

УДК 005.334:336.64:615.1(477)
JEL: G32; G33; L81; M21; M41
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-440-452>

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ДИСТРИБ'ЮТОРІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

©2026 УСАТЕНКО О. В., БОБКОВА Ю. Р.

УДК 005.334:336.64:615.1(477)
JEL: G32; G33; L81; M21; M41

Усатенко О. В., Бобкова Ю. Р. Особливості антикризового управління фінансовою стійкістю фармацевтичних дистриб'юторів України в умовах воєнного стану

У статті досліджено особливості антикризового управління фінансовою стійкістю фармацевтичних дистриб'юторів України в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що повномасштабна війна спричинила системну трансформацію фінансової моделі підприємств фармацевтичної дистрибуції, зокрема зміну структури оборотного капіталу, зростання ролі ліквідності, посилення залежності від швидкості обороту дебіторської заборгованості та підвищення значення управління фінансовим циклом. Визначено, що ключовими чинниками дестабілізації виступають порушення логістичних ланцюгів постачання, енергетичні обмеження, інфляційно-курсіві коливання, зростання операційних витрат, погіршення платіжної дисципліни контрагентів, державне цінове регулювання та підвищення ризиків фізичної втрати активів. На основі аналізу фінансової звітності провідних фармацевтичних дистриб'юторів України – «БаДМ» та «Оптіма-Фарм, ЛТД» – оцінено динаміку структури активів, джерел фінансування, показників ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та оборотності оборотного капіталу за 2021–2025 рр. Встановлено, що за формальної відповідності коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності нормативним значенням підприємства характеризуються критично низьким рівнем абсолютної ліквідності, що свідчить про дефіцит грошових ресурсів, структурний дисбаланс грошових потоків і високий ризик виникнення касових розривів. Доведено, що подовження фінансового циклу зумовлене одночасним зростанням дебіторської заборгованості, необхідністю формування страхових запасів та скороченням можливостей використання кредиторського фінансування. Розроблено авторську класифікацію воєнних ризиків фармацевтичних дистриб'юторів, яка систематизує безпекові, логістичні, валютно-інфляційні, кредитно-платіжні, регуляторні, ринкові, кадрові та технологічні загрози та дозволяє оцінювати їхній кумулятивний вплив на фінансову стійкість підприємства. Обґрунтовано, що в умовах воєнної економіки фінансова стійкість повинна розглядатися не як статичний стан платоспроможності, а як динамічна адаптивна система, здатна забезпечувати безперервність операційної діяльності в умовах високої невизначеності. Запропоновано інтегрований антикризовий підхід до управління фінансовою стійкістю, який передбачає комплексне управління оборотним капіталом, оптимізацію дебіторської заборгованості, впровадження гібридної моделі управління запасами, децентралізацію логістичної інфраструктури, диверсифікацію джерел фінансування та посилення контролю грошових потоків. Практичне значення дослідження полягає в можливості використання запропонованого інструментарію для підвищення ліквідності, фінансової гнучкості та забезпечення безперервності діяльності фармацевтичних дистриб'юторів України в умовах воєнного стану.

Ключові слова: антикризове управління; фінансова стійкість; фармацевтичні дистриб'ютори; воєнний стан; ліквідність; фінансовий цикл; оборотний капітал; воєнні ризики.

Табл.: 9. **Бібл.:** 24.

Усатенко Ольга Вікторівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економічного аналізу та фінансів, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (просп. Дмитра Яворницького, 19, Дніпро, 49005, Україна)

E-mail: usatenko.ol.v@nmu.one

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3198-9002>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/A-8564-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57215870761>

Бобкова Юлія Русланівна – магістрантка, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (просп. Дмитра Яворницького, 19, Дніпро, 49005, Україна)

E-mail: bobkova.yu.r@nmu.one

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5201-9324>

UDC 005.334:336.64:615.1(477)
JEL: G32; G33; L81; M21; M41

Usatenko O. V., Bobkova Yu. R. The Features of Anti-Crisis Management of the Financial Stability of Pharmaceutical Distributors in Ukraine under Martial Law

The article examines the specific features of crisis management of the financial stability of pharmaceutical distributors in Ukraine under martial law. The study substantiates that the full-scale war has caused a systemic transformation of the financial model of pharmaceutical distribution enterprises, manifested in changes in the structure of working capital, the growing importance of liquidity, increased dependence on accounts receivable turnover, and the enhanced role of cash conversion cycle management. The key destabilizing factors include disruptions in supply chains, energy constraints, inflationary and exchange rate fluctuations, rising operating costs, deterioration in the payment discipline of counterparties, State price regulation, and increased risks of physical loss of assets. Based on the analysis of the financial statements of leading pharmaceutical distributors in Ukraine – BaDM and OPTIMA-PHARM, LTD – the study assesses the dynamics of asset structure, sources of financing, liquidity indicators, financial stability, profitability, and working capital turnover for 2021–2025. The results show that, despite the formal compliance of current and quick liquidity ratios with standard values, the enterprises are characterized by a critically low level of absolute liquidity. This indicates a shortage of cash resources, a structural imbalance in cash flows, and a high risk of liquidity gaps. The prolongation of the cash

conversion cycle is caused by the simultaneous growth of accounts receivable, the need to form safety stocks, and the reduced capacity to use accounts payable as a source of financing. The article develops an original classification of wartime risks faced by pharmaceutical distributors. The authors systematize security, logistics, currency and inflation, credit and payment, regulatory, market, personnel, and technological threats, allowing to assess their cumulative impact on the financial stability of an enterprise. The study substantiates that, under the conditions of a wartime economy, financial stability should be considered not as a static state of solvency, but as a dynamic adaptive system capable of ensuring the continuity of operating activities under conditions of high uncertainty. An integrated crisis management approach to ensuring financial stability is proposed. This includes comprehensive working capital management, optimization of accounts receivable, implementation of a hybrid inventory management model, decentralization of logistics infrastructure, diversification of financing sources, and strengthened cash flow control. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed tools to improve liquidity, financial flexibility, and the continuity of operations of pharmaceutical distributors in Ukraine under martial law.

Keywords: crisis management; financial stability; pharmaceutical distributors; martial law; liquidity; cash conversion cycle; working capital; wartime risks.

Tabl.: 9. **Bibl.:** 24.

Usatenko Olha V. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economic Analysis and Finance, National Technical University "Dnipro Polytechnic" (19 Dmytra Yavornytskoho Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)

E-mail: usatenko.ol.v@nmu.one

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3198-9002>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/A-8564-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57215870761>

Bobkova Yuliia R. – Master's Student, National Technical University "Dnipro Polytechnic" (19 Dmytra Yavornytskoho Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)

E-mail: bobkova.yu.r@nmu.one

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5201-9324>

Повномасштабна війна стала системним шоком для економіки України та суттєво вплинула на фінансову стійкість суб'єктів господарювання, особливо у прифронтових регіонах. Бізнес функціонує в умовах одночасного впливу низки негативних чинників, таких як скорочення споживання, волатильність попиту, порушення логістичних ланцюгів, пошкодження активів та енергетичних обмежень. Інфляційні та курсові коливання спричинили зростання цін, зниження купівельної спроможності населення та погіршення платіжної дисципліни контрагентів. Для фармацевтичних дистриб'юторів це означає подвійний тиск – зростання витрат і логістичних ризиків у поєднанні зі зниженням платоспроможності споживачів і партнерів [1–3]. Подовження строків погашення дебіторської заборгованості при необхідності своєчасних розрахунків із постачальниками посилює навантаження на ліквідність і оборотний капітал. Воєнні події стали критичним випробуванням для провідних операторів ринку, зокрема СП «Оптіма-Фарм, ЛТД» і ТОВ «БадМ», діяльність яких базується на централізованих складських хабах і високій концентрації запасів. Це підвищило їхню вразливість до ризиків та ускладнило забезпечення безперервності операцій [4; 5].

За таких умов фінансова стійкість набуває динамічного характеру та визначається здатністю підприємств адаптувати фінансову й логістичну політику, ефективно управляти оборотним капіталом і забезпечувати гнучкість операційної діяльності. Отже, її підтримання трансформується у ключове завдання антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика антикризового управління підприємствами в умовах воєнного стану останніми роками набула особливої актуальності, що знайшло відображення у працях вітчизняних науковців. Зокрема, Кривов'язюк І. В. зосереджує увагу на теоретичних засадах і практичних аспектах запровадження антикризового управління підприємством в умовах війни, обґрунтовуючи його доцільність як необхідну складову сучасної системи управління [6]. Верезомський Д. Р. і Гриценко В. С. розглядають антикризове управління кризь призму інтеграції управління ризиками та невизначеністю, підкреслюючи його системний характер і роль у забезпеченні стійкості функціонування підприємства [7]. У працях Марусяк Н. А. аналіз фінансового стану визначається як ключовий інструмент антикризового управління, причому акцент робиться на розширенні традиційного змісту фінансового аналізу з урахуванням воєнних ризиків і нестабільності середовища [8; 9]. Гарафонова О. І., Бабіч О. О. та Возний Д. С. досліджують зміст і структурні елементи антикризового управління бізнес-організаціями, обґрунтовуючи необхідність комплексного підходу до діагностики кризових явищ і розробки відповідних управлінських заходів [10]. Федик О. приділяє увагу поєднанню превентивних і реактивних механізмів антикризового управління, наголошуючи на важливості своєчасного виявлення та попередження кризових процесів [11]. Богуславська С. І., Білоус С. П. і Дяк В. С. розглядають стратегічні аспекти антикризового управління підприємствами, зокрема вибір і реалізацію відповідних стратегій

залежно від умов функціонування [12]. Своєю чергою, Шаранов Р. С. аналізує антикризові стратегії управління бізнесом у воєнних умовах, виокремлюючи базові напрями реагування підприємств на кризові явища та обґрунтовуючи їх значення для забезпечення подальшого розвитку [13]. У дослідженні Шульги О. А. антикризове управління розглядається в контексті переходу від фінансової стабілізації до стратегічної адаптації бізнес-систем, що відображає зміну підходів до управління підприємствами в умовах зростаючої невизначеності [14].

Проведений аналіз наукових підходів дає підстави стверджувати, що в сучасних умовах антикризове управління підприємством розглядається як комплексна система управлінських рішень, однак потребує подальшого поглиблення з урахуванням галузевої специфіки та високого рівня воєнних ризиків. Для підприємств фармацевтичної дистрибуції характерними є висока частка оборотних активів, значний обсяг дебіторської заборгованості та критична залежність від безперебійного функціонування логістичної інфраструктури, що зумовлює специфіку формування їх фінансової стійкості та підвищену чутливість до зовнішніх ризиків.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний обсяг наукових досліджень, недостатньо розробленими залишаються питання трансформації фінансової стійкості зі статичної в динамічну категорію, а також ефективного управління оборотним капіталом в умовах воєнних ризиків, що проявляються в подовженні фінансового циклу та погіршенні платіжної дисципліни. Обмежено висвітлено проблематику інтеграції фінансових і логістичних рішень, а також адаптації моделей фінансування фармацевтичних дистриб'юторів до умов функціонування економіки в період воєнного стану. Це зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до антикризового управління з орієнтацією на адаптивність і гнучкість фінансових рішень в умовах воєнних ризиків.

Формулювання мети статті. *Метою статті* є комплексне дослідження особливостей антикризового управління фінансовою стійкістю фармацевтичних дистриб'юторів України в умовах воєнного стану, таких як виявлення ключових дестабілізуючих чинників, що впливають на їх фінансову модель, оцінювання динаміки ліквідності, рентабельності та фінансового циклу як визначальних індикаторів платоспроможності та ефективності діяльності, а також обґрунтування фінансової стійкості як динамічної адаптивної системи. Важливою складовою мети є також розробка інтегрованого підходу до антикризового управління, що передба-

чає оптимізацію оборотного капіталу, підвищення ліквідності, мінімізацію ризиків касових розривів та забезпечення безперервності операційної діяльності підприємств у середовищі підвищеної невизначеності.

Опис методики проведення дослідження. Для досягнення поставленої мети в даній статті виконано такі завдання:

- ✦ досліджено вплив воєнного стану на фінансову модель діяльності фармацевтичних дистриб'юторів та визначено ключові чинники дестабілізації їх фінансової стійкості;
- ✦ проаналізовано динаміку фінансового циклу та його складових елементів як індикатора ефективності управління оборотним капіталом;
- ✦ оцінено рівень ліквідності підприємств і встановлено відповідність її показників нормативним значенням з урахуванням особливостей дистрибуційної діяльності;
- ✦ досліджено динаміку показників рентабельності та визначено вплив кризових факторів на ефективність діяльності підприємств;
- ✦ виявлено взаємозв'язок між ліквідністю, фінансовим циклом і фінансовою стійкістю в умовах воєнної нестабільності;
- ✦ обґрунтовано необхідність застосування інтегрованого антикризового підходу до управління фінансовою стійкістю підприємств;
- ✦ розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення ліквідності, оптимізації оборотного капіталу та забезпечення безперервності операційної діяльності фармацевтичних дистриб'юторів.

Виклад основного матеріалу й отриманих наукових результатів. Фармацевтична галузь України у 2022–2026 роках стала показовим прикладом високої адаптивності економічної системи в умовах масштабних зовнішніх потрясінь. У цей період функції фармацевтичних дистриб'юторів вийшли за межі традиційного логістичного посередництва, трансформувались у стратегічний інструмент підтримання національної безпеки та безперервного забезпечення населення лікарськими засобами. Результативність діяльності цих суб'єктів у воєнних умовах безпосередньо пов'язана зі станом фармацевтичного ринку, оскільки саме дистриб'ютори забезпечують взаємодію між виробниками, зокрема імпортерами, та роздрібним сегментом, одночасно приймаючи на себе значну частину фінансових, логістичних і безпекових ризиків.

В умовах воєнного стану функціонування фармацевтичних дистриб'юторів визначається екстремальним рівнем невизначеності. Першочер-

говим етапом антикризового управління є ідентифікація та систематизація специфічних ризиків, що дестабілізують фінансову модель підприємства. З огляду на це розроблено класифікацію воєнних ризиків, адаптовану до умов діяльності суб'єктів критичної інфраструктури (табл. 1).

Найбільш критичними для фармацевтичних дистриб'юторів є кредитно-платіжні та логістичні ризики, оскільки саме вони формують структурний дефіцит ліквідності та продовження фінансового циклу. У результаті підприємство одночасно змушене фінансувати збільшені товарні запаси та функціонувати в умовах уповільненого повернення дебіторської заборгованості, що створює ефект «ліквідних ножиць».

Для фармацевтичного дистриб'ютора стан ринку є визначальним індикатором, оскільки саме ринкове середовище формує межі реалізації, швидкість обороту товарних запасів та рівень ліквідності підприємства. Фінансова стійкість у цьому ви-

падку визначається через причинно-наслідковий ланцюг: ринок → обсяги реалізації → оборотність → ліквідність → фінансова стійкість. Аналіз фармацевтичного ринку України у 2022–2025 рр. свідчить про поступову адаптацію галузі до умов воєнної економіки, проте одночасно демонструє зростання системних обмежень для дистриб'юторів (табл. 2).

Ці тенденції свідчать, що фінансова стійкість фармацевтичних дистриб'юторів визначається не лише внутрішньою ефективністю управління ресурсами, а й здатністю адаптуватися до структурних змін ринку, регуляторного середовища та поведінки споживачів. Особливо критичним стало поєднання державного обмеження прибутковості та зростання потреби у фінансуванні оборотного капіталу, що суттєво звужує можливості самофінансування підприємств.

В умовах воєнного стану ключовим дестабілізуючим чинником для фармацевтичних дистриб'юторів виступає ризик фізичного знищення

Таблиця 1

Класифікація ризиків воєнного стану, що впливають на фінансову стійкість фармацевтичних дистриб'юторів України

Група ризиків	Прояви в умовах війни	Вплив на фінансову стійкість	Фінансові наслідки
Безпекові	Руйнування складів, втрата товарних запасів, пошкодження інфраструктури	Пряме зменшення (знищення) активів і порушення безперервності операцій	Втрата власного капіталу, витрати на відновлення
Логістичні	Блокування маршрутів, дефіцит палива, продовження імпорتنих поставок	Зростання потреби у страхових запасах та оборотному капіталі	Імобілізація коштів, зростання витрат на логістику
Валютно-інфляційні	Девальвація гривні, інфляція, подорожчання імпорتنих препаратів	Зростання собівартості та зниження реальної маржі	Курсові збитки, падіння прибутковості
Кредитно-платіжні	Прострочення оплат аптечних мереж і медичних закладів, обмеження банківського кредитування	Подовження фінансового циклу та дефіцит ліквідності	Касові розриви, зростання боргового навантаження
Регуляторні	Граничні націнки на препарати, штрафні санкції, державне цінове регулювання	Адміністративне звуження прибутковості бізнесу	Скорочення валового прибутку, ризик збитковості
Ринкові	Міграція населення, зміна структури попиту, зниження споживання	Уповільнення оборотності запасів	Затоварення складів, списання неліквідів
Кадрові	Мобілізація, дефіцит персоналу	Зниження ефективності управління операційними процесами	Зростання витрат на персонал, управлінські втрати
Технологічні	Блекаути, кібератаки, зупинка ERP-систем	Перебої у відвантаженнях і фінансовому контролі	Прямі збитки від простоїв, додаткові капітальні витрати

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 2

Ключові тенденції фармацевтичного ринку України у 2022–2025 рр. і їх вплив на дистриб'юторів

Тренд ринку	Показники та прояви	Вплив на діяльність дистриб'юторів
Інфляційне зростання	Зростання ринку у 2024 р. на 19% (194,7 млрд грн), у 2025 р. – на 14% (221,9 млрд грн) у грошовому виразі	Потреба в більшому оборотному капіталі
Фізичне стиснення	Скорочення споживання в упаковках: –0,9% у 2024 р., –2,1% у 2025 р.	Зниження натуральних показників оборотності; зростання питомих витрат на зберігання одиниці товару
Трансформація попиту	Зростання частки Rx-препаратів до 64–67% і БАД (+24,8% у 2025 р.)	Зміна структури маржі, залежність від державної програми реімбурсації «Доступні ліки»
Державне регулювання	Обмеження націнок до 8–10% з березня 2025 р.; запуск референтного ціноутворення	Скорочення операційного прибутку
Висока концентрація	Домінування двох провідних операторів («БадМ», «Оптіма-Фарм») контролюють понад 85% ринку	Системна вразливість ринку

Джерело: розробка за даними [15–21].

активів, зокрема складських потужностей і товарних запасів. Найбільш репрезентативними є випадки суттєвих втрат логістичної інфраструктури провідних операторів ринку – ТОВ «БадМ» і СП «Оптіма-Фарм, ЛТД», які зазнали руйнування складських об'єктів унаслідок воєнних дій, що призвело до знищення складських потужностей і товарних запасів.

Криза фармацевтичного ринку має системний характер, зумовлений поєднанням регуляторних, логістичних і кадрових факторів, що призводить до падіння рентабельності та скорочення аптечної мережі, негативно впливаючи на фінансову стійкість підприємств [22].

Втрата матеріальних ресурсів супроводжується порушенням операційного циклу, зростанням витрат на відновлення логістичної інфраструктури та підвищенням потреби у фінансуванні оборотного капіталу. У результаті формується багатовимірне ризикове середовище, в якому фінансова стійкість визначається не лише структурою капіталу, а здатністю підприємства забезпечувати безперервність грошових потоків та адаптивність фінансової моделі. Це підтверджується результатами аналізу структури активів (табл. 3).

Результати аналізу активів підприємств свідчать про збереження домінування оборотних активів у структурі балансу – понад 93%, що є типовим для дистриб'юторської діяльності, при цьому відбувається суттєва трансформація їх структури. Погіршення платіжної дисципліни контрагентів безпосередньо зумовлює зростання дебіторської заборгованості, що призводить до подовження

фінансового циклу, дефіциту ліквідності та підвищення залежності підприємств від зовнішніх джерел фінансування.

Динаміка запасів демонструє адаптивну реакцію підприємств на воєнні ризики. У 2022 р. спостерігається їх скорочення, що пов'язано з фізичними втратами та логістичними обмеженнями, тоді як у наступні роки формується тенденція до створення страхових запасів з метою забезпечення безперервності постачання. У 2025 р. ТОВ «БадМ» демонструє оптимізацію їх рівня, що свідчить про підвищення ефективності управління запасами. Така динаміка відображає глибшу трансформацію логістичної моделі підприємств. Спостерігається вимушений перехід від високо-ефективної, але вразливої моделі «Just-in-Time» до більш стійкої моделі «Just-in-Case», що є типовим патерном антикризового управління в умовах збройних конфліктів. Формування стратегічних запасів критично важливої фармацевтичної продукції набуває системного характеру та спрямоване на забезпечення безперервності постачання.

Для підприємств це означає суттєву іммобілізацію оборотного капіталу, акумульовані запаси виконують роль буфера проти перебоїв у постачанні, але не генерують грошових надходжень і потребують постійного фінансування. За обмеженого доступу до комерційного кредитування, що підтверджується зниженням фінансового левериджу (табл. 4), компанії змушені покривати ці потреби за рахунок реінвестованого прибутку або дорогих короткострокових позик. Це додатково тисне на показники рентабельності.

Таблиця 3

Аналіз динаміки та структури оборотних активів ТОВ «БадМ» і СП «Оптіма-Фарм, ЛТД» за 2021–2025 рр.

Активи СП «Оптіма-Фарм, ЛТД»	2021	2022	2023	2024	2025	2021– 2022	2022– 2023	2023– 2024	2024– 2025
	Питома вага, %					Темп приросту +/-, %			
Запаси	39,78	24,90	32,13	39,80	34,81	-39,70	+92,71	+28,79	-6,27
Дебіторська заборгованість	52,68	59,00	58,68	49,83	58,54	+7,87	+48,53	-11,70	+25,90
Поточні фінансові інвестиції	-	-	3,04	2,78	-	-	-	-4,94	-
Гроші та їх еквіваленти	2,15	10,90	2,72	3,57	0,01	+387,35	-62,73	+36,28	-99,64
Оборотні активи (усього за розділом)	94,64	94,80	96,57	95,98	93,36	-3,49	+52,13	+3,34	+4,25
Сукупні активи, тис. грн	13657375	13154816	19654126	20426705	21890972	-3,68	+49,34	+3,98	+7,17
Активи									
ТОВ «БадМ»	2021	2022	2023	2024	2025	2021– 2022	2022– 2023	2023– 2024	2024– 2025
	Питома вага, %					Темп приросту +/-, %			
Запаси	47,16	37,82	36,58	37,90	24,11	-26,07	+35,29	+25,69	-37,29
Дебіторська заборгованість	41,64	35,81	42,93	42,65	52,15	-20,73	+67,68	+20,55	+20,51
Поточні фінансові інвестиції	1,26	3,50	14,93	11,73	13,98	+156,71	+496,12	-4,69	+17,49
Гроші та їх еквіваленти	6,98	20,22	3,32	4,13	6,47	+167,12	-77,02	+50,73	+54,58
Витрати майбутніх періодів	0,01	0,01	0,01	0,02	0,07	+66,58	+18,05	+59,33	+314,86
Інші оборотні активи	0,08	0,08	0,04	0,39	0,05	-14,14	-32,82	+1179,68	-87,16
Оборотні активи (усього за розділом)	97,12	97,44	97,81	96,80	94,64	-7,52	+40,40	+20,7	-3,63
Сукупні активи, тис. грн	15286725	14091069	19708636	23911767	23569197	-7,82	+39,87	+21,33	-1,43

Джерело: розраховано та складено на основі фінансової звітності ТОВ «БадМ» і СП «Оптіма-Фарм, ЛТД» за 2021–2025 рр. [4; 5; 23; 24].

Таблиця 4

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «БадМ» і СП «Оптіма-Фарм» за 2021–2025 рр.

Показник	Рік	ТОВ «БадМ»	СП «Оптіма-Фарм, ЛТД»
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	2021	0,42	0,20
	2022	0,58	0,38
	2023	0,59	0,44
	2024	0,68	0,36
	2025	0,47	0,39
Коефіцієнт фінансової залежності	2021	2,68	4,97
	2022	1,85	2,65
	2023	1,71	2,26
	2024	1,73	2,77
	2025	2,13	2,58
Коефіцієнт фінансової стійкості	2021	0,37	0,22
	2022	0,54	0,40
	2023	0,58	0,46
	2024	0,58	0,36
	2025	0,47	0,40
Коефіцієнт фінансового левериджу	2021	1,68	3,97
	2022	0,85	1,65
	2023	0,71	1,26
	2024	0,73	1,77
	2025	1,13	1,59
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	2021	0,35	0,16
	2022	0,37	0,34
	2023	0,57	0,42
	2024	0,56	0,33
	2025	0,44	0,34
Коефіцієнт маневреності капіталу	2021	0,92	0,73
	2022	0,94	0,86
	2023	0,96	0,92
	2024	0,94	0,89
	2025	0,89	0,83

Джерело: розраховано та складено на основі фінансової звітності ТОВ «БадМ» і СП «Оптіма-Фарм, ЛТД» за 2021–2025 рр. [4; 5; 23; 24].

Аналіз структури ліквідних активів показує значну волатильність грошових коштів. У 2022 р. спостерігається їх різке зростання як реакція на невизначеність, однак у подальшому відбувається їх скорочення, що свідчить про використання накопичених резервів для фінансування операційної діяльності.

Значення коефіцієнта автономії свідчать про відносно нижчий рівень фінансової незалежності СП «Оптіма-Фарм, ЛТД» порівняно з ТОВ «БадМ». Зниження фінансового левериджу вказує на вимушене скорочення боргового навантаження,

тоді як високі значення коефіцієнта маневреності капіталу свідчать про достатній рівень фінансової гнучкості підприємств.

Аналіз структури джерел фінансування (табл. 5) показує зміну фінансової стратегії підприємств. Так, у 2022 р. суттєво зросла частка власного капіталу, що пов'язано зі скороченням доступу до комерційного кредитування, а також відновлюється роль поточних зобов'язань, що свідчить про адаптацію підприємств до нових умов. Разом із тим збереження високої частки ко-

роткострокових зобов'язань підтверджує їх залежність від зовнішніх джерел фінансування оборотного капіталу.

Проведений аналіз фінансового циклу (табл. 6), який відображає ефективність управління оборотним капіталом, показав тенденцію до його подовження, зокрема у ТОВ «БадМ» до 36 днів та в СП «Оптіма-Фарм, ЛТД» до 31 дня у 2025 р., що перевищує нормативні значення. Основною причиною є збільшення періоду погашення дебіторської заборгованості при одночасному скороченні можливостей використання кредиторського фінансування. Для більш глибокого розуміння механізму подовження фінансового циклу доцільно розглянути його складові елементи: період обороту запасів, період погашення дебіторської заборгованості та період відстрочки платежів кредиторам. В умовах

воєнної економіки зазначені компоненти зазнають одночасного деструктивного впливу.

Спостерігається уповільнення руху товарів (зростання періоду одного обороту запасів), яке зумовлене порушенням транспортної інфраструктури, енергетичними обмеженнями та зміною логістичних маршрутів, що призводить до подовження операційного циклу. Водночас фіксується погіршення платіжної дисципліни контрагентів (зростання періоду погашення дебіторської заборгованості), зниження купівельної спроможності населення та затримки фінансування медичних закладів спричиняють накопичення дебіторської заборгованості, фактично трансформуючи дистриб'ютора у кредитора ринку. Одночасно скорочуються можливості використання товарного

Таблиця 5

Порівняльний аналіз структури пасиву балансу СП «Оптіма-Фарм, ЛТД» і ТОВ «БадМ» за 2021–2025 рр.

Пасиви СП «Оптіма-Фарм, ЛТД»	2021	2022	2023	2024	2025
	Питома вага, %				
Власний капітал	20,1	37,7	44,3	36,1	38,7
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	2,4	2,4	1,7	0,1	1,5
Поточні зобов'язання та забезпечення	77,5	59,9	54,0	63,8	60,0
Пасиви ТОВ «БадМ»	2021	2022	2023	2024	2025
	Питома вага, %				
Власний капітал	37,25	53,98	58,35	57,68	46,85
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	–	–	–	0,08	0,09
Поточні зобов'язання та забезпечення	62,75	46,02	41,65	42,24	53,05

Джерело: розраховано та складено на основі фінансової звітності СП «Оптіма-Фарм, ЛТД» і ТОВ «БадМ» за 2021–2025 рр. [4; 5; 23; 24].

Таблиця 6

Показники оборотності оборотного капіталу та фінансового циклу фармацевтичних дистриб'юторів

Показник	Компанія	2021	2022	2023	2024	2025	Рекомендоване значення
Період одного обороту запасів	ТОВ «БадМ»	49	57	44	48	40	30–60 днів
	СП «Оптіма-Фарм, ЛТД»	41	39	34	42	44	
Період погашення дебіторської заборгованості	ТОВ «БадМ»	38	43	39	47	49	30–45 днів
	СП «Оптіма-Фарм, ЛТД»	42	42	36	41	45	
Період погашення кредиторської заборгованості	ТОВ «БадМ»	63	71	49	52	54	45–70 днів
	СП «Оптіма-Фарм, ЛТД»	70	72	56	55	58	
Фінансовий цикл	ТОВ «БадМ»	24	30	34	43	36	10–30 днів
	СП «Оптіма-Фарм, ЛТД»	13	9	14	28	31	

Джерело: розраховано та складено на основі фінансової звітності ТОВ «БадМ» і СП «Оптіма-Фарм, ЛТД» за 2021–2025 рр. [4; 5; 23; 24].

кредиту (зменшення періоду погашення кредиторської заборгованості) внаслідок посилення вимог постачальників і переходу на передоплату в умовах підвищених ризиків. У результаті зростання дебіторської заборгованості за одночасного обмеження кредиторського фінансування формує структурний дисбаланс грошових потоків, що підвищує ризик виникнення касових розривів.

З метою оцінки платоспроможності та здатності фармацевтичних дистриб'юторів своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання проведено аналіз динаміки показників ліквідності. У табл. 7 наведено розраховані значення коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності для провідних операторів ринку за 2021–2025 рр. із порівнянням із рекомендованими нормативними критеріями для підприємств торгівлі. Це дозволяє не лише оцінити рівень ліквідності підприємств у динаміці, а й виявити тенденції зміни структури оборотних активів і їх здатність покривати поточні зобов'язання в умовах підвищеної невизначеності та ризиків воєнного періоду.

Аналіз свідчить про відносно прийнятний рівень поточної та швидкої ліквідності, що фор-

мально відповідає нормативним критеріям для підприємств дистрибуційної сфери. Разом із цим, значення коефіцієнта абсолютної ліквідності залишаються на критично низькому рівні, що свідчить про обмежену здатність підприємств своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Це вказує на наявність прихованих ризиків втрати платоспроможності та підтверджує структурний дисбаланс грошових потоків, зумовлений уповільненням обігу дебіторської заборгованості та необхідністю фінансування операційної діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

З метою оцінки ефективності діяльності та здатності підприємств генерувати прибуток в умовах воєнної нестабільності проведено аналіз динаміки показників рентабельності. У табл. 8 наведено значення рентабельності активів, власного капіталу та продажів для фармацевтичних дистриб'юторів за 2021–2025 рр. Аналіз дозволяє оцінити зміну фінансових результатів підприємств у динаміці, а також виявити вплив кризових факторів на ефективність їх операційної діяльності.

Аналіз показників рентабельності (див. табл. 8) свідчить про їх високу варіативність у досліджува-

Таблиця 7

Динаміка показників ліквідності фармацевтичних дистриб'юторів та їх відповідність нормативним критеріям

Показник	Компанія	2021	2022	2023	2024	2025	Рекомендоване значення (для підприємств торгівлі)
Поточна ліквідність	ТОВ «БадМ»	1,55	2,97	2,35	2,29	1,78	1,5–2,5
	СП «Оптіма-Фарм, ЛТД»	1,22	1,58	1,79	1,50	1,56	
Швидка ліквідність	ТОВ «БадМ»	0,80	2,15	1,47	1,39	1,33	0,8–1,5
	СП «Оптіма-Фарм, ЛТД»	0,71	1,17	1,19	0,88	0,98	
Абсолютна ліквідність	ТОВ «БадМ»	0,11	0,44	0,08	0,10	0,12	0,2–0,35
	СП «Оптіма-Фарм, ЛТД»	0,03	0,18	0,05	0,06	0,0002	

Джерело: розраховано та складено на основі фінансової звітності ТОВ «БадМ» і СП «Оптіма-Фарм, ЛТД» за 2021–2025 рр. [4; 5; 23; 24].

Таблиця 8

Динаміка показників рентабельності підприємств

Показник	Компанія	2021	2022	2023	2024	2025
Рентабельність активів (ROA)	ТОВ «БадМ»	5,7	13,0	23,0	20,9	–11,6
	СП «Оптіма-Фарм, ЛТД»	6,1	16,5	22,8	17,8	7,9
Рентабельність власного капіталу (ROE)	ТОВ «БадМ»	15,5	28,8	40,8	36,1	–22,1
	СП «Оптіма-Фарм, ЛТД»	31,2	57,4	54,8	44,5	21,1
Рентабельність продажів (ROS)	ТОВ «БадМ»	1,6	4,3	6,8	6,7	–3,8
	СП «Оптіма-Фарм, ЛТД»	1,6	5,0	6,6	5,1	2,4

Джерело: розраховано та складено на основі фінансової звітності ТОВ «БадМ» і СП «Оптіма-Фарм, ЛТД» за 2021–2025 рр. [4; 5; 23; 24].

ному періоді, що відображає нестабільність фінансових результатів підприємств в умовах воєнної економіки. СП «Оптіма-Фарм, ЛТД» зберігає позитивні значення прибутковості, що вказує на відносно вищий рівень адаптивності його бізнес-моделі до зовнішніх шоків.

Натомість ТОВ «БаДМ» у 2025 р. демонструє від'ємні значення показників рентабельності, що свідчить про суттєве зниження ефективності операційної діяльності та підвищену чутливість до дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища. Така динаміка може бути пов'язана з необхідністю фінансування оборотного капіталу в умовах подовження фінансового циклу, зростання витрат на логістику та обмеженого доступу до фінансових ресурсів.

Проведене дослідження підтвердило, що в умовах воєнної нестабільності показники рентабельності втрачають стійкість і значною мірою залежать від здатності підприємства ефективно управляти ліквідністю та оборотним капіталом. Порівняльний аналіз показників ліквідності та рентабельності (див. табл. 7, табл. 8) дозволяє виявити ключовий парадокс антикризового управління – підприємство може залишатися формально прибутковим, проте одночасно перебувати у стані критичного дефіциту ліквідності.

Узагальнення результатів проведеного дослідження та виявлених фінансових і операційних дисбалансів дозволило сформулювати комплексний антикризовий інструментарій управління фінансовою стійкістю фармацевтичних дистриб'юторів. Його основою є поєднання фінансових, логістичних та управлінських рішень, спрямованих на узгодження грошових потоків, скорочення фінансового циклу та зниження ризиків функціонування підприємств.

Систематизацію запропонованих заходів наведено в табл. 9.

Представлені напрями антикризового управління відображають взаємопов'язаний характер фінансових і операційних дисбалансів, що виникають у діяльності фармацевтичних дистриб'юторів в умовах воєнного стану. Центральним елементом запропонованого інструментарію є управління оборотним капіталом, оскільки саме подовження фінансового циклу та зростання дебіторської заборгованості формують ключові обмеження ліквідності підприємств. У цих умовах значна роль належить оптимізації запасів і трансформації логістичної моделі, що забезпечує баланс між безперервністю постачання та ефективністю використання ресурсів. Окремий блок заходів спрямований на підвищення фінансової гнучкості через диверсифікацію джерел фінансування та управління грошовими потоками.

ВИСНОВКИ

За підсумками проведених досліджень можна зробити такі висновки.

1. Визначено, що основними дестабілізуючими чинниками є порушення логістичних ланцюгів постачання, енергетичні обмеження, зростання операційних витрат і погіршення платіжної дисципліни контрагентів, що зумовлює збільшення дебіторської заборгованості та подовження фінансового циклу підприємств.

2. Результати аналізу показали, що формальна відповідність показників поточної та швидкої ліквідності нормативним значенням не відображає реального рівня платоспроможності, оскільки критично низькі значення абсолютної ліквідності свідчать про дефіцит грошових ресурсів і наявність структурного дисбалансу грошових потоків.

3. Встановлено, що в умовах воєнної нестабільності показники рентабельності характеризуються значною варіативністю, що відображає нестійкість фінансових результатів підприємств та їх залежність від ефективності управління оборотним капіталом і здатності адаптуватися до зовнішніх шоків.

4. Обґрунтовано доцільність впровадження інтегрованого антикризового підходу до управління фінансовою стійкістю, який передбачає комплексне управління дебіторською заборгованістю, оптимізацію запасів, контроль грошових потоків, диверсифікацію логістичної інфраструктури та джерел фінансування, що дозволяє скоротити фінансовий цикл і мінімізувати ризики касових розривів.

5. Розроблено авторську класифікацію воєнних ризиків фармацевтичних дистриб'юторів України, яка систематизує безпекові, логістичні, кредитно-платіжні, регуляторні, ринкові, кадрові й технологічні загрози та дозволяє оцінювати їхній кумулятивний вплив на фінансову стійкість підприємства.

6. Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні фінансової стійкості як динамічної адаптивної системи та розробці інтегрованого підходу до її оцінювання й управління; практичне значення – у можливості застосування запропонованих інструментів для підвищення ліквідності, фінансової гнучкості та безперервності діяльності підприємств. Обмеження дослідження пов'язані з використанням вибірки окремих компаній, що звужує можливості узагальнення результатів.

7. Перспективами подальших досліджень є розробка моделей прогнозування ліквідності та фінансового циклу в умовах високої невизначеності, удосконалення методів оцінки фінансових ризиків, а також дослідження впливу цифровізації фінансового управління на ефективність антикризових рішень. ■

Таблиця 9

Антикризовий інструментарій управління фінансовою стійкістю фармацевтичних дистриб'юторів України в умовах воєнного стану

Ідентифікована проблема	Управлінське рішення	Зміст реалізації	Очікуваний ефект
Подовження фінансового циклу (тривалість періоду обороту грошових коштів)	Комплексне управління оборотним капіталом	Синхронізація періоду погашення дебіторської заборгованості, тривалості зберігання запасів та періоду погашення кредиторської заборгованості через контроль дебіторської заборгованості, оптимізацію запасів і управління умовами розрахунків з постачальниками	Скорочення тривалості фінансового циклу, зниження дефіциту ліквідності
Зростання дебіторської заборгованості	Диференціація кредитної політики	Сегментація контрагентів за ризиком, встановлення кредитних лімітів, скорочення відстрочки платежів, стимулювання дострокових оплат	Скорочення періоду погашення дебіторської заборгованості, стабілізація грошових потоків
Дефіцит ліквідності	Першочерговість управління грошових потоків	Впровадження платіжного календаря, формування мінімального резерву грошових коштів, оперативний контроль грошових потоків	Забезпечення платоспроможності
Не ефективна структура запасів	Гібридна модель управління запасами	Поєднання ABC/XYZ-аналізу з формуванням страхових запасів для критичних позицій та оптимізацією інших товарних груп	Скорочення періоду погашення дебіторської заборгованості, стабілізація грошових потоків
Логістичні ризики та втрати активів	Децентралізація логістичної інфраструктури	Географічне рознесення складських потужностей, використання альтернативних маршрутів і перевізників	Підвищення стійкості операційної діяльності
Обмежений доступ до фінансування	Диверсифікація джерел фінансування	Залучення кредитних програм, грантів, інструментів торговельного фінансування, комбінування внутрішніх і зовнішніх джерел	Підтримка оборотного капіталу

Джерело: авторська розробка.

БІБЛІОГРАФІЯ

- Financial Stability Report. *National Bank of Ukraine*. June 2025. Kyiv : National Bank of Ukraine, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1_eng.pdf
- The Ukrainian pharmaceutical market in June 2025: growth amid subdued consumption. *Proxima Research International*. 13.08.2025. URL: <https://proximaresearch.com/news/the-ukrainian-pharmaceutical-market-in-june-2025-growth-amid-subdued-consumption/>
- Pharmaceutical Industry of Ukraine. *Infographic report*. 2023. URL: https://admin.darnytsia.ua/sites/default/files/2024-10/0710_farmaceutichna_galuz_ukraini_2023_eng_fin_compressed-1.pdf
- СП «Оптіма-Фарм, ЛТД». URL: <https://optimapharm.ua/uk/golovna-storinka/>
- ТОВ «БадМ». URL: <https://www.badm.ua/>
- Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>
- Верезомський Д. Р., Гриценко В. С. Система кризового управління підприємством в умовах воєнних ризиків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 11. С. 68–75. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-11-324-68-75>
- Марусяк Н. Л. Аналіз фінансового стану як ефективний інструмент управління фінансовою діяльністю підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-49>
- Марусяк Н. Л. Забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану та економічної турбулентності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5. С. 483–488. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-66>

10. Гарафонов О. І., Бабіч О. О., Возний Д. С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 4. С. 37–52. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>
11. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного екологічного університету. Серія «Економіка АПК»*. 2023. № 30. С. 130–133. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130>
12. Богуславська С. І., Білоус С. П., Дяк В. С. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
13. Шаранов Р. С. Антикризові стратегії управління бізнесом у воєнних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 34. С. 226–230. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.36>
14. Шульга О. А. Сучасна парадигма антикризового менеджменту: від фінансової стабілізації до стратегічної адаптації бізнес-систем. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2025. № 35. С. 183–188. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352400>
15. Ukraine expands price regulation of medicines. *CMS*. 2025. URL: <https://cms.law/en/ukr/legal-updates/ukraine-expands-price-regulation-of-medicines>
16. Ukraine expands price regulation of medicines. *European Business Association*. 2025. URL: <https://eba.com.ua/en/ukraine-expands-price-regulation-of-medicines/>
17. Аптечний продаж за підсумками 2025 р. *Щотижневик Аптека.UA*. 26.01.2026. URL: <https://www.apтека.ua/article/738341>
18. Аптечний продаж за підсумками 2024 р. *Щотижневик Аптека.UA*. 03.02.2025. URL: <https://www.apтека.ua/article/712849>
19. Antimonopoly Committee fines Ukraine's two largest pharmaceutical distributors UAH 4.8 bln. *Interfax-Ukraine*. 01.08.2025. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/general/1092361.html>
20. Vodiani A. Ukraine's Antimonopoly committee fines top pharma distributors UAH 4.8B for cartel collusion. *Liga.net*. 2025. URL: <https://biz.liga.net/en/all/all/novosti/amcu-fines-two-largest-drug-distributors-in-ukraine-for-almost-uah-5-billion>
21. Trends in the development of the pharmaceutical market in 2025. *Proxima Research International*. 2025. URL: <https://proximaresearch.com/ua/en/news/trends-in-the-development-of-the-pharmaceutical-market-in-2025/>
22. Малішевська Н. Ідеальний шторм: чому 2025 рік став для фармацевтичного ринку найважчим за весь час його існування. *Фармацевт Практик*. 2025. URL: <https://www.fp.com.ua/idealnii-shtorm-chomu-2025-rik-stav-dlia-farmatsievtichnogho-rinku-naivazhchim-za-vies-chas-iogho-isnuvannia/>
23. ТОВ «БАДМ» (ЄДРПОУ 31816235): фінансова звітність та аналітика. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/31816235>
24. СП «ОПТИМА-ФАРМ, ЛТД» (ЄДРПОУ 21642228): фінансова звітність та аналітика. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/21642228>

REFERENCES

- admin.darnytsia.ua. (2023). Pharmaceutical Industry of Ukraine. *Infographic report*. https://admin.darnytsia.ua/sites/default/files/2024-10/0710_farmacevtichna_galuz_ukraini_2023_eng_fin_compressed-1.pdf
- apteka.ua. (2026, January 26). Aptechnyi prodazh za pidsumkamy 2025 r. *Shchotyzhnevyyk Apteka.UA* [Pharmacy sales based on results of 2025. Weekly Apteka.UA]. <https://www.apтека.ua/article/738341>
- apteka.ua. (2025, February 3). Aptechnyi prodazh za pidsumkamy 2024 r. *Shchotyzhnevyyk Apteka.UA* [Pharmacy sales based on results of 2024. Weekly Apteka.UA]. <https://www.apтека.ua/article/712849>
- badm.ua. TOV «BaDM» [LLC "BaDM"]. <https://www.badm.ua/>
- Bohuslavskaya S. I., Bilous S. P. & Diak V. S. (2023). Stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Strategies of enterprise crisis management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
- clarity-project.info. SP «OPTIMA-FARM, LTD» (YeDRPOU 21642228): finansova zvitnist ta analityka. Clarity Project [JV "OPTIMA-PHARM, LTD" (EDRPOU 21642228): financial reporting and analytics. Clarity Project]. <https://clarity-project.info/edr/21642228>
- clarity-project.info. TOV «BADM» (YeDRPOU 31816235): finansova zvitnist ta analityka. Clarity Project [LLC "BADM" (EDRPOU 31816235): financial reporting and analytics. Clarity Project]. <https://clarity-project.info/edr/31816235>
- cms.law. (2025). Ukraine expands price regulation of medicines. *CMS*. <https://cms.law/en/ukr/legal-updates/ukraine-expands-price-regulation-of-medicines>
- eba.com.ua. (2025). Ukraine expands price regulation of medicines. *European Business Association*. <https://eba.com.ua/en/ukraine-expands-price-regulation-of-medicines/>
- en.interfax.com.ua. (2025, August 1). Antimonopoly Committee fines Ukraine's two largest pharmaceutical distributors UAH 4.8 bln. *Interfax-Ukraine*. <https://en.interfax.com.ua/news/general/1092361.html>
- Fedyk O. (2023). Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Peculiarities of enterprise crisis management]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho ekolohichnoho universytetu. Seriya «Ekonomika APK»*, 30, 130–133. <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130>

- Harafonova O. I., Babich O. O. & Voznyi D. S. (2023). Funktsionalnyi zmist ta osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia biznes-orhanizatsiiamy v ukrainskykh realiakh [Functional content and features of crisis management of business organizations in Ukrainian realities]. *Economic Synergy*, 4, 37–52. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>
- Kryvoviazuk I. V. (2025). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny: zahalna kharakterystyka y poshuk rishen shchodo dotsilnosti yoho zaprovadzhennia [Crisis management of the enterprise in conditions of war: general description and search for solutions regarding the expediency of its implementation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>
- Malishevska N. (2025). Idealnyi shtorm: chomu 2025 rik stav dlia farmatsevtichnoho rynku naivazhchym za ves chas yoho isnuvannia. *Farmatsevt Praktyk* [Perfect storm: why 2025 became the hardest year for the pharmaceutical market in its entire existence. Pharmacist Practician]. <https://www.fp.com.ua/idealnii-shtorm-chomu-2025-rik-stav-dlia-farmatsievtichnogho-rinku-naivazhchim-za-vies-chas-iogho-isnuvannia/>
- Marusiak N. L. (2025). Zabezpechennia finansovoi stiiikosti pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu ta ekonomichnoi turbulentnosti [Ensuring financial stability of enterprises under martial law and economic turbulence]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 5, 483–488. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-66>
- Marusiak N. L. (2025). Analiz finansovoho stanu yak efektyvnyi instrument upravlinnia finansovoiu dialnistiu pidpriemstv v umovakh viiny [Analysis of financial state as an effective tool for managing financial activity of enterprises in conditions of war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-49>
- National Bank of Ukraine. (2025). Financial Stability Report. *National Bank of Ukraine*. June 2025. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1_eng.pdf
- optimapharm.ua. SP «Optima-Farm, LTD» [JV "Optima-Pharm, LTD"]. <https://optimapharm.ua/uk/golovna-storinka/>
- proximaresearch.com. (2025, August 13). The Ukrainian pharmaceutical market in June 2025: growth amid subdued consumption. *Proxima Research International*. <https://proximaresearch.com/news/the-ukrainian-pharmaceutical-market-in-june-2025-growth-amid-subdued-consumption/>
- proximaresearch.com. (2025). Trends in the development of the pharmaceutical market in 2025. *Proxima Research International*. <https://proximaresearch.com/ua/en/news/trends-in-the-development-of-the-pharmaceutical-market-in-2025/>
- Sharanov R. S. (2025). Antykryzovi stratehii upravlinnia biznesom u voiennykh umovakh [Anti-crisis business management strategies in war conditions]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 34, 226–230. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.36>
- Shulha O. A. (2025). Suchasna paradyhma antykryzovoho menedzhmentu: vid finansovoi stabilizatsii do stratehichnoi adaptatsii biznes-system [Modern paradigm of anti-crisis management: from financial stabilization to strategic adaptation of business systems]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, 35, 183–188. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352400>
- Verezomskyi D. R. & Hrytsenko V. S. (2024). Systema kryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennykh ryzykiv [Enterprise crisis management system under military risks]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 11, 68–75. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-11-324-68-75>
- Vodianyi A. (2025). Ukraine's Antimonopoly committee fines top pharma distributors UAH 4.8B for cartel collusion. *Liga.net*. <https://biz.liga.net/en/all/all/novosti/amcu-fines-two-largest-drug-distributors-in-ukraine-for-almost-uah-5-billion>

Стаття надійшла до редакції / Received: 08.05.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 21.05.2026
Оприлюднено / Published: 24.06.2026