

**ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»**

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Іванова Ганна Павлівна

ПІБ здобувача

КУРСОВА РОБОТА

Аналіз зовнішніх та внутрішніх загроз підприємства

тема

Навчальна дисципліна	Фінансово-економічна безпека організації назва навчальної дисципліни
Ступінь освіти	Фаховий молодший бакалавр фаховий молодший бакалавр, молодший бакалавр, бакалавр
Галузь знань	07 Управління та адміністрування шифр і назва галузі знань
Спеціальність	072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок код і найменування спеціальності
Освітньо-професійна програма	Фінанси і кредит назва освітньо-професійної програми
Академічна група	Ф-24 назва академічної групи

Харків, 2026 рік

Керівник:

Постольна Наталія Олександрівна, викладач
циклової комісії економіки, управління та
адміністрування, спеціаліст вищої категорії

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач


підпис здобувача

Іванова Ганна Павлівна
ПІБ здобувача

Підсумкова оцінка: **90** (балів)

Члени комісії з захисту:


(підпис)

Н. О. Постольна


(підпис)

О.М. Тимошенко

ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж Державного
торговельно-економічного університету»

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Іванова Ганна Павлівна

ПІБ здобувача

ЗАВДАННЯ НА КУРСОВУ РОБОТУ

Навчальна
дисципліна

Фінансово-економічна безпека організації

назва навчальної дисципліни

Тема роботи

Аналіз зовнішніх та внутрішніх загроз підприємства

тема курсової роботи

Термін подання
завершеної роботи

26.04.2026 р.

Графік виконання роботи

Виконання роботи за розділами	Термін виконання
Вибір та затвердження теми	02.02 – 08.02.2026
Добір та аналіз літератури за обраною темою	09.02 – 15.02.2026
Складання плану курсової роботи	16.02 – 22.02.2026
Написання вступу та I розділу	23.02 – 15.03.2026
Написання розрахункової частини (II розділ) курсової роботи	16.03 – 05.04.2026
Написання висновків та пропозицій, оформлення курсової роботи	06.04 – 19.04.2026
Подання курсової роботи керівнику для рецензування (для рекомендації до захисту)	20.04 – 26.04.2026
Захист курсової роботи	04.05 – 09.05.2026

Завдання видав

Науковий керівник,
спеціаліст вищої категорії



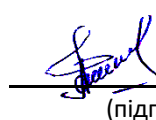
Наталія ПОСТОЛЬНА

(підпис)

«02» лютого 2026 р.

Завдання отримав

Здобувач



(підпис)

Ганна ІВАНОВА

ПІБ здобувача

«02» лютого 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ЗАГРОЗ ПІДПРИЄМСТВА ..	5
1.1. Поняття та сутність загроз діяльності підприємства.....	5
1.2. Класифікація зовнішніх і внутрішніх загроз підприємства та їх вплив на економічну безпеку підприємства	7
1.3. Методичні підходи до аналізу загроз підприємства.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ЗАГРОЗ.....	13
ТОВ «АПТЕКА ПОДОРОЖНИК»	13
2.1. Коротка характеристика ТОВ «Аптека Подорожник».....	13
2.2. Аналіз зовнішніх та внутрішніх загроз ТОВ «Аптека Подорожник»	14
2.3.Заходи мінімізації впливу загроз в умовах воєнного часу.....	20
ВИСНОВКИ.....	24
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	27

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах господарювання вітчизняні підприємства функціонують під впливом значної кількості дестабілізуючих факторів. Економічна нестабільність, посилення конкурентної боротьби, стрімкий розвиток технологій та, особливо, повномасштабна війна в Україні створили безпрецедентний рівень невизначеності для бізнесу. За таких обставин здатність підприємства своєчасно ідентифікувати, аналізувати та прогнозувати зовнішні й внутрішні загрози стає не просто запорукою ефективної діяльності, а критичною умовою його виживання та збереження економічної безпеки. Особливо гостро ця проблема постає для підприємств роздрібної торгівлі, зокрема фармацевтичного сектору, які виконують важливу соціальну функцію та є чутливими до змін безпекового середовища. Таким чином, обрана тема дослідження є актуальною та практично значущою.

Стан дослідження проблеми. Теоретико-методичні засади аналізу загроз та забезпечення економічної безпеки підприємств знайшли відображення у працях таких вітчизняних науковців, як Д. Болотнов, Т. Васильців, В. Гаркуша, С. Гринкевич, І. Капран, І. Миколенко, О. Овчарук, С. Переверзєв, О. Пристемський, Г. Ткачук, Р. Тульчинський та ін. У їхніх працях сформовано концептуальні підходи до трактування сутності економічної безпеки підприємства, систематизовано види загроз та обґрунтовано інструментарій їх аналізу.

Метою курсової роботи є поглиблення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо аналізу зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства в сучасних умовах (на прикладі ТОВ «Аптека Подорожник»).

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- дослідити поняття та сутність загроз діяльності підприємства;

- узагальнити класифікацію зовнішніх і внутрішніх загроз та їх вплив на економічну безпеку;
- охарактеризувати методичні підходи до аналізу загроз підприємства;
- надати коротку організаційно-економічну характеристику ТОВ «Аптека Подорожник»;
- провести аналіз зовнішніх та внутрішніх загроз досліджуваного підприємства;
- розробити заходи щодо мінімізації впливу загроз в умовах воєнного часу.

Об'єктом дослідження є процес виникнення та реалізації загроз діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти аналізу зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності ТОВ «Аптека Подорожник».

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: метод теоретичного узагальнення (для уточнення понятійно-категоріального апарату), метод аналізу та синтезу, класифікації та систематизації (для групування загроз), статистичний аналіз, порівняльний аналіз, графічний метод (для наочного подання результатів), метод експертних оцінок та метод аналізу ієрархій (при визначенні пріоритетності загроз).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, фінансова та статистична звітність ТОВ «Аптека Подорожник», а також аналітичні дані ринку фармацевтичної роздрібної торгівлі України.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення, висновки та рекомендації, викладені в роботі, можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Аптека Подорожник» для вдосконалення системи економічної безпеки та підвищення ефективності управління загрозами в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ЗАГРОЗ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність загроз діяльності підприємства

У сучасних умовах трансформаційних змін та воєнних викликів проблема ідентифікації та нейтралізації загроз діяльності підприємства набуває особливої актуальності. Загрози є невід'ємним елементом зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування суб'єктів господарювання, формуючи передумови виникнення кризових явищ і втрати економічної стійкості. Як зазначає Т. Зубко, генезис категорії «економічна безпека підприємства» безпосередньо пов'язаний із необхідністю протидії деструктивним чинникам, що перешкоджають досягненню стратегічних цілей розвитку .

У науковій літературі загрози діяльності підприємства розглядаються як потенційні або реальні фактори негативного впливу, що можуть призвести до зниження ефективності, фінансової нестабільності чи банкрутства. В. Гаркуша та Н. Єршова підкреслюють, що економічна безпека підприємства формується через систему превентивних заходів щодо виявлення та мінімізації таких загроз . Водночас С. Недобой акцентує увагу на тому, що сутність загроз полягає не лише у фактичному завданні збитків, а й у створенні умов невизначеності та ризику для прийняття управлінських рішень .

Важливим аспектом є співвідношення понять «економічний потенціал» та «економічна безпека». За результатами досліджень Т. Васильціва, Н. Міценко, О. Мультської та В. Зайченка, загрози виникають у точках дивергенції між потенційними можливостями підприємства та рівнем їх фактичної реалізації, що зумовлює втрату конкурентних переваг [2, с. 25]. Отже, загрози можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження, охоплюючи фінансову, виробничу, кадрову, інноваційну та інформаційну складові діяльності.

Еволюція теоретичних підходів до трактування економічної безпеки засвідчує поступовий перехід від вузького розуміння (як захисту від

фінансових ризиків) до комплексної концепції стратегічної стійкості. С. Гринкевич, М. Когут і М. Станкевич відзначають, що сучасна парадигма передбачає інтеграцію інструментів антикризового управління, стратегічного планування та ризик-менеджменту в єдину систему протидії загрозам [4]. Таким чином, загрози діяльності підприємства є системним явищем, що потребує багаторівневого управлінського реагування.

У межах антикризового управління загрози розглядаються як тригерні фактори, що сигналізують про необхідність коригування стратегії розвитку. Д. Болотнов підкреслює, що своєчасна ідентифікація загроз дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризових процесів і забезпечити адаптацію підприємства до нестабільного середовища. Аналогічної позиції дотримуються О. Овчарук та С. Переверзев, які наголошують на важливості проактивного характеру управлінських рішень у сфері антикризового менеджменту.

Особливої актуальності проблема загроз набуває в умовах воєнного стану. В. Нам'ясенко зазначає, що воєнні ризики трансформують структуру загроз, посилюючи їх зовнішній характер та збільшуючи рівень невизначеності господарської діяльності. Додатково К. Сисоліна, Г. Савеленко та І. Сисоліна підкреслюють, що в умовах війни підприємства стикаються з логістичними обмеженнями, кадровим дефіцитом та зростанням фінансових ризиків, що вимагає перегляду традиційних механізмів забезпечення економічної безпеки [23].

Структуризація загроз передбачає їх класифікацію за джерелом виникнення (внутрішні та зовнішні), сферою прояву (фінансові, виробничі, кадрові, правові, інформаційні) та рівнем впливу (стратегічні й операційні). Г. Ткачук наголошує, що складники економічної безпеки підприємства формують інтегровану систему, де кожен елемент є потенційним носієм загроз за умови неналежного управління. У цьому контексті стратегічні аспекти формування системи антикризового управління, за Р. Тульчинським та співавторами, мають ґрунтуватися на комплексному моніторингу ризиків та прогнозуванні їх наслідків.

Отже, загрози діяльності підприємства є багатовимірною економічною категорією, що відображає потенційні та реальні дестабілізуючі чинники внутрішнього й зовнішнього середовища. Їх сутність полягає у здатності порушувати рівновагу господарської системи, знижувати рівень економічної безпеки та ускладнювати досягнення стратегічних цілей розвитку. Ефективне управління загрозами передбачає інтеграцію інструментів стратегічного, антикризового та ризик-орієнтованого менеджменту, що забезпечує адаптивність і стійкість підприємства в умовах сучасних викликів.

1.2. Класифікація зовнішніх і внутрішніх загроз підприємства та їх вплив на економічну безпеку підприємства

Економічна безпека підприємства формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх загроз, які визначають рівень його стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективна система управління економічною безпекою має ґрунтуватися на чіткій ідентифікації та класифікації загроз за джерелами виникнення і характером впливу. Водночас С. Недобой зазначає, що багаторівневість загроз зумовлює необхідність їх структуризації для забезпечення адекватного управлінського реагування.

Зовнішні загрози виникають у макро- та мезосередовищі підприємства і не залежать безпосередньо від його управлінських рішень. До них належать макроекономічні, політичні, правові, соціальні, технологічні та ринкові чинники. В. Прохорова, А. Крутова та К. Дяченко наголошують, що в умовах дестабілізаційного розвитку зовнішні загрози мають системний характер і часто є неконтрольованими для суб'єкта господарювання. Зокрема, воєнний стан, інфляційні процеси, зміни валютного курсу та податкового законодавства безпосередньо впливають на фінансову стійкість підприємств.

Окрему групу становлять нормативно-правові загрози, пов'язані зі змінами регуляторного середовища. Зокрема, К. Саввопуло підкреслює, що в

умовах воєнного стану посилюється правове регулювання фінансової діяльності, що може обмежувати гнучкість управлінських рішень і впливати на рівень фінансової безпеки [22, с. 94]. Аналогічно В. Пашков і Є. Гнедик зазначають, що фармацевтичний сектор функціонує в умовах підвищеної регуляторної залежності, що формує додаткові ризики для суб'єктів ринку .

Ринкові загрози пов'язані з конкуренцією, зміною структури попиту та концентрацією ринку. Автори О. Шандрівська та А. Цветковська доводять, що посилення концентраційних процесів у фармацевтичному секторі зумовлює зростання конкурентного тиску та зниження маржинальності діяльності підприємств . У таких умовах підприємство змушене адаптувати стратегію розвитку з урахуванням динаміки ринкової кон'юнктури.

Внутрішні загрози формуються в межах самого підприємства і пов'язані з недосконалістю системи управління, помилками стратегічного планування, низькою ефективністю використання ресурсів, кадровими проблемами та фінансовими дисбалансами. Д. Дячков, І. Потапюк та І. Капран підкреслюють, що економічна безпека інтегрується в систему стратегічного управління, а відсутність чіткої стратегії розвитку трансформується у внутрішню загрозу довгострокової нестійкості . Відтак управлінські помилки можуть мати не менш критичний вплив, ніж зовнішні дестабілізуючі фактори.

Фінансові загрози посідають центральне місце в структурі внутрішніх ризиків. Автори С. Плетенецька та О. Діденко зазначають, що порушення фінансової рівноваги, зростання боргового навантаження та зниження ліквідності безпосередньо підривають фінансову безпеку малих підприємств, особливо в умовах циклічної економіки та війни . Таким чином, фінансова складова виступає ключовим індикатором рівня економічної безпеки.

Організаційно-управлінські загрози пов'язані з недосконалістю інституціонального механізму забезпечення безпеки. Зокрема, І. Миколенко підкреслює, що відсутність ефективних інституційних інструментів і внутрішніх регламентів ускладнює процес своєчасного реагування на ризики . Крім того, Г. Ткачук зазначає, що кожна складова економічної безпеки

(кадрова, інформаційна, інноваційна, інвестиційна) може виступати джерелом внутрішніх загроз за умови неефективного управління .

Особливої уваги потребують загрози, пов'язані з кризовими явищами та надзвичайними ситуаціями. Д. Болотнов наголошує, що антикризове управління має базуватися на системному моніторингу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників дестабілізації . Подібну позицію висловлюють О. Стешенко та В. Масалигіна, які вказують на необхідність адаптивних механізмів управління в умовах пандемії та інших кризових явищ .

Узагальнюючи наукові підходи, доцільно класифікувати загрози підприємства за такими ознаками: за джерелом виникнення (зовнішні та внутрішні), за сферою прояву (фінансові, виробничі, кадрові, інформаційні, правові, інвестиційні), за рівнем впливу (стратегічні та операційні), а також за тривалістю дії (короткострокові та довгострокові). Така класифікація дозволяє сформувати комплексну систему забезпечення економічної безпеки, інтегровану в стратегічне управління підприємством [27, с. 18].

Отже, зовнішні й внутрішні загрози є взаємопов'язаними елементами середовища функціонування підприємства, які безпосередньо впливають на рівень його економічної безпеки. Їх своєчасна ідентифікація, класифікація та системний аналіз створюють підґрунтя для формування ефективної моделі антикризового та стратегічного управління, спрямованої на забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних викликів.

1.3. Методичні підходи до аналізу загроз підприємства

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність удосконалення методичних підходів до аналізу загроз їх діяльності. Теоретико-методологічні засади дослідження економічної безпеки підприємства формують підґрунтя для побудови системи ідентифікації, оцінювання та нейтралізації загроз . При цьому еволюція концепцій економічної безпеки свідчить про

перехід від фрагментарного аналізу ризиків до комплексного системного підходу, що інтегрує стратегічне та антикризове управління [4].

Вихідною передумовою аналізу загроз є уточнення сутності економічної безпеки підприємства. Узагальнюючи наукові підходи, В. Гаркуша та Н. Єршова визначають її як стан захищеності ресурсного потенціалу та здатність підприємства до стабільного розвитку в умовах впливу деструктивних чинників . С. Недобой акцентує, що загроза повинна розглядатися як потенційна можливість порушення економічної рівноваги, яка потребує системного моніторингу та прогнозування . Отже, методичний інструментарій аналізу загроз має враховувати як фактичні, так і латентні ризики.

Одним із базових методичних підходів є системний аналіз, що передбачає дослідження підприємства як відкритої соціально-економічної системи. Згідно з позицією Т. Зубко, генезис поняття економічної безпеки пов'язаний із необхідністю врахування взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів середовища . У межах цього підходу аналіз загроз здійснюється через дослідження структурних складників економічної безпеки – фінансової, кадрової, інноваційної, інформаційної та інвестиційної [26, с. 41]. Такий підхід дозволяє визначити критичні зони вразливості підприємства.

Важливим методичним інструментом є стратегічний аналіз загроз, інтегрований у систему стратегічного управління. Д. Дячков, І. Потапюк та І. Капран зазначають, що економічна безпека повинна розглядатися як складова стратегічного менеджменту, що забезпечує досягнення довгострокових цілей розвитку . Р. Тульчинський та співавтори наголошують на доцільності застосування стратегічної діагностики, SWOT-аналізу та сценарного прогнозування для виявлення потенційних загроз на різних етапах життєвого циклу підприємства . Такий підхід забезпечує проактивний характер управління ризиками.

У контексті антикризового управління аналіз загроз передбачає використання інструментів фінансової діагностики та моніторингу показників платоспроможності, ліквідності та рентабельності. Д. Болотнов підкреслює, що

своєчасне виявлення ознак кризових явищ є основою ефективного антикризового управління . І. Єпіфанова та Д. Болотнов зазначають, що стратегія відіграє ключову роль у формуванні системи превентивних заходів щодо мінімізації загроз . Таким чином, методичний підхід має поєднувати аналітичні та управлінські інструменти.

Окрему групу становлять фінансово-економічні методи аналізу загроз, які базуються на оцінці фінансової стійкості підприємства. С. Плетенецька та О. Діденко доводять, що показники фінансової безпеки є індикаторами внутрішніх загроз, зокрема у періоди економічної циклічності та воєнного стану . У колективній монографії за редакцією Н. Слободянюк наголошується на необхідності використання інноваційно-інвестиційних стратегій для підвищення фінансової стійкості та зниження рівня ризиків .

Інституціональний підхід до аналізу загроз передбачає дослідження нормативно-правового середовища та механізмів регулювання діяльності підприємства. І. Миколенко визначає інституціональний механізм забезпечення економічної безпеки як сукупність формальних і неформальних правил, що впливають на рівень захищеності підприємства [10, с. 13]. Умови воєнного стану, за В. Нам'ясенком, трансформують структуру загроз, посилюючи вплив зовнішніх факторів невизначеності , що потребує адаптації методичних підходів до їх аналізу.

Комплексний підхід до аналізу загроз передбачає поєднання контролінгу, моніторингу та ризик-менеджменту. Автори С. Пілецька, Ю. Копча та С. Камишна обґрунтовують доцільність використання контролінгу як інструменту інтеграції інформаційних потоків для своєчасного виявлення відхилень і потенційних ризиків . Зокрема, О. Овчарук та С. Переверзєв підкреслюють, що антикризове управління має бути спрямоване на попередження негативних наслідків шляхом формування системи раннього реагування .

В умовах дестабілізаційного розвитку економіки методичні підходи до аналізу загроз повинні враховувати галузеву специфіку діяльності підприємств.

Автори В. Прохорова, А. Крутова та К. Дяченко наголошують на необхідності адаптивного управління економічною безпекою з урахуванням макроекономічних та ринкових чинників [21]. Зокрема, у фармацевтичному секторі концентраційні процеси та державна політика формують специфічні ризики, що потребують окремого аналізу .

Отже, методичні підходи до аналізу загроз підприємства мають ґрунтуватися на системному, стратегічному, фінансово-економічному та інституціональному підходах із використанням інструментів контролінгу та антикризового управління. Комплексність, адаптивність і проактивність аналізу забезпечують своєчасну ідентифікацію деструктивних чинників та формування ефективної системи забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ЗАГРОЗ ТОВ «АПТЕКА ПОДОРОЖНИК»

2.1. Коротка характеристика ТОВ «Аптека Подорожник»

ТОВ «Аптека Подорожник» – одна з найбільших аптечних мереж в Україні, яка відзначається динамічним розвитком і високими стандартами обслуговування. Заснована у 1999 році у Львові, компанія пройшла шлях від локальної аптеки до національного лідера, налічуючи на сьогодні понад 1800 аптечних закладів по всій країні. Штат працівників перевищує 10 000 осіб, а кількість постійних клієнтів сягає 15 мільйонів осіб, що свідчить про високий рівень довіри споживачів. Асортиментна політика підприємства охоплює понад 25 000 найменувань лікарських засобів та медичних виробів. Компанія розвиває мультибрендову стратегію, об'єднуючи аптеки під брендами «Подорожник», «Аптека БАМ» та «Ощад Аптека», що дозволяє охоплювати різні цінові сегменти та категорії споживачів [15].

Організаційна структура ТОВ «Аптека Подорожник» (рис. 2.1) побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності між підрозділами.

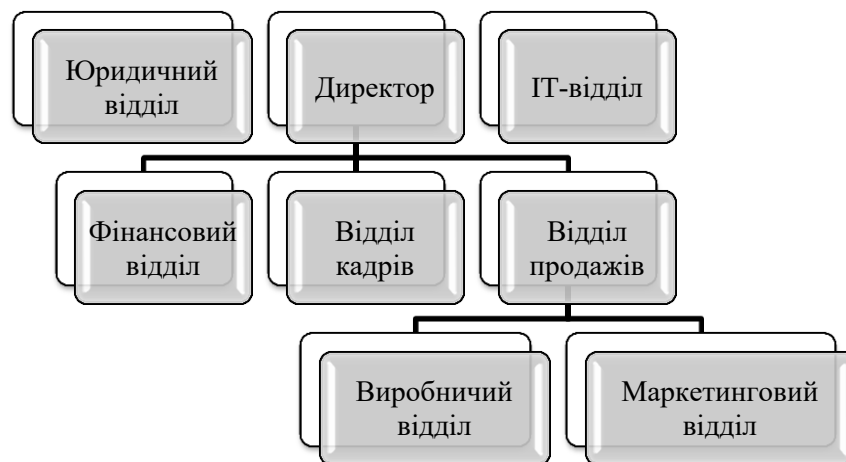


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Аптека Подорожник»

На чолі структури стоїть директор, який здійснює загальне керівництво, визначає стратегічні вектори розвитку та координує взаємодію між

функціональними блоками. До складу апарату управління входять фінансовий відділ (бюджетування, контроль витрат, фінансова звітність), відділ продажів (розробка стратегії реалізації, ведення клієнтської бази), маркетинговий відділ (дослідження ринку, рекламні кампанії), виробничий відділ (управління запасами, контроль якості), відділ кадрів (підбір та розвиток персоналу), юридичний відділ (правова підтримка) та ІТ-відділ (супровід інформаційних систем). Така структура дозволяє забезпечувати оперативне прийняття рішень та ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Отже, ТОВ «Аптека Подорожник» є представником вітчизняного фармацевтичного ринку, що демонструє стабільність та активний розвиток навіть в умовах системних викликів. Організаційна структура та система управління функціональними сферами забезпечують високий рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

2.2. Аналіз зовнішніх та внутрішніх загроз ТОВ «Аптека Подорожник»

Фінансово-економічні загрози становлять основу системи ризиків будь-якого підприємства, оскільки безпосередньо впливають на його здатність до виживання та розвитку. Проведений аналіз динаміки ключових фінансових індикаторів ТОВ «Аптека Подорожник» засвідчив наявність парадоксальної ситуації: стрімке зростання масштабів діяльності супроводжується погіршенням якості фінансового менеджменту та накопиченням системних проблем (табл. 2.1). Чистий дохід від реалізації демонструє вражаючу позитивну динаміку – зростання на 705 млн грн, або у 2,55 рази за 2022-2024 рр. Це свідчить про успішну експансію мережі, збільшення кількості аптек та клієнтів, ефективну роботу відділу продажів. Однак, паралельно відбувається випереджаюче зростання собівартості реалізованої продукції – у 2,45 рази, що майже дорівнює темпам зростання доходу. Така синхронність вказує на відсутність ефекту масштабу та неефективне управління витратами.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних індикаторів фінансово-економічних загроз ТОВ «Аптека Подорожник» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	455249,6	720571,3	1160327	705077,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	396883,3	613431,5	972 452	575568,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-673,1	6888	820	1493,1
Власний капітал, тис. грн	-4334,1	2201,3	1832	6166,1
Поточні зобов'язання, тис. грн	141652,6	199364,2	214330,9	72678,3
Коефіцієнт автономії	-0,05	0,01	0,01	0,06
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,91	0,91	1,11	0,20

Найбільш тривожним сигналом є динаміка чистого прибутку. Подолавши збитковість 2022 року (-673,1 тис. грн) та досягнувши значного прибутку у 2023 році (6888 тис. грн), підприємство у 2024 році знову демонструє різке падіння цього показника до 820 тис. грн, тобто на 88%. Таке обвальне зниження прибутковості на фоні зростання доходів є класичною ознакою «кризи зростання», коли операційна діяльність розширюється без належного контролю рентабельності.

Критичною загрозою є від'ємне значення власного капіталу, яке хоча й покращилося порівняно з 2022 роком (-4334,1 тис. грн), однак у 2024 році знову має тенденцію до зниження (1832 тис. грн). Від'ємний власний капітал свідчить про те, що підприємство фінансується виключно за рахунок позикових коштів і фактично є неплатоспроможним з точки зору балансової вартості. Це підтверджується коефіцієнтом автономії, який у 2022 році мав від'ємне значення (-0,05), а у 2023-2024 роках перебуває на критично низькому рівні (0,01) при нормативному значенні не менше 0,5.

Поточні зобов'язання зросли на 72,7 млн грн за 2022-2024 рр., досягнувши 214,3 млн грн. Це створює значне навантаження на ліквідність підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності протягом 2022-2023 років

перебував на рівні 0,91, що значно нижче нормативного (2,0), і лише у 2024 році підвищився до 1,11. Це свідчить про хронічну нестачу оборотних коштів для покриття поточних боргів та високу ймовірність касових розривів.

Таким чином, фінансово-економічний блок загроз характеризується глибокою структурною кризою: зростання бізнесу відбувається не за рахунок власних джерел, а шляхом нарощування боргового навантаження при одночасній втраті контролю над прибутковістю. Така модель є нестійкою в довгостроковій перспективі, особливо в умовах воєнного часу.

Операційно-збутова діяльність є ключовою сферою, де формуються доходи підприємства та реалізується його конкурентна стратегія (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Ідентифікація внутрішніх загроз операційно-збутової діяльності ТОВ «Аптека Подорожник» за 2022-2024 рр.

Сфера виникнення	Виявлена загроза	Прояв загрози	Рівень ризику	Динаміка за 2022-2024 рр.
Товарно-асортиментна політика	Неефективна структура асортименту	Наявність групи CZ (імунологічні ЛЗ, інші види) – низький внесок у товарообіг та нестабільний попит	Високий	Стабілізація
	Відсутність товарних груп у потенційно прибуткових сегментах (AY, AZ, BX, BZ, CX, CY)	Звуження асортиментної матриці, втрачена вигода	Середній	Негативна
Збутова діяльність	Обмежена присутність в онлайн-сегменті	Недостатня активність в електронній комерції, нерозвиненість інтернет-продажів	Високий	Стабільна
	Відсутність чітко сформульованої стратегії завоювання ринку	Фрагментарність управлінських рішень у сфері збуту	Середній	Негативна
Маркетингова політика	Недостатнє фінансування маркетингового комплексу	Обмежений рекламний бюджет, реклама практично не використовується	Критичний	Стабільна
	Слабка комунікаційна політика	Орієнтація лише на особисті зв'язки та партнерів	Високий	Стабільна
Логістика та постачання	Залежність відпостачальників	Ризики перебоїв у поставках, відсутність диверсифікації	Високий	Зростання
	Неоптимальне управління запасами	Зростання запасів у 4,7 раза (з 38199 до 180792 тис. грн) – імобілізація оборотних коштів	Середній	Негативна

У збутовій діяльності критичною є слабка присутність в онлайн-сегменті. Попри активне зростання електронної комерції та розвиток інтернет-продажів у конкурентів, підприємство зберігає орієнтацію на офлайн-формат, що

зумовлює втрату цифрово активної аудиторії та підвищує вразливість до зовнішніх обмежень. Маркетингова політика залишається недостатньо профінансованою: реклама майже не використовується, а комунікації базуються переважно на партнерських зв'язках, що не відповідає масштабам національної мережі. У сфері логістики ключовими загрозами є залежність від постачальників та неефективне управління запасами. Відсутність диверсифікації підвищує ризик перебоїв у поставках, а зростання обсягу запасів у 4,7 раза за 2022-2024 рр. свідчить про іммобілізацію оборотних коштів і зниження їх оборотності.

Управління персоналом та організаційна структура становлять основу управлінського потенціалу підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Внутрішні загрози у сфері управління персоналом та організаційної структури ТОВ «Аптека Подорожник»

Категорія загрози	Зміст загрози	Наслідки	Спосіб виявлення
Кадрова безпека	Формально проблем не виявлено, однак наявність непрямих ознак	Відсутність інформації про плинність кадрів, систему KPI, рівень мотивації	Експертна оцінка
Інвестиційна діяльність	Недостатня увага до інвестиційної діяльності	Зниження інвестиційної привабливості, втрата потенційних джерел фінансування	SWOT-аналіз
Ресурсне забезпечення	Неефективне використання ресурсів підприємства	Зростання витрат, зниження рентабельності	Фінансовий аналіз
Стратегічне управління	Відсутність чіткої стратегії з овоювання ринку	Безсистемність управлінських рішень, втрата ринкових позицій	Стратегічний аналіз
Управління якістю	Ризики невідповідності стандартам	Потенційне погіршення репутації	Система контролю

Проведений аналіз виявив приховані загрози, що не відображаються у формальній звітності, але суттєво впливають на ефективність діяльності. У кадровій сфері офіційно проблем не зафіксовано, проте відсутність відкритих даних щодо плинності кадрів, системи KPI та рівня мотивації персоналу свідчить про потенційні ризики. Для фармацевтичного ритейлу, де якість обслуговування залежить від професійності та лояльності працівників,

ігнорування кадрових аспектів становить довгострокову загрозу конкурентоспроможності. У сфері інвестицій спостерігається пасивність щодо залучення зовнішнього фінансування. За умов від'ємного власного капіталу та обмежених ресурсів відсутність активної інвестиційної політики знижує інвестиційну привабливість і обмежує доступ до потенційних джерел фінансування, зокрема міжнародних фондів підтримки бізнесу.

Комплексною проблемою є неефективне використання ресурсів, що проявляється у зростанні витрат і зниженні рентабельності. Ключовою загрозою залишається відсутність чіткої стратегії завоювання ринку, що зумовлює фрагментарність управлінських рішень і реактивний характер управління. В умовах високої конкуренції та воєнних викликів це створює ризики для середньострокової стабільності підприємства. У сфері управління якістю загроза має потенційний характер, однак її реалізація може спричинити серйозні репутаційні та фінансові наслідки. Недотримання стандартів GPP може призвести до санкцій, втрати ліцензії та довіри споживачів.

Ідентифіковані зовнішні загрози систематизовано за п'ятьма групами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця зовнішніх загроз ТОВ «Аптека Подорожник»

Група загроз	Вид загрози	Ймовірність реалізації	Очікувані наслідки	Тенденція
1	2	3	4	5
Макроекономічні	Економічна нестабільність, зниження купівельної спроможності населення	Висока	Скорочення обсягів реалізації, зменшення середнього чека	Посилення
	Зростання цін на лікарські засоби	Висока	Зниження попиту, соціальна напруга	Посилення
Нормативно-правові	Зміни в законодавстві щодо обігу лікарських засобів	Середня	Додаткові витрати на адаптацію, обмеження в діяльності	Невизначена
	Посилення державного регулювання цін	Висока	Зниження маржинальності	Посилення

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
Ринкові (конкурентні)	Ціновий тиск з боку великих мереж («Бажаємо здоров'я», «Волиньфарм»)	Висока	Втрата цінової конкурентоспроможності, зниження прибутку	Посилення
	Активна рекламна діяльність конкурентів	Висока	Відтік клієнтів на фоні пасивної комунікаційної політики	Посилення
Воєнно-політичні	Руйнування логістичних ланцюгів	Середня	Дефіцит товарів, втрата продажів	Нестабільна
	Мобілізація персоналу	Висока	Кадровий дефіцит, зниження якості обслуговування	Посилення
Технологічні	Відставання у впровадженні цифрових технологій	Висока	Втрата конкурентної переваги в e-commerce	Посилення

Макроекономічні загрози характеризуються високою ймовірністю реалізації та тенденцією до посилення. Воєнна економічна нестабільність знижує доходи населення й купівельну спроможність, що для аптечного ритейлу означає падіння обсягів продажу, зменшення середнього чека та перехід споживачів на дешевші аналоги. Водночас зростання цін на лікарські засоби через подорожчання сировини, логістики та девальвацію гривні формує ефект «цінових ножиць», коли витрати зростають швидше за попит.

Нормативно-правові загрози зумовлені частими змінами законодавства у сфері охорони здоров'я. Коригування правил обігу лікарських засобів, референтне ціноутворення та розширення програми «Доступні ліки» потребують постійної адаптації й додаткових витрат. Посилення державного регулювання цін безпосередньо обмежує маржинальність і, з огляду на соціальну значущість галузі, ця тенденція зберігатиметься.

Конкурентні загрози є динамічними: підприємство працює в умовах олігополії, де активне розширення мереж-конкурентів і їх інтенсивна реклама підсилюють ціновий тиск та знижують прибутковість. Пасивна комунікаційна

політика створює ризик відтоку клієнтів, особливо з низьким рівнем лояльності.

Воєнно-політичні ризики пов'язані з порушенням логістики, пошкодженням інфраструктури та труднощами постачання в зони бойових дій. Окремо загрозливою є мобілізація персоналу, що може спричинити дефіцит кваліфікованих кадрів і погіршення якості обслуговування.

Технологічні загрози проявляються у відставанні від цифрових трендів. Недостатній розвиток e-commerce послаблює конкурентні позиції, а зростаючий розрив із цифровими лідерами ускладнює подальше надолуження втрачених можливостей.

Отже, проведений комплексний аналіз зовнішніх та внутрішніх загроз ТОВ «Аптека Подорожник» за 2022-2024 роки дозволяє зробити висновок про наявність системної кризи управління, яка маскується позитивною динамікою доходів та розширенням мережі. Підприємство демонструє класичний синдром «парадоксу зростання»: збільшення масштабів діяльності не супроводжується підвищенням якості управління, контролем витрат та стратегічним плануванням. Найбільш загрозливою є комбінація зовнішніх макроекономічних та конкурентних факторів з внутрішніми фінансовими та операційними дисбалансами. Від'ємний власний капітал, критичне боргове навантаження, падіння прибутковості, неефективна асортиментна політика, пасивний маркетинг та відсутність чіткої стратегії створюють передумови для втрати ринкових позицій у середньостроковій перспективі. Запропонована система заходів мінімізації загроз має бути впроваджена невідкладно та носити системний характер.

2.3. Заходи мінімізації впливу загроз в умовах воєнного часу

Ідентифіковані в ході аналізу зовнішні та внутрішні загрози діяльності ТОВ «Аптека Подорожник» вимагають розробки комплексної системи заходів реагування, адаптованої до умов воєнного стану. Специфіка воєнного часу

полягає в одночасному загостренні традиційних ризиків та появі принципово нових загроз, що потребують нетрадиційних управлінських рішень. Запропонована програма заходів базується на результатах фінансового, операційного та стратегічного аналізу, враховує галузеву специфіку фармацевтичного ритейлу та орієнтована на досягнення вимірюваних кількісних і якісних результатів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Заходи мінімізації загроз ТОВ «Аптека Подорожник» в умовах воєнного часу

Загроза	Захід	Відповідальний	Термін	Результат
1. Фінансово-економічні				
Від’ємний власний капітал, низька автономія	Реструктуризація боргів, залучення грантів	Фінансовий відділ	2025 р.	Коефіцієнт автономії > 0,15
Падіння чистого прибутку	Контролінг витрат, оптимізація цін	Фінансовий відділ	Постійно	Рентабельність > 3%
Зростання собівартості	Нові постачальники, енергозбереження	Відділ закупівель	2025 р.	Зниження темпів зростання
2. Логістика та постачання				
Залежність від постачальників	Диверсифікація, страховий запас	Відділ закупівель	2 кв.	Безперебійність поставок
Надлишкові запаси (4,7×)	ABC-XYZ оптимізація, автоматизація	ІТ, Виробничий	3 кв.	Скорочення на 20-25%
Руйнування логістики	Розподільчі центри на заході, страхування	Логістика	2025 р.	Альтернативні маршрути
3. Маркетинг та збут				
Слабка онлайн-присутність	Інтернет-магазин, мобільний додаток	Маркетинг, ІТ	3 кв.	Частка онлайн 20-25%
Відсутність реклами	SMM, таргетинг, колаборації	Маркетинг	2 кв.	Зростання впізнаваності
Неефективний асортимент	Виключення групи CZ, PrivateLabel	Відділ продажів	3 кв.	Оптимізація матриці
4. Кадрова безпека				
Кадровий дефіцит	Дистанційка, бронювання, студенти	Відділ кадрів	Постійно	Укомплектованість 95%
Демотивація, вигорання	Премії, психологічна підтримка,	Відділ кадрів	1 кв.	Зниження плинності

	укриття			
5. Конкуренція				
Ціновий тиск конкурентів Втрата частки ринку	Динамічне ціноутворення, кешбек Відкриття на прифронтових територіях	Відділ продажів Відділ розвитку	2025 р. 2025-2026	Утримання цін Збереження лідерства
6. Юридичні ризики				
Зміни законодавства	Моніторинг змін, галузеві асоціації	Юридичний	Постійно	Уникнення штрафів
Невідповідність стандартам	Внутрішній аудит, сертифікація GPP	Відділ якості	2025 р.	Євростандарти
7. Соціально-репутаційні				
Репутаційні ризики	Фонд підтримки ЗСУ, прозорість	PR, Керівництво	Постійно	Імідж соц. відповідальності
Зниження конкурент-оспроможності	Програма «Доступні ліки», розстрочка	Маркетинг	2 кв.	Доступність ліків

Фінансові заходи мають бути спрямовані на подолання кризи власного капіталу та відновлення прибутковості. Реструктуризація боргів передбачає пролонгацію зобов'язань, рефінансування короткострокових кредитів і мінімізацію штрафних санкцій. Паралельно необхідно активізувати залучення грантових ресурсів міжнародних програм підтримки бізнесу. Досягнення коефіцієнта автономії не нижче 0,15 є мінімально необхідною умовою фінансової стійкості. Впровадження контролінгу витрат і диференційованої націнки дозволить оптимізувати структуру витрат та забезпечити цільову рентабельність продажів на рівні 3%.

Зниження собівартості досягатиметься через розширення кола постачальників, прямі імпорتنі контракти та впровадження енергозберігаючих рішень. Диверсифікація постачання (з обмеженням частки одного контрагента до 15–20%) і формування страхового запасу на 3–4 місяці мінімізують логістичні ризики воєнного часу. Оптимізація запасів на основі ABC-XYZ-аналізу та автоматизація управління дозволять скоротити складські залишки на

20–25% без погіршення сервісу. Створення розподільчих центрів у західних регіонах і страхування вантажів зменшать інфраструктурні ризики.

Цифрова трансформація передбачає запуск повноцінного інтернет-магазину та мобільного додатку з інтеграцією програми лояльності. Досягнення частки онлайн-продажів 20–25% є реалістичною ціллю та водночас підвищує безпекову стійкість бізнесу. Активізація digital-комунікацій, таргетованої реклами й соціальних ініціатив сприятиме формуванню позитивного іміджу та розширенню клієнтської бази. Оптимізація асортименту через скорочення категорії CZ і розвиток PrivateLabel підвищить маржинальність та ефективність використання оборотних коштів.

Кадрова політика має включати дистанційну зайнятість адміністративного персоналу, бронювання критично важливих фахівців, співпрацю з профільними ЗВО та системи матеріальної й психологічної підтримки працівників. Динамічне ціноутворення і посилення програми лояльності дозволять протидіяти конкурентному тиску без прямого зниження маржі. Розвиток мережі в деокупованих і прифронтових регіонах може поєднувати соціальну місію зі стратегічним позиціонуванням.

Посилення правової та якісної безпеки передбачає моніторинг регуляторних змін, участь у галузевих асоціаціях і регулярний внутрішній аудит відповідності стандартам GPP. Систематизація благодійної діяльності та прозора комунікація підвищать репутаційний капітал. Розширення соціально орієнтованого асортименту та активна участь у програмі «Доступні ліки» дозволять зберегти лояльність споживачів в умовах зниження їх купівельної спроможності.

Отже, запропонована система заходів мінімізації загроз має комплексний, системний характер та охоплює всі сфери діяльності ТОВ «Аптека Подорожник». Її реалізація потребує консолідації зусиль усіх підрозділів, політичної волі керівництва та готовності до непопулярних, але необхідних рішень. В умовах воєнного часу пріоритетними є заходи із забезпечення безперебійності постачання, збереження кадрового потенціалу та підвищення

фінансової стійкості. Успішна реалізація програми дозволить підприємству не лише подолати ідентифіковані загрози, але й посилити конкурентні позиції, сформувати репутацію надійного та соціально-відповідального бізнесу, зберегти лідерство на фармацевтичному ринку України.

ВИСНОВКИ

Отже, поняття та сутність загроз діяльності підприємства відображають їх системний, багатовекторний характер і тісний взаємозв'язок із категорією економічної безпеки. Загрози виступають як потенційні та реальні дестабілізуючі чинники, що виникають унаслідок впливу зовнішнього середовища та внутрішніх дисбалансів розвитку, створюючи ризики втрати фінансової стійкості, конкурентних позицій і стратегічної рівноваги. В умовах трансформаційних процесів та воєнного стану їх структура ускладнюється, а рівень невизначеності зростає, що потребує комплексного підходу до ідентифікації, класифікації та нейтралізації загроз із використанням інструментів стратегічного, антикризового та ризик-орієнтованого управління.

Класифікація зовнішніх і внутрішніх загроз підприємства дозволяє системно оцінити потенційні ризики та їх вплив на економічну безпеку. Зовнішні загрози, що виникають у макро- та мезосередовищі, формують умови невизначеності та дестабілізації фінансової та ринкової діяльності, тоді як внутрішні загрози зумовлені недосконалістю управлінських процесів, ресурсними дисбалансами та стратегічними помилками. Інтеграція інструментів антикризового, стратегічного та ризик-орієнтованого управління дозволяє не лише своєчасно ідентифікувати загрози, а й мінімізувати їхній негативний вплив, забезпечуючи адаптивність, стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Методичні підходи до аналізу загроз підприємства є багаторівневими і передбачають інтеграцію системного, стратегічного, фінансово-економічного та інституціонального аналізу. Використання інструментів контролінгу, моніторингу та ризик-менеджменту дозволяє своєчасно ідентифікувати як зовнішні, так і внутрішні загрози, прогнозувати їхній вплив на економічну безпеку та формувати ефективні превентивні заходи. Адаптивність методик, врахування галузевої специфіки та проактивний характер управлінських рішень забезпечують комплексний захист ресурсного потенціалу, фінансової стійкості

та конкурентоспроможності підприємства, що особливо важливо в умовах турбулентного економічного середовища та воєнних викликів.

ТОВ «Аптека Подорожник» являє собою стратегічно організоване підприємство з національним охопленням, високим рівнем клієнтської лояльності та широким асортиментом лікарських засобів і медичних виробів. Лінійно-функціональна організаційна структура забезпечує чіткий розподіл повноважень, інтеграцію фінансових, виробничих, маркетингових та управлінських процесів, що сприяє оперативному реагуванню на зміни ринкового середовища.

Проведений аналіз зовнішніх та внутрішніх загроз ТОВ «Аптека Подорожник» за 2022-2024 роки виявив системні дисбаланси в фінансово-економічній, операційно-збутовій, маркетинговій та кадровій сферах діяльності підприємства, поєднані з високим рівнем макроекономічних, нормативно-правових, конкурентних, воєнно-політичних та технологічних ризиків; така комбінація внутрішніх і зовнішніх факторів формує класичний «парадокс зростання», коли експансія мережі супроводжується падінням прибутковості, від'ємним власним капіталом, слабкою стратегією управління та недостатнім контролем витрат, що створює передумови для втрати ринкових позицій у середньостроковій перспективі та потребує невідкладного впровадження комплексних заходів мінімізації загроз.

Запропонована система заходів мінімізації загроз ТОВ «Аптека Подорожник» в умовах воєнного часу забезпечує комплексне реагування на фінансово-економічні, логістичні, маркетингові, кадрові, конкурентні, юридичні та соціально-репутаційні ризики; поєднання реструктуризації боргів, оптимізації витрат, диверсифікації постачальників, розвитку онлайн-присутності, мотивації персоналу та контролю відповідності стандартам створює передумови для стабільного функціонування мережі, підвищення рентабельності та утримання лідерських позицій на фармацевтичному ринку навіть у складних умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *InnovationandSustainability*. 2022. № 2. С. 171–176.
2. Васильців Т., Міценко Н., Мульська О., Зайченко В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія Економічна. Серія Юридична*. 2023. Вип. 36. С. 23-29.
3. Гаркуша В., Єршова Н. Систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства». *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-34>(дата звернення: 13.02.2026)
4. Гринкевич С., Когут М., Станкевич М. Еволюція теоретичних концепцій економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-70>(дата звернення: 13.02.2026)
5. Дячков Д., Потапюк І., Капран І. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7>(дата звернення: 13.02.2026)
6. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335-338.
7. Заверуха Д., Копитко М. Характеристика основних елементів сутності економічної безпеки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1(65). С. 19–24.
8. Зубко Т. Генезис поняття «економічна безпека підприємства». *Вісник КНТЕУ*. 2021. № 1. С. 75-89.
9. Івченко Є. А., Мартинов А. А., Мартинова Л. В. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 5/2. С. 5-13.

10. Миколенко І. Г. Інституціональний механізм забезпечення економічної безпеки підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 12-16.
11. Нам'ясенко В. Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка України*. 2025. № 6 (763). С. 25-38.
12. Недобой С. Сутність поняття економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-72>(дата звернення: 13.02.2026)
13. Овчарук О. М., Переверзев С. С. Антикризове управління підприємством: актуальні аспекти. *Журнал «Наукові інновації та передові технології». Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»*. 2024. № 2 (30). С. 887-899.
14. Олійник А. Комплекс антикризового управління в сучасному підприємництві в умовах трансформаційних змін. *EuropeanscientificjournalofEconomicandFinancialinnovation*. 2024. № 2 (14). С. 57-65.
15. Офіційний сайт аптеки «Подорожник». URL: <https://indar.com.ua/ua>(дата звернення: 13.02.2026)
16. Пашков В. М., Гнедик Є. С. Фармацевтична політика держави в умовах воєнного стану. *Публічне право*. 2022. № 2(46). С. 80-90.
17. Передерій Т. С. Особливості діючої практики антикризового управління сталістю розвитку на підприємствах торгівлі України. *Актуальність проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 146-158.
18. Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. Контролінг в системі антикризового управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1. С. 52–58.
19. Плетенецька С., Діденко О. Фінансова безпека і управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах циклічної економіки та війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3 (79). С. 60–71.
20. Пристемський О., Гривківська О., Сакун А. Теоретичні та методологічні аспекти економічної безпеки підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського*

державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2023. Т. 1. № 47. С. 106-115.

21. Прохорова В., Крутова А., Дяченко К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2022. № 14 (28). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)(дата звернення: 13.02.2026)

22. Саввопуло К. В. Особливості правового забезпечення фінансової безпеки України в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, 2025. Серія ПРАВО. Випуск 89: частина 3. С. 92-99.

23. Сисоліна Н., Савеленко Г., Сисоліна І. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19>(дата звернення: 13.02.2026)

24. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75-82.

25. Теоретико-методологічні засади розвитку фінансової системи України на основі інноваційно-інвестиційних стратегій: колективна монографія. За заг. ред. Н. О. Слободянюк. Кривий Ріг: Дон НУЕТ, 2020. 208 с.

26. Ткачук Г. О. Складники економічної безпеки підприємства: важливий науковий аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. 8. С. 39-45.

27. Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15-19.

28. Шандрівська О. Є., Цветковська А. В. Дослідження фармацевтичного ринку України: у фокусі концентрація ринку. *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2022. № 1 (9). С. 56-68