстві	24
Верборчук Н.О., Біляк Т.О. Управління виробничими запасами підприємства	25
Вигovskyй В.Г., Цмокалюк А.Ю. HR-менеджмент в умовах цифровізації	26
Вікарчук О.І., Поліщук А.М. Особливості організації маркетингової діяльності на підприємстві	27
Вітвіцький О.А. Формування витрат підприємства за горизонтальним і вертикальним розрізом	29
Вігер В.А. Тенденції, проблеми та перспективи залучення іноземних інвестицій в економіку України	30
Войтехівська В. Л., Зарепський В. М. Український бізнес під час війни: основні виклики та підходи до адаптації	32
Володько О.А. Формування та оцінка ефективності збутової політики підприємства	34
Воронков Д.С. Наукові підходи щодо формування бізнес-моделі підприємства	36
Гаврільюк С.А., Станішевський В.Р. Сутність потенціалу підприємства	37
Галушківа І.С., Ревуцька С.А. Оптимізація логістичних витрат на підприємстві	38
Гарафонов О.І., Бабіч О.О. Антикризовий менеджмент бізнес-організацій медичної сфери в умовах дестабілізаційних процесів національної економіки	39
Гарафонов О.І., Онпшенко О.С., Ященко І.В. Управління розвитком бізнес-організацій: максимізація інтегрованої ефективності	41
Герасимчук А. І., Ляшенко В. Б. Сучасні організаційні структури управління	42
Гервіченко П. А. Формування логістичної системи підприємства	43
Глухенький А. С. Складові елементи системи управління кадровою політикою підприємства	44
Головенко А.А. Роль і завдання закупівельної діяльності підприємства	45
Гончарук А.Л. Управління фінансовими результатами суб'єктів господарювання	47
Горбик А.В. Теоретичні основи раціонального лісокористування	48
Д'яченко А.В. Управління маркетинговою політикою малого підприємства	49

УДК 330.3

Гарафонов О.І., д.е.н., професор  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана  
Бабіч О.О., студент 6 курсу спец. 073 - менеджмент  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

### АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ МЕДИЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Результати діяльності сучасних бізнес-організацій формуються під впливом мезо- та макроекономічних коливань зовнішнього середовища та ефективності організації внутрішніх процесів. Забезпечення стабільності економічного зростання економіки України актуалізує питання протидії кризовим процесам та ефективного функціонування базової ланки економіки – підприємницьких структур. Зростання ймовірності виникнення і розвитку кризових явищ в умовах нестабільного зовнішнього середовища обумовлює необхідність запровадження спеціалізованого антикризового управління, спрямованого на недопущення та подолання загроз та викликів кризового спрямування.

В умовах сьогодення національний бізнес змушений протидіяти новим загрозам та викликам, які спричинені пандемією COVID-19 та військовою агресією Російської Федерації 24 лютого 2021 року. Означені ризики привели до появи кризових ситуацій, які пов'язані із зростанням цін на ресурси та енергоносії, руйнування об'єктів інфраструктури, релокацією бізнесу, міграційними процесами, скорочення обсягів виробництва та продажу, через скорочення зниження платоспроможного попиту з боку населення, втрату ринків збуту, зниження прибутковості роботи підприємств.

Ринок медичних послуг України є складним механізмом, що включає скоординовану діяльність наступних його учасників:

- постачальників медичних послуг (державних та приватних);
- фармацевтичні компанії;
- виробники та постачальники медичного обладнання;
- професійні спілки та об'єднання медичних працівників;
- страхові компанії;
- державні контролюючі органи;
- кінцеві споживачі послуг сфери охорони здоров'я.

В даному дослідженні акцентована увага на виявленні та попередженні кризових явищ в роботі бізнес-організацій, що працюють в сегменті виробництва та постачання медичного обладнання та супутніх матеріалів для медичних закладів усіх категорій. Характерною особливістю ринку медичного обладнання є те, що даний сегмент є повністю імпортозалежним. Понад 90% медичного обладнання, що використовується медичними закладами України іноземного виробництва. Компанії, що працюють в сегменті виробництва, імпорту та продажу медичного обладнання представлені наступними компаніями:

- міжнародні корпорації: «PHILIPS» (Нідерланди), «Fresenius Medical Care» (Німеччина), «GE Healthcare» (Німеччина), «BECKMAN COULTER» (США), «GAMBRO AB» (Швеція), «SMITH & NEPHEW» (Великобританія), «Allmed Medical GmbH» (Німеччина), «Nipro Corporation» (Японія), «Kawasumi Laboratories» (Японія) тощо;
- національні виробники: ТОВ НВК «Крас», «Радмір ДП АТ НДІРВ», ТОВ НВК «Телеоптик», ТОВ «Компанія Ютас»;
- компанії вендори/дистрибутори медичного обладнання: ТОВ «Медгарант», «Protech Solutions Ukraine», ТОВ «МедГран», ТОВ «Лінк-Медітал», ТОВ «Інмед», ТОВ «ДіаЛайф», ТОВ «Арпроніка» та ін.

Систематизація чинників зовнішнього середовища, що приводять до появи кризових явищ в сегменті постачання медичного обладнання на внутрішній ринок України, рис. 1.

Деталізація вказаних факторів, що приводять до кризових явищ суб'єктів господарювання:

- повномасштабна військова агресія Російської Федерації, окупація частини території країни та руйнація закладів охорони здоров'я, порушення ланцюгів постачання, анулювання контрактів та домовленостей з партнерами;
- нестабільність соціальної, економічної та політичної ситуації в Україні;
- несприятливий інвестиційний клімат України приводить до уповільнення приходу на ринок глобальних світових гравців в сегменті виробництва та дистрибуції медичного обладнання;
- систематичні зміни та оновлення норм закупівельного законодавства у сфері імпорту медичної техніки та витратних матеріалів;
- недосконалість системи закупівель Національної служби охорони здоров'я, слабкий розвиток державного приватного партнерства та державних програм медичних гарантій в медичній сфері;

*Секція 1. Сучасні моделі ефективного менеджменту, бізнесу та маркетингу підприємств*

- обмежене використання сучасних інноваційних технологій медичними закладами України, інфраструктурні проблеми;
- нестабільність національного бізнес-середовища, обмеження доступу до інвестиційних та фінансових ресурсів.

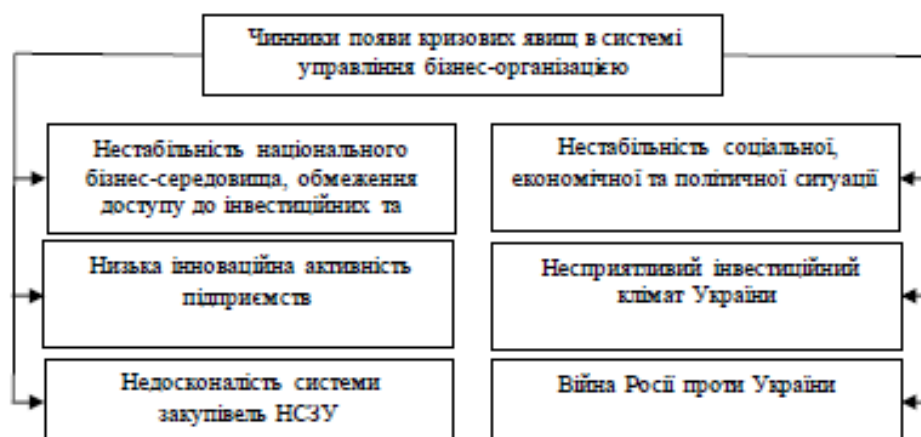


Рис. 1. Чинники, що приводять до появи кризових явищ в сегменті постачання медичного обладнання. Під негативним впливом факторів зовнішнього середовища зростає ризик розвитку криз внутрішньо системного характеру, що приводить до наступних наслідків на підприємствах медичної сфери:

- скорочення платоспроможного попиту з боку споживачів медичних послуг;
  - невиконання поточних зобов'язань за укладеними контактами операторами ринку через збій системи закупівельних механізмів;
  - зниження рівня платоспроможності та ліквідності бізнес-організацій, погіршення загального фінансового становища;
- Вектор антикризового менеджменту медичного бізнесу має бути спрямований на попередження і запобігання кризовим явищам через запровадження наступних заходів:
- розробка заходів щодо відновлення прибутковості роботи підприємств і нормалізації руху грошових потоків через регламентацію витрат, нарощування розміру виручки від реалізації та чистого прибутку, посилення контролю за фінансовими транзакціями компанії;
  - диверсифікація діяльності та робота над пошуком нових ринків збуту медичного обладнання. В даному контексті уваги заслуговує сегмент лізингу шляхом побудови партнерських програм з лізинговими компаніями. Робота компаній за програмами лізингу дозволить забезпечити збільшення обсягів продажу, скоротити цикл продажу та приведе до зростання грошових надходжень;
  - розширення ринків збуту та вихід на нові більш перспективні ринки збуту. Залучення зовнішнього фінансування та розширення ринкової присутності бізнес-організації сприятиме збільшенню грошових надходжень та подоланню кризових явищ в роботі підприємств;
  - посилення позицій медичних компаній на внутрішньому ринку України через розвиток каналів продажів, впровадження сучасних бізнес-моделей продажу та сервісного обслуговування;
  - оптимізація управлінських процесів в контексті фінансового управління, підвищення якості бізнес-процесів та вдосконалення фінансової політики відносно ресурсів медичних компаній;
  - розвиток збутової інфраструктури, налагодження та розширення ланцюгів постачання.

Таким чином, антикризове управління бізнес-організаціями медичної сфери в умовах дестабілізаційних процесів національної економіки має базуватися на комплексності антикризових заходів з урахованням типу кризи, що характерна для даного суб'єкта господарювання. Ефективний антикризовий менеджмент потребує додаткових управлінських та фінансових витрат. Проте реалізація його алгоритмів допоможе забезпечити покращення фінансового становища та зростання прибутковості роботи підприємств на ринку.

**Список використаних джерел**

1. Закупівлі медичних виробів та обладнання: проблеми та шляхи їх вирішення. Щотижневик «Аптека». №41 (1412) від 23 жовтня 2023 року URL: <https://www.apteka.ua/article/677908>
2. Сова О., Морозов Є. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31(70). № 2. С. 43–47.
3. Хмурова В. В., Волкова Я. О. Аналіз можливостей функціонування ринку медичного обладнання в Україні в умовах військової агресії. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 47. 2023. С. 115-121

### Довідка

Редакційна колегія наукового журналу «Economic Synergy» Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» повідомляє, що стаття: «Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях», співавтор якої є Олександр Бабіч, здобувач ступеня магістра Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, прийнята до друку у науковий журнал «Economic Synergy» та буде опублікована у № 4(10) 2023 року.

Головний редактор журналу  
«Economic Synergy»



Вероніка Худолей