

17  
06.12.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ

БЛАШКО Володимир Віталійович  
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)

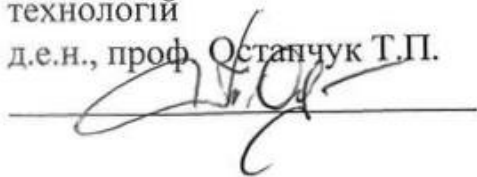


## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

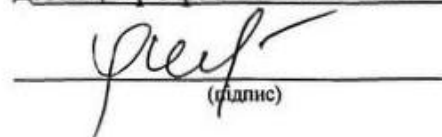
ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГУ В  
СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності  
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту  
зав. кафедри менеджменту,  
бізнесу та маркетингових  
технологій  
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

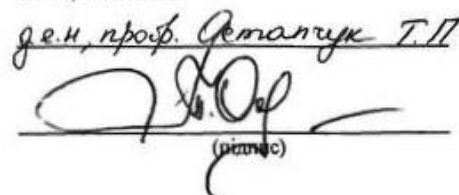


Керівник роботи:  
д.е.н., проф. Мошенський С.З.

  
(підпис)

Рецензент

д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

  
(підпис)

Житомир, 2024

### Анотація

Блашко В. В. Організація ефективного використання контролінгу в системі управління підприємством. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та підвищення ефективності використання контролінгу в системі управління підприємством. Досліджено теоретичні основи організації контролінгу в системі управління підприємством. Представлена аналітична оцінка ефективності системи контролінгу підприємства. Обґрунтовано напрями організації ефективного використання контролінгу в системі управління підприємством.

**Ключові слова:** контролінг, управління підприємством, ефективність контролінгу, внутрішній контролінг, фінансовий контролінг.

### Annotation

Blashko V. V. Organization of the effective use of controlling in the enterprise management system. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

In the master's qualification work, the peculiarities of the justification and improvement of the effectiveness of the use of controlling in the enterprise management system are considered. The theoretical foundations of the organization of controlling in the enterprise management system have been studied. An analytical assessment of the effectiveness of the company's controlling system is presented. The directions for organizing the effective use of controlling in the enterprise management system are substantiated.

**Keywords:** controlling, enterprise management, controlling effectiveness, internal controlling, financial controlling.

## ЗМІСТ

|                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                                | 4   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....            | 8   |
| 1.1. Поняття, значення та функції контролінгу в системі управління підприємством .....                    | 8   |
| 1.2. Концептуальні моделі управління підприємством на засадах контролінгу.....                            | 16  |
| 1.3. Методичні підходи оцінювання управлінської діяльності в системі контролінгу підприємства.....        | 24  |
| 1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення контролінгу в системі управління підприємствами..... | 33  |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                               | 40  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ СИСТЕМІ АТ «ФАРМАК» .....            | 42  |
| 2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства .....                                                | 42  |
| 2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства .....                                          | 50  |
| 2.3. Аналіз здійснення контролінгу в системі управління на підприємстві ...                               | 60  |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                | 73  |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АТ «ФАРМАК».....  | 75  |
| 3.1. Напрями впровадження системи внутрішнього контролінгу на підприємстві.....                           | 75  |
| 3.2. Розробка та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення системи контролінгу на підприємстві .....  | 83  |
| 3.3. Удосконалення діагностичної системи фінансового контролінгу на підприємстві.....                     | 91  |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                | 99  |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                            | 101 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                           | 104 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                              | 111 |

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* В сучасних умовах бізнесу ефективне використання контролінгу є ключовим елементом успішного управління підприємством. Контролінг дозволяє не лише оцінювати фінансові та операційні результати, але й прогнозувати можливі ризики та розробляти стратегії їхнього подолання. Завдяки системному підходу до моніторингу та аналізу даних, контролінг забезпечує можливість оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах компанії. Це особливо важливо в умовах постійної зміни економічного клімату та високої конкуренції на ринку.

Ефективне використання контролінгу сприяє покращенню планування, управління ресурсами та контролю за витратами. Воно допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення, які базуються на точному аналізі і прогнозах, а не на інтуїтивних припущеннях. Системи контролінгу також сприяють підвищенню фінансової прозорості та підвищують відповідальність на всіх рівнях управління.

Контролінг забезпечує інтеграцію різних бізнес-процесів, що дозволяє зменшити неефективність та витрати. Крім того, він дозволяє виявити та використовувати резерви для підвищення продуктивності і конкурентоспроможності підприємства. Важливою складовою є також моніторинг ключових показників діяльності, що допомагає вчасно коригувати стратегії і плани.

На сучасному етапі розвитку економіки контролінг стає важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку компаній. Він дозволяє не лише контролювати поточні результати, але й забезпечувати стратегічне планування, що є необхідним для довгострокового успіху. Впровадження ефективних систем контролінгу дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін, підвищувати свою ефективність і досягати високих результатів в умовах змінюваного ринкового середовища.

В даний час як за кордоном, так і в нашій країні накопичено вагомий теоретико-методологічний потенціал та досвід у галузі дослідження концепції контролінгу. У цьому аспекті необхідно виділити праці таких вчених, як Е.А. Аткинсон, Р. Д. Банкер, А. Дайле, Р. С. Каплан, Х. Дж. Волмут, Д. Хан, Ж.-Ж., Ламбен, С. Янг, Р. Манн, Е. Майер та ін. Питанням концептуальних підходів до формування системи контролінгу присвячені наукові праці вітчизняних учених М. Аксентюк, М. Бутко, В. Герасименко, О. Грішнєвої, М. Гунченко, О. Зоріна, І. Маркіної, М. Пушкар, О. Терещенко, М. Дедюхіної, С. Фалько та інших.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

***Метою магістерської кваліфікаційної роботи*** є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад організації ефективного використання контролінгу в системі управління АТ «Фармак».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні ***завдання:***

- вивчити поняття, значення та функції контролінгу в системі управління підприємством;
- дослідити концептуальні моделі управління підприємством на засадах контролінгу;
- узагальнити методичні підходи оцінювання управлінської діяльності в системі контролінгу підприємства;
- дослідити нормативно-правове та інформаційне забезпечення контролінгу в системі управління підприємствами;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- провести аналіз здійснення контролінгу в системі управління на підприємстві;
- розробити напрями впровадження системи внутрішнього контролінгу

на підприємстві;

- здійснити розробку та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення системи контролінгу на підприємстві;

- провести удосконалення діагностичної системи фінансового контролінгу на підприємстві.

**Об'єктом** дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес організації ефективного використання контролінгу в системі управління підприємством, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади організації ефективного використання контролінгу в системі управління підприємством.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою проведених у кваліфікаційній роботі досліджень стали наукові концепції і теоретичні розробки контролінгу. У процесі досліджень застосовувались методи загальнонаукового пізнання економічних процесів, окрім цього використовувались методи теоретичного узагальнення та порівняння – для уточнення наукових понять з проблем контролінгу підприємств; системний підхід до аналізу показників діяльності підприємств, що застосовуються для оцінки ефективності контролінгу.

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційними джерелами виступили матеріали наукових досліджень закордонних і вітчизняних провідних учених і фахівців в галузі контролінгу, менеджменту, бухгалтерського та управлінського обліку, законодавчі та нормативні акти, електронні ресурси, а також фінансова та управлінська звітність підприємства.

**Наукова новизна роботи** полягає в узагальненні теоретичних засад поняття контролінгу в системі управління на підприємстві, а також дослідження його сутності, значення та принципів реалізації з метою встановлення напрямів її удосконалення. Відповідно, це знайшло своє відображення у наступних положеннях:

- удосконалено методичні підходи оцінювання управлінської діяльності

в системі контролінгу підприємства;

– покращено науковий підхід щодо впровадження системи внутрішнього контролінгу на підприємстві.

***Практичне значення одержаних результатів*** полягає в тому, що узагальнена методика оцінки та розроблені в роботі підходи до удосконалення контролінгу можуть бути використані для забезпечення системного управління фінансовою стійкістю підприємств України. Основні положення кваліфікаційної роботи, що мають прикладний характер, використані в практиці підприємства АТ «Фармак».

***Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи.*** Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 110 сторінках друкованого тексту. Робота містить 26 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 80 найменувань. Робота містить 3 додатки.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

#### **1.1. Поняття, значення та функції контролінгу в системі управління підприємством**

В даний час в умовах глобальних економічних трансформацій та обмежених фінансових ресурсів, нестабільності зовнішнього середовища промислові підприємства змушені шукати внутрішні резерви для розвитку виробництва за рахунок більш раціонального використання матеріалів, зменшення виробничих витрат та пошуку більш ефективних інструментів управління виробництвом. В умовах науково-технічного прогресу та підвищення нестабільності зовнішнього середовища різко зросло значення такого виробничого фактора, як інформація та знання. Фрагментарність та наявність великого потоку інформації на промислових підприємствах не дозволяють оперативно приймати управлінські рішення. За таких умов, необхідно вибудовувати спеціальну систему інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. Ці процеси вимагають використання нових методів та інструментів управління економічними суб'єктами, насамперед, заміни пасивних інструментів на активні [11, с.117].

Одним із напрямів вдосконалення управлінської діяльності на промислових підприємствах стає формування та розвиток систем та інструментів контролінгу, що включає постійний збір та обробку інформації, яка використовується для прийняття як оперативних, так і стратегічних управлінських рішень. Практика впровадження систем контролінгу на промислових підприємствах показала високу ефективність цього процесу. Відомо, що при запровадженні контролінгу підвищення рівня інвестиційної привабливості забезпечується майже на 40 %, ефективність документообігу -

до 27 %, збільшення відкритості компанії - до 24 %, фінансова стійкість - до 20 % та оптимізація системи планування - майже до 25 % [27, с.104]. Завдяки контролінгу вдається активізувати додаткові резерви бізнесу, забезпечивши його зростання до 12-13,5 % [27, с.106]. Впровадження контролінгу завжди призводить до отримання значного позитивного результату, що дає змогу вдосконалити використання економічного потенціалу підприємств шляхом розробки ефективних управлінських рішень та технологій.

Термін «контролінг» походить від англійського слова «to control» - контролювати, управляти та виник в Америці в першій половині XX століття, проте вперше він був прийнятий у Німеччині лише на початку 70-х років.

Інтерес до котролінгу зростає у всьому світі. Контролінг намагається стати потужним засобом просування та впровадження сучасних методів управління, що сприятиме підвищенню рівня, якості та конкурентоспроможності продукції та послуг на підприємстві. Сьогодні великі компанії у всьому світі відкривають відділи контролінгу на більш високому рівні якості, інтегруючи, координуючи та керуючи контролерами для виконання своїх цілей та завдань. Вищі навчальні заклади викладають «контролінг» як одну з затребуваних дисциплін для економічних та технічних спеціальностей, що формує професійну компетентність серед студентів [57, с.20].

Контролінг – це процес, який дозволяє підприємству не тільки виявляти відхилення від прийнятих і затверджених правил, процедур і законів, а й визначати причини цих відхилень і конкретизувати їх відповідно до ступеня причетності посадових осіб, діяльність яких підлягає перевірці. Контролінг функціонує як «управління менеджментом», тобто як механізм саморегуляції в компанії, який забезпечує зворотний зв'язок з керівним колом.

В економічній літературі немає єдиної думки щодо тлумачення терміну «контролінг». Для визначення сутності цього поняття доцільно систематизувати погляди науковців за спільними рисами, наведеними в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Окремі наукові дефініції поняття «контролінг» за спільними ознаками

| Автор                                                      | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підхід, що базується на основі контролю                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Аксентюк М.М.<br>[1, с.210]                                | Контролінг – це постійно діюча система контролю, яка забезпечує концентрацію керуючих дій на найбільш пріоритетних напрямках господарської діяльності компаній, своєчасне виявлення відхилень її фактичних результатів від запланованих і прийняття управлінських рішень, що забезпечують її нормалізація.                          |
| Іменинник А.М.<br>[30, с.115]                              | Контролінг – це система управління, яка забезпечує концентрацію керуючих дій на найважливіших напрямках господарської діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень її фактичних результатів від прогнозованих і прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізація.                              |
| Підхід, що базується на основі координації                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Герасименко В.М. [17, с.175]                               | Розглядає контролінг як функціональну систему підтримки управління, яка передбачає комплексне використання методів і засобів бюджетування, планування, внутрішнього контролю, інформаційного забезпечення та управління ризиками для оцінки загального фінансового стану підприємства та своєчасного виявлення відхилень від плану. |
| Маркіна І.А.<br>[39, с.118]                                | Не містить визначення, але вказує на те, що контролінг комплексно впливає на діяльність підприємства і його функціонування базується на постійних координаційних діях між різними фазами циклу (облік, аналіз, планування, моніторинг і контроль).                                                                                  |
| Ходзицька В.В.<br>[73, с.149].                             | Вони розглядають контролінг як адаптивну складну динамічну сукупність взаємопов'язаних елементів, які виконують функцію забезпечення довгострокового ефективного функціонування та розвитку компанії шляхом координації та спрямування зусиль усіх підрозділів і служб.                                                             |
| Підхід, що базується на основі управління (менеджменту)    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Семенов Г.А.<br>[63, с.155]                                | Контролінг – це сукупність методів і процедур для методичного та організаційного забезпечення основних функцій управління: планування, організації, мотивації, регулювання та контролю.                                                                                                                                             |
| Моргун Г.В.<br>[43, с.545]                                 | Контролінгово-аналітична координаційно-дорадча система забезпечення ефективного управління компанією з метою довгострокового успішного функціонування для досягнення стратегічних цілей.                                                                                                                                            |
| Підхід, що базується на основі інформаційного забезпечення |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Сокольська Т.В.<br>[66, с.203]                             | Контролінг – це управлінська підсистема, яка здійснює орієнтоване на результат управління фінансами підприємства шляхом використання методів та інструментів фінансового менеджменту, забезпечуючи безперервний потік внутрішньої та зовнішньої інформації для прийняття управлінських рішень.                                      |
| Яковлев Ю.П.<br>[80, с.165]                                | Під контролінгом слід розуміти систему інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, яка базується на використанні комплексу методів і процедур фінансової діагностики, методичного та консультативного забезпечення та координації планування, обліку, контролю та управління ризиками.                              |

Джерело: складено автором

Таким чином, контролінг являє собою контролюючу систему, яка забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію.

У своєму визначенні термін «контролінг» поєднує в собі дві складові: контролінг як філософію та контролінг як інструмент [2; 5]:

1. Контролінг - це філософія та спосіб мислення менеджерів, орієнтований на ефективне використання ресурсів та розвиток підприємства (організації) у довгостроковій перспективі.

2. Контролінг - це інтегрована система інформаційного, аналітичного та методологічного забезпечення керівників у процесі планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень у всіх функціональних сферах підприємства, що орієнтована на досягнення цілей розвитку.

На нашу думку, контролінг - це функціонально відокремлена сфера економічної роботи на підприємстві, пов'язана з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції в управлінні для прийняття оперативних та стратегічних рішень.

Основна мета контролінгу полягає в забезпеченні прибутковості та ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при співставленні доходу від реалізації та витрат, а також в розробці заходів з регулювання відхилень, що виникають.

Контролінг охоплює зворотній зв'язок у контурі управління за рахунок вибору організаційного, математичного й інформаційного забезпечення і є синтезом планування, обліку, контролю, економічного аналізу, організації інформаційних потоків тощо.

Для досягнення поставлених цілей на підприємствах контролінг має забезпечувати виконання відповідних завдань (рис. 1.1).

Основні постулати сучасної філософії контролінгу можна сформулювати так [46; 58]:

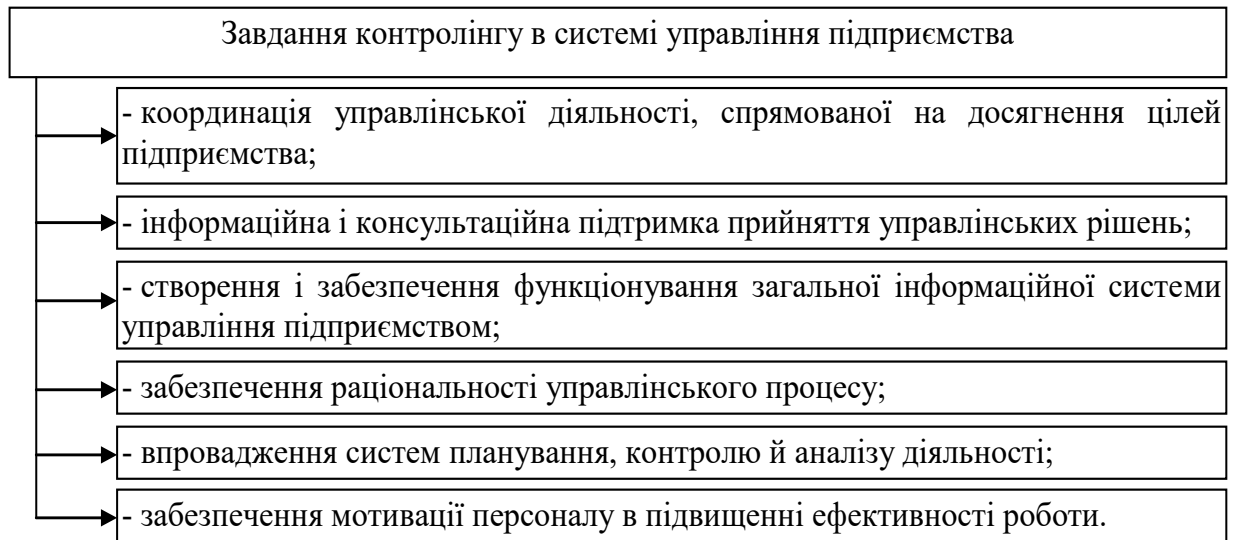


Рис. 1.1. Завдання контролінгу в системі управління підприємством

Джерело: складено автором за [37]

1. Першочерговість рентабельності (обсяги виробництва, кількість філій та споживачів, асортимент продукції, баланс тощо) є другорядними в порівнянні з ефективністю діяльності підприємства в цілому та його підрозділів).

2. Зростання обсягів бізнесу підприємства виправдане лише за умови збереження того самого рівня або підвищення ефективності.

3. Заходи, що забезпечують зростання прибутковості, не повинні збільшувати рівні ризику, прийнятні для конкретних умов функціонування підприємства.

Характерною рисою концепції контролінгу є орієнтація на майбутнє, тобто контроль за допомогою управлінської інформації має на меті зменшити невизначеність майбутнього та адаптувати дії компанії до умов, що постійно змінюються. Його цікавить минуле лише настільки, наскільки воно впливає на майбутнє, наскільки воно сприяє кращій реалізації майбутніх цілей. Мислення з точки зору взаємозв'язку між минулим і майбутнім допомагає збирати знання для пошуку та реалізації оптимальних стратегічних заходів шляхом аналізу відхилень та їх причин [12, с.336].

Економічне значення контролінгу виявляється у виконанні окремих

функцій. На основі аналізу праць вітчизняних та зарубіжних науковців встановлено, що до основних функцій системи контролінгу на підприємстві належать: планування, координація, облік, аналіз, контроль, моніторинг, внутрішнє консультування, організація та контроль (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Визначення функцій контролінгу в фахових дослідженнях

| Автори              | Функції контролінгу |             |       |        |            |            |                       |             |          |
|---------------------|---------------------|-------------|-------|--------|------------|------------|-----------------------|-------------|----------|
|                     | Планування          | Координація | Облік | Аналіз | Управління | Моніторинг | Внутрішній консалтинг | Організація | Контроль |
| Атамас П.Й. [4]     |                     | +           |       |        | +          |            |                       |             | +        |
| Бутко М.П. [11]     | +                   |             | +     |        | +          |            |                       |             | +        |
| Годес О.Д. [18]     |                     | +           |       |        | +          |            |                       |             |          |
| Давидович І.Є. [22] | +                   |             | +     | +      |            |            |                       |             | +        |
| Іменинник А.М. [30] |                     | +           |       |        |            |            |                       |             |          |
| Корецький М.Х. [37] | +                   | +           | +     | +      |            | +          |                       |             | +        |
| Панков В.А. [50]    | +                   | +           |       |        |            |            | +                     |             | +        |
| Пушкар М.С. [59]    | +                   |             |       |        |            |            |                       | +           | +        |
| Садченко О.В. [61]  |                     |             |       |        | +          |            |                       |             |          |
| Шиян Н.І. [78]      | +                   |             |       |        | +          |            |                       |             | +        |

Джерело: складено автором

Як видно з цих функцій, контролінг не обмежується здійсненням лише внутрішнього контролю за здійсненням господарської діяльності та фінансових операцій, але є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем на підприємстві.

Так як контролінг є підсистемою управління, він повинен забезпечувати керівництво підприємства інформацією для координації, організації та регулювання господарської діяльності, адже недоліки в організації системи інформаційного забезпечення можуть бути одним із факторів фінансової кризи, оскільки саме на інформації ґрунтується аналіз фінансово-господарської діяльності, оцінювання ризиковості, планування, визначення

стратегії розвитку підприємства і т. ін.

Отже, сучасні економічні умови характеризуються обмеженістю фінансових ресурсів та постійними кризовими процесами в економіці країни та у промислових підприємствах. Стан справ на промислових підприємствах відображає процеси, що відбуваються в українській економіці, і характеризується такими конкретними моментами [66, с.203]:

- важкий фінансово-економічний стан компаній;
- втрата своїх репродуктивних ресурсів,
- низька інвестиційна привабливість промислового комплексу.

Тому для багатьох з них питання збереження існуючого економічного потенціалу, використання контролінгу, що дає змогу мобілізувати внутрішні резерви підвищення продуктивності діяльності суб'єктів господарювання, стають більш значущими.

Для сучасних українських промислових підприємств слід змінити підходи до управління підприємствами, щоб забезпечити можливість їх сталого розвитку. Процес управління на промислових підприємствах повинен здійснюватися подібним чином, щоб гарантувати єдність функціонування абсолютно всіх його бізнес-процесів, сформувати ефективний механізм координації та фінансового управління на основі контролінгу [73, с.150].

Завданням координаційно-фінансового механізму функціонування системи контролінгу на промислових підприємствах має бути орієнтація процесу управління на результат поставлених цілей та довгострокове, ефективне існування компаній шляхом інтеграції планування, контролю та інформаційного забезпечення.

Системна основа механізму контролінгу, що дозволяє цілеспрямовано, послідовно використовувати координаційні конфігурації та методи фінансового управління, визначає необхідність вивчення певних складових координаційно-фінансової складової механізму, які можуть бути основою системи контролінгу.

Таким чином, впроваджуючи контролінг на підприємстві, необхідно

вирішити ряд стратегічних завдань, основними з яких є [80, с.17]:

- оптимізація управління організаційною структурою підприємства;
- організація ефективної системи обліку операцій та результатів;
- впровадження систем планування, контролю та аналізу діяльності;
- забезпечення мотивації персоналу у підвищенні ефективності роботи підприємства;
- автоматизація систем бухгалтерського обліку та управління підприємством.

Результатом є контролінгова система, що підвищує ефективність роботи підприємства і дозволяє [69, с.44]:

- передбачати результати діяльності;
- планувати діяльність з метою підвищення ефективності використання ресурсів підприємства;
- своєчасно отримувати точну інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень;
- ефективно використовувати схеми податкового планування та податкової оптимізації (мінімізації).

Контролінг дозволяє встановити контроль за досягненням як стратегічних, так і тактичних цілей підприємства. Якщо управління досягненням стратегічних цілей є завданням стратегічного контролінгу, то тактичних - оперативного контролінгу [63, с.157].

Можна зробити висновок, що основна мета контролінгу полягає в зорієнтованості системи управління підприємством на досягнення поставленої мети. У той же час контролінг - це складна структура, яка поєднує різні елементи функцій управління та їх використання для вирішення операційних та стратегічних проблем. Контролінг як система є найбільш придатним інструментом для впровадження на українських підприємствах. Його можна органічно інтегрувати в структуру управління. Навчання сучасних бухгалтерів, працівників економічних служб дозволяє позитивно сприймати ідеї контролінгу.

## **1.2. Концептуальні моделі управління підприємством на засадах контролінгу**

Контролінг в сучасних умовах став обов'язковою частиною управління на різних рівнях (корпоративному, операційному) і відповідає за ефективність управління. Проте найбільш дискусійною темою сьогодні залишається питання про те, чи потрібен контролінг менеджменту. Це пояснюється тим фактом, що визначення та розуміння контролінгу в літературі не є чіткими. У зв'язку з цим ускладнюється питання розробки науково-методичного забезпечення діяльності підприємства, оскільки воно визначається переліком функцій і завдань, які повинен реалізовувати контролінг. З цієї причини вчені розробляють методичні підходи до завдань, які традиційно виконуються в системі корпоративного управління [9, с.155].

З огляду на це, пропонуємо розглядати концепцію контролінгу як динамічну категорію, що розвивається під впливом накопиченого досвіду роботи в управлінській сфері та викликів зовнішнього середовища.

Колектив авторів під керівництвом І.Г. Брітченко стверджує, що концепцію контролінгу як системи управління ефективністю підприємницької діяльності можна представити так [10, с.34]:

- 1991-1995 рр. - контролінг прирівняли до обліку витрат;
- 1996-1997 рр. – розпочато пов'язувати контролінг з обліком витрат і прибутку;
- 1998-2000 рр. - контролінг означає бюджетування, оперативне планування та управління витратами;
- з 2000 року панує розуміння контролінгу як постачальника інформації в управлінні компанії та як координатора оперативного бізнесу.

Більш вдало, використовуючи динамічний підхід, опис існуючих концептуальних підходів до розуміння сутності контролінгу здійснила Герасименко В.М. у роботі [17]. На основі власного дослідження літературних джерел автор виділяє шість етапів, що сформувалися на

початку 2000-х років. Крім того, в останнє десятиліття з'явився новий концептуальний напрям розвитку контролінгу – самоконтролінг (рис. 1.2).

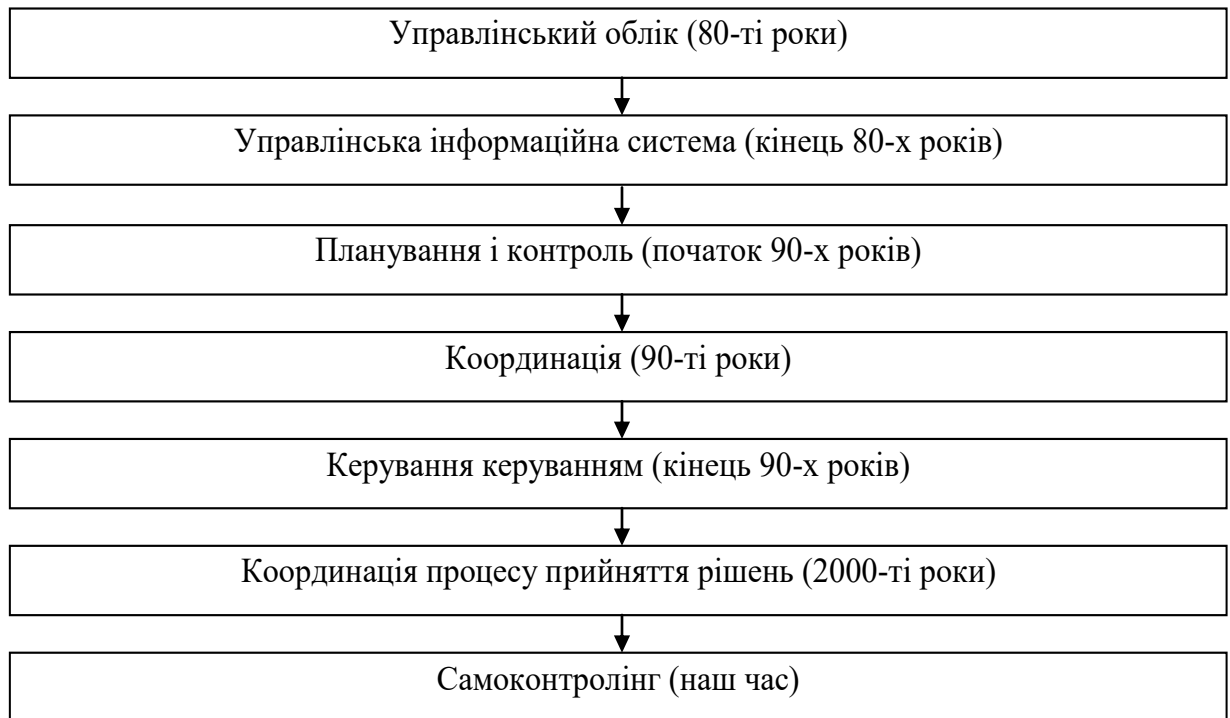


Рис. 1.2. Еволюційна модель розвитку контролінгу за Л. Малишевою

Джерело: складено автором за [17]

Отже, у 1980-х роках контролінг прирівняли до управлінського обліку. Його основною метою було удосконалення управління витратами, розвиток системи бюджетування з використанням інформаційних засобів, які на той час почали стрімко розвиватися [17, с.175].

У другій концепції контролінг розглядається «як інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень – збір і обробка інформації, яка служить для планування, контролю та контролю ключових показників» [17]. Контролінг все ширше використовується для вирішення окремих завдань стратегічного управління. Фінанси, людські ресурси, а також дослідження та розробки належать до сфери інтересів контролінгу.

Третя концепція контролінгу розглядає менеджмент як процес обробки інформації, що реалізується через планування, управління та контроль.

Для підвищення ефективності їх виконання необхідна взаємна

координація. У поєднанні з неможливістю досягнення успішної координації через формалізовані методи управління значно зростає роль особи, яка приймає рішення, у виборі шляхів досягнення цілей. Основоположником є Д. Хан, який розглядає «концепцію контролінгу як інструмент інтегрованого планування та контролю» [71, с.154].

Автори четвертої концепції контролінгу, керуючись усвідомленням поділу управлінських завдань на формалізовані, частково формалізовані та неформальні, розрізняють координуючий і регулюючий характер контролінгу. Вони описують регулювання та координацію як ефективний інструмент забезпечення зворотного зв'язку в циклі управління суб'єктом господарювання. Після того, як було встановлено, що «регулювання в управлінні можливе лише за формалізованої мети та наявності моделі управління», координацію «використовують як універсальний інструмент узгодження функцій управління» [61, с.55]. Прихильники цієї концепції стверджують, що регулювання властиве оперативному рівню управління, де менеджер працює з кількісною інформацією та використовує математичні методи для зменшення розбіжності між бажаними та фактичними значеннями показників. І навпаки, ефективна координація управлінської діяльності повинна сприяти вдосконаленню процесу управління, а не стану об'єкта управління. Фінанси, людські ресурси, дослідження та розробки, інвестиції, маркетинг, логістика належать до сфери інтересів цієї концепції контролінгу.

П'ята концепція базується на системному підході. Автори цієї концепції пропонують трактувати термін контролінг як «система управління контролем». Він передбачає «формалізацію не тільки структури зберігання даних, але й процесу їх обробки і, перш за все, алгоритму прийняття рішень, що дає можливість використовувати експертні системи та системи підтримки управлінських рішень. У його межах акцент зміщується на системи управління знаннями, а не на дані» [76, с.94].

У шостій концепції (координація процесу прийняття рішень) контролінг

ототожнюється з функцією управління. Її ключовими елементами є процес прийняття управлінських рішень і діяльність людей, які їх розробляють і приймають. Наприклад, німецькі вчені М. Піч і Е. Шерм стверджують, що «Контролінг - це рівноправна функція управління між плануванням, організацією, управлінням персоналом, лідерством і контролінгом» [65]. Функцію контролінгу вони розуміють як рефлексію (усвідомлення та розуміння) рішень. Контролінг у цій концепції не координує, а пропонує методологію та спосіб координації. І тут ми говоримо про управління процесом прийняття рішень.

Сутність сьомої концепції контролінгу полягає в посиленні ролі децентралізації та самоуправління в сучасній системі управління, оскільки в сучасних умовах ключовим елементом ефективності компанії є успішна реалізація управлінського рішення, а не процес його розробки та прийняття.

Успішна реалізація навіть найуспішнішого управлінського рішення залежить від керівників, які втілюють його в організаційну практику. Кожен керівник, у свою чергу, керується власними навичками, досвідом, здібностями та нахилами, які сприяють або перешкоджають реалізації прийнятого управлінського рішення. А враховуючи неминучий розподіл відповідальності за виконання управлінського рішення, інколи дуже важко зрозуміти, що стало першопричиною негативних наслідків: неправильно прийняте рішення чи робота керівників, які його реалізували. У нашому випадку мова йде не про рівень компетентності, який вважається достатнім, а про зацікавленість різних груп впливу в реалізації того чи іншого управлінського рішення. Серед загальних груп впливу найбільш помітними є: власники, керівники, службовці; менеджери у сферах виробництва, маркетингу та адміністрування.

На думку інших вчених [61; 71; 80] у результаті розвитку контролінгу виникли деякі його найважливіші концепції та моделі. Більшість експертів особливо виділяють відповідні концепції контролінгу в системі управління розвитком підприємства (рис. 1.3).

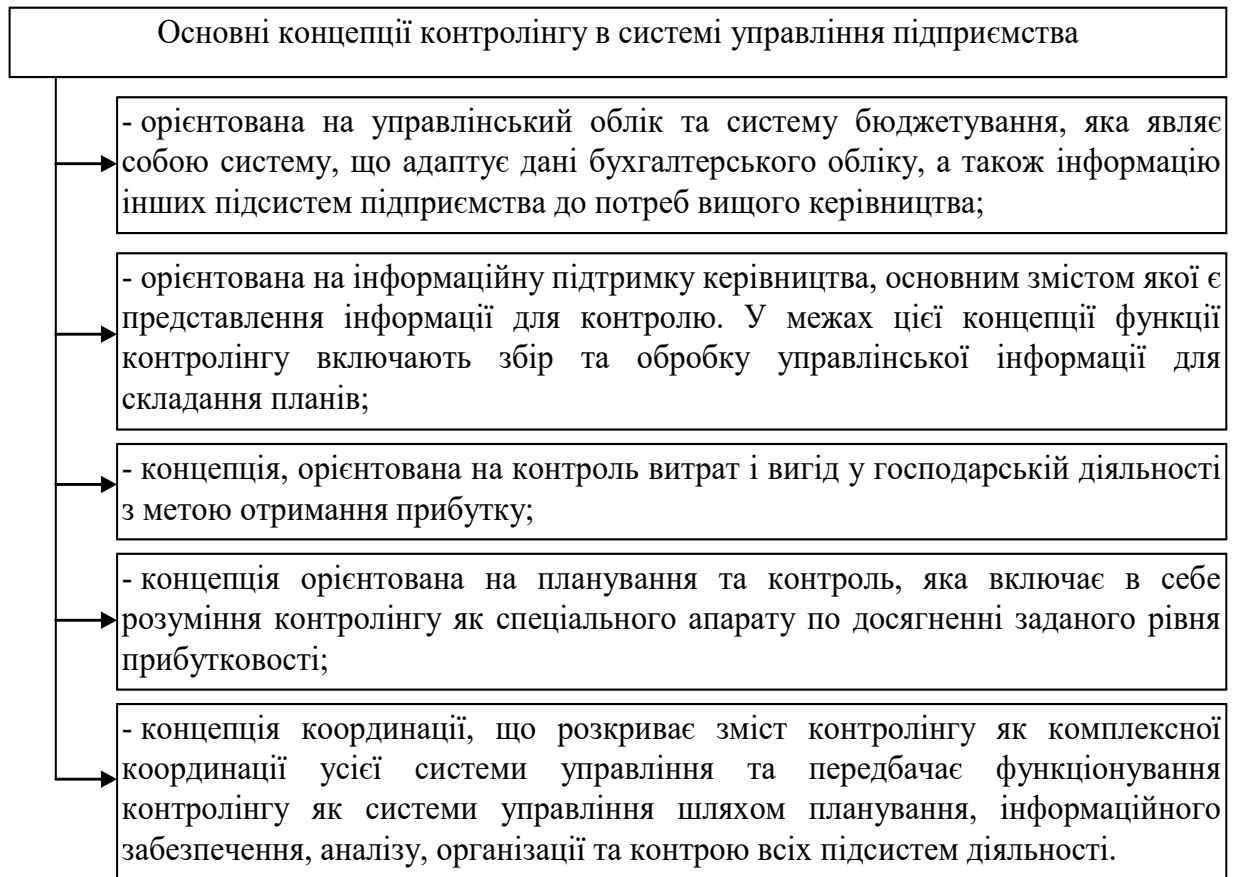


Рис. 1.3. Основні концепції контролінгу в системі управління  
розвитком підприємства

Джерело: складено автором за [61; 71; 80]

Різне розуміння контролінгу можна пояснити різними методичними підходами до проектування системи контролінгу на підприємстві. Це залежить від виду економічної діяльності компаній, а також від ресурсної бази.

Враховуючи поточну ситуацію, а також майбутні можливості та ризики, контролінг визначає, які альтернативні варіанти дій є у компанії сьогодні, і оцінює їх з точки зору досягнення корпоративних цілей. Виходячи з таких рекомендацій, менеджер може діяти розумно.

Дослідження показали, що на поч. ХХІ ст. почали з'являтися і впроваджуватись деякі нові концепції контролінгу, які можна успішно використовувати на вітчизняних промислових підприємствах [3, с.337]:

- концепція стратегічної навігації. Контролінг розглядається як

інформаційно-аналітична підтримка стратегічного управління. Його завданням є підготовка інформації та консультування при вирішенні завдань стратегічного планування, контролю та аналізу, створення інструментів для чисельного виміру стратегічних намірів та потенціалів. У цьому випадку завдання оперативного контролю автоматизуються;

- концепція оптимізації інтересів зацікавлених сторін. Оптимізація інтересів усіх зацікавлених сторін (менеджерів, власників, службовців, постачальників, покупців тощо), збалансування інтересів підприємства з інтересами найвпливовіших установ, орієнтація на зовнішніх споживачів є головним завданням контролінгу;

- поняття «нового» контролінгу. Основним завданням контролінгу є допомога менеджерам у процесі самоуправління, а контролер є консультантом та постачальником відповідної інформації для ефективного здійснення функцій управління.

Однак у сучасних ціннісно-орієнтованих антикризових концепціях контролінгу існує наголос до абсолютних та відносних вартісних показників. Вирішальним фактором є не абсолютне значення показника витрат, а його збільшення порівняно з витратами попереднього періоду (року). У той же час техніко-економічні показники виробництва відходять на другий план і фактично не контролюються. Такий підхід здатний спровокувати банкрутство підприємств і навіть економічну фінансову кризу в країні, оскільки, як відомо, показники витрат можуть бути збільшені за рахунок кон'юнктурного зниження цін на матеріальні ресурси та зростання цін на продукцію компанії та її ринкової доданої вартості [6, с.336].

Отже, перехід до концепції контролінгу, орієнтованої на виробничі показники прямих і питомих витрат ресурсів підприємства, дозволяє контролювати фактичні обсяги ресурсів і випуску продукції. І лише після цього можна переходити до моделі контролінгу, орієнтованого на зростання показників собівартості продукції.

Крім того, широко використовуються підходи аналітичного контролінгу,

засновані на управлінні знаннями з подальшою їх реалізацією в інвестиціях проектів для розробки стратегії розвитку компанії, формування бізнес-моделі та технологічного портфеля, системи критичних факторів успіху та ключових показників ефективності.

Перша модель контролінгу часто використовується державними компаніями, які працюють на неконкурентних або слабоконкурентних ринках з низьким потенціалом економічного зростання. Їхнє застосування не стимулює перехід від індустріально-технологічної економіки до економіки знань, оскільки не стимулює значущі інновації та накопичення економічного досвіду з його переведенням у високоприбутковий нематеріальний актив. Масовий тиск на інновації з боку державних контролюючих органів, доведення планових показників «впровадження» нових технологій та збільшення показників конверсії ресурсів не приносять позитивних результатів [23, с.198].

Друга модель контролінгу в основному використовується компаніями, які працюють на висококонкурентних ринках нових продуктів. Для них характерна преміальна оцінка активу порівняно з оціночною вартістю чистих активів у поєднанні з високими ризиками, пов'язаними з платоспроможним попитом на продукцію (послуги) та «важкою» структурою витрат. Реалізація цієї моделі потребує принципово іншої якості інформаційно-аналітичного забезпечення, основою якого є методи та прийоми бізнес-аналізу.

Крім моделей чистого контролінгу, широко поширені змішані моделі, які поєднують бюджетне планування та контроль із застосуванням різноманітних систем оцінки та мотивації персоналу на основі KPI. Такі моделі найчастіше використовуються в компаніях споживчого сектора, що займаються масовим виробництвом і оснащені переважно приватним капіталом, де пріоритетами є підвищення вартості компанії з можливістю перепродажу власниками стратегічним інвесторам.

З метою визначення необхідності запровадження моделі контролінгу на підприємствах України проаналізовано передумови розвитку контролінгу в

умовах конкурентних ринків та запропоновано механізм, спрямований на забезпечення ефективного конкурентного розвитку підприємства, що представлено на рис. 1.4.

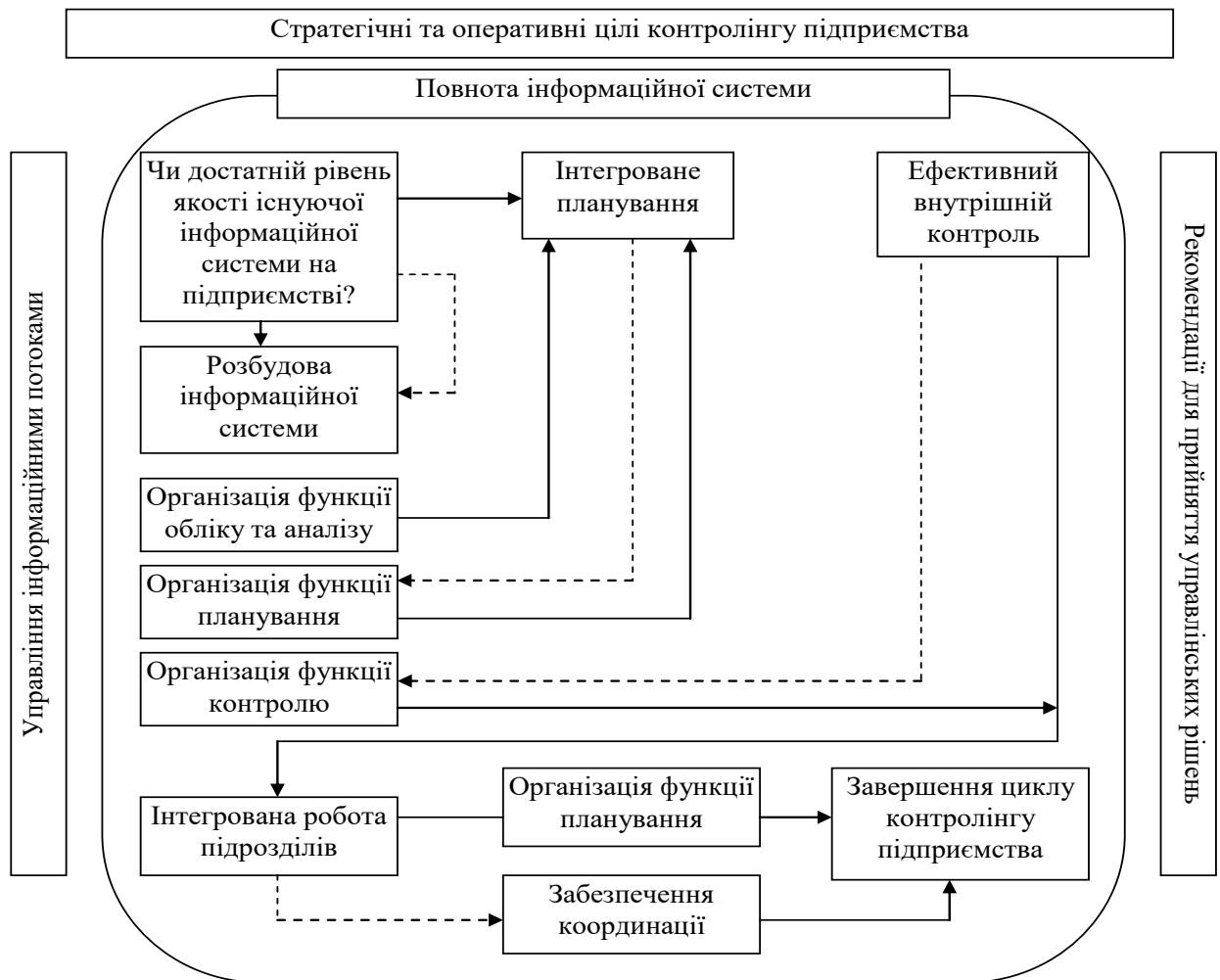


Рис. 1.4. Модель функціонування інформаційно-аналітичної системи контролінгу підприємства

Джерело: складено автором за [12]

Відповідно до системних зв'язків, показаних у моделі, контролінг визначається важливим інформаційно-аналітичним циклом для забезпечення досягнення стратегічних цілей та операційних завдань компанії.

Таким чином, можна зробити висновок, що зазначені обставини роблять контролінг одним із ефективних механізмів корпоративного управління, системою, бізнес-змістом якої є процес трансформації та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування та контролю в корпоративно-орієнтовану

систему оцінки корпоративного управління та збільшення вартості компанії. У перспективі запровадження механізму контролінгу сприятиме зниженню витрат компанії за рахунок раціонального використання ресурсів, сприятиме посиленню конкурентоспроможності на конкурентних ринках та забезпечуватиме збільшення ринкової частки компанії. Цей механізм спрямований на розробку ефективного стратегічного та оперативного планування, прогнозування та контролю, здатного прогнозувати та вирішувати проблеми сталого розвитку в майбутньому.

### **1.3. Методичні підходи оцінювання управлінської діяльності в системі контролінгу підприємства**

Формування ефективної системи управління підприємства безпосередньо пов'язане із системою контролінгу, яка, відповідаючи критеріям комплексності та інтегрованості, забезпечує синтетичний і цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому та майбутньому та системний підхід до виявлення та вирішення наявних і потенційних проблем діяльності. Зі зростанням актуальності контролінгу постає питання про оцінку ефективності діяльності у зв'язку із відсутністю єдиного методичного інструментарію її здійснення.

Оцінювання управлінської діяльності в системі контролінгу, передусім, здійснюється з використанням фінансових показників діяльності підприємства, які поділяються на три групи [11; 27]:

1. Показники, що характеризують фінансовий стан і результати фінансово-господарської діяльності по підприємству в цілому. Система інформативних показників цієї групи широко використовується як зовнішніми, так і внутрішніми користувачами. Вона застосовується в процесі фінансового аналізу, планування, розробки фінансової стратегії і політики по основним аспектам фінансової діяльності, дає найбільш агреговане уявлення про результати фінансової діяльності підприємства. Формування системи

показників цієї групи засноване на даних фінансового обліку підприємства.

В той же час, інформаційна база, яка формується на основі фінансового обліку, має і окремі недоліки, основними з яких є: відображення інформативних показників лише по визначенню в цілому (що не дозволяє використовувати її при прийнятті управлінських рішень по окремим сферам фінансової діяльності); низька періодичність розробки (як правило, один раз у квартал, або в рік); використання тільки вартісних показників (це утруднює аналіз впливу зміни цін на формування фінансових ресурсів).

До складу цієї групи показників входять [50, с.172]:

- а) показники, які обов'язково відображаються в балансі підприємства;
- б) показники, які відображаються в звіті про фінансові результати;
- в) показники, які відображаються в звіті про власний капітал і в звіті про рух грошових коштів.

2. Показники, що характеризують фінансові результати діяльності окремих структурних підрозділів підприємства. Формування системи показників цієї групи будується на даних управлінського обліку, що має бути організований на підприємстві.

В порівнянні з фінансовим управлінський облік має такі переваги: він відображає не тільки вартісні, але й натуральні значення показників (а тому і тенденції змін цін на сировину, продукцію); періодичність надання результатів управлінського обліку повністю відповідає потребі в інформації для прийняття оперативних управлінських рішень; цей облік може бути структуризований в будь-якому розрізі – по центрах відповідальності, видам фінансової діяльності та ін. Результати цього обліку є комерційною таємницею підприємства і не повинні надаватись зовнішнім користувачам.

Показники групуються за такими ознаками [41, с.15]:

- а) за сферою діяльності підприємства (операційна, інвестиційна, фінансова);
- б) за центрами відповідальності;
- в) за географічним розташуванням;

г) за видом кінцевої продукції тощо.

3. Нормативно-планові показники, які пов'язані з фінансовим розвитком підприємства. Ці показники формуються безпосередньо на підприємстві по таким двом блокам [41, с.18]:

а) система внутрішніх нормативів, що регулюють фінансовий розвиток підприємства. В цю систему включаються нормативи окремих видів активів підприємства, нормативи співвідношення окремих видів активів і структури капіталу, нормативи питомих витрат фінансових ресурсів і витрат і т.ін.;

б) система планових показників фінансового розвитку підприємства. До складу показників цього блоку включається вся сукупність показників поточних і оперативних фінансових планів усіх видів.

Основними структурними складовими контролінгу розвитку фінансової підсистеми підприємства є [58, с.176]:

- дослідження рентабельності та фінансової стійкості підприємства;
- дослідження ефективності використання майна (капіталу) підприємства, забезпечення підприємства власними оборотними коштами;
- об'єктивна оцінка динаміки та стану ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;
- оцінка становища суб'єкта господарювання на фінансовому ринку та кількісна оцінка його конкурентоспроможності;
- аналіз ділової активності підприємства та його становища на ринку цінних паперів;
- визначення ефективності використання фінансових ресурсів.

Основною метою контролінгу фінансового стану являється отримання невеликого числа ключових (найбільш інформативних) параметрів, які дають об'єктивну і точну картину фінансового стану підприємства, його прибутків і збитків, змін в структурі активів і пасивів, в розрахунках з дебіторами і кредиторами.

Як було сказано вище, контролінг – це система управління досягненням цілей і невід'ємна частина управління підприємством. Сучасний менеджмент

поділяє цілі підприємства на дві групи: оперативні (короткострокові) і стратегічні (довгострокові). Тому контролінг дозволяє здійснювати постійний контроль за досягненням як стратегічних, так і оперативних цілей діяльності підприємства. Отже, контролінг як система містить у собі два головних аспекти: стратегічний і оперативний [76, с.34].

Головне завдання оперативного контролінгу – надавати допомогу менеджерам у досягненні запланованих цілей, які виражаються частіш за все у вигляді кількісних значень рівнів рентабельності, ліквідності чи прибутку. Оперативний контролінг орієнтований на короткостроковий результат, тому його інструментарій принципово відрізняється від методів і методик стратегічного контролінгу. Стратегічний контролінг, у свою чергу, визначає цілі і завдання для оперативного контролінгу, тобто ставить нормативні межі [65].

Відповідно поділу контролінгу на оперативний та стратегічний виділяють і методи діагностики в системі контролінгу: оперативні та стратегічні. Далі розглянемо їх більш детально.

До методів оперативної діагностики в системі контролінгу належать [80, с.38]:

- 1) оцінка якості системи управління підприємством. Якість системи управління проявляється в тому, що всі елементи системи задіяні, функціонують і використовуються відповідно до їхнього призначення найбільш ефективно. Для оцінки якості системи управління розроблена синтезована система показників, яка відбиває особливості цілей, завдань, функцій управління, специфіку управлінської праці (наприклад, продуктивність праці одного управлінського працівника, коефіцієнт оперативності діяльності апарату управління, коефіцієнт ефективності використання інформації та ін.). При цьому враховуються різні підходи до виміру ефекту управління, що характеризують аспекти якості управління підприємством.

- 2) експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства займається оцінкою різних сторін діяльності підприємства з метою

виявлення «вузьких місць», можливостей і небезпек для прийняття оптимальних оперативних і стратегічних рішень.

Аналіз фінансово-господарського стану підприємства дозволяє визначити [80, с.119]:

- наскільки стійке підприємство;
- чи здатне воно своєчасно розрахуватися з кредиторами;
- який прибуток одержало і чому.

Мета аналізу фінансово-господарського стану підприємства – оцінити минулу діяльність підприємства, його положення на даний момент і його потенціал [45, с.76].

3) аналіз безбитковості – встановлення того, що відбудеться з фінансовим результатом, якщо обсяги виробництва зміняться. Основою для проведення аналізу безбитковості є розрахунок точки безбитковості. Аналіз точки безбитковості є дієвим інструментом для вирішення таких завдань як калькуляція ціни, планування прибутку підприємства та асортименту продукції. Цей метод зводиться до визначення мінімального обсягу реалізації продукції, за якого підприємство може, з одного боку, забезпечити безбиткову операційну діяльність у плановому періоді, з іншого – створити умови для самофінансування підприємства.

4) аналіз чутливості – спрямований на дослідження змін, які відбуваються з операційним прибутком підприємства під впливом змін певних параметрів його діяльності. Такими чинниками насамперед є ціна реалізації продукції, обсяг продажу та витрати підприємства. Взаємозв'язок між витратами, обсягом діяльності та прибутком формує основну модель фінансової діяльності суб'єкта господарювання. Тобто призначення цього аналізу полягає у визначенні певних показників (витрат, обсягу реалізації, прибутку) при заданих параметрах інших показників.

Таким чином, оперативний аналіз і його методи є важливими складовими концепції контролінгу. Ці методи придатні насамперед для вирішення проблем, що виникають на підприємстві.

До методів стратегічної діагностики підприємства в системі контролінгу належать [44, с.333]:

1) методи діагностики ефективності стратегії – допомагає оцінити ефективність стратегії підприємства, зрозуміти стратегічну позицію підприємства в кожному з напрямів його діяльності, оцінити сильні й слабкі сигнали, що надходять із внутрішнього й зовнішнього середовищ. Інформація, отримана в ході такої діагностики, надає неоціненну підтримку керівникові в процесі формування стратегії підприємства.

2) методи діагностики стратегічних позицій підприємства – діагностика фінансово-господарського положення в рамках стратегічного контролінгу містить у собі насамперед аналіз стратегічних позицій підприємства на ринку. Для цього застосовують спеціальні методи: SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, конкурентний аналіз.

3) діагностика за слабкими сигналами. Сутність даного методу діагностики полягає в тому, щоб вчасно визначити слабкі сигнали – ранні і неточні ознаки настання кризових ситуацій – і своєчасно відреагувати на них. Необхідність діагностики по слабких сигналах виникає в ситуації, коли рівень нестабільності середовища підприємства надзвичайно високий [55, с.221].

Заслуговує на увагу зміст контролінгового підходу до інформаційно-аналітичного супроводу в управлінні процесними та структурними змінами, що виявляється в застосуванні методології рефлексивного моніторингу - RMA (Reflexive Monitoring in Action) [39, с.91]. Цей підхід має наступні характеристики:

- реалізується особами, які приймають безпосередню участь в бізнес-процесах (самоконтролінг);
- ґрунтується на загальній інформаційно-аналітичній системі і визначається не лише діагностичними, але й прогностичними контурами;
- виявляється не як зовнішній процес, а як складова частина внутрішніх організаційно-технологічних змін у сформованій бізнес-моделі.

Результати, що отримуються в контролінговій системі рефлексивного моніторингу тут же впроваджуються в керований процес, коректуючи його цілі, видозмінюючи ланцюжок операцій та їх регламенти, забезпечуючи їх кінцеву результативність та цільову ефективність. Дослідження практики швидкозростаючих компаній показує переваги бізнес-моделі, сформованої на методології RMA.

Дослідження показали, що головний акцент в RMA робиться на систематичній оцінці ситуації, прогнозуванні її розвитку, оперативному реагуванні на проблеми, що виникають, виявленні можливостей, які відкриваються, застосуванні найоптимальніших варіантів рішень. Реалізація системи RMA можлива тільки при зміні аналітичної парадигми, відмови від бюджетингового підходу на користь гнучкого прогнозування [50, с.34].

Методологія рефлексивного моніторингу в контролігу підприємства представлена на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Методологія рефлексивного моніторингу в контролігу підприємства

Джерело: складено автором за [46]

Отже, кожна стадія реалізації бізнес-моделі (починаючи з ідентифікації бачення і закінчуючи аналізом її ефективності) повинна володіти системою моніторингу з визначеним переліком та цільовими значеннями ключових індикаторів ефективності (KPI's), при критичному відхиленні від яких

необхідно вносити корективи в процес діяльності підприємства. Найчастіше окремі стадії життєвого циклу підприємства перекривають одна одну. Тому доцільним вбачається згрупувати їх за типами реагування: відповідний тип впливу відповідає кожній конкретній ситуації.

При використанні RMA передбачається відмова від управління за відхиленнями на користь превентивних заходів, заснованих на інструментах бізнес-аналізу (Business-Intelligence). За такого підходу вплив на об'єкти управління представляє собою низку життєвих циклів, які включають чотири типи управлінських дій [58, с.92]:

- моніторинг з встановленням та оцінкою відхилень фактичних значень ключових показників розвитку підприємства від цільових (можливих);
- оцінка істотності відхилень для перебігу функціонування підприємства на основі аналізу запізнених індикаторів стану (Delaying Indicator's);
- прогнозування ймовірних варіантів розвитку стану підприємства на базі випереджаючих показників розвитку (Leading Indicator's);
- коригування стратегічних орієнтирів та зміна параметрів підприємства і ключових процесів (Actions).

Вважаємо, що контролінг розвитку підприємства, заснований на RMA, повинен передбачати використання наступних інформаційно-аналітичних інструментів [28; 55; 58]:

- поведінковий аналіз (аналіз мотивів учасників і причин відмови від участі на основі прогнозування стану зовнішнього і внутрішнього середовища);
- системний аналіз (аналіз процесів і елементів);
- стратегічні карти показників (Strategy Map's);
- збалансована система показників і панелі управління (KPI's & Dashboard);
- аналіз бізнес-процесів на основі сіммуляційного моделювання;
- ковзаючі прогнози і порівняльний аналіз динаміки розвитку;
- монографічний аналіз і аудит робочих місць.

Для вибору ефективної комбінації інструментів на різних фазах життєвого циклу підприємства пропонується використовувати наступні варіанти (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Контролінгові інструменти моніторингу системи управління  
підприємством за методикою RMA

| Аналітичні інструменти | Цілі управління бізнес-моделлю                       |                                                                          |                                                                             |                                            |
|------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
|                        | Моніторинг ключових показників розвитку підприємства | Оцінка відповідності поточного стану сформованим стратегічним орієнтирам | Прогнозування майбутнього стану та формування нових стратегічних орієнтирів | Направлена дія за результатами контролінгу |
| Поведінковий аналіз    | ++                                                   | ++                                                                       | +                                                                           | +++                                        |
| Системний аналіз       | +                                                    | +++                                                                      | +++                                                                         | +                                          |
| Стратегічні карти      | +++                                                  | ++                                                                       | +++                                                                         | +++                                        |
| Панелі управління      | +                                                    | +++                                                                      | +                                                                           | +++                                        |
| Аналіз бізнес-процесів | +                                                    | +++                                                                      | +++                                                                         | +                                          |
| Аналіз динаміки        | +++                                                  | +                                                                        | +                                                                           | +                                          |
| Монографічний аналіз   | ++                                                   | ++                                                                       | +                                                                           | +                                          |

+++ - пріоритетний метод; ++ - часто застосовуваний метод; + - рідко застосовуваний метод

Джерело: складено автором за [19; 32]

Можна зробити висновок, що в процесі проведення контролінгу системи розвитку підприємства необхідно поряд із визначенням системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють виявити слабкі місця в діяльності підприємства враховуючи стадію його життєвого циклу з'ясувати основні причини, які їх зумовили, виявляти напрями подальших досліджень, визначати синтетичний інтегральний показник фінансового стану, який дає можливість комплексно оцінити фінансовий стан підприємства розглядаючи його як систему в якій взаємодіють фінансові та виробничі ресурси і надавати практичні рекомендації щодо ухвалення ефективних управлінських рішень.

#### **1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення контролінгу в системі управління підприємствами**

Система контролінгу на підприємствах відіграє вирішальну роль в управлінні діяльністю організації та її узгодженні з її стратегічними цілями. Зміст контролінгу передбачає відстеження фінансових і нефінансових показників, оцінку витрат і доходів, створення планів і прогнозів фінансових результатів. Щоб гарантувати ясність і прозорість у регулюванні контрольних, регулятивних і правових питань, важливо встановити єдині стандарти і процедури.

Необхідність нормативно-правового регулювання над системою контролю виникає з різних факторів. По-перше, це допомагає об'єднати різні методи контролю процесів, що полегшує порівняння та забезпечує послідовність інформації в різних підприємствах і секторах. Крім того, законодавчі акти та стандарти відіграють вирішальну роль у підвищенні якості та надійності даних, які використовуються в процесі прийняття рішень.

Нормативно-правове регулювання також має вирішальне значення для захисту інтересів різних зацікавлених сторін, включаючи інвесторів, кредиторів, працівників і органи державної влади. Він встановлює законодавчу базу для моніторингу та перевірки запобігання будь-якому потенційному шахрайству чи зловживанням. Крім того, чітко визначені правила та процедури підвищують довіру до інформації, яку надають підприємства, і сприяють розвитку конкурентного ринку.

Запровадження нормативних актів у сфері контролінгу спонукає підприємства вдосконалювати внутрішні процеси та оптимізувати управління ресурсами. Це, у свою чергу, сприяє загальному економічному зростанню та стабільності національної економіки. Як наслідок, регулювання системи контролінгу є найважливішим аспектом сучасного управління підприємствами, що гарантує їх стабільність і конкурентоспроможність у

довгостроковій перспективі.

Нормативно-правове забезпечення контролінгу в системі управління підприємствами представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Нормативно-правове забезпечення контролінгу в системі  
управління підприємствами

| Назва нормативно-правового акта                                                              | Короткий зміст                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Податковий кодекс України [56]                                                               | Встановлює загальні засади та правила оподаткування в Україні. Податковий кодекс регулює порядок нарахування, сплати та звітності з податків і зборів. Закон також передбачає заходи контролю за дотриманням податкового законодавства.                                  |
| Господарський кодекс України [20]                                                            | Визначає основні засади здійснення господарської діяльності в Україні. Закон регулює відносини між суб'єктами господарювання, зокрема щодо управління, контролю та звітності. Встановлює правила створення, реорганізації та ліквідації підприємств.                     |
| Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [61]               | Встановлює загальні засади ведення бухгалтерського обліку, його організації та фінансової звітності в Україні. Закон регулює обов'язковість ведення обліку для всіх суб'єктів господарювання. Визначає відповідальність за достовірність і повноту фінансової звітності. |
| Закон України «Про аудиторську діяльність» [60]                                              | Визначає правові засади здійснення аудиторської діяльності та аудиторського контролю в Україні. Закон встановлює вимоги до аудиторів, їх сертифікації та ліцензування. Регулює порядок проведення перевірок та звітності за їх результатами.                             |
| Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» [64]  | Регулює надання фінансових послуг та діяльність фінансових установ в Україні. Закон визначає компетенцію органів, що здійснюють державне регулювання та нагляд за ринками фінансових послуг. Встановлює вимоги до прозорості та звітності діяльності фінансових установ. |
| Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» [63] | Визначає правові та організаційні засади здійснення державного фінансового контролю. Закон регулює діяльність органів, що здійснюють контроль за ефективним використанням бюджетних коштів та державного майна. Встановлює порядок проведення перевірок і ревізій.       |
| Закон України «Про запобігання корупції» [62]                                                | Визначає правові та організаційні засади запобігання корупції в Україні. Закон регулює питання фінансового контролю та декларування доходів державних службовців. Встановлює заходи відповідальності за корупційні правопорушення та механізми їх запобігання.           |
| Закон України «Про акціонерні товариства» [59]                                               | Регулює питання створення, діяльності та управління акціонерними товариствами в Україні. Закон визначає вимоги до складання та подання фінансової звітності акціонерних товариств. Встановлює правила розкриття інформації про фінансовий стан та результати діяльності. |

Джерело: складено автором

Представлені в табл. 1.4 нормативно-правові акти формують комплексну систему регулювання контролінгу на підприємствах України. Кожен із цих актів охоплює різні аспекти фінансового контролю, бухгалтерського обліку, аудиту та управління, що забезпечує цілісність та взаємозв'язок у системі контролінгу.

Напрями удосконалення нормативно-правового забезпечення контролінгу в Україні полягають в наступному [37; 50]:

1. Гармонізація з міжнародними стандартами. Удосконалення нормативно-правового забезпечення контролінгу потребує більшої відповідності міжнародним стандартам бухгалтерського обліку (МСБО) та фінансової звітності (IFRS). Це дозволить підвищити прозорість та порівнянність фінансових даних українських підприємств на міжнародному рівні.

2. Розширення регуляторної бази. Необхідно розробити нові та оновити існуючі нормативно-правові акти, що регулюють специфічні аспекти контролінгу, зокрема управлінський облік, внутрішній аудит та ризик-менеджмент. Це забезпечить більш детальне регулювання та адаптацію контролінгових процесів до сучасних вимог.

3. Підвищення якості фінансового контролю. Впровадження нових стандартів та рекомендацій щодо проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту сприятиме покращенню якості фінансового контролю. Це включає розробку чітких методологій проведення аудиту, а також встановлення суворих вимог до кваліфікації аудиторів.

4. Посилення відповідальності за порушення. Важливо запровадити більш жорсткі санкції за порушення нормативних вимог у сфері контролінгу, зокрема за недостовірність фінансової звітності, недотримання стандартів обліку та аудиту. Це сприятиме підвищенню відповідальності підприємств та організацій за якість фінансової інформації.

5. Цифровізація та автоматизація процесів контролінгу. Інтеграція сучасних інформаційних технологій, таких як блокчейн та штучний інтелект,

у процесі контролінгу допоможе підвищити ефективність та точність фінансового контролю. Законодавче забезпечення використання таких технологій забезпечить їх легальне та правильне застосування.

6. Навчання та підвищення кваліфікації. Важливим напрямом є розробка програм навчання та підвищення кваліфікації для працівників у сфері контролінгу. Це допоможе забезпечити відповідність знань та навичок сучасним вимогам і стандартам.

7. Удосконалення антикорупційного законодавства. Посилення заходів запобігання корупції у сфері фінансового контролю та забезпечення прозорості фінансових операцій є важливим аспектом. Це включає запровадження механізмів захисту викривачів корупції та посилення контролю за дотриманням антикорупційних норм.

8. Співпраця з міжнародними організаціями. Активізація співпраці з міжнародними організаціями, такими як Міжнародна федерація бухгалтерів (IFAC) та Європейська організація з контролінгу (ЕОС), допоможе Україні впроваджувати передові практики та стандарти у сфері контролінгу.

9. Розвиток регіональної нормативної бази. Важливо враховувати специфіку різних регіонів України при розробці та впровадженні нормативно-правових актів у сфері контролінгу. Це дозволить забезпечити ефективність та дієвість контролінгових механізмів на місцевому рівні.

10. Підвищення прозорості регуляторної діяльності. Забезпечення відкритості та доступності інформації про нормативно-правове регулювання контролінгу сприятиме підвищенню довіри до регуляторних органів та якості виконання нормативних вимог.

Поява нової цифрової інфраструктури, включаючи бездротові мережі, мобільні пристрої та технології, сприяє докорінному зрушенню інформаційних технологій, їх інтеграції в усі прояви соціально-політичного та економічного життя суспільства, формуванню нової теоретичної концепції суспільства – інформаційного суспільства [46]. При цьому інформаційний бум вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення

управління, що даватиме змогу виокремлювати актуальну для прийняття управлінських рішень інформацію, фільтруючи загальнодоступний інформаційний потік.

Отже, існування ефективної системи контролінгу в системі управління здатне впливати й на якість облікової інформації, на повноту документування господарських операцій та збереженість/раціональне використання активів підприємства. Прийняття управлінських рішень на основі ненадійного обліковоінформаційного забезпечення може призвести до негативних наслідків для будь-якої бізнес-структури.

Таким чином, одним з основних завдань контролінгу виступає отримання даних, їх обробка та перетворення в інформацію для управління та прийняття рішень (оскільки облік виступає у ролі інструмента, що забезпечує всі щаблі управління інформацією про стан суб'єктів управління), у тому числі інтеграція системи контролінгу в систему бухгалтерського обліку та звітності, оскільки система управління передбачає наявність [6]:

- планування (методологія та організація);
- ведення бухгалтерського обліку (збір та обробка інформації);
- системи контролю (порівняння планового та фактичного значення показників);
- управління послугами (збір, обробка, консультування);
- спеціальних систем спостереження (маркетинг, моніторинг змін у зовнішньому середовищі тощо).

Облікова інформація – важливий складник інформаційного забезпечення контролінгу. Пріоритетною обліковою інформацією для більшості користувачів є дані фінансової звітності підприємства, що формуються в результаті належного відображення операцій підприємства за звітний період.

Облікова інформація повинна:

- забезпечувати інформаційну базу для користувачів у процесі прийняття рішень;
- підвищувати ефективність управління підприємством;

– створювати умови для ефективного використання підприємством ринкових механізмів.

На підставі облікової інформації створюється інформаційна основа для розвитку ринку та оцінювання ефективності функціонування підприємств. Окрім того, важливим аспектом виступає те, як буде отримана інформація надходити у систему менеджменту підприємства. Отже, в управлінській діяльності головну роль відіграє оперативний обмін даними, який займає до 60% часу управлінців. У процесі прийняття управлінського рішення менеджер стикається з проблемою вивчення та узагальнення всієї сукупності факторів, від яких залежить подальше оптимальне функціонування системи. У зв'язку із цим набули поширення і застосовуються різні інформаційні технології, які дають змогу приймати оптимальні управлінські рішення та швидко доводити їх до зацікавлених осіб. Використання інформаційних систем дає змогу в тому числі автоматизувати документообіг та комунікаційний процес (автоматизована розсилка документів, відправлення, отримання й обробка повідомлень із різних робочих місць, проведення нарад між особами, які знаходяться на значній відстані один від одного, тощо). Інформаційні системи пришвидшують отримання актуальної, оперативної інформації, що впливає на швидкість та якість управлінського процесу. Зазначимо, що на сучасному етапі саме інформаційним технологіям відведено роль дієвого інструментарію оптимізації бізнеспроцесів промислового підприємства на базі наскрізної автоматизації бізнес-функцій, що їх формують [27, с.78].

Загалом інформаційне забезпечення системи управління підприємством, у тому числі системи контролінгу, є складним функціональним комплексом, що може функціонувати як у межах локальної обчислювальної мережі, так і бути територіально розподіленим, основними компонентами якого є [9; 12]:

– засоби формування, зберігання та узгодженого відстеження даних; аналізу, агрегування і відображення інформації, що надходить із різних джерел;

- засоби організації та керування базами даних (СКБД), що функціонують як у рамках класичної архітектури «клієнт – сервер» у локальній мережі, так і в рамках віддаленого доступу на основі багатоланкової архітектури iWeb-технології;
- засоби багатофункціональної аналітичної обробки, аналізу та моделювання;
- засоби перетворення, статистичної та аналітичної обробки даних; оцінки та вибору оптимальних варіантів управлінських рішень на базі системи підтримки прийняття рішень (СППР) (до прикладу, SAS, Oracle Express, Business Object та ін.; інтегрованих систем управління підприємством: SAP R/3, Oracle Application, BAAN тощо);
- засоби автоматизованого формування регламентованої звітності та надання доступу до даних із використанням спеціалізованих засобів формування нерегламентованої звітності в середовищі СКБД, iWeb та надання регламентованого доступу до інформації зовнішнім користувачам системи.

Водночас необхідно враховувати, що інформаційна система, яка впроваджена на підприємстві, має бути зрозумілою для управлінців різних рівнів та різних підсистем, інакше відбудеться спотворення інформації, що негативно впливе на процес прийняття рішень на підприємстві.

Таким чином, важливою умовою організації ефективної системи інформаційних потоків і облікових даних у контролінгу є потреба в її органічному поєднанні із загальнокорпоративною системою інформаційних потоків, інакше можливе неприйняття співробітниками нової системи, що спричинить нераціональні витрати на підтримку її функціонування. Проблема побудови єдиного облікового інформаційного простору стосується кожного підприємства, його керівництва і власників, вимагає зваженості під час організації процесу управління й обліку; вжиття заходів для підвищення достовірності звітних даних та ефективного забезпечення інформацією відповідних користувачів.

## Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ функціонування контролінгу в системі управління підприємством можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що одним із провідних напрямків покращення управлінської діяльності на виробничих підприємствах є створення та розвиток систем та засобів контролінгу, що вміщує постійний збір й обробку інформації, яка застосовується для ухвалення тактичних й стратегічних управлінських рішень. Практика втілення в життя систем контролінгу на промислових підприємствах засвідчила значну ефективність цього процесу.

2. Визначено, що концепція контролінгу пропонує кардинально новий підхід до корпоративного управління, що ґрунтується на системному поєднанні процесів планування, обліку, контролю та бізнес-аналізу, координації заходів щодо дотримання корпоративних цілей та проектування інформаційної системи, що відповідає встановленим цілям. Таке визначення контролінгу здебільшого пов'язане з ґрунтовним тлумаченням явища контролінгу.

3. Узагальнено, що головною метою контролінгу вважається узгодження системи корпоративного управління з реалізацією визначеної мети. Водночас контролінг вважається складною структурою, яка вміщує різні елементи функцій управління та їх застосування при виконанні тактичних й стратегічних завдань. Контролінг як система вважається найбільш зручним інструментом для застосування у вітчизняних компаніях. Його слід органічно вписувати в структуру управління. Формування сучасних бухгалтерів і фахівців економічних служб дає можливість позитивно сприйняти ідею контролінгу.

4. Доведено, що контролінг вважається одним із раціональних механізмів корпоративного управління, системою, суттю діяльності якої можна представити процес трансформації й інтеграції сучасних методів

обліку, аналізу, планування та контролю в орієнтовану на компанію систему діагностики корпоративного управління та збільшення вартості компанії. У перспективі втілення в життя механізму контролінгу може сприяти скороченню витрат підприємства на основі ефективного використання ресурсів, сприятиме поглибленню конкурентоспроможності на конкурентних ринках та забезпечить зростання ринкової частки компанії.

5. Встановлено, що визначальним джерелом інформації щодо контролю підприємства є бухгалтерський баланс (звіт про фінансовий стан) - форма № 1. Бухгалтерський баланс характеризує фінансовий стан компанії на момент його створення. Аналіз активу і пасиву балансу потрібний для того, щоб встановити, який вплив на оперативну ситуацію здійснювали зовнішні та внутрішні фактори розвитку підприємства. І не лише баланс, а й іншу фінансову звітність: Форма № 2 «Звіт про фінансові прибутки (Звіт про сукупний дохід)», Форма № 3 «Звіт про рух грошових коштів», Форма № 4 «Звіт про власний капітал», статистичну звітність та оперативні дані.

6. Доведено, що суть контролінгового підходу до інформаційно-аналітичного забезпечення в менеджменті процесними й структурними перетвореннями розкривається у використанні методології рефлексивного моніторингу – RMA (Reflective Monitoring in Action). Цей підхід характеризується такими особливостями: реалізується людьми, що напряду приймають участь у бізнес-процесах (саморегулювання); ґрунтується на спільній інформаційно-аналітичній системі та визначається не лише діагностувальними, але й прогностичними контурами; виникає не як зовнішній процес, а як складова внутрішніх організаційних та технологічних процесів у сформованій бізнес-моделі компанії.

7. Обґрунтовано, що важливою умовою організації ефективної системи інформаційних потоків і облікових даних у контролінгу є потреба в її органічному поєднанні із загальнокорпоративною системою інформаційних потоків, інакше можливе неприйняття співробітниками нової системи, що спричинить нераціональні витрати на підтримку її функціонування.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ СИСТЕМІ АТ «ФАРМАК»

#### 2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Фармацевтична галузь України складається з компаній, які виробляють і реалізують продукцію, використовуючи схожі технологічні рішення та матеріальні ресурси, спільні підходи до організації виробництва, контролю якості та збуту, а також професійної підготовки працівників. Ці компанії також мають спільний орган управління.

На українському фармацевтичному ринку працюють як місцеві, так і іноземні виробники. Станом на 1 січня 2024 року, за даними про вартість аптечних продажів лікувальних засобів, визначено лідерів ринку. Таблиця 2.1 містить перелік українських компаній, які є провідними за обсягами реалізації своєї продукції.

Таблиця 2.1

Рейтинг найбільших фармацевтичних підприємств-виробників за обсягом  
продажу лікувальних засобів в Україні станом на 1 січня 2024 року

| Підприємство                           | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |
|----------------------------------------|---------|---------|---------|
| «Фармак» (Україна)                     | 1       | 1       | 1       |
| «Лекхім» (Україна)                     | 6       | 4       | 2       |
| «Дарниця» (Україна)                    | 3       | 3       | 3       |
| «Berlin-Chemie» (Німеччина)            | 2       | 2       | 4       |
| «Здоров'я» (Україна)                   | 8       | 6       | 5       |
| «Safoni» (Франція)                     | 5       | 5       | 6       |
| «Київський вітамінний завод» (Україна) | 18      | 12      | 7       |

Джерело: складено автором за результатами дослідження

Отже, вагомим лідером в середовищі національних виробників фармпродукції вважається АТ «Фармак», що посідає провідну позицію протягом останніх трьох років та займає 6,1 % ринку України з-поміж

найбільших виробників лікувальних засобів, а також 17,2 % ринку з-поміж українських виробників. АТ «Фармак» володіє усіма необхідними ліцензіями з метою провадження ефективної співпраці з іноземними клієнтами, зокрема, серед них доцільно виокремити національні сертифікати GMP, ISO 9001, ISO 13485 та GMP EC.

«АТ «Фармак» - це одна з найстаріших фармацевтичних компаній в Україні. Була заснована в 1925 році. Штаб-квартира знаходиться в Києві, Україна. АТ «Фармак» має власний R&D-комплекс де проводить науково-технічні дослідження для виготовлення нових зразків ліків» [49].

На початку XX ст. виготовлення синтетичних лікарських засобів та товарів було практично відсутнє. Ці засоби імпортувалися. З початком Першої світової війни імпорт призупинився, і така продукція та медичні вироби були дефіцитом. Національне фармацевтичне виробництво було дуже потрібним.

У 1925 році відкрилося перше в Україні виробництво синтетичних лікарських засобів – Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М. В. Ломоносова (КХФЗ), що згодом буде акціонерним товариством «Фармак».

У 1937 році завод почав виробництво медичного резорцину, що став прибутково застосовуватись у всьому СРСР. Професійних працівників та новітнього обладнання катастрофічно не вистачало, проте попри це, завод зміг налагодити виготовлення 15 лікарських засобів.

У 1950-ті роки КХФЗ був єдиним у СРСР вагомим підприємством із виготовлення рентгеноконтрастних засобів. Протягом 1951-1958 років на заводі запроваджена трансформація деяких виробництв. Зріс випуск лікарських засобів (глюкоза, хлоретил) та рентгеноконтрастних засобів.

Із середини 1980-х років на заводі відбувається активне реформування господарської діяльності підприємства. Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М. В. Ломоносова став відкритим акціонерним товариством «Фармак» - першим у вітчизняній фармацевтичній галузі України [49].

Наприкінці 1990-х «Фармак» підписав угоду про довготривале

партнерство з лідером у галузі розробки та виробництва інсулінів – американською корпорацією Eli Lilly. Компанія запустила виробництво людських генно-інженерних інсулінів із субстанцій за ліцензійною технологією американського партнера.

Щороку, починаючи з 2000 року, вводилося в експлуатацію одне нове виробництво. У 2001 р. розпочато грандіозне будівництво - зведення цеху готових лікарських засобів (ГЛЗ-1). Вперше в практиці української фармацевтичної індустрії до процесу проектування залучили закордонних партнерів, завдяки чому 4 технологічні лінії з випуску ГЛЗ-1 стали європейськими.

У 2015 р. придбано польську компанію «Nord Farm». Завершено будівництво й запущено комплекс АФІ в Шостці.

На кінець 2024 р. продукція компанії експортується до 20 країн світу. У портфелі компанії нараховується 220 продуктових досьє. Щорічно на ринок виводиться до 20 нових препаратів.

На підприємстві функціонують 19 виробничих ліній, що відповідають вимогам GMP. Впроваджено та постійно вдосконалюється фармацевтична система якості згідно з чинними регуляторними вимогами та відповідно до світових стандартів: ISO, GMP. Щороку компанія проходить приблизно 15 міжнародних інспекцій.

АТ «Фармак» є провідним підприємством в українській фармацевтичній галузі, яке спеціалізується на розробці, виробництві та постачанні якісних, ефективних і безпечних лікарських засобів, медичних виробів і дієтичних добавок.

Успіх і визнання компанії на національному та міжнародному рівнях забезпечуються впровадженням, підтримкою та постійним вдосконаленням інтегрованої системи управління бізнесом. Це ґрунтується на принципах належних практик фармацевтичної діяльності (GxP), міжнародних стандартах ISO 9001, ISO 13485, ISO 14001, ISO 22000, ISO 45001, ISO 50001, а також на актуальних нормативно-правових документах і Цілях Глобального

договору ООН.

Організаційно-правова характеристика суб'єкта господарської діяльності АТ «Фармак» наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Організаційно-правова характеристика суб'єкта господарської діяльності АТ «Фармак»

| Ознаки                             | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повне найменування юридичної особи | АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ФАРМАК»                                                                                                                                                                                                                              |
| Скорочена назва                    | АТ «ФАРМАК»                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Статус юридичної особи             | Не перебуває в процесі припинення                                                                                                                                                                                                                           |
| Код ЄДРПОУ                         | 00481198                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Дата реєстрації                    | 27.06.1994 р.                                                                                                                                                                                                                                               |
| Розмір статутного капіталу         | 5341000,00 грн.                                                                                                                                                                                                                                             |
| Організаційно-правова форма        | Акціонерне товариство                                                                                                                                                                                                                                       |
| Форма власності                    | Недержавна власність                                                                                                                                                                                                                                        |
| Види діяльності                    | Основний:<br>21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів<br>Інші:<br>46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами<br>46.90 Неспеціалізована оптова торгівля<br>47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах |
| Місцезнаходження юридичної особи   | Україна, 04080, місто Київ, ВУЛИЦЯ КИРИЛІВСЬКА, будинок 63                                                                                                                                                                                                  |

Джерело: складено автором за даними підприємства

АТ «Фармак» спеціалізується на виробництві [49]:

- твердих лікарських форм (таблеток, таблеток, вкритих оболонкою, капсул);
- розчинів для ін'єкцій в ампулах;
- крапель (стерильних і нестерильних);
- м'яких лікарських форм (мазі, креми, гелі, шампуні, розчини для зовнішнього застосування);
- стерильних порошків для приготування розчинів для ін'єкцій;
- інфузійних розчинів.

АТ «Фармак» має в своєму асортименті понад 250 найменувань готових

лікарських засобів. Виробничі потужності компанії, що займають близько 30 тисяч квадратних метрів, дозволяють щорічно випускати понад 460 мільйонів ампул, 4,2 мільярди таблеток, 50 мільйонів туб м'яких лікарських форм, 40 мільйонів флаконів крапель, 30 мільйонів флаконів цефалоспоринових антибіотиків та 15 мільйонів флаконів інфузійних розчинів.

Місія АТ «Фармак» полягає в забезпеченні доступності сучасних ефективних лікарських засобів, сприяючи здоров'ю та щастю людей.

Бачення компанії – стати успішним міжнародним фармацевтичним підприємством, лідером фармацевтичної галузі України з постійно зростаючою часткою ринку, що має сталу репутацію відповідального бізнесу та надійного партнера. Більша частина прибутку щорічно реінвестується в розвиток компанії, що дозволяє розширювати бізнес відповідно до європейських стандартів якості в Україні та зміцнювати позиції на міжнародному ринку.

Стратегічні цінності компанії АТ «Фармак» є ключовими принципами, які допомагають досягати поставлених цілей та долати виклики. До них належать:

1. Якість і надійність. Компанія прагне забезпечувати високу якість продукції та послуг, дотримуючись міжнародних стандартів. Це дозволяє забезпечувати надійність і довіру споживачів.

2. Інновації та розвиток. Важливим аспектом є постійне впровадження інновацій та нових технологій у виробничі процеси. Компанія інвестує в дослідження та розробки, що дозволяє залишатися на передовій фармацевтичної індустрії.

3. Відповідальність і етика. Ведення бізнесу з дотриманням високих етичних стандартів та соціальної відповідальності. Це включає турботу про навколишнє середовище, здоров'я працівників та суспільство в цілому.

4. Партнерство і співпраця. Компанія цінує співпрацю з партнерами та клієнтами, націлена на довгострокові відносини, засновані на взаємній довірі

та вигоді.

5. Професіоналізм і розвиток персоналу. Компанія інвестує у розвиток та навчання своїх працівників, створюючи умови для професійного зростання та підвищення кваліфікації.

6. Орієнтація на споживача. Зосередження на потребах і очікуваннях споживачів, надання їм високоякісної продукції та сервісу, що відповідають їх вимогам.

Ці цінності допомагають АТ «Фармак» не лише зберігати лідерські позиції на ринку, але й досягати сталого розвитку та успіху на міжнародній арені.

Організаційна структура управління АТ «Фармак» характеризується чітко визначеними рівнями управління та функціональними підрозділами, що забезпечують ефективне керування різними аспектами діяльності компанії.

Організаційна структура управління АТ «Фармак» представлена на рис. 2.1.

Основні елементи цієї структури можуть включати:

1. Наглядова рада. Вищий орган управління, який відповідає за стратегічне керівництво компанією, контроль за діяльністю виконавчого органу та прийняття ключових рішень.

2. Правління. Виконавчий орган, який здійснює оперативне управління компанією. Правління очолюється Головою правління і включає членів правління, відповідальних за різні напрямки діяльності.

3. Голова правління. Керує діяльністю правління, приймає рішення щодо основних оперативних питань, координує роботу всіх підрозділів компанії.

4. Функціональні підрозділи.

5. Регіональні підрозділи. Відповідальні за діяльність компанії в різних регіонах, забезпечення збуту продукції, роботу з місцевими партнерами.

Ця структура дозволяє АТ «Фармак» ефективно координувати свою діяльність, швидко реагувати на зміни ринку та забезпечувати високу якість продукції і послуг.

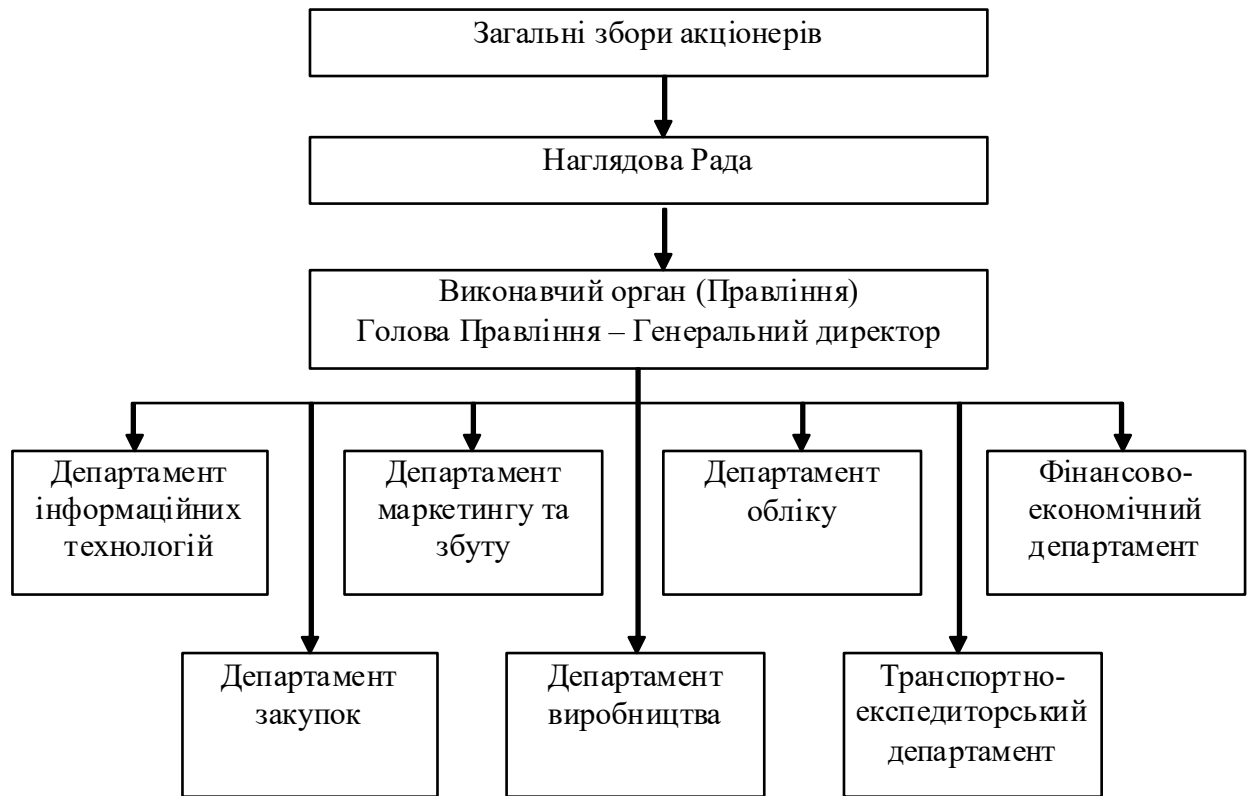


Рис. 2.1. Організаційна структура управління АТ «Фармак»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Організаційна структура АТ «Фармак» включає низку підрозділів, кожен з яких виконує свої операційні функції. Загалом у структурних підрозділах компанії працює близько 2800 співробітників. Кадрова програма компанії спрямована на підтримання високого рівня кваліфікації працівників. Компанія значно інвестує у навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Система навчання охоплює всі підрозділи та категорії співробітників. Велика увага приділяється регулярним атестаціям як робочих місць, так і посад.

Персонал АТ «Фармак» - це команда висококваліфікованих фахівців, яка складається приблизно з 2800 співробітників, що працюють у різних структурних підрозділах компанії. Ці співробітники виконують свої операційні функції та сприяють досягненню стратегічних цілей компанії.

На підприємстві станом на 31.12.2024 р. працює 2761 осіб. Структура трудового колективу АТ «Фармак» та її зміна упродовж 2021-2023 рр. представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Динаміка та структура персоналу АТ «Фармак» за категоріями

| Категорії персоналу | 2021 р. |        | 2022 р. |        | 2023 р. |       | 2023 р. до 2021 р. |       |              |
|---------------------|---------|--------|---------|--------|---------|-------|--------------------|-------|--------------|
|                     | осіб    | %      | осіб    | %      | осіб    | %     | осіб               | %     | +/-,<br>п.с. |
| Всього              | 2658    | 100,00 | 2850    | 100,00 | 2761    | 100   | 103                | 3,88  | 0,00         |
| Робітники           | 2235    | 84,08  | 2333    | 81,87  | 2111    | 76,45 | -124               | -5,55 | -7,63        |
| Службовці           | 183     | 6,90   | 258     | 9,07   | 321     | 11,61 | 137                | 74,91 | 4,72         |
| Керівники           | 49      | 1,86   | 55      | 1,92   | 62      | 2,26  | 13                 | 26,33 | 0,40         |
| Спеціалісти         | 127     | 4,77   | 149     | 5,22   | 214     | 7,74  | 87                 | 68,43 | 2,97         |
| Технічні робітники  | 56      | 2,12   | 55      | 1,92   | 53      | 1,94  | -3                 | -5,26 | -0,19        |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз показав, що в 2023 році відбулося загальне збільшення чисельності працівників АТ «Фармак» на 103 особи (3,88 %) через реформування організаційної структури. В цілому загальне зростання було викликано збільшенням чисельності спеціалістів на 68,43 % (питома вага збільшилась на 2,97 п.с.) та службовців на 74,91 %. Натомість як негативне слід відзначити скорочення чисельності робітників на 124 особи (5,55 %).

Таким чином, АТ «Фармак» має великі перспективи розвитку на ринку завдяки своїй сильній позиції як лідера в українській фармацевтичній галузі. Постійні інвестиції в наукові дослідження та розробки забезпечують компанії конкурентоспроможність та можливість впровадження інноваційних продуктів. Високі стандарти якості виробництва та дотримання міжнародних сертифікатів, таких як ISO, сприяють зміцненню довіри споживачів та партнерів. Збільшення обсягів виробництва та розширення асортименту лікарських засобів дозволяють компанії задовольняти зростаючий попит на ринку. Одним із ключових напрямків розвитку є активне освоєння міжнародних ринків, що відкриває нові можливості для експорту продукції. Вдосконалення логістики та маркетингових стратегій сприяє покращенню доступності продукції для споживачів. Крім того, стратегічні партнерства та співпраця з провідними світовими фармацевтичними компаніями дозволяють обмінюватися досвідом та впроваджувати передові технології.

## **2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства**

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим інструментом управління, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності компанії, оцінити її фінансову стабільність і ефективність. Основне призначення діагностики полягає у своєчасному виявленні проблемних зон та можливостей для покращення, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Вона включає комплексний аналіз фінансової звітності, показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності активів та інших ключових параметрів.

Процес діагностики фінансово-економічного стану передбачає використання різноманітних методів та інструментів, таких як горизонтальний та вертикальний аналіз, фінансові коефіцієнти, аналіз трендів та прогнозування. Ці методи дозволяють не лише оцінити поточний стан підприємства, але й передбачити можливі зміни у майбутньому. Важливим аспектом діагностики є порівняння фінансових показників підприємства з середньогалузевими нормами та стандартами, що дає змогу виявити відхилення та потенційні загрози.

Діагностика фінансово-економічного стану також сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства, оскільки надає інвесторам об'єктивну інформацію про його фінансову стабільність та перспективи розвитку. Це дозволяє залучати додаткові фінансові ресурси для реалізації стратегічних планів та проектів. Крім того, вона є важливим елементом системи внутрішнього контролю, допомагаючи керівництву оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі та внутрішні ризики.

Регулярне проведення діагностики фінансово-економічного стану забезпечує безперервний моніторинг діяльності підприємства, що є запорукою його стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Вона допомагає формувати реалістичні фінансові плани, розробляти ефективні стратегії розвитку та здійснювати контроль за їх виконанням. Крім того,

діагностика дозволяє своєчасно виявляти ознаки фінансових труднощів та приймати превентивні заходи для їх подолання.

Таким чином, діагностика фінансово-економічного стану підприємства є ключовим інструментом управління, який забезпечує комплексну оцінку діяльності компанії, підтримує прийняття обґрунтованих управлінських рішень та сприяє її сталому розвитку в умовах ринкової економіки.

Передусім, доцільно здійснити розрахунок основних економічних показників діяльності підприємства АТ «Фармак» згідно даних табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники господарської діяльності АТ «Фармак»

| Показники                                                                 | Роки     |           |           | 2023 р. до 2021 р. |        |
|---------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------|--------------------|--------|
|                                                                           | 2021 р.  | 2022 р.   | 2023 р.   | +, –               | %      |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 2444390  | 2466638   | 2205165   | -239225,00         | -9,79  |
| Валовий прибуток, тис. грн.                                               | 744377   | 777647    | 561928    | -182449,00         | -24,51 |
| Чистий прибуток, тис. грн.                                                | 151716   | 148061    | 130926    | -20790,00          | -13,70 |
| Середньорічна вартість:                                                   |          |           |           |                    |        |
| – необоротних активів;                                                    | 961358,0 | 1008264,0 | 1040428,5 | 79070,50           | 8,22   |
| – оборотних активів                                                       | 471964,5 | 510661,5  | 583818,5  | 111854,00          | 23,70  |
| Фондовіддача, грн.                                                        | 2,54     | 2,45      | 2,12      | -0,42              | -16,64 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів                        | 5,18     | 4,83      | 3,78      | -1,40              | -27,07 |
| Продуктивність праці, тис. грн.                                           | 2161,26  | 2258,83   | 2371,15   | 209,88             | 9,71   |
| Рентабельність господарської діяльності, %                                | 6,21     | 6,00      | 5,94      | -0,27              | x      |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз основних економічних показників господарської діяльності АТ «Фармак» за період з 2021 по 2023 рік показує, що компанія зіткнулася з певними фінансовими викликами. Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році знизився на 239225 тис. грн, що становить падіння на 9,79% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про скорочення обсягів продажів, що вплинуло на загальний фінансовий стан компанії.

Валовий прибуток також зазнав значного зниження: у 2023 році він становив 561928 тис. грн, що на 24,51% менше, ніж у 2021 році. Це може бути пов'язано зі зростанням витрат на виробництво або зниженням

продажних цін. Чистий прибуток компанії зменшився на 13,70%, що додатково підкреслює негативні тенденції в прибутковості підприємства.

Середньорічна вартість необоротних активів збільшилася на 8,22%, досягнувши 1040428,5 тис. грн у 2023 році. Це може свідчити про інвестиції в основні засоби, такі як обладнання та інфраструктура. Оборотні активи зросли ще більше – на 23,70%, до 583818,5 тис. грн, що може свідчити про зростання запасів або інших короткострокових активів.

Фондовіддача знизилася на 16,64%, що свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів у процесі виробництва. Коефіцієнт оборотності оборотних активів впав на 27,07%, що вказує на зниження ефективності управління оборотними активами. Продуктивність праці зросла на 9,71%, до 2371,15 тис. грн на одного працівника, що є позитивним показником. Це може бути результатом покращення ефективності праці або оптимізації трудових ресурсів. Рентабельність господарської діяльності знизилася незначно, з 6,21% у 2021 році до 5,94% у 2023 році, що свідчить про загальне зниження прибутковості.

Загалом, аналіз показує, що АТ «Фармак» стикається з викликами у вигляді зниження доходів і прибутковості, проте інвестиції в активи та зростання продуктивності праці можуть свідчити про потенціал для відновлення та подальшого розвитку.

Діагностика доходів підприємства є ключовим аспектом управління, оскільки дозволяє всебічно оцінити джерела та рівень доходів компанії. Це важливо для виявлення основних напрямків прибутковості та можливих зон для покращення фінансових результатів. Аналіз доходів допомагає виявити тенденції в ринковому попиті, ефективність реалізації продукції та послуг, а також оцінити конкурентоспроможність підприємства. Регулярна діагностика дозволяє своєчасно реагувати на зміни в економічному середовищі та оптимізувати стратегії для максимізації доходів. Крім того, вона є основою для стратегічного планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Таким чином, ефективна діагностика доходів сприяє

стабільному фінансовому розвитку та забезпечує зростання підприємства.

Динаміка доходів господарської діяльності АТ «Фармак» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Динаміка доходів господарської діяльності АТ «Фармак»

| Показники                                                                 | Роки    |         |         | 2023 р. до 2021 р. |             |
|---------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|-------------|
|                                                                           | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | +, –               | %           |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 2444390 | 2466638 | 2205165 | -239225            | -9,79       |
| Інші операційні доходи, тис.грн.                                          | 7886    | 7618    | 10194   | 2308               | 29,27       |
| Інші фінансові доходи, тис.грн.                                           | 17      | 28      | 35      | 18                 | 105,88      |
| Інші доходи, тис.грн.                                                     | 639     | 1537    | 1995    | 1356               | у 2,12 р.б. |
| Разом                                                                     | 2452932 | 2475821 | 2217389 | -235543            | -9,60       |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз динаміки доходів господарської діяльності АТ «Фармак» за період з 2021 по 2023 рік вказує на зміни у різних джерелах доходів підприємства. Основний показник, чистий дохід від реалізації продукції, знизився на 239225 тис. грн, що складає 9,79% від загального обсягу доходів. Це свідчить про скорочення обсягів продажів або зниження цін на продукцію, що могло негативно вплинути на загальний фінансовий стан компанії.

Водночас інші операційні доходи зросли на 2308 тис. грн, або на 29,27%, що може свідчити про покращення в інших сферах діяльності, наприклад, у наданні додаткових послуг чи інших операційних активностях. Інші фінансові доходи також зросли, досягнувши 35 тис. грн у 2023 році, що є приростом на 105,88% порівняно з 2021 роком. Це може вказувати на підвищення ефективності інвестицій або отримання додаткових доходів від фінансових активів.

Інші доходи значно зросли на 1356 тис. грн, або на 212,21%, що є суттєвим поліпшенням. Це може свідчити про нові джерела доходів або вигідні угоди, які компанія уклала впродовж звітного періоду.

У підсумку, загальний обсяг доходів зменшився на 235543 тис. грн, що складає 9,60%. Це зниження обсягу доходів переважно пов'язане зі зменшенням чистого доходу від реалізації продукції, хоча зростання інших доходів частково компенсує це падіння. Загалом, результати аналізу вказують на необхідність подальшого вивчення причин скорочення основних доходів і використання позитивних тенденцій у інших джерелах доходів для покращення фінансових показників компанії.

Діагностика витрат господарської діяльності підприємства є критично важливою для забезпечення ефективного управління фінансами. Аналіз витрат дозволяє виявити основні статті витрат, оцінити їх вплив на загальний фінансовий результат та виявити можливості для оптимізації. Ретельне дослідження витрат допомагає виявити непотрібні витрати, зменшити їх та підвищити рентабельність підприємства. Це також сприяє покращенню планування бюджету і контролю за виконанням фінансових планів. Регулярний моніторинг витрат забезпечує своєчасне реагування на зміни в економічному середовищі і внутрішніх процесах. Відповідно, діагностика витрат є важливим інструментом для підтримки фінансової стабільності та зростання підприємства.

Динаміка витрат господарської діяльності АТ «Фармак» наведена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Динаміка витрат господарської діяльності АТ «Фармак»

| Показники                                      | Роки    |         |         | 2023 р. до 2021 р. |        |
|------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|--------|
|                                                | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | +, –               | %      |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 1700013 | 1688991 | 1643237 | -56776             | -3,34  |
| Адміністративні витрати, тис.грн.              | 75746   | 87638   | 64302   | -11444             | -15,11 |
| Витрати на збут, тис.грн.                      | 408659  | 433364  | 292950  | -115709            | -28,31 |
| Інші операційні витрати, тис.грн.              | 17795   | 18273   | 9187    | -8608              | -48,37 |
| Фінансові витрати, тис.грн.                    | 61715   | 64569   | 46020   | -15695             | -25,43 |
| Інші витрати, тис.грн.                         | 598     | 1559    | 825     | 227                | 37,96  |
| Витрати з податку на прибуток, тис.грн.        | 36690   | 33366   | 29942   | -6748              | -18,39 |
| Разом                                          | 2301216 | 2327760 | 2086463 | -214753            | -9,33  |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз динаміки витрат господарської діяльності АТ «Фармак» за період з 2021 по 2023 рік виявляє суттєві зміни у структурі витрат підприємства. Собівартість реалізованої продукції зменшилася на 56776 тис. грн, або на 3,34%, що свідчить про певне поліпшення в контролі за витратами на виробництво. Це зниження може бути результатом зниження витрат на матеріали або підвищення ефективності виробництва.

Адміністративні витрати скоротилися на 11444 тис. грн, або на 15,11%. Витрати на збут зазнали значного зменшення – на 115709 тис. грн, або на 28,31%. Інші операційні витрати знизилися на 8608 тис. грн, або на 48,37%, що може свідчити про зменшення витрат на неосновні операції чи оптимізацію витрат на забезпечення діяльності. Фінансові витрати також зменшилися на 15695 тис. грн, або на 25,43%, що може бути результатом зниження процентних ставок або оптимізації фінансових зобов'язань.

Інші витрати збільшилися на 227 тис. грн, або на 37,96%, проте їхній загальний обсяг є незначним в порівнянні з іншими витратами. Витрати на податок на прибуток зменшилися на 6748 тис. грн, або на 18,39%, що може свідчити про зниження прибутку або застосування податкових пільг.

Загалом, загальний обсяг витрат зменшився на 214753 тис. грн, або на 9,33%, що є позитивним результатом у контексті загального скорочення витрат. Це вказує на ефективні заходи з управління витратами, що, в свою чергу, може позитивно вплинути на фінансові результати компанії.

Аналіз формування операційних витрат АТ «Фармак» за звітом про фінансові результати представлено у табл. 2.7.

Аналіз динаміки та структури операційних витрат АТ «Фармак» за період з 2021 по 2023 рік вказує на кілька важливих тенденцій і змін у витратній структурі підприємства. Матеріальні витрати зменшилися на 110625 тис. грн, або на 9,72%, і їхня частка в загальних витратах знизилася з 61,97% у 2021 році до 58,45% у 2023 році. Це може свідчити про ефективніше використання матеріальних ресурсів або зменшення витрат на закупівлю сировини та комплектуючих.

Таблиця 2.7

## Динаміка та структура операційних витрат АТ «Фармак»

| Показники                        | 2021 р.   |        | 2022 р.   |        | 2023 р.   |        | 2023 р. до 2021 р. |       |       |
|----------------------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|--------------------|-------|-------|
|                                  | тис. грн. | %      | тис. грн. | %      | тис. грн. | %      | +, –               | %     | п.с.  |
| Матеріальні витрати              | 1138497   | 61,97  | 1132396   | 58,95  | 1027872   | 58,45  | -110625            | -9,72 | -3,52 |
| Витрати на оплату праці          | 202857    | 11,04  | 245151    | 12,76  | 194453    | 11,06  | -8404              | -4,14 | 0,02  |
| Відрахування на соціальні заходи | 38091     | 2,07   | 46966     | 2,45   | 36278     | 2,06   | -1813              | -4,76 | -0,01 |
| Амортизація основних фондів      | 136606    | 7,44   | 147008    | 7,65   | 142490    | 8,10   | 5884               | 4,31  | 0,67  |
| Інші операційні витрати          | 321123    | 17,48  | 349260    | 18,18  | 357340    | 20,32  | 36217              | 11,28 | 2,84  |
| Разом                            | 1837174   | 100,00 | 1920781   | 100,00 | 1758433   | 100,00 | -78741             | -4,29 | х     |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Витрати на оплату праці зменшилися на 8404 тис. грн, або на 4,14%, проте їхня частка в загальних витратах залишилася стабільною – 11,06%. Це може бути результатом скорочення чисельності персоналу або зменшення середньої заробітної плати, що компенсує зменшення витрат на оплату праці. Амортизація основних фондів зросла на 5884 тис. грн, або на 4,31%, і її частка в загальних витратах збільшилася з 7,44% у 2021 році до 8,10% у 2023 році. Це може бути результатом збільшення вартості основних фондів або впровадження нових активів у виробництво. Інші операційні витрати зросли на 36217 тис. грн, або на 11,28%, збільшивши свою частку в загальних витратах з 17,48% до 20,32%. Це може свідчити про зростання витрат на непередбачені або додаткові операційні потреби.

Загальний обсяг операційних витрат зменшився на 78741 тис. грн, або на 4,29%, що є позитивним показником. Проте зміни в структурі витрат вказують на те, що зменшення витрат в деяких категоріях було компенсоване зростанням витрат в інших областях. Аналіз цих змін допомагає краще зрозуміти ефективність управління витратами та виявити можливості для подальшої оптимізації.

Діагностика фінансових результатів підприємства є важливим процесом для оцінки його економічного стану та ефективності діяльності. Це дослідження спрямоване на аналіз прибутковості, рентабельності та загальної фінансової стабільності компанії, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони її діяльності. Основною метою діагностики є виявлення причин відхилень від запланованих фінансових результатів і розробка рекомендацій для їх коригування. Це включає аналіз доходів, витрат, чистого прибутку, а також оцінку фінансових показників, таких як рентабельність і ефективність використання ресурсів. Знання фінансових результатів допомагає в прийнятті обґрунтованих управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів і стратегічному плануванні. Таким чином, діагностика фінансових результатів є ключовим інструментом для забезпечення стабільного розвитку і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

За даними фінансової звітності представлено аналіз та оцінювання динаміки фінансових результатів АТ «Фармак», що відображено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Динаміка фінансових результатів АТ «Фармак»

| Показники                           | Роки    |         |         | 2023 р. до 2021 р. |        |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|--------|
|                                     | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | +, –               | %      |
| Валовий прибуток, тис.грн.          | 744377  | 777647  | 561928  | -182449,00         | -24,51 |
| Операційний прибуток, тис.грн.      | 250063  | 245990  | 205683  | -44380,00          | -17,75 |
| Прибуток до оподаткування, тис.грн. | 188406  | 181427  | 160868  | -27538,00          | -14,62 |
| Чистий прибуток, тис.грн.           | 151716  | 148061  | 130926  | -20790,00          | -13,70 |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз динаміки фінансових результатів АТ «Фармак» за період з 2021 по 2023 рік виявляє значні зміни у прибутковості компанії, що відображаються на основних фінансових показниках. Валовий прибуток зменшився на 182449 тис. грн, або на 24,51%, з 744377 тис. грн у 2021 році до 561928 тис. грн у 2023 році. Це суттєве зниження вказує на те, що витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли швидше, ніж доходи, що негативно вплинуло на загальний прибуток від основної діяльності.

Операційний прибуток також зменшився на 44380 тис. грн, або на 17,75%, з 250063 тис. грн у 2021 році до 205683 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про зниження ефективності операційної діяльності підприємства, що може бути пов'язане з підвищенням операційних витрат або зменшенням обсягів продажів. Прибуток до оподаткування знизився на 27538 тис. грн, або на 14,62%, з 188406 тис. грн у 2021 році до 160868 тис. грн у 2023 році. Це зменшення відображає загальне погіршення фінансових результатів і може бути наслідком зниження прибутковості на всіх етапах діяльності. Чистий прибуток зменшився на 20790 тис. грн, або на 13,70%, з 151716 тис. грн у 2021 році до 130926 тис. грн у 2023 році. Це падіння показує, що навіть після оподаткування фінансові результати залишаються негативними, що підкреслює необхідність перегляду стратегії управління витратами і доходами.

Загалом, усі основні фінансові показники показують негативну динаміку, що вказує на проблеми в управлінні витратами і прибутковістю. Це вимагає детального аналізу причин зниження прибутковості і розробки стратегій для покращення фінансових результатів компанії.

Діагностика майнового стану підприємства є важливим інструментом для оцінки його фінансової стабільності та ефективності управління активами. Цей процес охоплює детальний аналіз активів і пасивів компанії, що дозволяє оцінити їхню структуру, ліквідність та рентабельність. Основна мета діагностики майнового стану – виявити сильні та слабкі сторони підприємства в управлінні його майном і забезпечити оптимальне використання ресурсів. Аналіз майнового стану включає вивчення складу та вартості активів, таких як основні фонди, оборотні активи, та зобов'язань, які підприємство має перед третіми особами. Це дозволяє оцінити здатність компанії виконувати свої фінансові зобов'язання, управляти ризиками та ефективно планувати розвиток. Регулярна діагностика майнового стану допомагає виявити проблеми, що можуть загрожувати фінансовій стабільності підприємства, і розробити рекомендації для їх усунення. Вона є

основною для прийняття стратегічних рішень, покращення управлінських практик та оптимізації бізнес-процесів. Загалом, діагностика майнового стану є ключовим елементом у забезпеченні сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Динаміка показників майнового стану АТ «Фармак» представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## Динаміка показників майнового стану АТ «Фармак»

| Показник                                                                 | Роки    |         |         | 2023 р. до 2021 р. |
|--------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|
|                                                                          | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |                    |
| Загальна вартість активів (майна), тис.грн.                              | 1477826 | 1560025 | 1688469 | 210643,00          |
| Вартість необоротних активів, тис. грн.                                  | 990466  | 1026062 | 1054795 | 64329,00           |
| Вартість оборотних активів, тис. грн.                                    | 487360  | 533963  | 633674  | 146314,00          |
| Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.             | 204129  | 193645  | 218644  | 14515,00           |
| Дебіторська заборгованість, тис. грн.                                    | 270603  | 289515  | 366215  | 95612,00           |
| Грошові кошти, тис. грн.                                                 | 11502   | 37516   | 48213   | 36711,00           |
| Зареєстрований капітал, тис. грн.                                        | 5341    | 5341    | 5341    | 0,00               |
| Власний капітал, тис. грн.                                               | 1010270 | 1151302 | 1226616 | 216346,00          |
| Залучений капітал, тис. грн.                                             | 467556  | 408723  | 461853  | -5703,00           |
| Довгострокові зобов'язання для формування необоротних активів, тис. грн. | 134788  | 2072    | 26274   | -                  |
| Короткострокові кредити банків, тис. грн.                                | 189489  | 211040  | 208600  | 19111,00           |
| Поточні зобов'язання, тис. грн.                                          | 332768  | 406651  | 435579  | 102811,00          |
| Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.                            | 154592  | 127312  | 198095  | 43503,00           |
| Коефіцієнт постійності активів                                           | 0,67    | 0,66    | 0,62    | -0,05              |
| Коефіцієнт співвідношення:                                               |         |         |         |                    |
| необоротних і оборотних активів                                          | 2,03    | 1,92    | 1,66    | -0,37              |
| оборотних і необоротних активів                                          | 0,49    | 0,52    | 0,60    | 0,11               |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз динаміки показників майнового стану АТ «Фармак» за період з 2021 по 2023 рік виявляє ряд ключових тенденцій і змін у структурі активів та пасивів підприємства. Загальна вартість активів зросла на 210643 тис. грн, або на 14,25%, з 1477826 тис. грн у 2021 році до 1688469 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про розширення ресурсної бази компанії. Вартість необоротних активів зросла на 64329 тис. грн, або на 6,49%, з 990466 тис. грн до 1054795 тис. грн. Це може вказувати на інвестиції в основні фонди або довгострокові

активи. Вартість оборотних активів збільшилася на 146314 тис. грн, або на 30,18%, що є значним зростанням з 487360 тис. грн до 633674 тис. грн. Це зростання вказує на покращення ліквідності компанії або зростання запасів і дебіторської заборгованості.

Власний капітал збільшився на 216346 тис. грн, або на 21,43%, що відображає зростання фінансової стабільності підприємства. Водночас, залучений капітал зменшився на 5703 тис. грн, або на 1,22%, що може свідчити про зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Довгострокові зобов'язання для формування необоротних активів знизилися на 108514 тис. грн, або на 80,49%, що може свідчити про зменшення довгострокових боргів або зміни в структурі фінансування. Поточні зобов'язання збільшилися на 102811 тис. грн, або на 30,89%, що може вказувати на зростання зобов'язань або на збільшення обсягу бізнесу.

Загалом, аналіз показує позитивні тенденції у зростанні активів і власного капіталу, що свідчить про розширення бізнесу і поліпшення ліквідності, але також вказує на зростання зобов'язань і збільшення дебіторської заборгованості.

### **2.3. Аналіз здійснення контролінгу в системі управління на підприємстві**

Контролінг, як інструмент управління складними виробничими системами, застосовується на підприємстві та вже довів свою ефективність. Основна перевага контролінгу в АТ «Фармак» полягає у системній комунікації управлінських функцій, їх взаємозв'язку та формуванні єдиної інформаційної бази. Тобто, контролінг являє собою систему управлінських впливів на об'єкти управління за допомогою різних інструментів, з метою досягнення максимальної ефективності.

Особливістю концепції контролінгу в АТ «Фармак» є орієнтація на майбутнє. Використовуючи управлінську інформацію, контролінг

спрямований на зменшення невизначеності майбутнього та адаптацію дій підприємства до постійно змінюваних умов.

Дослідження показали, що АТ «Фармак» застосовує окремі елементи фінансового контролінгу. Фінансовий контролінг на підприємстві представляє собою систему, яка концентрує контрольні дії на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності, своєчасно виявляє відхилення фактичних результатів від запланованих та приймає оперативні управлінські рішення для нормалізації ситуації.

Система фінансового контролінгу передбачає системне функціонування наступних елементів:

1. Елемент контролінгу ліквідності майна підприємства.
2. Елемент контролінгу фінансової стійкості підприємства.
3. Елемент контролінгу ділової активності підприємства.
4. Елемент контролінгу ефективності господарської діяльності підприємства.

Контролінг ліквідності та платоспроможності підприємства АТ «Фармак» є ключовим елементом фінансового управління, що спрямований на забезпечення стійкості та фінансової стабільності організації. Він включає систематичний аналіз грошових потоків, моніторинг стану ліквідності активів та оцінку здатності підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання. Метою контролінгу є виявлення та попередження можливих фінансових труднощів, а також розробка ефективних стратегій управління фінансовими ресурсами. Важливим завданням є забезпечення балансу між надходженнями та витратами, а також підтримка оптимального рівня ліквідності. Контролінг ліквідності допомагає підприємству АТ «Фармак» уникати ризику неплатоспроможності та забезпечувати безперервність операційної діяльності. Таким чином, він відіграє вирішальну роль у досягненні довгострокової фінансової стабільності та успішного розвитку підприємства.

Аналіз головних показників ліквідності АТ «Фармак» будемо вести виходячи з даних табл. 2.10.

Таблиця 2.10

## Динаміка показників ліквідності АТ «Фармак»

| Показник                                          | Роки    |         |         | 2023 р. до 2021 р. |
|---------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|
|                                                   | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |                    |
| Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності) | 1,46    | 1,31    | 1,45    | -0,01              |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                    | 0,85    | 0,84    | 0,95    | 0,10               |
| Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності  | 0,39    | 0,32    | 0,30    | -0,09              |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                 | 0,03    | 0,09    | 0,11    | 0,08               |
| Чистий оборотний капітал                          | 154592  | 127312  | 198095  | 43503              |
| Частка оборотних активів в загальній сумі активів | 0,33    | 0,34    | 0,38    | 0,05               |
| Частка виробничих запасів в оборотних активах     | 0,16    | 0,12    | 0,14    | -0,01              |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз показав, що загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності) практично не змінився, залишаючись на рівні 1,46 у 2021 році та 1,45 у 2023 році. Це свідчить про стабільність здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання оборотними активами. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс з 0,85 у 2021 році до 0,95 у 2023 році, що вказує на покращення здатності підприємства швидко перетворювати свої поточні активи в грошові кошти для покриття короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності знизився з 0,39 у 2021 році до 0,30 у 2023 році. Це може свідчити про зниження фінансової незалежності підприємства та збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт абсолютної ліквідності значно зріс з 0,03 у 2021 році до 0,11 у 2023 році. Це показує покращення здатності підприємства негайно виконувати свої зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів.

Чистий оборотний капітал збільшився з 154592 тис. грн у 2021 році до 198095 тис. грн у 2023 році, що свідчить про збільшення власних оборотних коштів підприємства для фінансування своєї діяльності. Частка оборотних

активів в загальній сумі активів зростає з 0,33 у 2021 році до 0,38 у 2023 році, що вказує на збільшення частки легко ліквідних активів у структурі майна підприємства. Частка виробничих запасів в оборотних активах трохи знизилася з 0,16 у 2021 році до 0,14 у 2023 році, що може свідчити про ефективніше управління запасами.

Загалом, аналіз показників ліквідності АТ «Фармак» вказує на певну стабільність у фінансовому стані підприємства з позитивними змінами в здатності швидко перетворювати активи в грошові кошти та покращенні чистого оборотного капіталу. Однак зниження коефіцієнта незалежної ліквідності вимагає уваги для підтримки фінансової стійкості підприємства.

Контролінг фінансової стійкості підприємства є важливим інструментом, що спрямований на забезпечення довгострокової фінансової стабільності та ефективного управління ресурсами. Він включає моніторинг і аналіз фінансових показників, оцінку ризиків та розробку стратегій для підтримання стійкого фінансового стану. Основною метою контролінгу є запобігання фінансовим труднощам та підвищення здатності підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Завдяки цьому інструменту підприємство може своєчасно виявляти та вирішувати проблеми, що виникають, забезпечуючи безперервність своєї діяльності.

Динаміка показників фінансової стійкості АТ «Фармак» представлена у табл. 2.11.

Результати аналізу за наслідками контролінової оцінки засвідчують, що коефіцієнт фінансової незалежності показав зростання з 0,68 у 2021 році до 0,73 у 2023 році, що свідчить про підвищення частки власного капіталу в загальній структурі фінансування підприємства на 0,04 пункти. Коефіцієнт фінансової стійкості збільшився з 2,16 у 2021 році до 2,66 у 2023 році. Це свідчить про покращення здатності компанії покривати свої зобов'язання власним капіталом на 0,50 пункти. Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику) знизився з 0,46 у 2021 році до 0,38 у 2023 році, що свідчить про зменшення фінансового ризику компанії на 0,09 пункти.

Таблиця 2.11

## Динаміка показників фінансової стійкості АТ «Фармак»

| Показник                                                                                  | Роки    |         |         | 2023 р. до<br>2021 р. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------|
|                                                                                           | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |                       |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)            | 0,68    | 0,74    | 0,73    | 0,04                  |
| Коефіцієнт концентрації позикового капіталу                                               | 0,32    | 0,26    | 0,27    | -0,04                 |
| Коефіцієнт фінансової залежності                                                          | 1,46    | 1,36    | 1,38    | -0,09                 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом) | 2,16    | 2,82    | 2,66    | 0,50                  |
| Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)                                     | 0,46    | 0,36    | 0,38    | -0,09                 |
| Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом                                         | 0,76    | 0,66    | 0,91    | 0,15                  |
| Коефіцієнт маневреності оборотних активів                                                 | 0,32    | 0,24    | 0,31    | 0,00                  |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу                                                 | 0,15    | 0,11    | 0,16    | 0,01                  |
| Коефіцієнт маневреності позикового капіталу                                               | 0,33    | 0,31    | 0,43    | 0,10                  |
| Коефіцієнт залучених джерел в необоротних активах                                         | 0,14    | 0,00    | 0,02    | -0,11                 |
| Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів                                     | 0,12    | 0,00    | 0,02    | -0,10                 |
| Коефіцієнт поточних зобов'язань                                                           | 0,71    | 0,99    | 0,94    | 0,23                  |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Коефіцієнт маневреності оборотних активів залишився на стабільному рівні, змінившись лише на 0,00 пункти між 2021 та 2023 роками. Це свідчить про стабільність управління оборотними активами. Коефіцієнт маневреності власного капіталу незначно зріс з 0,15 у 2021 році до 0,16 у 2023 році, що свідчить про деяке покращення здатності підприємства маневрувати власним капіталом. Коефіцієнт маневреності позикового капіталу зріс з 0,33 у 2021 році до 0,43 у 2023 році. Це збільшення на 0,10 пункти свідчить про покращення здатності підприємства використовувати позиковий капітал для фінансового маневрування.

Таким чином, аналіз показників фінансової стійкості АТ «Фармак» свідчить про загальне покращення фінансового стану підприємства, зменшення залежності від позикового капіталу та підвищення фінансової

автономії, що позитивно впливає на довгострокову стабільність та стійкість.

Далі розглянемо агрегатний підхід до визначення фінансової стійкості в системі фінансового контролінгу АТ «Фармак». Для цього визначимо три агрегати поточної фінансової стійкості підприємства:

1. Надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних активів.
2. Надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних активів і довгострокових джерел формування запасів.
3. Надлишок (+) або нестача (–) загальної величини основних джерел формування запасів.

Таким чином, наявність власних оборотних коштів (ВОК) визначається як різниця між власним капіталом (ВК) і довгостроковими активами АТ «Фармак» (НА). Наявність власних і довгострокових залучених коштів (ВД) визначається шляхом додавання до попереднього показника суми довгострокових зобов'язань АТ «Фармак» (ДЗ). Нарешті, наявність загальних коштів (ЗК) визначається збільшенням попереднього показника на суму короткострокових банківських позик (КК). Використовуючи ці показники, можна визначити трьохкомпонентний тип фінансової стійкості підприємства АТ «Фармак» за відповідною формулою.

$$S(\Phi) = \begin{cases} 1, & \text{якщо } \Phi > 0 \\ 0, & \text{якщо } \Phi < 0 \end{cases} \quad (2.1)$$

Результати розрахунків фінансової стійкості в системі фінансового контролінгу за агрегованим трикомпонентним підходом на прикладі підприємства АТ «Фармак» наведено в табл. 2.12.

Трансформуємо кількісні значення розрахованих індикаторів фінансової стійкості АТ «Фармак» у бальну систему оцінки:

1. Наявність власних оборотних коштів (ВОК):
  - 2021р. = 875482 = 1;
  - 2022р. = 1149230 = 1;
  - 2023р. = 1200342 = 1.

Таблиця 2.12

Результати розрахунків індикаторів фінансової стійкості за агрегатним трикомпонентним підходом на прикладі підприємства АТ «Фармак», тис.грн.

| Показник                                                  | Роки    |         |         |
|-----------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
|                                                           | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |
| Власний капітал підприємства (ВК)                         | 1010270 | 1151302 | 1226616 |
| Необоротні активи підприємства (НА)                       | 990466  | 1026062 | 1054795 |
| Довгострокові зобов'язання (ДЗ)                           | 134788  | 2072    | 26274   |
| Короткострокові кредити банків (КК)                       | 189489  | 211040  | 208600  |
| Наявність власних оборотних коштів (ВОК)                  | 875482  | 1149230 | 1200342 |
| Наявність власних та довгострокових позикових коштів (ВД) | 1145058 | 1153374 | 1252890 |
| Наявність загальних коштів підприємства (ЗК)              | 1334547 | 1364414 | 1461490 |

Джерело: складено автором за даними підприємства

## 2. Наявність власних та довгострокових позикових коштів (ВД):

- 2021р. = 1145058 = 1;

- 2022р. = 1153374 = 1;

- 2023р. = 1252890 = 1.

## 3. Наявність загальних коштів підприємства (ЗК):

- 2021р. = 1334547 = 1;

- 2022р. = 1364414 = 1;

- 2023р. = 1461490 = 1.

З урахуванням результатів діагностики можна визначити тип фінансової стійкості АТ «Фармак» у 2021-2023 роках (рис. 2.2).

Отже, за даними рис. 2.2 можна зробити висновок, що у 2021-2023 роках АТ «Фармак» перебувало в стані абсолютної фінансової стійкості. Розрахункові показники свідчили про те, що фінансова стійкість підприємства була стабільною, оскільки основним джерелом фінансування поточної діяльності компанії був власний капітал. Це означає, що підприємство мало низьку залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Абсолютна фінансова стійкість - це стан підприємства, при якому його фінансові ресурси забезпечуються переважно за рахунок власного капіталу, а не зовнішніх джерел фінансування. Це означає, що компанія може покривати

свої поточні зобов'язання власними коштами, без необхідності залучення додаткових позик чи кредитів. Така ситуація вказує на високу фінансову незалежність і низьку залежність від зовнішніх кредиторів, що сприяє стабільності та надійності фінансового стану підприємства.

| Тип фінансової стійкості                                          |                                            |                                        |                                       |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|
| Абсолютна фінансова стійкість<br>(1, 1, 1)                        | Нормальна фінансова стійкість<br>(0, 1, 1) | Нестійкий фінансовий стан<br>(0, 0, 1) | Кризовий фінансовий стан<br>(0, 0, 0) |
| $ВOK - З \geq 0$                                                  | $ВOK - З < 0$                              | $ВOK - З < 0$                          | $ВOK - З < 0$                         |
| $ВOK + ДЗ - З \geq 0$                                             | $ВOK + ДЗ - З \geq 0$                      | $ВOK + ДЗ - З < 0$                     | $ВOK + ДЗ - З < 0$                    |
| $ВOK + ДЗ +$<br>$+ КК - З \geq 0$                                 | $ВOK + ДЗ +$<br>$+ КК - З \geq 0$          | $ВOK + ДЗ +$<br>$+ КК - З \geq 0$      | $ВOK + ДЗ +$<br>$+ КК - З < 0$        |
| (1, 1, 1) – 2021 р.<br>(1, 1, 1) – 2022 р.<br>(1, 1, 1) – 2023 р. | -                                          | -                                      | -                                     |

Рис. 2.2. Визначення типу фінансової стійкості АТ «Фармак»

у 2021-2023 роках за агрегатним підходом

Джерело: складено автором за даними підприємства

Далі представимо діагностику фінансової стійкості в системі фінансового контролінгу АТ «Фармак» з застосуванням інтегрального підходу. З цією метою потрібно визначити головні показники-індикатори, що використовуються у загальній формулі розрахунку інтегрального показника. Результати розрахунків занесемо у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Результати розрахунків індикаторів фінансової стійкості за інтегральним підходом на прикладі підприємства АТ «Фармак», тис.грн.

| Показник                                                                             | Роки    |         |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
|                                                                                      | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |
| Коефіцієнт покриття матеріальних запасів власними оборотними коштами ( $З_{в.о.к}$ ) | 4,29    | 5,93    | 5,49    |
| Коефіцієнт маневреності власних коштів ( $К_{ман}$ )                                 | 0,87    | 1,00    | 0,98    |
| Індекс постійного активу ( $К_{п.а}$ )                                               | 0,94    | 0,82    | 0,75    |
| Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів ( $К_{д.п}$ )                  | 0,13    | 0,00    | 0,02    |
| Коефіцієнт реальної вартості майна ( $К_{р.в}$ )                                     | 0,69    | 0,63    | 0,58    |
| Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів $К_{з.с}$                      | 0,46    | 0,36    | 0,38    |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Узагальнюючий показник зміни фінансової стійкості (Фс) АТ «Фармак» матиме такі значення:

- 2022 рік:

$$\Phi_c = \frac{1 + 2 \cdot 0,00 + 5,93 + 1 \div 0,36 + 0,63 + 0,82}{1 + 2 \cdot 0,13 + 4,29 + 1 \div 0,46 + 0,69 + 0,94} - 1 = \frac{11,16}{9,35} - 1 = 0,19$$

- 2023 рік:

$$\Phi_c = \frac{1 + 2 \cdot 0,02 + 5,49 + 1 \div 0,38 + 0,58 + 0,75}{1 + 2 \cdot 0,00 + 5,93 + 1 \div 0,36 + 0,63 + 0,82} - 1 = \frac{10,49}{11,16} - 1 = -0,06$$

Оскільки інтегральний показник фінансової стійкості за 2023 рік має значення менше нуля, можна зробити висновок, що фінансова стійкість АТ «Фармак» протягом цього часу була достатньо невисокою. На відміну від 2023 року, у 2022 році інтегральний показник мав додатне значення 0,19. Важливо відзначити, що значення показників фінансової стійкості, визначені цією методикою, є відносно невисокими.

Контролінг ділової активності підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління та розвитку бізнесу. Він включає аналіз і моніторинг основних показників, що відображають ступінь і результативність діяльності компанії. Мета контролінгу ділової активності полягає у своєчасному виявленні тенденцій, проблем та можливостей, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Це дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на підвищення продуктивності, оптимізацію ресурсів та забезпечення стійкого зростання. Зміст контролінгу ділової активності охоплює широкий спектр аспектів, від фінансових показників до операційних процесів і маркетингових стратегій. Таким чином, він є невід'ємною частиною системи управління, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

З огляду на це, аналіз та оцінка ділової активності підприємства є надзвичайно важливим показником фінансової стійкості в системі фінансового контролінгу, що характеризується абсолютними та відносними показниками ефективності споживання ресурсів та господарської

діяльності АТ «Фармак».

Динаміка показників ділової активності за даними фінансової звітності АТ «Фармак» представлена у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміка показників ділової активності АТ «Фармак»

| Показники                                           | Роки    |         |         | 2023 р. до 2021 р. |        |
|-----------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|--------|
|                                                     | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | +, –               | %      |
| Додана вартість, тис. грн.                          | 429354  | 473544  | 391599  | -37755,00          | -8,79  |
| Коефіцієнт оборотності активів                      | 1,71    | 1,62    | 1,36    | -0,35              | -20,39 |
| Тривалість обороту активів, дні                     | 214,03  | 224,76  | 268,85  | 54,82              | 25,61  |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів            | 5,18    | 4,83    | 3,78    | -1,40              | -27,07 |
| Тривалість обороту оборотних активів, дні           | 70,47   | 75,56   | 96,63   | 26,16              | 37,12  |
| Коефіцієнт оборотності запасів                      | 11,77   | 12,40   | 10,70   | -1,07              | -9,10  |
| Тривалість обороту запасів, дні                     | 31,02   | 29,43   | 34,12   | 3,10               | 10,01  |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості  | 9,85    | 8,81    | 6,73    | -3,12              | -31,72 |
| Термін погашення дебіторської заборгованості, дні   | 37,05   | 41,44   | 54,27   | 17,22              | 46,46  |
| Тривалість операційного циклу, дні                  | 69,43   | 74,50   | 95,48   | 26,05              | 37,52  |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу            | 2,63    | 2,28    | 1,85    | -0,78              | -29,51 |
| Тривалість обороту власного капіталу, дні           | 138,73  | 159,93  | 196,80  | 58,07              | 41,86  |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 24,09   | 22,85   | 20,11   | -3,98              | -16,51 |
| Термін погашення кредиторської заборгованості, дні  | 15,15   | 15,98   | 18,15   | 3,00               | 19,77  |
| Тривалість фінансового циклу, дні                   | 54,28   | 58,52   | 77,34   | 23,06              | 42,48  |
| Фондоозброєність праці, грн.                        | 4,01    | 3,80    | 4,68    | 0,68               | 16,86  |
| Матеріаломісткість господарської діяльності         | 0,62    | 0,59    | 0,58    | -0,04              | -5,67  |
| Трудомісткість господарської діяльності             | 0,13    | 0,15    | 0,13    | 0,00               | 0,05   |
| Фондомісткість господарської діяльності             | 0,07    | 0,07    | 0,08    | 0,01               | 8,98   |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз динаміки показників ділової активності АТ «Фармак» за 2021-2023 роки показує кілька важливих тенденцій. Додана вартість компанії зменшилася на 8,79%, що свідчить про зниження ефективності виробництва та реалізації продукції. Коефіцієнт оборотності активів зменшився на 20,39%,

а тривалість обороту активів зросла на 25,61 дні, що вказує на менш ефективне використання активів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів також знизився на 27,07%, а тривалість їх обороту збільшилася на 37,12 дні, що говорить про проблеми в управлінні запасами та дебіторською заборгованістю.

Коефіцієнт оборотності запасів зменшився на 9,10%, але тривалість їх обороту збільшилася на 10,01 дні, що свідчить про затримки в реалізації продукції. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знизився на 31,72%, а термін погашення дебіторської заборгованості зріс на 46,46 днів, що вказує на проблеми з оплатою від клієнтів. Тривалість операційного циклу і фінансового циклу також зросла, що свідчить про загальне зниження ефективності оборотного капіталу.

З іншого боку, фондоозброєність праці зросла на 16,86%, що може свідчити про збільшення використання основних засобів у виробничому процесі. Матеріаломісткість та трудомісткість залишаються стабільними, що вказує на те, що зміни в економічних показниках не вплинули на структуру витрат. Фондомісткість господарської діяльності зросла, що може бути ознакою зростання частки витрат на основні засоби в загальних витратах компанії.

Контролінг ефективності діяльності підприємства є ключовим елементом управлінського процесу, спрямованим на оцінку та покращення результативності організації. Основна мета контролінгу ефективності полягає у забезпеченні оптимального використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Він включає в себе систематичний моніторинг і аналіз фінансових та операційних показників, що дозволяє виявити відхилення від запланованих результатів та розробити коригувальні заходи. Цей процес допомагає в управлінні витратами, підвищенні продуктивності праці та покращенні загальної ефективності бізнесу. Контролінг ефективності також дозволяє оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність підприємства і

своєчасно реагувати на зміни в ринкових умовах. У результаті, він забезпечує сталість і довгостроковий успіх компанії через підвищення її фінансових та операційних результатів.

Динаміка показників рентабельності та ефективності господарської діяльності АТ «Фармак» представлена у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Динаміка показників рентабельності та ефективності господарської діяльності АТ «Фармак»

| Показник                                                                     | Роки    |         |         | 2023 р. до 2021 р. |
|------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|
|                                                                              | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |                    |
| Валова рентабельність виробничих витрат                                      | 43,79   | 46,04   | 34,20   | -9,59              |
| Коефіцієнт окупності виробничих витрат                                       | 2,28    | 2,17    | 2,92    | 0,64               |
| Коефіцієнт окупності чистого доходу                                          | 3,28    | 3,17    | 3,92    | 0,64               |
| Рентабельність операційної діяльності                                        | 11,36   | 11,04   | 10,23   | -1,12              |
| Рентабельність господарської діяльності                                      | 8,56    | 8,14    | 8,00    | -0,55              |
| Рентабельність підприємства                                                  | 6,89    | 6,64    | 6,51    | -0,37              |
| Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції                        | 6,21    | 6,00    | 5,94    | -0,27              |
| Коефіцієнт покриття виробничих витрат                                        | 0,70    | 0,68    | 0,75    | 0,05               |
| Коефіцієнт окупності виробничих витрат                                       | 1,44    | 1,46    | 1,34    | -0,10              |
| Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності                            | 0,90    | 0,90    | 0,91    | 0,01               |
| Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності                           | 1,11    | 1,11    | 0,01    | -1,11              |
| Коефіцієнт покриття адміністративних витрат                                  | 0,03    | 0,04    | 0,03    | 0,00               |
| Коефіцієнт покриття витрат на збут                                           | 0,17    | 0,18    | 0,13    | -0,03              |
| Коефіцієнт окупності адміністративних витрат                                 | 32,27   | 28,15   | 34,29   | 2,02               |
| Коефіцієнт окупності витрат на збут                                          | 5,98    | 5,69    | 7,53    | 1,55               |
| Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції | 0,04    | 0,05    | 0,04    | -0,01              |
| Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції          | 0,24    | 0,26    | 0,18    | -0,06              |
| Частка адміністративних витрат в структурі операційних витрат                | 0,04    | 0,05    | 0,04    | 0,00               |
| Частка витрат на збут в структурі операційних витрат                         | 0,22    | 0,23    | 0,17    | -0,06              |
| Загальна економічна рентабельність                                           | 17,45   | 16,20   | 12,74   | -4,71              |
| Рентабельність реалізації продукції                                          | 11,90   | 11,61   | 10,23   | -1,67              |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Контроліновий аналіз показників рентабельності та ефективності господарської діяльності АТ «Фармак» за 2021-2023 роки виявляє суттєві

зміни в рентабельності та ефективності управлінських витрат. Відзначається зниження валової рентабельності виробничих витрат з 43,79% у 2021 році до 34,20% у 2023 році, що свідчить про погіршення ефективності використання виробничих витрат. Проте, коефіцієнт окупності виробничих витрат зросла з 2,28 до 2,92, що показує підвищення ефективності витрат на одиницю виробленої продукції. Коефіцієнт окупності чистого доходу також зріс з 3,28 до 3,92, що свідчить про покращення прибутковості на одиницю доходу. З іншого боку, рентабельність операційної діяльності знизилася з 11,36% до 10,23%, що може вказувати на зменшення ефективності основних операцій. Рентабельність господарської діяльності і рентабельність підприємства також знизились з 8,56% до 8,00% і з 6,89% до 6,51% відповідно. Це зменшення може вказувати на зменшення загальної ефективності підприємства.

Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції зменшилась з 6,21% до 5,94%, що вказує на зниження прибутковості від основних продажів. Однак, коефіцієнт покриття виробничих витрат зріс з 0,70 до 0,75, що свідчить про покращення покриття витрат. Аналіз коефіцієнтів покриття та окупності витрат показує позитивні тенденції в покритті витрат на збут, хоча коефіцієнт покриття адміністративних витрат залишився стабільним. Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції зменшилося з 0,24 до 0,18, що вказує на зниження витрат на збут у порівнянні з собівартістю продукції.

Загальна економічна рентабельність знизилась з 17,45% до 12,74%, що свідчить про зменшення загальної ефективності підприємства в досягненні прибутковості. Рентабельність реалізації продукції також зменшилась з 11,90% до 10,23%, що підкреслює негативну тенденцію в ефективності реалізації.

Загалом, хоча деякі показники рентабельності покращилися, загальна тенденція вказує на зменшення ефективності та рентабельності діяльності підприємства, що потребує детальнішого аналізу причин та розробки коригувальних заходів.

## Висновки до розділу 2

За результатами аналітичної оцінки використання контролінгу в управлінській системі підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що вагомим лідером в середовищі національних виробників фармпродукції вважається АТ «Фармак», що посідає провідну позицію протягом останніх трьох років та займає 6,1 % ринку України з-поміж найбільших виробників лікувальних засобів, а також 17,2 % ринку з-поміж українських виробників. АТ «Фармак» володіє усіма необхідними ліцензіями з метою провадження ефективної співпраці з іноземними клієнтами.

2. Визначено, що АТ «Фармак» є одним із найстаріших фармацевтичних підприємств України. Була заснована в 1925 році. Головний офіс знаходиться в Києві, Україна. АТ «Фармак» має власний дослідно-конструкторський комплекс, де проводяться науково-технічні дослідження для виробництва нових зразків препаратів. АТ «Фармак» є лідером фармацевтичної галузі України з розробки, виробництва та постачання високоякісних, ефективних та безпечних лікарських засобів, виробів медичного призначення та БАД.

3. Аналіз основних економічних показників господарської діяльності АТ «Фармак» за період з 2021 по 2023 рік показує, що компанія зіткнулася з певними фінансовими викликами. Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році знизився на 239225 тис. грн, що становить падіння на 9,79% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про скорочення обсягів продажів, що вплинуло на загальний фінансовий стан компанії. Чистий прибуток компанії зменшився на 13,70%, що додатково підкреслює негативні тенденції в прибутковості підприємства.

4. Визначено, що контролінг використовується як інструмент управління складними виробничими системами в компаніях і зарекомендував себе за цей період. Основна перевага контролінгу АТ «Фармак» полягає в системному зв'язку функцій управління, у зв'язку між ними, у створенні єдиної

інформаційної бази, тобто контролінг – це система з'єднання управлінських впливів за допомогою різноманітних інструментів, на об'єкти управління. з метою досягнення максимальної ефективності.

5. Встановлено, що особливістю концепції контролінгу в АТ «Фармак» є орієнтація на майбутнє. Використовуючи управлінську інформацію, контролінг спрямований на зменшення невизначеності майбутнього та адаптацію дій підприємства до постійно змінюваних умов. Дослідження показали, що АТ «Фармак» застосовує окремі елементи фінансового контролінгу. Фінансовий контролінг на підприємстві представляє собою систему, яка концентрує контрольні дії на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності, своєчасно виявляє відхилення фактичних результатів від запланованих та приймає оперативні управлінські рішення для нормалізації ситуації.

6. Аналіз показників ліквідності АТ «Фармак» вказує на певну стабільність у фінансовому стані підприємства з позитивними змінами в здатності швидко перетворювати активи в грошові кошти та покращенні чистого оборотного капіталу. Однак зниження коефіцієнта незалежної ліквідності вимагає уваги для підтримки фінансової стійкості підприємства. Аналіз показників фінансової стійкості АТ «Фармак» свідчить про загальне покращення фінансового стану підприємства, зменшення залежності від позикового капіталу та підвищення фінансової автономії, що позитивно впливає на довгострокову стабільність та стійкість.

7. Визначено, що оскільки інтегральний показник фінансової стійкості за 2023 рік має значення менше нуля, можна зробити висновок, що фінансова стійкість АТ «Фармак» протягом цього часу була достатньо невисокою. На відміну від 2023 року, у 2022 році інтегральний показник мав додатне значення 0,19. Хоча деякі показники рентабельності покращилися, загальна тенденція вказує на зменшення ефективності та рентабельності діяльності підприємства, що потребує детальнішого аналізу причин та розробки коригувальних заходів.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АТ «ФАРМАК»**

### **3.1. Напрями впровадження системи внутрішнього контролінгу на підприємстві**

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі, де конкуренція загострюється, а ринкові умови постійно змінюються, здатність до ефективного контролінгу на підприємстві є вирішальним фактором для забезпечення сталого зростання та досягнення стратегічних цілей. Контролінг дозволяє здійснювати систематичний моніторинг і оцінку всіх аспектів діяльності підприємства, забезпечуючи оперативне виявлення проблем і коригування управлінської діяльності. Підвищення ефективності контролінгу призводить до більш точної та практичної оцінки фінансових та операційних показників, що, у свою чергу, сприяє ефективному управлінню ресурсами та зменшенню ризиків. Сучасний контролінг поєднує в собі різні інформаційні системи, аналізує дані в режимі реального часу та дозволяє приймати зважені рішення, які підвищують конкурентоспроможність компанії [50, с.165].

Необхідність посилення контролінгу є також результатом необхідності адаптації до швидких змін законодавства та ринкових умов, що вимагає регулярного оновлення даних та методів контролю. Підвищення ефективності контролюючих заходів призводить до зниження витрат, покращення якості продукції та послуг, а також до підвищення рівня обслуговування клієнтів. Впровадження передових технологій і методик контролінгу дозволяє зменшити людську участь і помилки, які можуть призвести до значних фінансових втрат. Крім того, ефективні заходи контролю сприяють фінансовій стабільності та зменшують шанси

фінансових крахів. Посилення контролю також покращує координацію між різними підрозділами компанії, що призводить до більш єдиного виконання стратегічних планів. Отже, удосконалення системи контролю має важливе значення для забезпечення стабільного прогресу та просування компанії в умовах непередбачуваного ринку.

Дослідження, проведені в другому розділі роботи засвідчили, що на підприємстві АТ «Фармак» функціонує та має відповідне організаційно-аналітичне забезпечення тільки система «фінансового контролінгу». Фінансовий контролінг на підприємстві АТ «Фармак» спрямовано на функціональну підтримку фінансового менеджменту підприємства і включає в себе інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг у сфері фінансового управління.

Водночас, доводиться констатувати, що повноцінної системи «внутрішнього контролінгу», яка б передбачала здійснення ефективного управління з позиції витрат ресурсів та досягнення очікуваних результатів шляхом відстеження відхилень та корекції управлінських рішень, що впливають на баланс інтересів учасників корпоративних відносин, а також забезпечення ефективного зворотнього зв'язку, тобто функції «діяльність корпорації-власник» на підприємстві АТ «Фармак» не існує.

Аналіз сучасних наукових досліджень, а також практичного досвіду організації системи управління на вітчизняних та зарубіжних промислових підприємствах, дозволив зробити висновок, що підвищується інтерес до впровадження повноцінної системи внутрішнього контролінгу, як ефективної системи управління промисловим підприємством у різних сферах його функціонування (управління): фінансовій, маркетинговій, логістичній, інвестиційній тощо. Однак, слід відмітити, що ефективне функціонування контролінгу в системі управління можливе лише за умови його поетапного впровадження в практичну діяльність промислового підприємства АТ «Фармак».

Досліджуючи проблему удосконалення та підвищення ефективності

контролінгу на підприємстві вважаємо, що для досягнення ефективності внутрішнього контролінгу на підприємстві АТ «Фармак» необхідне досягнення збалансованої роботи всіх складових його організаційно-економічного механізму, а саме:

- інформаційного забезпечення оперативного контролінгу (сукупності інформаційних потоків, що забезпечують безперервне функціонування процесу оперативного контролінгу);

- матеріально-технічного забезпечення оперативного контролінгу (засобів, що забезпечують виконання необхідних операцій щодо збирання, обліку, обробки, зберігання та передавання інформації в системі оперативного контролінгу);

- методичного забезпечення оперативного контролінгу (сукупності методів оперативного планування, організації, обліку, контролю, аналізу та регулювання в межах системи контролінгу);

- кадрового забезпечення оперативного контролінгу, а також системи розподілу задач і функцій оперативного контролінгу між підрозділами підприємства;

- механізм оцінки ефективності системи оперативного контролінгу та окремих управлінських рішень в системі оперативного контролінгу;

- конкретних інструментів оперативного контролінгу (системи показників оперативного контролінгу, що відображає цілі та обмеження системи оперативного управління та ін.).

Проте слід зазначити, що цей перелік не є вичерпним та потребує доповнення в залежності від сфери діяльності підприємства АТ «Фармак», а також з урахуванням попереднього аналізу системи управління підприємством та його організаційної структури.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства АТ «Фармак» на засадах контролінгу при формуванні етапів його реалізації, необхідно вирішити такі основні задачі:

- встановити оптимальний набір ринків, на яких підприємство буде

реалізовувати продукцію, визначити оптимальну номенклатуру реалізації продукції;

- встановити оптимальний термін експлуатації обладнання;
- встановити норматив залишків готової продукції та матеріалів на складі,;
- визначити оптимальний набір постачальників сировини та матеріалів (ринків, на яких підприємство буде купувати необхідні ресурси);
- визначити оптимальний набір джерел фінансових ресурсів, що забезпечать необхідний обсяг фінансових ресурсів при мінімальних витратах, пов'язаних з їх залученням.

Реалізацію контролінгу слід проводити на основі оптимізаційних методів, сутність яких полягає в максимізації прибутку (або в мінімізації витрат) при передбачуваних обмеженнях обсягів попиту, виробництва, рівня цін; підвищенні ефективності та надійності функціонування підприємства. З цією метою реалізацію повноцінної системи внутрішнього контролінгу автором пропонується розробляти на основі використання таких оптимізаційних блоків як:

1. «Блок 1» - оптимізація обсягів та номенклатури продукції:
  - планування обсягу та номенклатури продажів;
  - планування обсягу виробництва за номенклатурою;
  - планування витрат на збут.
2. «Блок 2» - оптимізація запасів готової продукції:
  - планування запасів готової продукції;
  - планування обсягів продукції, яку необхідно виготовити;
  - планування обсягів використання матеріалів;
  - планування прямих витрат на оплату праці.
3. «Блок 3» - оптимізація виробничих запасів на складі та планування необхідного обсягу матеріалів на складі.
4. «Блок 4» - оптимізація вибору постачальників, які забезпечують виконання технології з мінімальними витратами на придбання матеріалів.

5. «Блок 5» - оптимізація графіку ремонту обладнання та планування виробничих накладних витрат.

6. «Блок 6» - оптимізація джерел формування позикових коштів:

- планування обсягів формування позикових коштів;
- планування джерел формування позикових коштів.

7. «Блок 7» оптимізація напрямів на обсягів капітальних вкладень.

Як видно, оптимізація є базою, на основі якої відбувається планування ефективного функціонування підприємства АТ «Фармак» на засадах контролінгу. Особливістю такої трансформації є багатоваріантний підхід до прийняття рішення, тобто обов'язковим етапом прийняття управлінського рішення стає пошук альтернативних варіантів (на основі оптимізаційних блоків) з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників: кон'юнктури ринку ресурсів, фінансового ринку, ринку товарів, зміни економічної ситуації, що дає змогу визначати ефективну політику закупівлі та збереження товарів, управляти виробничими запасами на складі, визначати оптимальний обсяг на напрямки використання капітальних вкладень тощо. Це, у свою чергу, забезпечує оптимальність доходів та видатків підприємства АТ «Фармак» в поточному періоді.

В контексті сказаного, важливим завданням вищого керівництва АТ «Фармак» вважаємо розробку концептуальної моделі підвищення ефективності контролінгу на підприємстві на основі впровадження повноцінної всеохоплюючої системи «внутрішнього контролінгу».

Правильно сформована та ефективно працююча система внутрішнього контролінгу АТ «Фармак» дозволить вирішувати наступні завдання:

- 1) налагодження дієвого контролю вищого керівництва або виконавчого органу управління;
- 2) виявлення невикористаних внутрішніх резервів для підвищення ефективності роботи;
- 3) забезпечення виконання консультативних функцій щодо посадових осіб підприємства, його філій, представництв та дочірніх компаній;

4) своєчасне виявлення недоліків у функціонуванні системи внутрішнього контролінгу підприємства і причин, що до цього призвели, розробка заходів з їх усунення.

Необхідність впровадження повноцінної системи внутрішнього контролінгу (а не просто фінансового контролінгу) в систему управління АТ «Фармак» пояснюється наступними причинами:

- зростання нестабільності зовнішнього середовища ускладнює прийняття рішень і висуває додаткові вимоги до менеджменту;
- ускладнення процесу управління підприємством потребує механізму внутрішньої координації системи підприємства;
- постійна потреба в інформації в умовах її дефіциту або надлишку вимагає побудови спеціальної системи управлінського забезпечення.

Контролінг відіграє важливу роль у забезпеченні якості та ефективності системи управління компанією АТ «Фармак».

Впровадження повноцінної системи внутрішнього контролінгу на АТ «Фармак» має здійснюватися за такими напрямками (рис. 3.1):

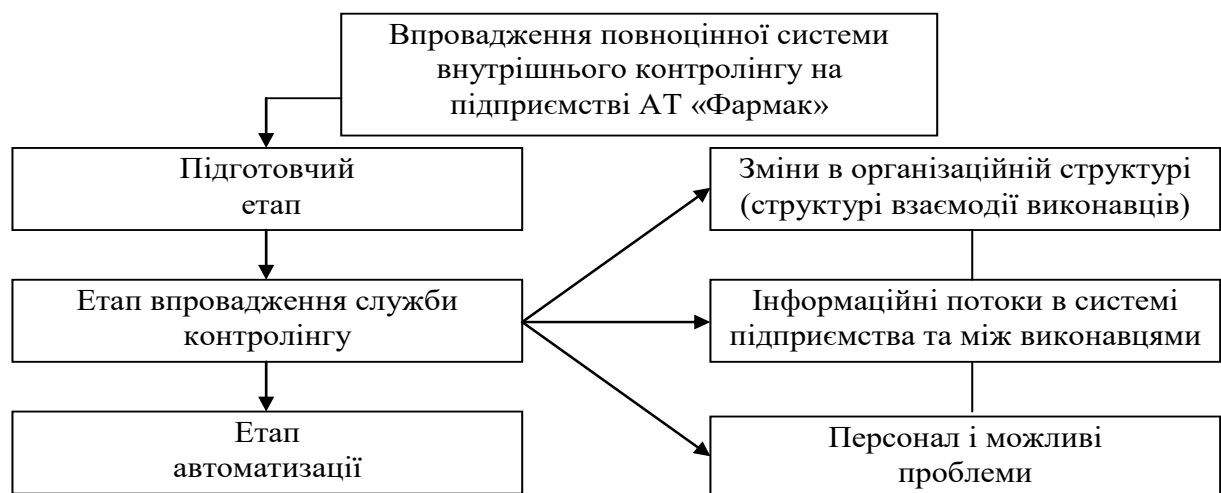


Рис. 3.1. Етапи впровадження повноцінної системи внутрішнього контролінгу на підприємстві АТ «Фармак»

Джерело: розроблено автором

Розглянемо послідовність реалізації поетапного впровадження повноцінної системи внутрішнього контролінгу на підприємстві

АТ «Фармак»:

I. Підготовчий етап. Він полягає у вивченні сучасного фінансового стану АТ «Фармак». Дослідження фінансового стану підприємства є комплексним процесом, який включає оцінку фінансових показників та аналіз даних для визначення стабільності, ліквідності, рентабельності та ефективності підприємства. Ось основні етапи цього процесу наступні:

1. Збір та підготовка інформації. На першому етапі проводиться збір необхідних фінансових звітів і даних, таких як баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, а також інші документи, які містять інформацію про фінансовий стан підприємства.

2. Аналіз фінансової звітності. Аналізується баланс підприємства для оцінки структури активів і зобов'язань, а також звіт про фінансові результати для визначення прибутковості і витрат. Вивчаються динаміка та структура доходів і витрат, зміни в основних статтях балансу, а також ефективність використання ресурсів.

3. Визначення ключових фінансових показників. Обчислюються основні фінансові показники, такі як ліквідність, платоспроможність, рентабельність і ефективність діяльності. Це включає розрахунок коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та оборотності.

4. Аналіз фінансових показників. Проводиться порівняння отриманих показників з нормативними значеннями, минулими періодами та галузевими стандартами. Це дозволяє виявити сильні і слабкі сторони фінансового стану підприємства, а також потенційні ризики.

5. Оцінка фінансових ризиків. Аналізуються можливі фінансові ризики, такі як кредитний ризик, ризик ліквідності та ринковий ризик. Оцінюється здатність підприємства управляти цими ризиками і забезпечити свою фінансову стійкість.

6. Розробка рекомендацій. На основі проведеного аналізу розробляються рекомендації щодо покращення фінансового стану підприємства. Це може включати пропозиції по оптимізації витрат, підвищенню доходів,

поліпшенню управлінських практик і покращенню фінансового планування.

7. Складання звіту. Результати дослідження оформлюються у вигляді звіту, який містить висновки, рекомендації та прогнозні оцінки. Звіт може бути представлений керівництву підприємства, інвесторам або іншим зацікавленим сторонам.

8. Моніторинг та коригування. Після впровадження рекомендацій здійснюється постійний моніторинг фінансового стану підприємства для оцінки ефективності внесених змін і коригування стратегії у разі необхідності.

Цей процес дозволяє всебічно оцінити фінансове становище АТ «Фармак», зрозуміти його фінансові можливості та обмеження, а також розробити стратегії для поліпшення його фінансових результатів і забезпечення стабільного розвитку.

II. Етап безпосереднього впровадження та організації роботи служби контролінгу. На цьому етапі відбуваються зміни в організаційній структурі компанії, зміни в інформаційних і фінансових потоках компанії та зміни в кадровій політиці.

III. Етап автоматизації. Автоматизація системи контролінгу - це процес впровадження сучасних інформаційних технологій і програмного забезпечення для оптимізації та автоматизації функцій контролінгу в організації.

Таким чином, багаторівнева модель оптимізації контролінгу має бути базою для формування ефективної політики управління промисловим підприємством АТ «Фармак», а необхідність її використання обумовлюється тим, що підприємства в умовах ринкової економіки постають перед вибором ринків, на яких вони передбачають реалізовувати свою продукцію, діставати необхідні у виробництві та функціонуванні підприємства ресурси, товари, роботи, послуги; вибором джерел формування позикових коштів та напрямів і обсягів капітальних вкладень тощо.

### **3.2. Розробка та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення системи контролінгу на підприємстві**

Дослідження засвідчило, що впровадження ефективної та повноцінної системи внутрішнього контролінгу на підприємстві неможливе без її організаційного забезпечення. Таким забезпеченням є створення окремої служби контролінгу на підприємстві АТ «Фармак».

При створенні служби внутрішнього контролінгу необхідно надати їй доступ до інформації про результати діяльності всіх структурних підрозділів підприємства.

Узгодивши з керівником АТ «Фармак» терміни та етапи упровадження служби контролінгу, необхідно спочатку скласти наказ для отримання наступної інформації: паспорта підприємства; виробнича структура; штатний план; функціональність структурних підрозділів і працівників апарату управління підприємством; стратегічні, середньострокові та оперативні плани та звіти про виробничо-господарську діяльність підприємства та його структурних підрозділів; робочі інструкції для кваліфікованих і некваліфікованих робітників, карти організації праці працівників; записи перевірок документів і опитувань співробітників як від внутрішніх консультантів, так і від зовнішніх аудиторських консалтингових фірм.

Функціональні завдання служби контролінгу АТ «Фармак» повинні бути розроблені таким чином, щоб вони не дублювали роботу інших відділів і були незамінним порадиником для всіх служб і керівників усіх галузей управління.

Також узгоджується час і тривалість роботи з головними спеціалістами, а також дата здачі звіту, на якій повинні бути присутні всі опитувані. Основним завданням опитування є визначення відношення кожного відділу до служби контролю, ролі цього відділу, аналіз діяльності відділу та здійснення контролю). На заключному етапі цього етапу складається звіт, в якому необхідно сформулювати всі позитивні і негативні сторони діяльності

компанії, виявлені за допомогою діагностики. На підставі проведеної діагностики керівництву пропонуються вказівки щодо усунення недоліків у діяльності підприємства.

Основними етапами впровадження служби внутрішнього контролінгу АТ «Фармак» повинні бути ті, що представлені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Процес створення повноцінної служби внутрішнього контролінгу на підприємстві АТ «Фармак»

Джерело: розроблено автором

При створенні служби внутрішнього контролінгу необхідно враховувати такі вимоги:

- 1) його підпорядкованість лише керівникам вищої ланки управління;

- 2) виділення контролінгу на незалежну, автономну та нейтральну позицію в системі управління;
- 3) економічні служби підприємства повинні надавати службі контролінгу всю необхідну інформацію;
- 4) отримання додаткової інформації від інших підрозділів для аналізу та обробки отриманих даних;
- 5) використання в роботі прогресивних методів і технологій збору та обробки економічної інформації;
- 6) забезпечення нових засобів своєчасного отримання, обробки, аналізу інформації та її швидкої передачі керівникам компанії;
- 7) тісний зв'язок з іншими відділами та чіткий розподіл завдань між співробітниками;
- 8) можливість постійного впровадження нових методів збору аналітичної інформації. Питання про виплату компенсації працівникам інших служб за підвищене навантаження мають вирішувати керівники, на яких розрахована інформація служби контролінгу;
- 9) здатність швидко доводити інформацію до вищого керівництва компанії.

Існують різні способи створення служби контролінгу та її місце в організаційній структурі АТ «Фармак». Контролінг можна запроваджувати в компанії в чотири етапи.

На першому етапі пропонується займатися лише окремими питаннями, які належать до компетенції контролюючих служб. Однак контрольними питаннями також можуть займатися представники різних відділів компанії.

На другому етапі на базі планово-економічного відділу може бути створена окрема група працівників, які, крім основних завдань, за винагороду виконуватимуть завдання контролерів.

На третьому етапі є можливість формування експертної групи, яка займатиметься питаннями контролінгу.

На четвертому етапі, за умови ефективної роботи групи експертів, на

підприємстві може бути створений відділ контролінгу, який матиме спеціалістів за всіма необхідними напрямками.

Службу контролінгу доцільно підпорядковувати безпосередньо генеральному директору. Крім того, контрольна служба має керувати і діяти лише на основі спілкування з керівництвом компанії.

Таким чином, вважаємо, що запропонований підхід до впровадження повноцінної служби внутрішнього контролінгу АТ «Фармак» має переваги перед традиційними моделями управління. Тому-що служба контролінгу сприяє досягненню намічених стратегічних завдань, а не тільки стежить за минулими подіями. Звичайно, організація роботи служби контролінгу завжди пов'язана з певними фінансовими, часовими, морально-психологічними втратами, але вони виправдані реструктуризацією управління та підвищенням якості роботи керівників на АТ «Фармак». Вивчення загальних аспектів впровадження служби контролінгу в роботу компанії дає можливість модернізувати організаційну та інформаційну структуру компанії таким чином, щоб вирішити завдання її розвитку.

Вважаємо, що створення єдиної служби (підрозділу) внутрішнього контролінгу на підприємстві АТ «Фармак» матиме такі переваги:

- забезпечення керівництва повною, достовірною економічною інформацією і реалізація можливостей формування альтернативних підходів для прийняття управлінських рішень, оптимізація управлінської діяльності;
- попередження, оперативне виявлення та усунення недоліків у роботі окремих структурних підрозділів підприємства;
- визначення резервів зниження собівартості продукції й удосконалення процесів управління витратами підприємства, їх своєчасний контроль;
- удосконалення мотиваційних підходів та процесів управління персоналом.

Отже, впровадження повноцінної служби контролінгу дає змогу підвищити рівень координованості процесів планування, контролю, обліку, аналізу на підприємстві, забезпечити їх інформаційною базою, завдяки чому

підвищиться якість фінансових рішень та ефективність управління в цілому.

Структура служби контролінгу, сформована у відповідності до функціональних сфер підприємства АТ «Фармак», що планується до впровадження, представлена на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Структура служби контролінгу, сформована у відповідності до функціональних сфер підприємства АТ «Фармак», що планується до впровадження

Джерело: розроблено автором

Головними завданнями служби контролінгу на підприємстві АТ «Фармак» пропонуємо наступні:

- організація та методична підтримка процесів планування та бюджетування;
- координація та методична підтримка системи обліку витрат та доходів;
- розробка та удосконалення системи діагностування відхилень;
- розробка та удосконалення системи аналізу відхилень;
- надання аналітичної інформації керівникам усіх рівнів забезпечення ефективного управління підприємством в цілому та його структурними підрозділами;
- інформаційно-аналітична та методична підтримка інвестиційних проектів та інноваційних процесів.

Представимо Програму запровадження системи контролінгу на підприємстві АТ «Фармак».

Програма запровадження системи контролінгу на підприємстві АТ «Фармак» матиме наступні характеристики:

Мета: Вирішення управлінських завдань за умови застосування інструментального підходу до процесу управління діяльністю на основі контролінгу.

Рішення поставлених завдань за умови застосування інструментального підходу втілюється за наступними етапами:

1. Планування діяльності:

1.1. розробка системи планування;

1.2. планування прибутковості (рівня прибутків): аналіз структури доходів і їх класифікація;

1.3. планування рівня витрат: аналіз структури витрат і їх класифікації, розробка та визначення центрів витрат на базі структурних підрозділів підприємства, складання планів витрат за напрямками і підрозділами, розробка платіжного календаря тощо.

1.4. планування фінансових результатів: визначення планового прибутку за напрямками та видами діяльності, розрахунок очікуваної суми платежів до бюджету, прогнозування рівня кінцевої прибутковості діяльності підприємства в залежності від планів його розвитку та фактичних даних тощо.

2. Організації роботи підрозділів:

2.1. приведення організаційної структури у відповідність до цілей, завдань і функцій підприємства – розробка організаційних карт взаємодії підрозділів підприємства;

2.2. розробка положень про організаційну структуру і структурні підрозділи;

2.3. розробка відповідних посадових інструкцій, схем взаємодії, вирішення типових проблем та збоїв у роботі тощо.

3. Автоматизації управління діяльністю. Інформаційної координації роботи підприємства та його підрозділів на єдиній платформі – вибір комп'ютерної інформаційної автоматизованої системи управління діяльністю:

3.1. визначення технологічної платформи створення єдиної інформаційної системи підприємства – обрання відповідного типу програмного продукту – бази реалізації;

3.2. визначення і формалізація основних інформаційних потоків підприємства;

3.3. розробка складу та структури, змісту і ступеня інформаційної наповненості управлінської звітності підприємства тощо;

3.4. забезпечення ефективності комунікаційного процесу на підприємстві за допомогою технічних засобів і організаційних заходів тощо.

3.5. розробка системи показників ефективності та якості роботи компанії, підрозділів, співробітників тощо.

#### 4. Організація функціональної взаємодії підрозділів:

4.1. визначення зон функціональної взаємодії основних підсистем підприємства;

4.2. створення чітких меж дії кожної підсистеми підприємства та показників їх розширення чи звуження;

4.3. визначення переліку господарських процесів, питань, зон спільного контролю підсистем підприємства;

4.4. визначення можливого та необхідного переліку інструментів вирішення управлінських завдань та ліквідації «вузьких» місць роботи у зонах спільного функціонального контролю тощо.

5. Розробка системи аналізу показників ефективності здійснення діяльності як в цілому по підприємству, так і у розрізах (вид діяльності – підрозділ – бізнес-процес):

5.1. створення комплексної і всебічної системи ретроспективного, поточного та прогнозного аналізу діяльності підприємства на основі збалансованої або універсальної системи показників діяльності підприємства (за напрямками та аспектами діяльності підприємства – фінанси, відносини з клієнтами, з персоналом, внутрішні бізнес-процеси і т. д.) тощо.

5.2. визначення набору аналітичних інструментів, технології та

методики проведення аналізу діяльності підприємства;

5.3. визначення структури, форми та змістового наповнення аналітичної звітності та пропозицій управлінських дій тощо.

6. Організація роботи персоналу підприємства:

6.1. визначення кваліфікаційних вимог до персоналу та мети роботи кожного структурного підрозділу підприємства відповідно до оперативних, тактичних та стратегічних планів діяльності;

6.2. створення системи мотивації роботи персоналу підприємства;

6.3. створення процесу накопичення капіталу знань усіма працівниками фірми;

6.4. створення оптимальної системи контролю діяльності персоналу;

6.5. створення системи аналізу ефективності діяльності персоналу підприємства тощо.

7. Створення, організація та координація роботи системи контролінгу і фінансово-економічних, технічних, контрольно-аналітичних служб підприємства:

7.1. створення підрозділу контролінгу підприємства, визначення його структури, функцій, повноважень, типів його взаємодії з іншими службами підприємства;

7.2. розробка підрозділом контролінгу – предметних технологій досягнення цілей діяльності за будь-яких зовнішніх і внутрішніх умов господарювання підприємства;

7.3. створення деталізованої програми розвитку усіх служб підприємства відповідно до визначених цілей його діяльності (оперативних, тактичних, стратегічних) і усіх типів взаємодій функціональних систем, до яких вони належать, підрозділом контролінгу підприємства;

7.4. вироблення власної адекватної філософії управління на базі всеохоплюючого єдиного інформаційного простору функціонування підприємства.

Таким чином, використання системи контролінгу сприятиме

ефективному функціонуванню підприємства АТ «Фармак» у сучасних умовах господарювання. Склад, структура, підходи до організації та умови запровадження у більшості можуть бути перенесені на підприємство АТ «Фармак». Контролінг на сьогодні представляє собою один із найкращих систематизаторів масштабних потоків інформації про рух економічної інформації в межах АТ «Фармак» з метою координації прийняття управлінських рішень.

### **3.3. Удосконалення діагностичної системи фінансового контролінгу на підприємстві**

В контролінгу надзвичайно важливо проводити діагностику, яка включає перевірку та розрахунок різноманітних показників, що освітлюють різні аспекти діяльності компанії та впливають на ефективність прийняття управлінських рішень. Удосконалення методології діагностики фінансової стійкості в системі контролінгу є критично важливим для отримання всебічного розуміння фінансового стану АТ «Фармак» і формування рекомендацій щодо покращення його діяльності.

Проведення діагностики інтегрального показника фінансово-господарської діяльності АТ «Фармак» дозволяє отримати детальну інформацію про фінансове становище підприємства на поточному етапі та прогнозувати його подальший розвиток. Оцінка будується на основі розгляду об'єкта дослідження, який характеризується безліччю характеристик і менш значущих показників. Рекомендується об'єднати ці характеристики в комплексну оцінку, використовуючи «теорію адитивної вартості», яка стверджує, що загальна вартість дорівнює сумі індивідуальних значень [37].

Для аналізу фінансової стійкості АТ «Фармак» пропонується оцінка двох основних груп показників: ліквідності та платоспроможності, кожна з яких відображає певний аспект діяльності компанії. Інтерпретація цих показників для оцінки фінансової стійкості представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Інтерпретація груп індикаторів контролінгової діагностики  
фінансової стійкості АТ «Фармак»

| Показник                                                            | Оцінювальні<br>(рекомендаційні)<br>параметри | Розрахунок                                                            |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1. Показники ліквідності та платоспроможності                       |                                              |                                                                       |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)                               | 0,5 – 0,8                                    | <u>оборотні активи – запаси</u><br>поточні зобов'язання               |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабл)                            | 0,15 – 0,2                                   | <u>грошові кошти та їх еквіваленти</u><br>поточні зобов'язання        |
| Коефіцієнт власної платоспроможності (Квпл)                         | >1                                           | <u>оборотні активи – поточні зобов'язання</u><br>поточні зобов'язання |
| Коефіцієнт загальної ліквідності (Кзл)                              | 1- 2                                         | <u>оборотні активи</u><br>поточні зобов'язання                        |
| 2. Показники фінансової стабільності                                |                                              |                                                                       |
| Коефіцієнт фінансової залежності (Кфз)                              | >1                                           | <u>власний капітал</u><br>залучений капітал                           |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (Кфнз)                           | >0,5                                         | <u>власний капітал</u><br>обсяг балансу                               |
| Коефіцієнт постійного активу (Кпа)                                  | 0,5                                          | <u>необоротні активи</u><br>власний капітал                           |
| Коефіцієнт співвідношення необоротних та оборотних активів (Кна/оа) | <1                                           | <u>необоротні активи</u><br>оборотні активи                           |

Джерело: розроблено автором

Завершити процес моніторингу фінансової стійкості слід визначенням інтегрального показника, для чого в економічній літературі розглядаються різні методи, такі як індексний метод, метод оцінки (рейтингу), графічний метод і статистичний метод.

Ми пропонуємо метод оцінювання на основі балів, де кожен показник оцінюється певною кількістю балів згідно з розробленою шкалою. Результатом є загальна сума балів, отримана шляхом підрахунку значень усіх показників. Цей підхід базується на принципі, що в неточних науках суб'єктивні думки і експертні судження повинні поступатися місцем точним законам, які властиві природничим наукам [50, с.165].

Групування показників та встановлення мінімальних порогових значень для контролінгової діагностики фінансової стійкості відповідно до експертних критеріїв подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Групування індикаторів за критеріями контролінгової діагностики  
фінансової стійкості (бальний метод)

| Показник                                                   | Границі класів згідно з критеріями (бал) |                        |                         |                          |          |              |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|----------|--------------|
|                                                            | 1-й клас                                 | 2-й клас               | 3-й клас                | 4-й клас                 | 5-й клас | 6-й клас     |
| Коефіцієнт поточної ліквідності                            | Більше 1,0-13б                           | 0,9-11б                | 0,8-10б                 | 0,7-9б                   | 0,6-6б   | 0,5-0б       |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                          | Більше 0,25- 15б                         | 0,2-12б                | 0,15-10б                | 0,1-8б                   | 0,05-4б  | 0,04-0б      |
| Коефіцієнт власної платоспроможності                       | Більше 1 – 15б                           | (0,9-0,8) – (14-12)б   | (0,7-0,5) – (11-8,5)б   | (0,4-0,3) – (7-4)б       | 0,2-1,5б | Менше 1-0б   |
| Коефіцієнт загальної ліквідності                           | Більше 2,0-13б                           | (1,9-1,7) – (12-11)б   | (1,6-1,4) – (10,5-7,5)б | (1,3-1,1) – (6-3)б       | 1,0-2б   | Менше 1-0б   |
| Коефіцієнт фінансової залежності                           | Більше 0,5-12б                           | 0,4-10б                | 0,3-9б                  | 0,2-6б                   | 0,15-3б  | Менше 0,1-0б |
| Коефіцієнт фінансової незалежності                         | Більше 0,6-12б                           | (0,59-0,54) – (11-10)б | (0,53-0,43) – (9-7,4)б  | (0,42-0,41) – (6,8-2,8)б | 0,4-1,5б | Менше 0,3-0б |
| Коефіцієнт постійного активу                               | Більше 0,5-10б                           | 0,4-9б                 | 0,3-7                   | 0,4-6                    | 0,3-3    | Менше 0,2-0б |
| Коефіцієнт співвідношення необоротних та оборотних активів | Більше 1,0-10б                           | 0,9-9б                 | 0,8-7б                  | 0,7-6б                   | 0,6-3б   | Менше 0,5-0б |
| Мінімальне значення границі                                | 100б                                     | 88-84б                 | 73,5-66,4б              | 54,8-44,8б               | 24б      | 0б           |

Джерело: розроблено автором

Отже, інтегральну оцінку фінансової стійкості АТ «Фармак» слід провести на базі порівняння граничних (критичних і нормальних) і фактичних значень індикаторів.

Нормування потрібно здійснювати по відношенню до нормального значення індикатора [50, с.166]:

$$Xi = \left( \frac{Pi\phi}{Pin} \right)^b \quad (3.1)$$

де  $P_{іф}$ ,  $P_{ін}$  – відповідно фактичне і нормального значення  $i$ -го індикатора;  $b$  – показник ступеня (для показника типу «мінімум» дорівнює 1, для індикатора типу «максимум» дорівнює -1).

Нормоване значення критичного показника визначається за формулою:

$$X_{ікр} = \left( \frac{P_{ікр}}{P_{ін}} \right)^b \quad (3.2)$$

де  $P_{ікр}$  – критичне значення вихідних індикаторів.

Отже, для оцінки фінансової стійкості АТ «Фармак» можна використовувати нормовані значення показників, розраховані на основі критичних і нормальних значень вихідних даних. Наприклад, якщо критичне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності складає 0,2, а нормальне - 0,5, то розраховане значення показника буде  $X_{кр} = 0,2/0,5 = 0,4$ , а  $X_{н} = 1,0/0,5 = 0,2$ .

Візуалізація цих оцінок дозволяє краще зрозуміти поточний фінансовий стан компанії та визначити цільові показники. На прикладі прогнозування фінансової стійкості АТ «Фармак» за 2024 рік, з урахуванням впливу зовнішнього середовища, можна продемонструвати системний підхід. Показники ліквідності та платоспроможності визначені на основі даних з форми 1 (звіт про фінансовий стан) та форми 2 (звіт про загальний дохід), що відображено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

#### Прогноз показників ліквідності та платоспроможності

##### АТ «Фармак» у 2024 році

| Показник                             | 2024 рік (прогноз) |
|--------------------------------------|--------------------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності      | 4,16               |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності    | 0,98               |
| Коефіцієнт власної платоспроможності | 4,54               |
| Коефіцієнт загальної ліквідності     | 5,54               |

Джерело: розроблено автором

За результатами прогнозу визначено, що у 2024 році існує можливість збільшення індикаторів ліквідності АТ «Фармак» у таких параметрах:

поточна ліквідність – 4,16; абсолютна ліквідність – 0,98; власна платоспроможність – 4,54; загальна ліквідність – 5,54; відповідні результати засвідчують про ліквідність та фінансову платоспроможність компанії в прогностному періоді.

Отже можна визначити результати встановлення індикаторів фінансової стабільності компанії АТ «Фармак» у 2024 році (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Прогноз показників фінансової стабільності АТ «Фармак» у 2024 році

| Показник                                                   | 2024 рік (прогноз) |
|------------------------------------------------------------|--------------------|
| Коефіцієнт фінансової залежності                           | 6,67               |
| Коефіцієнт фінансової незалежності                         | 0,87               |
| Коефіцієнт постійного активу                               | 0,80               |
| Коефіцієнт співвідношення необоротних та оборотних активів | 2,28               |

Джерело: розроблено автором

Аналіз фінансової стійкості АТ «Фармак» за 2024 рік показує, що підприємство буде фінансово стабільним протягом цього періоду. Це підтверджується тим, що показники фінансової незалежності очікуються на рівні вище 0,5, що свідчить про достатність власних ресурсів. Показники фінансової залежності перевищують 1, що означає можливість залучення кредитів, використовуючи власний капітал. Співвідношення рухомого та нерухомого майна також більше 1, що підтверджує наявність достатніх оборотних коштів, що є важливим для виробничих підприємств. Показники основних засобів перевищують 0,5, що вказує на використання власних коштів для розвитку підприємства.

Для точного визначення рівня фінансової стійкості у 2024 році були встановлені нормовані значення показників АТ «Фармак», які представлені в табл. 3.5.

Результати діагностики для АТ «Фармак» за 2024 рік свідчать, що показники абсолютної, поточної та загальної ліквідності підприємства становлять 0,98, 4,16 і 5,54 відповідно, перевищуючи їх нормальні значення, які дорівнюють 0,25, 1 і 2. Це підтверджує повну ліквідність підприємства,

адже фактичні результати значно перевищують стандартні показники. Показники фінансової незалежності та залежності в 2024 році складають 0,87 і 6,67, тоді як їх нормальні значення становлять 0,6 і 0,5. Це вказує на те, що компанія є повністю капіталізованою та фінансово незалежною, оскільки результати значно перевищують встановлені норми.

Таблиця 3.5

## Визначення індикаторів контролінгової оцінки фінансової стійкості

## АТ «Фармак»

| Показники                                                  | Граничне значення показника |                 | Граничне значення індикатора |                 | Фактичне значення |                 |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------|------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
|                                                            | нормальне<br>Рн             | критичне<br>Ркр | нормальне<br>Рн              | критичне<br>Ркр | індикатора<br>Хф  | показника<br>Рф |
| Коефіцієнт поточної ліквідності                            | 0,5                         | 1               | 1                            | 0,5             | 8,32              | 4,16            |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                          | 0,04                        | 0,25            | 1                            | 0,16            | 6,13              | 0,98            |
| Коефіцієнт власної плато-спроможності                      | 0,9                         | 1               | 1                            | 0,9             | 5,04              | 4,54            |
| Коефіцієнт загальної ліквідності                           | 0,9                         | 2               | 1                            | 0,45            | 12,31             | 5,54            |
| Коефіцієнт фінансової залежності                           | 0,1                         | 0,5             | 1                            | 0,2             | 33,35             | 6,67            |
| Коефіцієнт фінансової незалежності                         | 0,2                         | 0,6             | 1                            | 0,33            | 2,64              | 0,87            |
| Коефіцієнт постійного активу                               | 0,15                        | 0,5             | 1                            | 0,3             | 2,67              | 0,8             |
| Коефіцієнт співвідношення необоротних та оборотних активів | 0,5                         | 1               | 1                            | 0,5             | 4,56              | 2,28            |

Джерело: розроблено автором

Щоб отримати інтегровану оцінку фінансової стійкості, значення розподіляються відповідно до використовуваної методики оцінки. Класифікація рівня фінансової стійкості визначається конкретними

пороговими значеннями показників та їх оцінкою. Оцінка вище норми відповідає класу II, тоді як оцінка, що знаходиться нижче норми але вище критичного рівня, отримує клас III. Комплексна модель, яка включає показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості, відображена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

## Шкала для контролінгової оцінки фінансової стійкості АТ «Фармак»

| Найменування показника                                     | III клас  | II клас   | I клас      |
|------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності                            | 0,5       | 0,7       | Більше 1,0  |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                          | 0,04      | 0,1       | Більше 0,25 |
| Коефіцієнт власної платоспроможності                       | Менше 1   | 0,4-0,3   | Більше 1    |
| Коефіцієнт загальної ліквідності                           | Менше 1   | 1,3-1,1   | Більше 2,0  |
| Коефіцієнт фінансової незалежності                         | Менше 0,3 | 0,42-0,41 | Більше 0,6  |
| Коефіцієнт фінансової залежності                           | Менше 0,1 | 0,2       | Більше 0,5  |
| Коефіцієнт постійного активу                               | Менше 0,2 | 0,4       | Більше 0,5  |
| Коефіцієнт співвідношення необоротних та оборотних активів | Менше 0,5 | 0,7       | Більше 1,0  |

Джерело: розроблено автором

Загальна оцінка формується на основі сумарного рейтингу кожного показника, що залежить від цілей дослідження та важливості показників для обраного напрямку аналізу [31, с.78]:

$$B = \sum Pei \times KLi \quad (3.3)$$

де B – сума балів;  $Pei$  – рейтинг і-го показника;  $KLi$  – клас і-го показника.

Прикладна інтерпретація контролінгової діагностики фінансової стійкості компанії АТ «Фармак» у 2024 році за визначеною шкалою в межах запропонованої методики наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

## Результати інтегральної контролінгової оцінки фінансової стійкості

## АТ «Фармак» у плановому 2024 році

| Показники                         | Фактичне значення показника | Рейтинг показників, % | Бальна інтегральна оцінка | Клас |
|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------|---------------------------|------|
| 1                                 | 2                           | 3                     | 4                         | 5    |
| Коефіцієнт поточної ліквідності   | 4,16                        | 13                    | 13                        | 1    |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,98                        | 15                    | 15                        | 1    |

Продовження таблиці 3.7

| 1                                                          | 2    | 3   | 4   | 5 |
|------------------------------------------------------------|------|-----|-----|---|
| Коефіцієнт власної платоспроможності                       | 4,54 | 15  | 15  | 1 |
| Коефіцієнт загальної ліквідності                           | 5,54 | 13  | 13  | 1 |
| Коефіцієнт фінансової залежності                           | 6,67 | 12  | 12  | 1 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності                         | 0,87 | 12  | 12  | 1 |
| Коефіцієнт постійного активу                               | 0,8  | 10  | 10  | 1 |
| Коефіцієнт співвідношення необоротних та оборотних активів | 2,28 | 10  | 10  | 1 |
| Інтегральна оцінка фінансового стану                       | X    | 100 | 100 | X |

Джерело: розроблено автором

Аналітичні розрахунки засвідчують, що інтегральна оцінка фінансової стійкості компанії АТ «Фармак» складатиме 100 балів, що відповідає I класу та дає можливість оцінити фінансове становище підприємства вище норми, що свідчить про високий рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості.

Таким чином, проведення комплексної контролінгової оцінки фінансової стійкості дозволяє виявити слабкі місця в фінансовому стані підприємства та розробити стратегії для покращення ліквідності і платоспроможності. Це також допомагає визначити резерви для підвищення ефективності діяльності АТ «Фармак» та зниження фінансових ризиків, щоб уникнути можливих кризових ситуацій. Запропонований підхід може бути інтегрований у фінансову систему управління АТ «Фармак», завдяки його універсальності, комплексності оцінювальних критеріїв і простоті розрахунків. Дослідження підтверджують, що ця модель є універсальною та ефективною, що робить її придатною для створення системи контролінгу фінансового стану підприємства.

### Висновки до розділу 3

За результатами розробки перспективних напрямів підвищення ефективності застосування контролінгу на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що повноцінної системи «внутрішнього контролінгу», яка б передбачала здійснення ефективного управління з позиції витрат ресурсів та досягнення очікуваних результатів шляхом відстеження відхилень та корекції управлінських рішень, що впливають на баланс інтересів учасників корпоративних відносин, а також забезпечення ефективного зворотнього зв'язку, тобто функції «діяльність корпорації-власник» на підприємстві АТ «Фармак» не існує.

2. Встановлено, що реалізацію контролінгу слід проводити на основі оптимізаційних методів, сутність яких полягає в максимізації прибутку (або в мінімізації витрат) при передбачуваних обмеженнях обсягів попиту, виробництва, рівня цін; підвищенні ефективності та надійності функціонування підприємства. З цією метою реалізацію повноцінної системи внутрішнього контролінгу автором пропонується розробляти на основі використання відповідних оптимізаційних блоків.

3. Обґрунтовано, що багаторівнева модель оптимізації контролінгу має бути базою для формування ефективної політики управління промисловим підприємством АТ «Фармак», а необхідність її використання обумовлюється тим, що підприємства в умовах ринкової економіки постають перед вибором ринків, на яких вони передбачають реалізовувати свою продукцію, діставати необхідні у виробництві та функціонуванні підприємства ресурси, товари, роботи, послуги; вибором джерел формування позикових коштів та напрямів і обсягів капітальних вкладень тощо.

4. Узагальнено, що запропонований підхід до впровадження повноцінної служби внутрішнього контролінгу АТ «Фармак» має переваги перед традиційними моделями управління. Тому-що служба контролінгу сприяє

досягненню намічених стратегічних завдань, а не тільки стежить за минулими подіями. Звичайно, організація роботи служби контролінгу завжди пов'язана з певними фінансовими, часовими, морально-психологічними втратами, але вони виправдані реструктуризацією управління та підвищенням якості роботи керівників на АТ «Фармак». Вивчення загальних аспектів впровадження служби контролінгу в роботу компанії дає можливість модернізувати організаційну та інформаційну структуру компанії таким чином, щоб вирішити завдання її розвитку.

5. Обґрунтовано, що використання системи контролінгу сприятиме ефективному функціонуванню підприємства АТ «Фармак» у сучасних умовах господарювання. Склад, структура, підходи до організації та умови запровадження у більшості можуть бути перенесені на підприємство АТ «Фармак». Контролінг на сьогодні представляє собою один із найкращих систематизаторів масштабних потоків інформації про рух економічної інформації в межах АТ «Фармак» з метою координації прийняття управлінських рішень.

6. Встановлено, що проведення діагностики інтегрального показника фінансово-господарської діяльності АТ «Фармак» дозволяє отримати детальну інформацію про фінансове становище підприємства на поточному етапі та прогнозувати його подальший розвиток. Оцінка будується на основі розгляду об'єкта дослідження, який характеризується безліччю характеристик і менш значущих показників. Рекомендується об'єднати ці характеристики в комплексну оцінку, використовуючи «теорію адитивної вартості», яка стверджує, що загальна вартість дорівнює сумі індивідуальних значень.

7. Аналітичні розрахунки засвідчують, що інтегральна оцінка фінансової стійкості компанії АТ «Фармак» складатиме 100 балів, що відповідає I класу та дає можливість оцінити фінансове становище підприємства вище норми, що свідчить про високий рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження організації ефективного використання контролінгу в системі управління можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що концепція контролінгу пропонує кардинально новий підхід до корпоративного управління, що ґрунтується на системному поєднанні процесів планування, обліку, контролю та бізнес-аналізу, координації заходів щодо дотримання корпоративних цілей та проектування інформаційної системи, що відповідає встановленим цілям. Таке визначення контролінгу здебільшого пов'язане з ґрунтовним тлумаченням явища контролінгу.

2. Доведено, що контролінг вважається одним із раціональних механізмів корпоративного управління, системою, суттю діяльності якої можна представити процес трансформації й інтеграції сучасних методів обліку, аналізу, планування та контролю в орієнтовану на компанію систему діагностики корпоративного управління та збільшення вартості компанії. У перспективі втілення в життя механізму контролінгу може сприяти скороченню витрат підприємства на основі ефективного використання ресурсів, сприятиме поглибленню конкурентоспроможності на конкурентних ринках та забезпечить зростання ринкової частки компанії.

3. Обґрунтовано, що суть контролінгового підходу до інформаційно-аналітичного забезпечення в менеджменті процесними й структурними перетвореннями розкривається у використанні методології рефлексивного моніторингу – RMA (Reflective Monitoring in Action). Цей підхід характеризується такими особливостями: реалізується людьми, що напряду приймають участь у бізнес-процесах (саморегулювання); ґрунтується на спільній інформаційно-аналітичній системі та визначається не лише діагностувальними, але й прогностичними контурами; виникає не як

зовнішній процес, а як складова внутрішніх організаційних та технологічних процесів у сформованій бізнес-моделі компанії.

4. Визначено, що АТ «Фармак» є одним із найстаріших фармацевтичних підприємств України. Була заснована в 1925 році. Головний офіс знаходиться в Києві, Україна. АТ «Фармак» має власний дослідно-конструкторський комплекс, де проводяться науково-технічні дослідження для виробництва нових зразків препаратів. АТ «Фармак» є лідером фармацевтичної галузі України з розробки, виробництва та постачання високоякісних, ефективних та безпечних лікарських засобів, виробів медичного призначення та БАД.

5. Визначено, що контролінг використовується як інструмент управління складними виробничими системами в компаніях і зарекомендував себе за цей період. Основна перевага контролінгу АТ «Фармак» полягає в системному зв'язку функцій управління, у зв'язку між ними, у створенні єдиної інформаційної бази, тобто контролінг – це система з'єднання управлінських впливів за допомогою різноманітних інструментів, на об'єкти управління. з метою досягнення максимальної ефективності.

6. Встановлено, що особливістю концепції контролінгу в АТ «Фармак» є орієнтація на майбутнє. Використовуючи управлінську інформацію, контролінг спрямований на зменшення невизначеності майбутнього та адаптацію дій підприємства до постійно змінюваних умов. Дослідження показали, що АТ «Фармак» застосовує окремі елементи фінансового контролінгу. Фінансовий контролінг на підприємстві представляє собою систему, яка концентрує контрольні дії на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності, своєчасно виявляє відхилення фактичних результатів від запланованих та приймає оперативні управлінські рішення для нормалізації ситуації.

7. Визначено, що оскільки інтегральний показник фінансової стійкості за 2023 рік має значення менше нуля, можна зробити висновок, що фінансова стійкість АТ «Фармак» протягом цього часу була достатньо невисокою. На відміну від 2023 року, у 2022 році інтегральний показник мав додатне

значення 0,19. Хоча деякі показники рентабельності покращилися, загальна тенденція вказує на зменшення ефективності та рентабельності діяльності підприємства, що потребує детальнішого аналізу причин та розробки коригувальних заходів.

8. Встановлено, що реалізацію контролінгу слід проводити на основі оптимізаційних методів, сутність яких полягає в максимізації прибутку (або в мінімізації витрат) при передбачуваних обмеженнях обсягів попиту, виробництва, рівня цін; підвищенні ефективності та надійності функціонування підприємства. З цією метою реалізацію повноцінної системи внутрішнього контролінгу автором пропонується розробляти на основі використання відповідних оптимізаційних блоків.

9. Узагальнено, що запропонований підхід до впровадження повноцінної служби внутрішнього контролінгу АТ «Фармак» має переваги перед традиційними моделями управління. Тому-що служба контролінгу сприяє досягненню намічених стратегічних завдань, а не тільки стежить за минулими подіями. Звичайно, організація роботи служби контролінгу завжди пов'язана з певними фінансовими, часовими, морально-психологічними втратами, але вони виправдані реструктуризацією управління та підвищенням якості роботи керівників на АТ «Фармак». Вивчення загальних аспектів впровадження служби контролінгу в роботу компанії дає можливість модернізувати організаційну та інформаційну структуру компанії таким чином, щоб вирішити завдання її розвитку.

10. Обґрунтовано, що використання системи контролінгу сприятиме ефективному функціонуванню підприємства АТ «Фармак» у сучасних умовах господарювання. Склад, структура, підходи до організації та умови запровадження у більшості можуть бути перенесені на підприємство АТ «Фармак». Контролінг на сьогодні представляє собою один із найкращих систематизаторів масштабних потоків інформації про рух економічної інформації в межах АТ «Фармак» з метою координації прийняття управлінських рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксентюк М. М. Система контролінгу в стратегічному менеджменті. Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету. Серія: Економічні науки. Луганськ: ЛНАУ, 2006. № 61/84. С. 208-211.
2. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 12. С. 66-69.
3. Ананська М.О. Формування концептуальної моделі бюджетування в системі управління розвитком машинобудівного підприємства. Праці Одеського політехнічного університету. 2013. № 2. С. 336-342.
4. Атамас П.Й. Управлінський облік: Навчальний посібник. Д.- К.: Центр навчальної літератури, 2006. 440 с.
5. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. URL: [http://imanbooks.com/book\\_478](http://imanbooks.com/book_478)
6. Білик М.Д., Заворотній Р.І. та ін .Основи бюджетування: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 454 с.
7. Білокудря Т. С. Огляд сучасних методик прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. Управління розвитком. 2018. № 1. С. 86-88.
8. Боковець В. В. Методичні підходи діагностики підприємств у сучасних умовах господарювання. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 14-19.
9. Боримська К. П. Комплексний підхід до реалізації стратегії економічної безпеки на основі оцінки ефективності інвестиційних проектів у системі контролінгу бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки. 2013. № 5. С. 154-160.
10. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг: навч. посіб. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с.

11. Бутко М. П. Організація системи контролінгу на підприємствах України. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 116-118.
12. Василенко О.В. Антикризове управління підприємством. Посібник. К. 2007. 504 с.
13. Вергун В.А., Ступницький О.І. Контролінг у системі міжнародного бізнесу: навчальний посібник. К.: Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. 2013. 318 с.
14. Вихор М.В., Сокольська Т.В. Програма та методичні рекомендації з вивчення курсу «Контролінг». Біла церква, 2006. БДАУ. 37 с.
15. Вішка І. С. Дослідження та аналізування сучасних підходів в адміністративному менеджменті: «Теорія обмежених систем» (ТОС) і «Збалансована система показників» (BSC). Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. № 748. С. 27-33.
16. Войнаренко М. П., Рзаєва Т. Г. Фінансова стійкість підприємств: проблеми аналізу та оцінки : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 284 с.
17. Герасименко В. М. Місце контролінгу в системі підвищення ефективності менеджменту організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 61. С. 174-179.
18. Годес О. Д. Фінансовий контролінг на підприємстві. Європейський вектор економічного розвитку. № 1 (14). 2013. С. 59-65.
19. Гончаренко О.О., Давидюк Т.В. та ін. Управлінський облік: навч. посібник. К. : УБС НБУ, 2014. 415 с.
20. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
21. Гудзинський О.Д., Аксентюк М.М., Деменіна О.М. Контролінг в системі менеджменту: монографія. Ін-т підготов. кадрів Держ. служби зайнятості України. К., 2009. 225 с.
22. Давидович І. Є. Контролінг: навч. посіб. К.: Центр учбової

літератури, 2018. 552 с.

23. Дашко І. М. Методичні засади оцінювання платоспроможності підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. Вип. 23.4. С. 197-203.

24. Дикань В. Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємств : монографія Укр. держ. акад. залізн. трансп. Х. : «УкрДАЗТ», 2019. 142 с.

25. Дробишева О. О. Антикризове управління як інструмент запобігання банкрутства промислових підприємств в сучасних умовах: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Кременчук, 2019. 20 с.

26. Єгорова Н. В. Діагностика в антикризовому управлінні. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 10. С. 191-196.

27. Жавнерчик О.В. Контролінг: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2019. 135 с.

28. Журавка Ф.О., Кравченко О.В. Методичні засади організації бюджетного контролю. Фінансовий простір. 2015. № 1. С.144-148.

29. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Х.: Мачулін, 2019. 504 с.

30. Іменинник А. М., Міщенко В. Я. Сучасна концепція контролінгу. Економічні науки. 2021. Вип. 2. Т.3. С. 111–116.

31. Калайтан Т.В. Контролінг: навч. посіб. Л.: Новий Світ-2000, 2008. 252 с.

32. Карпенко О. В., Карпенко Д.В. Управлінський облік: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 296 с.

33. Карпенко О.А. Антикризове управління: навч. посіб. К.: 2012. 215 с.

34. Кодекс України з процедур банкрутства від 18 жовтня 2018 року № 2597-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>

35. Козловський А.Т. Організаційне забезпечення реалізації механізму контролінгу інвестиційної діяльності на підприємстві. Економіка і регіон.

2016. № 4. С. 84-91.

36. Конституція України від 28 червня 1996 року.  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

37. Корецький М.Х., Дацій Н.В., Пельтек Л.В. Управлінський облік: Навч.посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 296 с.

38. Кузнецова А.І. Інвестиційне забезпечення розвитку контролінгу на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 17. С. 52-56.

39. Маркіна І.А., Таран-Лала О.В., Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів. Навчальний посібник. К.: ЦУЛ. 2019 с. 304 с.

40. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Затверджено Наказом Міністерства економіки України № 10 від 17.01.2001р. URL : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ed\\_2001\\_01\\_17](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_2001_01_17)

41. Міщенко В.А., Шапран Є.М., Другова О.С., Корзун В.С., Джабарова Г. Філософський трикутник контексту контролінгу в менеджменті підприємства. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2022. № 1-2 (167-168). С.11-20.

42. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. К. : КНТЕУ, 2014. 514 с.

43. Моргун Г. В. Стратегічний контролінг як підсистема стратегічного управління. Бізнес Інформ. 2014. № 4. С. 453-459.

44. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств: підручник. К.: ЦУЛ, 2017. 504 с.

45. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2017. №6. С. 180-191.

46. Оліфіров О.В. Контролінг інформаційної системи підприємства. Монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Тугана-Барановського, 2003. 325 с.

47. Онищенко О. В., Куренна О. О., Крикуненко А. С. Методи обліку витрат та калькулювання собівартості продукції: вітчизняний та зарубіжний

досвід. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 25(2). С. 153-157.

48. Організація і методика економічного аналізу : навч. посіб. У структурно-логічних схемах. Х. : ХДУХТ, 2018. 223 с.

49. Офіційний сайт компанії ТОВ «Фармак». URL: <https://farmak.ua/>

50. Панков В.А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства: Навч. посібник .К.: ЦУЛ, 2017. 278 с.

51. Пар'єва О.О. Сутність процесу бюджетування і елементи його структури. Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України» URL:<https://economics.opu.ua/files/science/oblik/2016/71.pdf>бюз-х

52. Партин Г. О., Загородній А. Г. А ін. Управлінський облік. Підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 340 с.

53. Петренко Л. М. Оцінка та напрямки покращення діагностики підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2017. Вип. 18(1). С. 101-105.

54. Підприємництво: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 241 с.

55. Плагценко Л.О. Фінансовий контролінг: навчальний посібник. К. :ЦУЛ. 2016. 344 с.

56. Податковий Кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

57. Попов О. Управлінський контролінг у процесі реалізації інноваційних проектів. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 2. Том 2. С. 17-23.

58. Портна О.В. Контролінг: Навч. посібник. 2-е вид., перероб. і доп. Львів: Магнолія-2006, 2009. 262 с.

59. Про акціонерні товариства: Закон України від 27 липня 2022 року № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>

60. Про аудиторську діяльність: Закон України від 22 квітня 1993 року

№ 3125-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3125-12#Text>

61. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 року № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

62. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

63. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні: Закон України від 26 січня 1993 року № 2939-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text>

64. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 12 липня 2001 року № 2664-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text>

65. Скоробогатова Н.Є. Особливості контролінгу в сучасних умовах господарювання. 2015. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45628>

66. Сокольська Т. В. та ін. Контролінг як інструмент управління сільськогосподарським підприємством. Сучасний стан та проблеми розвитку статистики, обліку та аудиту в умовах глобалізації та енергозбереження: матеріали V міжн. наук.-практ. конф, м. Дніпро, 4-5 квітня 2017 р. Дніпро, 2017. С. 202-204.

67. Сокольська Т.В. Концепція контролінгу та її реалізація на підприємствах АПК. Економіка та управління АПК. Біла Церква, 2020. Вип. 2 (71). С. 171–174.

68. Сокольська Т.В. Перспективи впровадження системи контролінгу у вітчизняні сільськогосподарські підприємства. Збірник наук. праць Уман. нац. ун-ту садівництва. 2021. Вип. 79. С. 162–167.

69. Сокольська Т.В., Вихор М.В. Опорний конспект лекцій з вивчення курсу у таблицях та схемах. Біла Церква, 2008, БНАУ. 66 с.

70. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 554 с.

71. Хан Д. Пик, Г. Хунгенберг Планування та контроль. Ядро

контролінгу. К.: Финанси та статистика, 2005. 815 с.

72. Хацер М.В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69), № 1. С. 71–77.

73. Ходзицька В. В. Стратегічний контролінг як методичний інструментарій стратегічного управління витратами. Облік і фінанси. 2014. № 4. С. 146-153.

74. Цивільний Кодекс України 16 січня 2003 року № 435-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

75. Чимшит С. І., Бойко Т. Ю. Особливості системи «директ-костинг» в процесі здійснення управлінської діяльності підприємницького кластера. Економіка і регіон. 2012. № 1. С. 203-207.

76. Швиданенко Г. О. Управлінський контролінг: кол. монографія / за заг. ред. Г. О. Швиданенко; Київ: КНЕУ, 2015. 156 с.

77. Швиданенко Г. О., Лаврененко В. В. та ін. Контролінг: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2013. 240.

78. Шиян Н.І., Ковальова О.В. Окремі аспекти формування і розвитку системи контролінгу на підприємстві. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. №3. С. 30-37.

79. Шулла Р.С., Повідайчик М. М. Концептуальні підходи до організації системи управлінського обліку «директ-костинг»: зарубіжний досвід та можливість його адаптації у вітчизняній теорії та практиці. Науковий вісник Ужгородського університету. Сер: Економіка. 2013. Вип. 4. С. 247-254.

80. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 318 с.

## **ДОДАТКИ**

|                                                                               |          |                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------|------------|
|                                                                               |          |                           | КОДИ       |
| Підприємство АТ «Фармак»                                                      |          | Дата (рік, місяць, число) | 31.12.2021 |
| Територія м. Київ                                                             |          | за ЄДРПОУ                 | 00481198   |
| Організаційно-правова форма господарювання АТ                                 |          | за КОАТУУ                 | 8036100000 |
| Вид економічної діяльності Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів |          | за КОПФГ                  | 230        |
| Середня кількість працівників                                                 |          | за КВЕД                   | 21.20      |
| Адреса, телефон 04080, місто Київ, ВУЛИЦЯ КИРИЛИВСЬКА, будинок 63             |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
| Баланс (Звіт про фінансовий стан)                                             |          |                           |            |
| на 31 грудня 2021 року                                                        | Форма №1 | Код за ДКУД               | 1801001    |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |

| Пасив                                                                                                   | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду | На кінець<br>звітного періоду |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                                                       | 2            | 3                                 | 4                             |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                               |              |                                   |                               |
| Зареєстрований капітал                                                                                  | 1400         | 5341                              | 5341                          |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                         | 1401         |                                   |                               |
| Капітал в дооцінках                                                                                     | 1405         |                                   |                               |
| Додатковий капітал                                                                                      | 1410         |                                   | 10786                         |
| Емісійний дохід                                                                                         | 1411         |                                   |                               |
| Накопичені курсові різниці                                                                              | 1412         |                                   |                               |
| Резервний капітал                                                                                       | 1415         |                                   |                               |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                             | 1420         | 842369                            | 994015                        |
| Неоплачений капітал                                                                                     | 1425         |                                   |                               |
| Вилучиний капітал                                                                                       | 1430         |                                   |                               |
| Інші резерви                                                                                            | 1435         | 128                               | 128                           |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                             | <b>1495</b>  | <b>847838</b>                     | <b>1010270</b>                |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                    |              |                                   |                               |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                      | 1500         |                                   |                               |
| Пенсійні зобов'язання                                                                                   | 1505         |                                   |                               |
| Довгострокові кредити банків                                                                            | 1510         | 119860                            | 103000                        |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                         | 1515         |                                   | 31714                         |
| Довгострокові забезпечення                                                                              | 1520         |                                   |                               |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                             | 1521         |                                   |                               |
| Цільове фінансування                                                                                    | 1525         | 467                               | 74                            |
| Благодійна допомога                                                                                     | 1526         |                                   |                               |
| Страхові резерви                                                                                        | 1530         |                                   |                               |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання                                                        | 1531         |                                   |                               |
| резерв збитків або резерв належних витрат                                                               | 1532         |                                   |                               |
| резерв незароблених премій                                                                              | 1533         |                                   |                               |
| інші страхові резерви                                                                                   | 1534         |                                   |                               |
| Інвестиційні контракти                                                                                  | 1535         |                                   |                               |
| Призовий фонд                                                                                           | 1540         |                                   |                               |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                             | 1545         |                                   |                               |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                            | <b>1595</b>  | <b>120327</b>                     | <b>134788</b>                 |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                         |              |                                   |                               |
| Короткострокові кредити банків                                                                          | 1600         | 186962                            | 189489                        |
| Векселі видані                                                                                          | 1605         |                                   |                               |
| Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                                               | 1610         |                                   |                               |
| товари, роботи, послуги                                                                                 | 1615         | 75772                             | 88463                         |
| розрахунки з бюджетом                                                                                   | 1620         | 1319                              | 1900                          |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                      | 1621         |                                   |                               |
| розрахунки зі страхування                                                                               | 1625         | 645                               | 891                           |
| розрахунки з оплати праці                                                                               | 1630         | 3046                              | 4445                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                                              | 1635         | 346                               | 1355                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                        | 1640         |                                   |                               |
| Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків                                        | 1645         |                                   |                               |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                             | 1650         |                                   |                               |
| Поточні забезпечення                                                                                    | 1660         | 10590                             | 13392                         |
| Доходи майбутніх періодів                                                                               | 1665         | 393                               | 393                           |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                        | 1670         |                                   |                               |
| Інші поточні зобов'язання                                                                               | 1690         | 141581                            | 32440                         |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                           | <b>1695</b>  | <b>420654</b>                     | <b>332768</b>                 |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття</b> | <b>1700</b>  |                                   |                               |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                          | <b>1800</b>  |                                   |                               |
| <b>БАЛАНС</b>                                                                                           | <b>1900</b>  | <b>1388819</b>                    | <b>1477826</b>                |

|                                                                               |          |                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------|------------|
|                                                                               |          | Дата (рік, місяць, число) | КОДИ       |
| Підприємство АТ «Фармак»                                                      |          |                           | 31.12.2022 |
| Територія м. Київ                                                             |          | за ЄДРПОУ                 | 00481198   |
| Організаційно-правова форма господарювання АТ                                 |          | за КОАТУУ                 | 8036100000 |
| Вид економічної діяльності Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів |          | за КОПФГ                  | 230        |
| Середня кількість працівників                                                 |          | за КВЕД                   | 21.20      |
| Адреса, телефон 04080, місто Київ, ВУЛИЦЯ КИРИЛІВСЬКА, будинок 63             |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
| Баланс (Звіт про фінансовий стан)                                             |          |                           |            |
| на 31 грудня 2022 року                                                        | Форма №1 | Код за ДКУД               | 1801001    |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |

| Пасив                                                                                                   | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду | На кінець<br>звітнього періоду |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------|--------------------------------|
| 1                                                                                                       | 2            | 3                                  | 4                              |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                               |              |                                    |                                |
| Зареєстрований капітал                                                                                  | 1400         | 5341                               | 5341                           |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                         | 1401         |                                    |                                |
| Капітал в дооцінках                                                                                     | 1405         |                                    |                                |
| Додатковий капітал                                                                                      | 1410         | 10786                              | 3951                           |
| Емісійний дохід                                                                                         | 1411         |                                    |                                |
| Накопичені курсові різниці                                                                              | 1412         |                                    |                                |
| Резервний капітал                                                                                       | 1415         |                                    |                                |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                             | 1420         | 994015                             | 1141882                        |
| Неоплачений капітал                                                                                     | 1425         |                                    |                                |
| Вилучиний капітал                                                                                       | 1430         |                                    |                                |
| Інші резерви                                                                                            | 1435         | 128                                | 128                            |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                             | <b>1495</b>  | <b>1010270</b>                     | <b>1151302</b>                 |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                    |              |                                    |                                |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                      | 1500         |                                    |                                |
| Пенсійні зобов'язання                                                                                   | 1505         |                                    |                                |
| Довгострокові кредити банків                                                                            | 1510         | 103000                             |                                |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                         | 1515         | 31714                              | 2072                           |
| Довгострокові забезпечення                                                                              | 1520         |                                    |                                |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                             | 1521         |                                    |                                |
| Цільове фінансування                                                                                    | 1525         | 74                                 |                                |
| Благодійна допомога                                                                                     | 1526         |                                    |                                |
| Страхові резерви                                                                                        | 1530         |                                    |                                |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання                                                        | 1531         |                                    |                                |
| резерв збитків або резерв належних витрат                                                               | 1532         |                                    |                                |
| резерв незароблених премій                                                                              | 1533         |                                    |                                |
| інші страхові резерви                                                                                   | 1534         |                                    |                                |
| Інвестиційні контракти                                                                                  | 1535         |                                    |                                |
| Призовий фонд                                                                                           | 1540         |                                    |                                |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                             | 1545         |                                    |                                |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                            | <b>1595</b>  | <b>134788</b>                      | <b>2072</b>                    |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                         |              |                                    |                                |
| Короткострокові кредити банків                                                                          | 1600         | 189489                             | 211040                         |
| Векселі видані                                                                                          | 1605         |                                    |                                |
| Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                                               | 1610         |                                    |                                |
| товари, роботи, послуги                                                                                 | 1615         | 88463                              | 80780                          |
| розрахунки з бюджетом                                                                                   | 1620         | 1900                               | 2102                           |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                      | 1621         |                                    |                                |
| розрахунки зі страхування                                                                               | 1625         | 891                                | 1078                           |
| розрахунки з оплати праці                                                                               | 1630         | 4445                               | 5131                           |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                                              | 1635         | 1355                               | 407                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                        | 1640         |                                    |                                |
| Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків                                        | 1645         |                                    |                                |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                             | 1650         |                                    |                                |
| Поточні забезпечення                                                                                    | 1660         | 13392                              | 15524                          |
| Доходи майбутніх періодів                                                                               | 1665         | 393                                | 74                             |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                        | 1670         |                                    |                                |
| Інші поточні зобов'язання                                                                               | 1690         | 32440                              | 90515                          |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                           | <b>1695</b>  | <b>332768</b>                      | <b>406651</b>                  |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття</b> | <b>1700</b>  |                                    |                                |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                          | <b>1800</b>  |                                    |                                |
| <b>БАЛАНС</b>                                                                                           | <b>1900</b>  | <b>1477826</b>                     | <b>1560025</b>                 |

|                                                                               |          |                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------|------------|
|                                                                               |          | Дата (рік, місяць, число) | КОДИ       |
| Підприємство АТ «Фармак»                                                      |          |                           | 31.12.2023 |
| Територія м. Київ                                                             |          | за ЄДРПОУ                 | 00481198   |
| Організаційно-правова форма господарювання АТ                                 |          | за КОАТУУ                 | 8036100000 |
| Вид економічної діяльності Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів |          | за КОПФГ                  | 230        |
| Середня кількість працівників                                                 |          | за КВЕД                   | 21.20      |
| Адреса, телефон 04080, місто Київ, ВУЛИЦЯ КИРИЛІВСЬКА, будинок 63             |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
| Баланс (Звіт про фінансовий стан)                                             |          |                           |            |
| на 31 грудня 2023 року                                                        | Форма №1 | Код за ДКУД               | 1801001    |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |
|                                                                               |          |                           |            |

| Пасив                                                                                                   | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду | На кінець<br>звітнього періоду |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------|--------------------------------|
| 1                                                                                                       | 2            | 3                                  | 4                              |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                               |              |                                    |                                |
| Зареєстрований капітал                                                                                  | 1400         | 5341                               | 5341                           |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                         | 1401         |                                    |                                |
| Капітал в дооцінках                                                                                     | 1405         |                                    |                                |
| Додатковий капітал                                                                                      | 1410         | 3951                               |                                |
| Емісійний дохід                                                                                         | 1411         |                                    |                                |
| Накопичені курсові різниці                                                                              | 1412         |                                    |                                |
| Резервний капітал                                                                                       | 1415         |                                    |                                |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                             | 1420         | 1141882                            | 1221275                        |
| Неоплачений капітал                                                                                     | 1425         |                                    |                                |
| Вилучиний капітал                                                                                       | 1430         |                                    |                                |
| Інші резерви                                                                                            | 1435         | 128                                |                                |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                             | <b>1495</b>  | <b>1151302</b>                     | <b>1226616</b>                 |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                    |              |                                    |                                |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                      | 1500         |                                    |                                |
| Пенсійні зобов'язання                                                                                   | 1505         |                                    |                                |
| Довгострокові кредити банків                                                                            | 1510         |                                    | 22661                          |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                         | 1515         | 2072                               | 3613                           |
| Довгострокові забезпечення                                                                              | 1520         |                                    |                                |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                             | 1521         |                                    |                                |
| Цільове фінансування                                                                                    | 1525         |                                    |                                |
| Благодійна допомога                                                                                     | 1526         |                                    |                                |
| Страхові резерви                                                                                        | 1530         |                                    |                                |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання                                                        | 1531         |                                    |                                |
| резерв збитків або резерв належних витрат                                                               | 1532         |                                    |                                |
| резерв незароблених премій                                                                              | 1533         |                                    |                                |
| інші страхові резерви                                                                                   | 1534         |                                    |                                |
| Інвестиційні контракти                                                                                  | 1535         |                                    |                                |
| Призовий фонд                                                                                           | 1540         |                                    |                                |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                             | 1545         |                                    |                                |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                            | <b>1595</b>  | <b>2072</b>                        | <b>26274</b>                   |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                         |              |                                    |                                |
| Короткострокові кредити банків                                                                          | 1600         | 211040                             | 208600                         |
| Векселі видані                                                                                          | 1605         |                                    |                                |
| Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                                               | 1610         |                                    |                                |
| товари, роботи, послуги                                                                                 | 1615         | 80780                              | 93113                          |
| розрахунки з бюджетом                                                                                   | 1620         | 2102                               | 1309                           |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                      | 1621         |                                    |                                |
| розрахунки зі страхування                                                                               | 1625         | 1078                               | 695                            |
| розрахунки з оплати праці                                                                               | 1630         | 5131                               | 4787                           |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                                              | 1635         | 407                                | 708                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                        | 1640         |                                    |                                |
| Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків                                        | 1645         |                                    |                                |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                             | 1650         |                                    |                                |
| Поточні забезпечення                                                                                    | 1660         | 15524                              | 13583                          |
| Доходи майбутніх періодів                                                                               | 1665         | 74                                 |                                |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                        | 1670         |                                    |                                |
| Інші поточні зобов'язання                                                                               | 1690         | 90515                              | 112784                         |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                           | <b>1695</b>  | <b>406651</b>                      | <b>435579</b>                  |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття</b> | <b>1700</b>  |                                    |                                |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                          | <b>1800</b>  |                                    |                                |
| <b>БАЛАНС</b>                                                                                           | <b>1900</b>  | <b>1560025</b>                     | <b>1688469</b>                 |

|                                                                                         |                  |                                        |                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------|--------------------------------|
| Підприємство АТ «Фармак»                                                                |                  | Дата (рік, місяць, число)<br>за ЄДРПОУ | КОДИ<br>31.12.2021<br>00481198 |
| <b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>                          |                  |                                        |                                |
| <b>за 2021 рік</b>                                                                      |                  |                                        |                                |
|                                                                                         | Форма №2         | Код за ДКУД                            | 1801003                        |
| <b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>                                                          |                  |                                        |                                |
| <b>Стаття</b>                                                                           | <b>Код рядка</b> | <b>За звітний період</b>               | <b>За попередній період</b>    |
| <b>1</b>                                                                                | <b>2</b>         | <b>3</b>                               | <b>4</b>                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2000             | 2444390                                | 2089212                        |
| Чисті зароблені страхові премії                                                         | 2010             |                                        |                                |
| Премії підписані, валова сума                                                           | 2011             |                                        |                                |
| Премії, передані у перестрахування                                                      | 2012             |                                        |                                |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                          | 2013             |                                        |                                |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                              | 2014             |                                        |                                |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                            | 2050             | 1700013                                | 1479503                        |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                           | 2070             |                                        |                                |
| <b>Валовий:</b>                                                                         |                  |                                        |                                |
| прибуток                                                                                | 2090             | 744377                                 | 609709                         |
| збиток                                                                                  | 2095             |                                        |                                |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                         | 2105             |                                        |                                |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                      | 2110             |                                        |                                |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                             | 2111             |                                        |                                |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                                 | 2112             |                                        |                                |
| Інші операційні доходи                                                                  | 2120             | 7886                                   | 6555                           |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю               | 2121             |                                        |                                |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції     | 2122             |                                        |                                |
| Адміністративні витрати                                                                 | 2130             | 75746                                  | 59176                          |
| Витрати на збут                                                                         | 2150             | 408659                                 | 350192                         |
| Інші операційні витрати                                                                 | 2180             | 17795                                  | 8751                           |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2181             |                                        |                                |
| Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182             |                                        |                                |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                                 |                  |                                        |                                |
| прибуток                                                                                | 2190             | 250063                                 | 198145                         |
| збиток                                                                                  | 2195             |                                        |                                |
| Дохід від участі в капіталі                                                             | 2200             |                                        |                                |
| Інші фінансові доходи                                                                   | 2220             | 17                                     | 21                             |
| Інші доходи                                                                             | 2240             | 639                                    | 1008                           |
| Дохід від благодійної допомоги                                                          | 2241             |                                        |                                |
| Фінансові витрати                                                                       | 2250             | 61715                                  | 45067                          |
| Втрати від участі в капіталі                                                            | 2255             |                                        |                                |
| Інші витрати                                                                            | 2270             | 598                                    | 1032                           |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                               | 2275             |                                        |                                |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                                           |                  |                                        |                                |
| прибуток                                                                                | 2290             | 188406                                 | 153075                         |
| збиток                                                                                  | 2295             |                                        |                                |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                   | 2300             | 36690                                  | 28168                          |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                         | 2305             |                                        |                                |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                                                     |                  |                                        |                                |
| прибуток                                                                                | 2350             | 151716                                 | 124907                         |
| збиток                                                                                  | 2355             |                                        |                                |

| II. СУКУПНИЙ ДОХІД                                                  |             |                   |                      |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|----------------------|
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        |                   |                      |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        |                   |                      |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410        |                   |                      |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        |                   |                      |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445        |                   |                      |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> |                   |                      |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        |                   |                      |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> |                   |                      |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | 151716            | 124907               |
| III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ                                    |             |                   |                      |
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Матеріальні затрати                                                 | 2500        | 1138497           | 1107372              |
| Витрати на оплату праці                                             | 2505        | 202857            | 167341               |
| Відрахування на соціальні заходи                                    | 2510        | 38091             | 33243                |
| Амортизація                                                         | 2515        | 136606            | 92682                |
| Інші операційні витрати                                             | 2520        | 321123            | 289891               |
| <b>Разом</b>                                                        | <b>2550</b> | 1837174           | 1690529              |
| IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ                       |             |                   |                      |
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Середньорічна кількість простих акцій                               | 2600        |                   |                      |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій                   | 2605        |                   |                      |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію                       | 2610        |                   |                      |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію          | 2615        |                   |                      |
| Дивіденди на одну просту акцію                                      | 2650        |                   |                      |

|                                                                                         |                  |                           |                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------|-----------------------------|
|                                                                                         |                  |                           | КОДИ                        |
| Підприємство АТ «Фармак»                                                                |                  | Дата (рік, місяць, число) | 31.12.2022                  |
|                                                                                         |                  | за ЄДРПОУ                 | 00481198                    |
| <b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>                          |                  |                           |                             |
| <b>за 2022 рік</b>                                                                      |                  |                           |                             |
|                                                                                         | Форма №2         | Код за ДКУД               | 1801003                     |
| <b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>                                                          |                  |                           |                             |
| <b>Стаття</b>                                                                           | <b>Код рядка</b> | <b>За звітний період</b>  | <b>За попередній період</b> |
| <b>1</b>                                                                                | <b>2</b>         | <b>3</b>                  | <b>4</b>                    |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2000             | 2466638                   | 2444390                     |
| Чисті зароблені страхові премії                                                         | 2010             |                           |                             |
| Премії підписані, валова сума                                                           | 2011             |                           |                             |
| Премії, передані у перестрахування                                                      | 2012             |                           |                             |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                          | 2013             |                           |                             |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                              | 2014             |                           |                             |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                            | 2050             | 1688991                   | 1700013                     |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                           | 2070             |                           |                             |
| <b>Валовий:</b>                                                                         |                  |                           |                             |
| прибуток                                                                                | 2090             | 777647                    | 744377                      |
| збиток                                                                                  | 2095             |                           |                             |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                         | 2105             |                           |                             |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                      | 2110             |                           |                             |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                             | 2111             |                           |                             |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                                 | 2112             |                           |                             |
| Інші операційні доходи                                                                  | 2120             | 7618                      | 7886                        |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю               | 2121             |                           |                             |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції     | 2122             |                           |                             |
| Адміністративні витрати                                                                 | 2130             | 87638                     | 75746                       |
| Витрати на збут                                                                         | 2150             | 433364                    | 408659                      |
| Інші операційні витрати                                                                 | 2180             | 18273                     | 17795                       |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2181             |                           |                             |
| Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182             |                           |                             |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                                 |                  |                           |                             |
| прибуток                                                                                | 2190             | 245990                    | 250063                      |
| збиток                                                                                  | 2195             |                           |                             |
| Дохід від участі в капіталі                                                             | 2200             |                           |                             |
| Інші фінансові доходи                                                                   | 2220             | 28                        | 17                          |
| Інші доходи                                                                             | 2240             | 1537                      | 639                         |
| Дохід від благодійної допомоги                                                          | 2241             |                           |                             |
| Фінансові витрати                                                                       | 2250             | 64569                     | 61715                       |
| Втрати від участі в капіталі                                                            | 2255             |                           |                             |
| Інші витрати                                                                            | 2270             | 1559                      | 598                         |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                               | 2275             |                           |                             |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                                           |                  |                           |                             |
| прибуток                                                                                | 2290             | 181427                    | 188406                      |
| збиток                                                                                  | 2295             |                           |                             |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                   | 2300             | 33366                     | 36690                       |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                         | 2305             |                           |                             |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                                                     |                  |                           |                             |
| прибуток                                                                                | 2350             | 148061                    | 151716                      |
| збиток                                                                                  | 2355             |                           |                             |

| II. СУКУПНИЙ ДОХІД                                                  |             |                   |                      |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|----------------------|
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        |                   |                      |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        |                   |                      |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410        |                   |                      |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        |                   |                      |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445        |                   |                      |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> |                   |                      |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        |                   |                      |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> |                   |                      |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | 148061            | 151716               |
| III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ                                    |             |                   |                      |
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Матеріальні затрати                                                 | 2500        | 1132396           | 1138497              |
| Витрати на оплату праці                                             | 2505        | 245151            | 202857               |
| Відрахування на соціальні заходи                                    | 2510        | 46966             | 38091                |
| Амортизація                                                         | 2515        | 147008            | 136606               |
| Інші операційні витрати                                             | 2520        | 349260            | 321123               |
| <b>Разом</b>                                                        | <b>2550</b> | 1920781           | 1837174              |
| IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ                       |             |                   |                      |
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Середньорічна кількість простих акцій                               | 2600        |                   |                      |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій                   | 2605        |                   |                      |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію                       | 2610        |                   |                      |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію          | 2615        |                   |                      |
| Дивіденди на одну просту акцію                                      | 2650        |                   |                      |

| Підприємство АТ «Фармак»                                                                |           | Дата (рік, місяць, число)<br>за ЄДРПОУ | КОДИ<br>31.12.2023<br>00481198 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>                          |           |                                        |                                |
| <b>за 2023 рік</b>                                                                      |           |                                        |                                |
|                                                                                         | Форма №2  | Код за ДКУД                            | 1801003                        |
| <b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>                                                          |           |                                        |                                |
| Стаття                                                                                  | Код рядка | За звітний період                      | За попередній період           |
| 1                                                                                       | 2         | 3                                      | 4                              |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2000      | 2205165                                | 2466638                        |
| Чисті зароблені страхові премії                                                         | 2010      |                                        |                                |
| Премії підписані, валова сума                                                           | 2011      |                                        |                                |
| Премії, передані у перестрахування                                                      | 2012      |                                        |                                |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                          | 2013      |                                        |                                |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                              | 2014      |                                        |                                |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                            | 2050      | 1643237                                | 1688991                        |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                           | 2070      |                                        |                                |
| <b>Валовий:</b>                                                                         |           |                                        |                                |
| прибуток                                                                                | 2090      | 561928                                 | 777647                         |
| збиток                                                                                  | 2095      |                                        |                                |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                         | 2105      |                                        |                                |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                      | 2110      |                                        |                                |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                             | 2111      |                                        |                                |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                                 | 2112      |                                        |                                |
| Інші операційні доходи                                                                  | 2120      | 10194                                  | 7618                           |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю               | 2121      |                                        |                                |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції     | 2122      |                                        |                                |
| Адміністративні витрати                                                                 | 2130      | 64302                                  | 87638                          |
| Витрати на збут                                                                         | 2150      | 292950                                 | 433364                         |
| Інші операційні витрати                                                                 | 2180      | 9187                                   | 18273                          |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2181      |                                        |                                |
| Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      |                                        |                                |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                                 |           |                                        |                                |
| прибуток                                                                                | 2190      | 205683                                 | 245990                         |
| збиток                                                                                  | 2195      |                                        |                                |
| Дохід від участі в капіталі                                                             | 2200      |                                        |                                |
| Інші фінансові доходи                                                                   | 2220      | 35                                     | 28                             |
| Інші доходи                                                                             | 2240      | 1995                                   | 1537                           |
| Дохід від благодійної допомоги                                                          | 2241      |                                        |                                |
| Фінансові витрати                                                                       | 2250      | 46020                                  | 64569                          |
| Втрати від участі в капіталі                                                            | 2255      |                                        |                                |
| Інші витрати                                                                            | 2270      | 825                                    | 1559                           |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                               | 2275      |                                        |                                |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                                           |           |                                        |                                |
| прибуток                                                                                | 2290      | 160868                                 | 181427                         |
| збиток                                                                                  | 2295      |                                        |                                |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                   | 2300      | 29942                                  | 33366                          |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                         | 2305      |                                        |                                |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                                                     |           |                                        |                                |
| прибуток                                                                                | 2350      | 130926                                 | 148061                         |
| збиток                                                                                  | 2355      |                                        |                                |

| II. СУКУПНИЙ ДОХІД                                                  |             |                   |                      |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|----------------------|
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        |                   |                      |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        |                   |                      |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410        |                   |                      |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        |                   |                      |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445        |                   |                      |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> |                   |                      |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        |                   |                      |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> |                   |                      |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | 130926            | 148061               |
| III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ                                    |             |                   |                      |
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Матеріальні затрати                                                 | 2500        | 1027872           | 1132396              |
| Витрати на оплату праці                                             | 2505        | 194453            | 245151               |
| Відрахування на соціальні заходи                                    | 2510        | 36278             | 46966                |
| Амортизація                                                         | 2515        | 142490            | 147008               |
| Інші операційні витрати                                             | 2520        | 357340            | 349260               |
| <b>Разом</b>                                                        | <b>2550</b> | 1758433           | 1920781              |
| IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ                       |             |                   |                      |
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Середньорічна кількість простих акцій                               | 2600        |                   |                      |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій                   | 2605        |                   |                      |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію                       | 2610        |                   |                      |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію          | 2615        |                   |                      |
| Дивіденди на одну просту акцію                                      | 2650        |                   |                      |