

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Удосконалення фінансового планування для забезпечення розвитку підприємства

здобувач (ка) 4 курсу групи МЕН-21з


спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: Менеджмент

Рачковський М. Д.
(ПІБ здобувача)


(підпис)

Керівник доц., к.е.н. Христенко Л.М.
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)


(підпис)

Київ – 2025

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу


Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
управління, менеджменту та маркетингу д.е.н., проф. О.О. Хандій

 26 березня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Рачковський Микита Дмитрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення фінансового планування для забезпечення розвитку підприємства

керівник роботи Христенко Лариса Миколаївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «16» квітня 2025 р. № 70/14

2. Строк подання здобувачем роботи « 16 » червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері фінансового планування на підприємстві; данні звіту з переддипломної практики за матеріалами діяльності Корпорація «Артеріум»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Дослідження теоретичних аспектів фінансового планування для забезпечення розвитку підприємства. Дослідження середовища функціонування, аналіз стану та результатів економічної діяльності Корпорації «Артеріум». Пропозиції щодо вдосконалення фінансового планування для забезпечення розвитку підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Підходи до визначення категорії «фінансове планування». Порівняльна характеристика видів фінансового планування. Характеристика етапів процесу фінансового планування на підприємстві. Інструменти реалізації етапів фінансового планування. Аналітична інформація про Корпорація «Артеріум». Аналіз господарчих активів Корпорація «Артеріум». Аналіз джерел фінансування господарчих активів Корпорація «Артеріум». SWOT-аналіз Корпорації «Артеріум». Основні фінансові показники діяльності Корпорації «Артеріум». Фінансові індикатори стану Корпорації «Артеріум». Оцінка якості реалізації функцій фінансового управління в Корпорації «Артеріум». Характеристика напрямів вдосконалення фінансового планування на підприємстві в кризових умовах. Пропонована система інструментів у вирішенні проблем реалізації функцій фінансового менеджменту через напрями вдосконалення фінансового планування.

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання « 26 » березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


| № з/п | Назва етапів дипломної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1 | Затвердження та надання теми роботи | березня 2025 р. | |
| 2 | Обґрунтування актуальності теми роботи | квітень 2025 р. | |
| 3 | Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи | квітень 2025 р. | |
| 4 | Надання матеріалів по першому розділу роботи | квітень 2025 р. | |
| 5 | Збір інформації для написання другого розділу роботи | травень 2025 р. | |
| 6 | Надання матеріалів по другому розділу роботи | травень 2025 р. | |
| 7 | Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи | травень 2025 р. | |
| 8 | Надання матеріалів по третьому розділу роботи | червень 2025 р. | |
| 9 | Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів | червень 2025 р. | |
| 10 | Підготовка доповіді до захисту роботи | червень 2025 р. | |

Здобувач


 (підпис)

Рачковський М. Д.
 (прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)

Христенко Л.М.
 (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 84, табл. 14, рис. 8

Фінансовий менеджмент, функції фінансового менеджменту, фінансове планування, стратегічне фінансове планування, оперативне фінансове планування, тактичне фінансове планування, етапи фінансового планування, інструменти фінансового планування, управління фінансовими потоками, гнучке фінансове планування, сценарне фінансове планування, фінансовий контролінг, фінансові ризики.

У кваліфікаційній роботі бакалавра ретельно вивчена сутність, види та завдання фінансового планування, доведено його значущість для забезпечення розвитку підприємства; досліджені етапи фінансового планування на підприємстві та системи інструментів, які приймають участь у реалізації цих етапів; надана характеристика та проведений аналіз результатів фінансово-економічної діяльності фармацевтичної Корпорації «Артеріум»; досліджені чинники зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування фармацевтичної Корпорації «Артеріум»; здійснена діагностика стану фінансового менеджменту в Корпорації «Артеріум». У частині формування пропозицій щодо вдосконалення фінансового планування для забезпечення розвитку підприємства у кваліфікаційній роботі бакалавра виділенні напрями вдосконалення фінансового планування як передумови розвитку підприємства у сучасних кризових умовах, також запропоновані заходи з вирішення проблем реалізації функцій фінансового менеджменту через напрями вдосконалення фінансового планування на підприємстві фармацевтичної галузі.

ABSTRACT

Rachkovskyi M. Improving financial planning to ensure enterprise development. The manuscript.

The bachelor's thesis in the specialty 073 "Management", educational and professional program "Management". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2025.

The bachelor's thesis thoroughly examines the essence, types and objectives of financial planning, proving its importance for ensuring the development of an enterprise; it investigates the stages of financial planning at an enterprise and the systems of tools involved in the implementation of these stages; characterized and analysed the results of the financial and economic activities of the pharmaceutical company 'Arterium Corporation'; investigated the external and internal environmental factors affecting the functioning of the pharmaceutical company 'Arterium Corporation'; diagnosed the state of financial management at 'Arterium Corporation'. In terms of developing proposals for improving financial planning to ensure the development of the enterprise, the bachelor's thesis identifies areas for improving financial planning as a prerequisite for the development of the enterprise in the current crisis conditions and proposes measures to solve the problems of implementing financial management functions through areas for improving financial planning at the pharmaceutical enterprise.

Key words: Financial management, functions of financial management, financial planning, strategic financial planning, operational financial planning, tactical financial planning, stages of financial planning, financial planning tools, cash flow management, flexible financial planning, scenario financial planning, financial controlling, financial risks.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 8 |
| РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА | 8 |
| 1.1. Сутність, види та завдання фінансового планування та його значення для забезпечення розвитку підприємства | 17 |
| 1.2. Етапи та інструменти фінансового планування на підприємстві | 27 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 | 28 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ, АНАЛІЗ СТАНУ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАЦІЇ «АРТЕРІУМ» | 29 |
| 2.1. Характеристика та аналіз результатів фінансово-економічної діяльності фармацевтичної Корпорації «Артеріум» | 29 |
| 2.2. Дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування фармацевтичної Корпорації «Артеріум» | 37 |
| 2.3. Діагностика стану фінансового менеджменту в Корпорації «Артеріум» | 46 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2 | 55 |
| РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА | 57 |
| 3.1. Виділення напрямів вдосконалення фінансового планування як передумова розвитку підприємства у сучасних кризових умовах | 57 |
| 3.2. Вирішення проблем реалізації функцій фінансового менеджменту через напрями вдосконалення фінансового планування | 66 |
| ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 | 73 |
| ВИСНОВКИ | 75 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 80 |

ВСТУП

В умовах війни, економічної нестабільності, зростання інфляції та обмеженого доступу до фінансових ресурсів ефективне фінансове планування стає критично важливим для виживання та розвитку бізнесу. Нестабільність ринків, порушення логістичних ланцюгів та скорочення купівельної спроможності населення створюють додаткові ризики для підприємств. Недостатня увага до якісного прогнозування фінансових потоків, управління витратами та оптимізації ресурсів може призвести до втрати конкурентоспроможності або фінансової неспроможності. Тож, дослідження шляхів удосконалення фінансового планування є необхідним для забезпечення стабільності та розвитку українських компаній. Поряд із цим, актуальність теми посилюється потребою адаптації фінансових стратегій до специфічних умов українського бізнес-середовища. Сучасні підприємства в Україні змушені працювати в умовах частих змін у законодавстві, обмеженого доступу до інвестицій та високого рівня економічної невизначеності. Гнучкі та точні фінансові плани, що враховують як внутрішні особливості підприємства, так і зовнішні фактори, дозволяють мінімізувати ризики та створювати можливості для розвитку. Дослідження цієї теми має практичну цінність, оскільки спрямоване на вирішення реальних проблем, з якими стикаються українські підприємства, прагнучи забезпечити свій розвиток в умовах кризи.

Вагомий внесок у вивчення фінансового планування та забезпечення розвитку підприємства зробили вчені: О. І. Барановський, М. Д. Білик, І. О. Бланк, В. І. Гриньова, І. І. Коблянська, А. М. Поддєрьогін, М. С. Пушкар, Н. І. Строченко, О. О. Терещенко, Л. В. Тєшева, Н. М. Ткаченко, М. П. Хохлов. Їхні праці формують теоретико-методологічну базу, однак єдиний підхід до механізмів фінансового планування для українських підприємств досі відсутній. Дослідження цієї теми є актуальним через потребу в практичних інструментах фінансового планування, які б зменшували фінансові ризики, забезпечували економічну безпеку та слугували антикризовим регулюванням. Удосконалення

фінансового планування, адаптованого до реалій України, сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, залученню інвестицій та сталому розвитку підприємств в умовах невизначеності.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є фінансове планування, його сутність, види та завдання з метою забезпечення розвитку підприємства. Предметом виступають етапи та інструменти фінансового планування на підприємстві. Мета роботи полягає у формуванні пропозицій щодо вдосконалення фінансового планування для забезпечення розвитку підприємства. Інформаційною базою для практичного дослідження виступила Корпорації «Артеріум». Для досягнення мети у кваліфікаційній роботі виконані такі завдання: ретельно вивчена сутність, види та завдання фінансового планування, доведено його значущість для забезпечення розвитку підприємства; досліджені етапи фінансового планування на підприємстві та системи інструментів, які приймають участь у реалізації цих етапів; надана характеристика та проведений аналіз результатів фінансово-економічної діяльності фармацевтичної Корпорації «Артеріум»; досліджені чинники зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування фармацевтичної Корпорації «Артеріум»; здійснена діагностика стану фінансового менеджменту в Корпорації «Артеріум». У частині формування пропозицій щодо вдосконалення фінансового планування для забезпечення розвитку підприємства у кваліфікаційній роботі бакалавра виділенні напрями вдосконалення фінансового планування як передумови розвитку підприємства у сучасних кризових умовах, також запропоновані заходи з вирішення проблем реалізації функцій фінансового менеджменту через напрями вдосконалення фінансового планування.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, види та завдання фінансового планування та його значення для забезпечення розвитку підприємства

Фінансове планування є однією з ключових функцій фінансового менеджменту та невід'ємним елементом успішної діяльності будь-якого підприємства. В сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічністю ринкового середовища, роль планування суттєво зростає, перетворюючись на інструмент не лише досягнення цілей, а й мінімізації фінансових ризиків та забезпечення сталого розвитку. Незважаючи на широке вивчення даного питання вітчизняними та закордонними науковцями, досі не існує єдиного, універсального підходу до трактування його сутності та завдань. Різноманітність поглядів зумовлена відмінностями у наукових школах, специфікою галузей та еволюцією самого поняття. Тому для формування комплексного розуміння доцільно провести порівняльний аналіз існуючих підходів.

У табл. 1.1 подані підходи різних авторів до визначення та основних завдань фінансового планування.

Проведений аналіз наукових підходів до визначення сутності фінансового планування демонструє еволюцію поглядів від простого ресурсного забезпечення до комплексної управлінської технології. Можна виділити кілька ключових напрямів у трактуванні цього поняття. Класичний підхід розглядає планування як процес визначення потреби у фінансових ресурсах та джерел їх покриття для поточної діяльності. Більш сучасні автори розглядають його як невід'ємну складову реалізації фінансової стратегії, інструмент мінімізації ризиків, забезпечення фінансової безпеки та зростання вартості бізнесу.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення категорії «фінансове планування»

| Автор / Джерело | Сутність категорії «фінансове планування» | Основне завдання |
|--|---|--|
| Азаренкова Г. М., Михайленко Г. М., Журавель Т. М. [1] | Процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді. | Забезпечення підприємницької діяльності необхідними джерелами фінансування. |
| Брейлі Р., Майєрс С. [9] | Процес, що складається з: 1) аналізу інвестиційних можливостей та можливостей фінансування; 2) прогнозування наслідків поточних рішень для запобігання неочікуваним втратам; 3) обґрунтування обраного варіанту; 4) оцінка та порівняння результатів із цілями. | Прогноз майбутніх значень показників для уникнення можливих втрат та подальші дії для покращення фінансової безпеки підприємства. |
| Партін Г. О., Загородній А. Г. [33] | Розроблення системи фінансових планів за окремими напрямками фінансової діяльності підприємства, які забезпечують реалізацію його фінансової стратегії у плановому періоді. | Формування оптимальних фінансових планів по всіх видах господарської діяльності. |
| Сіренко Н. М. та ін. [40] | Діяльність, пов'язана з управлінням фінансами та спрямована на забезпечення стійкого фінансового стану і підвищення рентабельності підприємства. | Стабілізація та покращення фінансово-економічних показників підприємства; розробка ефективних шляхів досягнення поставлених цілей. |
| Шелудько В. М. [52] | Процес розробки системи фінансових планів, який полягає у визначенні фінансових цілей, встановленні ступеня відповідності цих цілей поточному фінансовому стану підприємства та формулюванні послідовності дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. | Формулювання послідовності дій для досягнення фінансових цілей кількісного та якісного характеру. |
| Бланк І. О. [8] | Управлінська технологія, що забезпечує взаємозв'язок між прогнозованими потребами у фінансових ресурсах та джерелами їх формування на основі розробленої фінансової стратегії підприємства. | Досягнення фінансової рівноваги підприємства в процесі його стратегічного розвитку шляхом синхронізації обсягів та строків надходження і використання фінансових ресурсів. |
| Дорошенко О. О., Сорокати В. М. [14] | Інструмент зменшення фінансових ризиків в процесі ведення господарської діяльності та забезпечення належного рівня фінансової безпеки суб'єкта господарювання. | Мінімізація фінансових ризиків та підтримання належного рівня фінансової безпеки підприємства. |
| Терещенко О. О. [44] | Система управлінських дій та рішень, спрямованих на розробку фінансової стратегії підприємства, її конкретизацію через систему планів і бюджетів та організацію контролю за їх виконанням з метою забезпечення фінансової безпеки та зростання ринкової вартості бізнесу. | Забезпечення фінансової стійкості, безпеки та зростання ринкової вартості підприємства через розробку та реалізацію обґрунтованої фінансової стратегії. |

Продовження табл. 1.1

| Автор / Джерело | Сутність категорії «фінансове планування» | Основне завдання |
|--------------------------------------|--|---|
| Коваленко Л. О., Ремньова Л. В. [21] | Процес розробки системи заходів щодо забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами та підвищення ефективності його фінансової діяльності в майбутньому періоді. | Визначення шляхів найбільш ефективного формування та використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. |
| Рубаха М.В., Галайко А.М. [39] | Процес розробки та реалізації системи управлінських рішень, що спрямовані на формування, розподіл та використання фінансових ресурсів підприємства з метою досягнення його стратегічних цілей. | Досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом ефективного управління фінансовими ресурсами. |
| Гріщенко І.В., Гринчук Т.П. [12] | Цілеспрямована діяльність щодо визначення майбутніх фінансових потреб для забезпечення сталого розвитку підприємства та пошуку джерел їх покриття. | Забезпечення сталого розвитку підприємства через обґрунтування фінансових потреб та джерел їх задоволення. |
| Тищенко В. В. [45] | Процес визначення потреби підприємства у фінансових ресурсах та вибору найбільш ефективних джерел їх залучення для фінансування операційної та інвестиційної діяльності. | Оптимізація структури капіталу та ефективне фінансування поточної та інвестиційної діяльності для підтримки розвитку. |

Важливо, що новітні дослідження все частіше пов'язують фінансове планування із забезпеченням сталого розвитку підприємства, що підкреслює його довгострокову та стратегічну орієнтацію [12]. Тож, більшість науковців сходяться на тому, що фінансове планування – це комплексний, динамічний процес, спрямований у майбутнє та інтегрований у загальну систему управління.

Отже, на основі узагальнення наведених підходів, у межах даної кваліфікаційної роботи пропонується розглядати фінансове планування як безперервний, циклічний процес управління, що є фінансовим підґрунтям для реалізації стратегії розвитку підприємства. Цей процес полягає у розробці та виконанні системи взаємопов'язаних планів і бюджетів на основі аналізу та прогнозування, що дозволяє обґрунтовувати управлінські рішення для досягнення стратегічних цілей, забезпечувати фінансову стійкість, мінімізувати ризики та сприяти сталому зростанню ринкової вартості підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Аналіз еволюції підходів до категорії «фінансове планування» свідчить

про його докорінну трансформацію. На зміну жорсткому директивному плануванню, характерному для адміністративно-командної економіки, прийшли гнучкі управлінські концепції, орієнтовані на безперервне вдосконалення. Яскравим прикладом такого переходу є розроблена ще в середині XX століття класична модель управління якістю, відома як цикл Демінга [14].

Цей підхід, що позначається аббревіатурою PDCA, розшифровується як Plan-Do-Check-Act (з англ. «Плануй – Виконуй – Перевіряй – Дій/Коригуй»). Він являє собою не просто послідовність дій, а замкнений ітераційний цикл: від розробки плану (Plan), його практичного втілення (Do), через перевірку отриманих результатів та їх відхилень від запланованих (Check), і до подальших коригувальних дій та стандартизації успішних рішень (Act), що стають основою для нового витка планування (рис. 1.1).

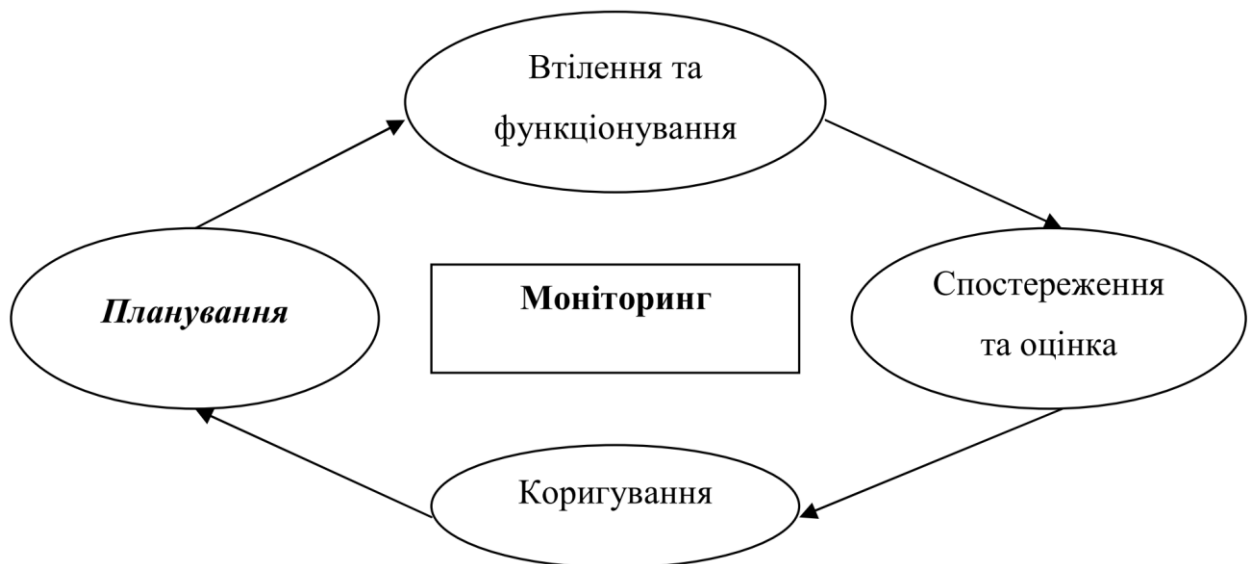


Рис. 1.1. Схематичне зображення циклу PDCA «Плануй – Виконуй – Перевіряй – Дій/Коригуй» [3]

А отже, ця концепція заклала фундамент для сприйняття планування не як статичного документа, а як динамічного процесу постійної адаптації та покращення діяльності підприємства [14].

Фундаментальну роль планування як вихідного пункту управлінського циклу ілюструє також модель моніторингу господарської діяльності, побудована на принципах теорії автоматичного управління (ТАУ). Подібно до

інженерних систем, цей підхід розглядає управління як замкнений контур, що починається саме з етапу планування (рис. 1.2). Ключова значущість цього першого етапу полягає у формуванні інформаційної основи для всієї системи: на ньому визначається та обґрунтовується сукупність планових показників. Саме ці показники згодом слугуватимуть еталоном для порівняння з фактичними даними на етапах обліку, контролю та аналізу, дозволяючи приймати обґрунтовані управлінські рішення [14].

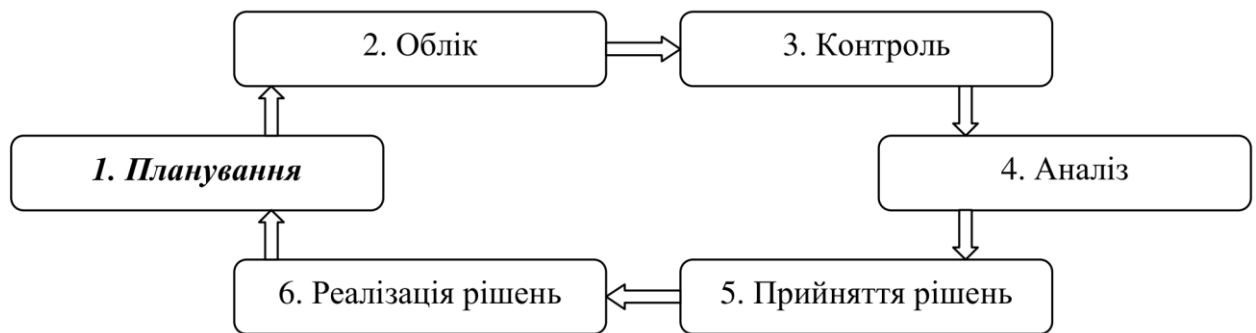


Рис. 2. Схематичне зображення циклу ТАУ [17]

А отже, фінансове планування посідає фундаментальне місце в загальному управлінському циклі підприємства, виступаючи не окремою функцією, а вихідним пунктом для всієї подальшої діяльності. Як ілюструють класичні управлінські моделі, такі як цикл Демінга (PDCA) та теорія автоматичного управління (ТАУ), саме етап планування є першим та визначальним у послідовності управлінських дій. На цьому етапі не просто розробляються фінансові документи, а формується система планових показників, яка стає основою та еталоном для подальшого обліку, контролю та аналізу результатів діяльності. Без чітко розробленого фінансового плану функції контролю та аналізу втрачають свою дієвість, оскільки відсутня база для порівняння та виявлення відхилень. Тож, фінансове планування надає кількісну визначеність стратегічним цілям, задає вектор для оперативних рішень і створює інформаційне підґрунтя, що пов'язує всі етапи управлінського циклу в єдину, цілеспрямовану систему.

Фінансове планування є багатограним процесом, класифікація якого дозволяє структурувати та систематизувати управлінську діяльність на

підприємстві. Залежно від обраних критеріїв, існують різні підходи до виділення видів фінансового планування, що допомагає чітко розмежовувати цілі, завдання, горизонти та інструменти для кожного з них. Така диференціація є ключовою для побудови ефективної та гнучкої системи фінансового менеджменту.

Найбільш поширеною та фундаментальною є класифікація видів фінансового планування за часовим горизонтом (тривалістю планового періоду). Відповідно до цього критерію виділяють стратегічне, тактичне та оперативне планування, які разом утворюють єдину ієрархічну систему [6,7,8] (табл. 1.2).

1) Стратегічне (перспективне) фінансове планування є вищим рівнем в ієрархії фінансового планування та орієнтоване на довгострокову перспективу, зазвичай на період від 3 до 5 років і більше. Його головна мета – визначення ключових фінансових цілей та шляхів їх досягнення в рамках загальної стратегії розвитку підприємства [35]. Основні завдання стратегічного фінансового планування: формування фінансової ідеології та фінансової стратегії компанії; прогнозування основних фінансових показників: обсягів продажів, прибутку, потреби в інвестиціях та джерел їх фінансування; обґрунтування та планування великих інвестиційних проєктів; забезпечення довгострокової фінансової стійкості та максимізація ринкової вартості підприємства [44]. Результатом цього процесу є розробка стратегічного фінансового плану, який часто включає прогнозний баланс, звіт про фінансові результати та звіт про рух грошових коштів на кілька років уперед [22].

2) Тактичне (поточне) фінансове планування є сполучною ланкою між стратегічними цілями та оперативною діяльністю. Воно конкретизує та деталізує показники стратегічного плану на середньостроковий період, як правило, на один рік. Основні завдання тактичного фінансового планування: розробка річного фінансового плану (бюджету) підприємства з розбивкою по кварталах; визначення планової потреби в оборотних коштах та джерел їх покриття; планування доходів, витрат та фінансових результатів від усіх видів діяльності; розробка кредитного плану та плану капітальних інвестицій на рік [49]. Основними документами на цьому рівні є річний фінансовий план, план руху

грошових коштів (cash flow), плановий баланс, а також система бюджетів окремих підрозділів [35].

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика видів фінансового планування

| Критерій порівняння | Стратегічне планування | Тактичне (поточне) планування | Оперативне планування |
|----------------------|--|--|--|
| Часовий горизонт | Довгостроковий (від 3-5 років і більше). | Середньостроковий (зазвичай, 1 рік). | Короткостроковий (квартал, місяць, тиждень, день). |
| Основна мета | Визначення фінансової ідеології та стратегії, забезпечення довгострокової стійкості та максимізація ринкової вартості. | Конкретизація та деталізація стратегічних планів; розробка річних бюджетів для досягнення стратегічних цілей. | Забезпечення постійної платоспроможності та ліквідності підприємства шляхом управління грошовими потоками. |
| Рівень деталізації | Узагальнений, агрегований. Оперує ключовими, прогнозними показниками без глибокої деталізації. | Деталізований. Розробка конкретних планових показників, доходів, витрат та бюджетів для підрозділів. | Максимально деталізований. Планування конкретних платежів, надходжень та грошових залишків на рахунках. |
| Ключові завдання | 1) Формування фінансової стратегії. 2) Прогнозування основних фінансових показників. 3) Планування великих інвестиційних проєктів. | 1) Розробка річного фінансового плану (бюджету). 2) Планування потреби в оборотних коштах. 3) Планування доходів, витрат та фінансових результатів на рік. | 1) Складання та контроль виконання платіжного календаря. 2) Розробка касового плану. 3) Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. |
| Основні документи | Стратегічний фінансовий план, прогнозний баланс, довгострокові інвестиційні програми. | Річний фінансовий план (баланс доходів та витрат), план руху грошових коштів (cash flow), система бюджетів. | Платіжний календар, касовий план, бюджет грошових коштів, касові заявки. |
| Ступінь визначеності | Високий ступінь невизначеності, має переважно прогнозний, імовірнісний характер. | Середній ступінь невизначеності. Поєднує прогнозні дані з директивними показниками на рік. | Високий ступінь визначеності. Оперує точними сумами та датами платежів, має директивний характер. |

3) Оперативне фінансове планування є найнижчим, але не менш важливим рівнем, що охоплює короткострокові періоди – квартал, місяць, декаду, тиждень. Його головна мета – забезпечення постійної платоспроможності та ліквідності підприємства шляхом ефективного управління грошовими потоками [2]. Основні завдання оперативного фінансового планування: складання та контроль

виконання платіжного календаря; розробка касового плану (бюджету грошових коштів) для контролю надходжень та виплат; управління дебіторською та кредиторською заборгованістю; забезпечення своєчасного виконання зобов'язань перед постачальниками, персоналом, бюджетом та банками [22]. Інструментами оперативного планування є платіжний календар, касові заявки, розрахунки потреби в короткострокових кредитах та інші подібні документи, що дозволяють здійснювати щоденний фінансовий контроль.

Окрім часового горизонту, фінансове планування можна класифікувати й за іншими ознаками:

за змістом: план доходів і витрат (фінансових результатів); план руху грошових коштів; плановий баланс активів та пасивів; план капітальних інвестицій; кредитний план [49];

за сферою охоплення: загальнокорпоративне планування: охоплює діяльність всього підприємства; планування за центрами відповідальності (бюджетування), коли розробка бюджетів відбувається для окремих структурних підрозділів (цехів, відділів) або напрямів діяльності [44];

за ступенем варіативності: жорстке (директивне) планування: передбачає один, незмінний варіант розвитку; гнучке (варіантне) планування: розробка кількох сценаріїв (оптимістичного, реалістичного, песимістичного) для адаптації до змін у зовнішньому середовищі [7,8].

А отже, різні види фінансового планування формують єдину, цілісну систему. Стратегічне планування визначає довгостроковий вектор розвитку, тактичне – перетворює його на конкретні річні завдання, а оперативне – забезпечує їх виконання в режимі реального часу, підтримуючи фінансову стабільність підприємства.

Результатом фінансового планування є система фінансових планів, то б то документів, що являють собою дорожню карту для досягнення поставлених фінансових цілей щодо розвитку підприємства. Така система будується за ієрархічним принципом, поєднуючи три ключові види планів. На вершині знаходяться стратегічні (перспективні) плани (на 3-5 років), що визначають

довгострокові цілі, інвестиційну політику та структуру капіталу. На їх основі розробляються поточні (річні) плани у вигляді системи бюджетів (доходів і витрат, руху грошових коштів), які деталізують стратегію на найближчий рік. Для щоденного управління ліквідністю та забезпечення своєчасних розрахунків використовуються оперативні плани, головним з яких є платіжний календар. Разом ці плани створюють єдиний механізм, де кожен наступний рівень конкретизує попередній, забезпечуючи підпорядкування щоденних фінансових операцій глобальним цілям компанії.

Таким чином, у сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою невизначеністю та динамічністю, роль фінансового планування значно зростає, перетворюючись на ключовий інструмент адаптації, мінімізації ризиків та забезпечення сталого розвитку підприємства. Воно являє собою безперервний, циклічний процес управління, що є фінансовим підґрунтям для реалізації стратегії розвитку підприємства. Цей процес полягає у розробці та виконанні взаємопов'язаних системи планів і бюджетів, що дозволяє обґрунтовувати управлінські рішення для досягнення стратегічних цілей, забезпечувати фінансову стійкість, мінімізувати ризики, сприяти розвитку підприємства, що підпалюється зростанням ринкової вартості бізнесу. Єдина система планування реалізується на трьох ієрархічних рівнях: стратегічному, що визначає довгострокові фінансові цілі та стратегію; тактичному, де стратегічні завдання конкретизуються у річних бюджетах; та оперативному, що забезпечує щоденну платоспроможність і ліквідність. З огляду на те, що фінансове планування є безперервним процесом, що охоплює різні часові горизонти, особливої актуальності набуває розгляд послідовності етапів його реалізації на підприємстві. Це передбачає дослідження конкретних методів та інструментів, що застосовуються на кожному етапі – від аналізу до контролю – з урахуванням специфіки стратегічного, тактичного та оперативного рівнів. Результатом фінансового планування є система фінансових планів, то б то документів, що являють собою дорожню карту для досягнення поставлених фінансових цілей щодо розвитку підприємства.

1.2. Етапи та інструменти фінансового планування на підприємстві

Фінансове планування є безперервним, циклічним процесом управління, спрямованим на визначення майбутнього фінансового стану підприємства та шляхів його досягнення. Цей процес складається з кількох послідовних та взаємопов'язаних етапів, що забезпечують системний підхід до управління фінансами та охоплюють усі часові рівні: стратегічний, тактичний та оперативний. Хоча у науковій літературі можна зустріти різні підходи до класифікації (від трьох до семи етапів), найбільш повно сутність процесу розкриває модель, що включає шість основних стадій [7,8].

У табл. 1.3 подана характеристика етапів процесу фінансового планування.

Таблиця 1.3

Характеристика етапів процесу фінансового планування на підприємстві

| Етап | Рівень планування | Ключова мета | Основний зміст та ключові дії | Підсумковий документ (результат) |
|---|--------------------------------------|--|---|--|
| Етап 1. Аналітичний (підготовчий) | Стратегічний, тактичний, оперативний | Оцінити фінансовий стан, виявити тенденції, ризики та можливості. | 1) Аналіз фінансової звітності за 3-5 років. 2) Розрахунок та аналіз фінансових коефіцієнтів. 3. Аналіз зовнішнього середовища. | Аналітичний звіт про фінансовий стан підприємства |
| Етап 2. Постановка фінансових цілей | Стратегічний, тактичний, оперативний | Сформулювати чіткі, вимірювані та узгоджені фінансові цілі. | 1) Визначення довгострокових стратегічних цілей. 2) Формулювання тактичних (річних) завдань. 3) Постановка оперативних цілей (квартал, місяць). | Карта стратегічних і тактичних фінансових цілей |
| Етап 3. Розробка стратегії та проєктів планів | Стратегічний, тактичний | Визначити шляхи досягнення цілей та розробити проєкти бюджетів. | 1) Формування фінансової політики (дивідендна, кредитна). 2) Складання проєктів бюджетів. 3) Сценарне планування (оптиміст., песиміст.). | 1) Фінансова стратегія. 2) Проєкти річних бюджетів |
| Етап 4. Узгодження та затвердження планів | Тактичний | Створити єдиний, збалансований та реалістичний річний фінансовий план. | 1) Ітераційне узгодження бюджетів між підрозділами. 2) Оптимізація планових показників. 3) Затвердження фінальної версії керівництвом. | Зведений річний фінансовий план (система бюджетів) |

| Етап | Рівень планування | Ключова мета | Основний зміст та ключові дії | Підсумковий документ (результат) |
|--------------------------------------|------------------------|--|---|--|
| Етап 5. Організація виконання планів | Тактичний, оперативний | Забезпечити практичну реалізацію затвердженого плану. | 1) Доведення планових завдань до виконавців. 2) Закріплення центрів фінансової відповідальності. 3) Розробка системи мотивації. | Наказ про введення в дію системи бюджетування / Положення про фінансову відповідальність |
| Етап 6. Контроль та коригування | Оперативний, тактичний | Забезпечити досягнення цілей шляхом моніторингу та своєчасного реагування на відхилення. | 1) Облік фактичних показників. 2) Проведення аналізу «план-факт». 3) Аналіз причин відхилень та прийняття рішень. | Звіти про виконання бюджетів (план-факт аналіз) / Аналітичні записки |

Етап 1. Аналітичний (підготовчий). Це фундаментальний етап, на якому закладається основа для всіх подальших планових рішень. Його головна мета – комплексна оцінка фінансового стану підприємства за попередні періоди та аналіз умов, в яких воно функціонуватиме у плановому періоді. Аналіз проводиться в розрізі всіх часових горизонтів: вивчаються довгострокові тренди (основа для стратегічного рівня), аналізуються результати минулих років (для тактичного планування) та оцінюється поточна ліквідність (для оперативного рівня).

До змістовних елементів цього етапу відносять (рис. 1.3):

1.1) Ретроспективний аналіз фінансової діяльності. Здійснюється глибокий аналіз фінансової звітності за останні 3-5 років. Розраховуються та аналізуються в динаміці ключові фінансові коефіцієнти: ліквідності, ділової активності, рентабельності та фінансової стійкості [41]. Для глибокого аналізу фінансової звітності та розрахунку ключових коефіцієнтів застосовуються такі методи: горизонтальний аналіз (метод, що полягає у порівнянні кожної позиції фінансової звітності з попереднім періодом); вертикальний (структурний) аналіз (метод, що визначає структуру підсумкових фінансових показників); трендовий аналіз (поглиблений варіант горизонтального аналізу, де динаміка показників вивчається за тривалий період (3-5+ років)); коефіцієнтний аналіз (розрахунок та інтерпретація відносних показників, що характеризують різні

аспекти фінансової діяльності); факторний аналіз (метод, що дозволяє визначити ступінь впливу окремих факторів на зміну узагальнюючого фінансового показника).

1.2) Виявлення тенденцій та слабких місць. За результатами аналізу визначаються ключові тенденції, позитивні та негативні аспекти фінансової діяльності. Для узагальнення результатів аналізу та визначення стратегічних пріоритетів використовуються методи, що допомагають структурувати інформацію: SWOT-аналіз (інтегральний метод, що дозволяє систематизувати результати внутрішнього та зовнішнього аналізу); бенчмаркінг (порівняльний аналіз) (метод порівняння фінансових показників підприємства із середньогалузевими значеннями або з показниками головних конкурентів); аналіз «вузьких місць» (Bottleneck Analysis) (метод, сфокусований на виявленні ключових обмежуючих факторів у фінансовій системі підприємства).



Рис. 1.3. Інструменти реалізації аналітичного (підготовчого) етапу

1.3) Аналіз зовнішнього середовища. Проводиться оцінка макроекономічних факторів, стану галузі, рівня конкуренції, змін у податковому законодавстві та інших зовнішніх умов [7,8]. Для оцінки макроекономічних факторів, стану галузі та конкурентного середовища застосовуються такі інструменти стратегічного аналізу: PEST-аналіз (інструмент для аналізу ключових аспектів

макросередовища; аналіз п'яти сил Портера (модель для глибокого аналізу конкурентного середовища в галузі); моніторинг законодавства (метод відстеження змін у податковому, митному, валютному та іншому законодавстві, що може прямо вплинути на фінансові потоки та результати діяльності підприємства).

Ключовим результатом аналітичного (підготовчого) етапу є підсумковий документ у формі аналітичний звіт про фінансовий стан підприємства. Цей звіт містить розрахунки ключових показників, аналіз їх динаміки, висновки про сильні та слабкі сторони фінансової діяльності та перелік ключових ризиків і можливостей.

Етап 2. Постановка фінансових цілей та завдань. На основі даних, отриманих на аналітичному етапі, формуються фінансові цілі, які ієрархічно узгоджуються з часовими рівнями планування.

До змістовних елементів цього етапу відносять (рис. 1.4):

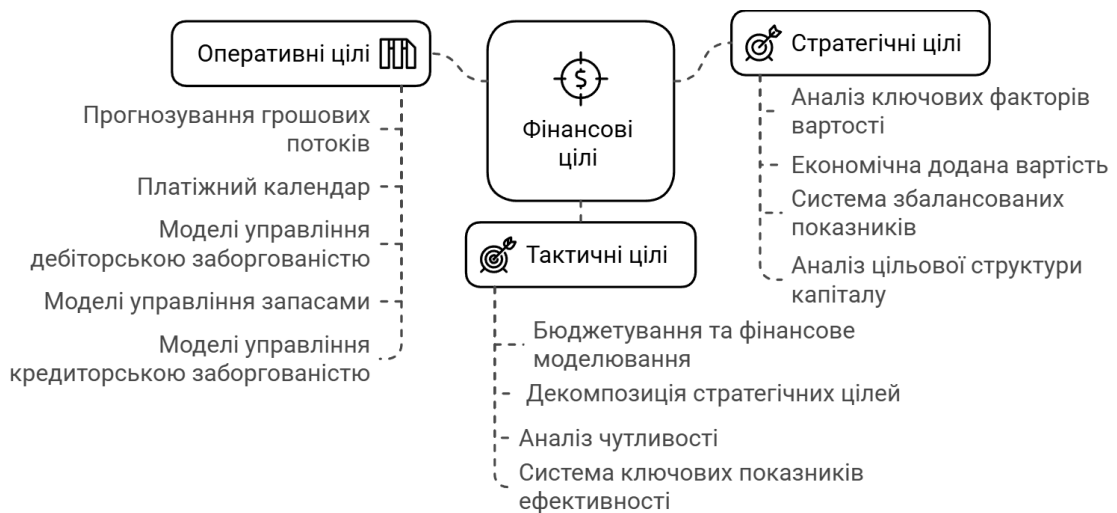


Рис. 1.4. Інструменти реалізації етапу постановка фінансових цілей та завдань

1) Стратегічні цілі (3-5+ років): довгострокові орієнтири. Стратегічні цілі визначають довгостроковий вектор фінансового розвитку та спрямовані на зростання фундаментальної вартості бізнесу. Інструментами виступають:

концепція управління, орієнтованого на вартість (Value-Based Management, VBM) є провідною методологією, згідно з якою головною метою є максимізація ринкової вартості компанії. В рамках VBM використовуються такі інструменти: 1) аналіз ключових факторів вартості (Key Value Drivers), в

ході якого визначаються показники, що мають найбільший вплив на вартість бізнесу (темпи зростання доходу, рентабельність власного капіталу та ін.); 2) економічна додана вартість (Economic Value Added, EVA) – показник, який за-тверджує, що вартість компанії вища за вартість залученого капіталу;

система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) - інструмент стратегічного управління, який дозволяє узгодити фінансові цілі з цілями в інших трьох перспективах: «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси» та «Навчання і розвиток». Це гарантує, що фінансова стратегія не суперечить загальній стратегії компанії, а підтримує її;

аналіз цільової структури капіталу – метод, спрямований на визначення оптимального співвідношення між власним та позиковим капіталом, яке мінімізує середньозважену вартість капіталу (WACC) та максимізує вартість компанії. Стратегічною ціллю є досягнення та підтримка цієї цільової структури.

2) Тактичні цілі (1 рік): річні завдання, що конкретизують стратегію (збільшити чистий прибуток на 15%, досягти рентабельності активів 10%). Тактичні цілі конкретизують стратегію у вимірюваних річних завданнях і є основою для бюджетування:

бюджетування та фінансове моделювання, за допомогою якого створюється детальний річний бюджет (доходів і витрат, руху грошових коштів), що дозволяє розрахувати та встановити конкретні планові показники діяльності;

декомпозиція (каскадування) стратегічних цілей – метод, за допомогою якого довгострокові стратегічні цілі розбиваються на менші річні завдання;

аналіз чутливості («What-if» аналіз) – інструмент фінансового моделювання, що дозволяє перевірити, як зміниться кінцевий результат при зміні ключових вхідних параметрів, що допомагає встановити досяжні (Achievable) та реалістичні (Relevant) цілі в рамках SMART-критеріїв;

система ключових показників ефективності (KPIs), за допомогою якої встановлюються чіткі числові значення для фінансових KPI на плановий рік, що перетворює загальні наміри на конкретні завдання для менеджменту.

3) Оперативні цілі (місяць, квартал): короткострокові завдання

(забезпечення певного рівня грошового залишку, дотримання платіжної дисципліни) [50]. Усі цілі мають відповідати критеріям SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, доречні, обмежені в часі). До інструментів відносять:

прогнозування грошових потоків (Cash Flow Forecasting) спрямоване на створення короткострокових прогнозів надходжень та видатків грошових коштів, яке дозволяє встановити цілі щодо мінімально необхідного залишку грошей на рахунках;

платіжний календар (детальний графік усіх платежів та надходжень на найближчий період) – інструмент дозволяє ставити щоденні цілі щодо управління ліквідністю та уникнення касових розривів;

моделі управління оборотним капіталом: 1) управління дебіторською заборгованістю (аналіз старіння заборгованості для встановлення цілі щодо середнього періоду її інкасації); 2) управління запасами (використання моделей економічно обґрунтованого розміру замовлення, EOQ) для встановлення цілей щодо оптимального рівня запасів, що мінімізує витрати на їх зберігання; 3) управління кредиторською заборгованістю (встановлення цілей щодо середнього періоду погашення власних зобов'язань для ефективного використання комерційного кредиту як джерела фінансування).

Використання спеціалізованих інструментів на кожному рівні дозволяє побудувати цілісну, узгоджену та обґрунтовану систему фінансових цілей, яка є дороговказом для всієї подальшої планової діяльності.

Ключовим результатом етапу є формалізований документ «Карта стратегічних і тактичних фінансових цілей підприємства», що слугує орієнтиром для розробки конкретних планів.

Етап 3. Розробка фінансової стратегії та проєктів фінансових планів. Це етап пошуку та вибору найефективніших шляхів досягнення поставлених цілей, де розробляються як довгострокові політики, так і проєкти річних бюджетів. До змістовних елементів цього етапу відносять (рис. 1.5):

На стратегічному рівні формується фінансова політика за ключовими напрямками: дивідендна, кредитна, інвестиційна, амортизаційна політика та ін.

[41]. До інструментарію на стратегічному рівні відносять: 1) інвестиційна політика: застосування методів оцінки інвестицій (NPV, IRR, термін окупності) для відбору найефективніших проєктів капітальних вкладень; 2) кредитна політика: оптимізація структури капіталу шляхом аналізу фінансового левериджу та його впливу на вартість капіталу (WACC) і кредитні рейтинги; 3) дивідендна політика: аналіз моделей дивідендних виплат (залишкової, стабільної) для визначення оптимального співвідношення між реінвестуванням прибутку та виплатами власникам; 4) амортизаційна політика: порівняльний аналіз методів амортизації (прямолінійного, прискореного) для оптимізації податкових платежів.



Рис. 1.5. Інструменти реалізації етапу розробки фінансової стратегії та проєктів фінансових планів

На тактичному рівні на основі прогнозів продажів та розроблених політик складаються проєкти річних бюджетів: бюджету доходів і витрат, бюджету руху грошових коштів та прогнозного балансу. Зазвичай розробляється кілька сценаріїв: оптимістичний, реалістичний та песимістичний [53]. До інструментарію тактичного рівня відносять: 1) прогнозування продажів: використання статистичних та експертних методів для формування основи всіх планових розрахунків; 2) бюджетування (послідовна розробка системи бюджетів (операційних та фінансових) для формування проєктів звіту про прибутки, руху грошових коштів та балансу; 3) сценарне моделювання: проведення «Що-якщо» аналізу для створення оптимістичного, реалістичного та песимістичного варіантів бюджетів та оцінки пов'язаних з ними фінансових ризиків.

На цьому етапі формується два типи документів: фінансова стратегія

підприємства (стратегічний рівень) та проекти річних бюджетів (тактичний рівень).

Етап 4. Узгодження, оптимізація та затвердження фінансових планів. Цей етап переважно стосується тактичного рівня планування, оскільки його головне завдання – перетворити розрізнені проекти бюджетів на єдиний, збалансований та офіційно затверджений річний план.

До змістовних елементів цього етапу відносять (рис. 1.6):

ітеративне узгодження: проекти бюджетів узгоджуються між різними підрозділами для досягнення компромісу між їхніми потребами та фінансовими можливостями компанії;

оптимізація: фінальний план перевіряється на збалансованість (узгодженість прибутків та інвестиційних потреб, відсутність касових розривів);

затвердження: збалансована версія подається на розгляд та затвердження вищому керівництву [35].

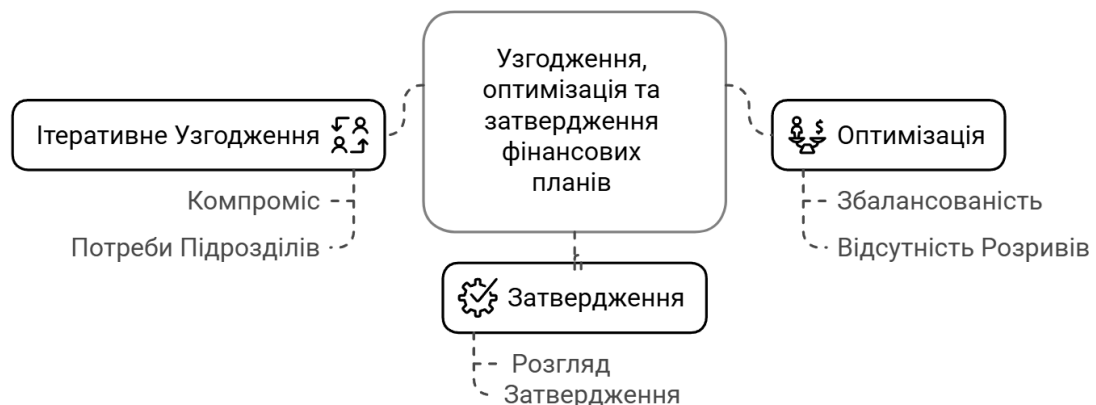


Рис.1.6. Інструменти реалізації етапу узгодження, оптимізація та затвердження фінансових планів

Ключовим результатом етапу є підготовка підсумкового документу «Зведений річний фінансовий план (система бюджетів) підприємства».

Етап 5. Організація виконання фінансових планів. На цьому етапі відбувається перехід від тактичного до оперативного рівня управління. Затверджені річні бюджети стають основою для щоденної діяльності.

До змістовних елементів цього етапу відносять:

доведення планових завдань: затверджені показники доводяться до відома керівників усіх структурних підрозділів (центрів відповідальності);

визначення відповідальних: чітко закріплюється відповідальність за виконання кожної статті бюджету;

мотивація: розробляється система мотивації персоналу для виконання планових показників.

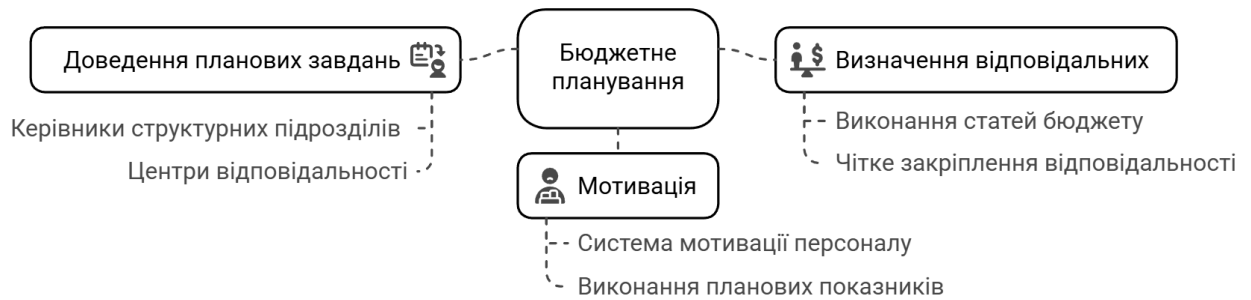


Рис.1.7. Інструменти реалізації етапу організації виконання фінансових планів

Хоча це організаційний етап, його результатом є офіційні розпорядчі документи (Наказ про введення в дію системи бюджетування або Положення про фінансову відповідальність, що регламентують процес виконання планів).

Етап 6. Контроль за виконанням та коригування планів. Це завершальний етап циклу, який відбувається переважно на оперативному та тактичному рівнях і забезпечує зворотний зв'язок для стратегічного рівня (рис. 1.8).

До змістовних елементів цього етапу відносять [7,8]:

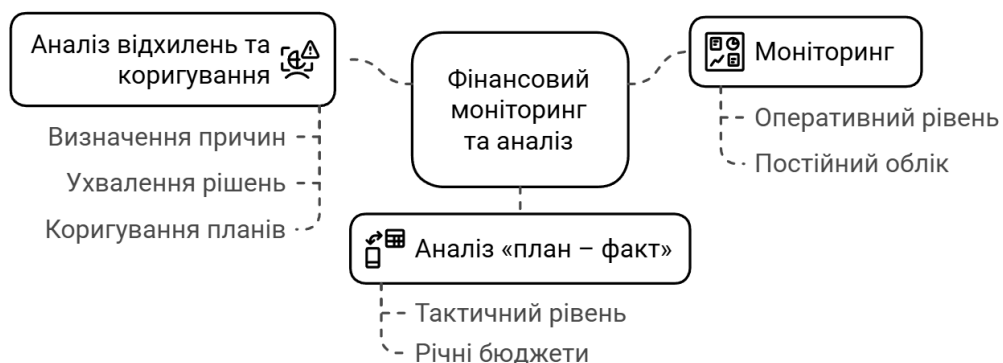


Рис.1.8 Інструменти реалізації етапу узгодження, оптимізація та затвердження фінансових планів

моніторинг: ведеться постійний облік фактичних фінансових показників

(оперативний рівень);

аналіз «план – факт»: регулярно проводиться порівняння фактичних результатів із запланованими у річних бюджетах (тактичний рівень);

аналіз відхилень та коригування: Визначаються причини відхилень, ухвалюються рішення для їх усунення та, за потреби, коригуються плани.

Основними документами є Звіти про виконання бюджетів («план-факт» аналіз) та Аналітичні записки про причини відхилень, які є основою для ухвалення управлінських рішень та використовуються на аналітичному етапі наступного планового циклу.

Таким чином, фінансове планування є безперервним, циклічним процесом управління, спрямованим на визначення майбутнього фінансового стану підприємства та шляхів його досягнення. Цей процес охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні, розгортаючись через шість послідовних етапів: 1) аналітичний (підготовчий); 2) постановка фінансових цілей; 3) розробка стратегії та проєктів планів; 4) узгодження та затвердження планів; 5) Організація виконання планів; 6) контроль та коригування. Тож, він починається з комплексного аналітичного етапу, де за допомогою таких інструментів, як фінансовий, SWOT- та PEST-аналіз, діагностується внутрішній стан та зовнішнє середовище, що завершується формуванням аналітичного звіту. На основі отриманих даних формується ієрархічна система цілей, для визначення яких застосовуються концепція VBM, система BSC, бюджетування та моделі управління оборотним капіталом, що знаходять відображення у карті стратегічних та тактичних цілей. Далі цілі трансформуються в довгострокову фінансову стратегію та деталізовані проєкти річних бюджетів, які розробляються з використанням методів оцінки інвестицій (NPV, IRR), оптимізації WACC, сценарного моделювання та бюджетування. Після ітераційного узгодження, оптимізації та затвердження створюється зведений річний фінансовий план. Цикл завершується етапами організації виконання через доведення завдань і мотивацію, та безперервним контролем через моніторинг і аналіз «план-факт», що забезпечує зворотний зв'язок для наступного циклу планування.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою невизначеністю та динамічністю, роль фінансового планування значно зростає, перетворюючись на ключовий інструмент адаптації, мінімізації ризиків та забезпечення сталого розвитку підприємства. Воно являє собою безперервний, циклічний процес управління, що є фінансовим підґрунтям для реалізації стратегії розвитку підприємства. Цей процес полягає у розробці та виконанні взаємопов'язаних системи планів і бюджетів, що дозволяє обґрунтовувати управлінські рішення для досягнення стратегічних цілей, забезпечувати фінансову стійкість, мінімізувати ризики, сприяти розвитку підприємства, що підпалюється зростанням ринкової вартості бізнесу. Єдина система планування реалізується на трьох ієрархічних рівнях: стратегічному, що визначає довгострокові фінансові цілі та стратегію; тактичному, де стратегічні завдання конкретизуються у річних бюджетах; та оперативному, що забезпечує щоденну платоспроможність і ліквідність. З огляду на те, що фінансове планування є безперервним процесом, що охоплює різні часові горизонти, особливої актуальності набуває розгляд послідовності етапів його реалізації на підприємстві. Це передбачає дослідження конкретних методів та інструментів, що застосовуються на кожному етапі – від аналізу до контролю – з урахуванням специфіки стратегічного, тактичного та оперативного рівнів. Результатом фінансового планування є система фінансових планів, то б то документів, що являють собою дорожню карту для досягнення поставлених фінансових цілей щодо розвитку підприємства

Фінансове планування є безперервним, циклічним процесом управління, спрямованим на визначення майбутнього фінансового стану підприємства та шляхів його досягнення. Цей процес охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні, розгортаючись через шість послідовних етапів: 1) аналітичний (підготовчий); 2) постановка фінансових цілей; 3) розробка стратегії та проєктів планів; 4) узгодження та затвердження планів; 5) Організація виконання

планів; 6) контроль та коригування. Тож, він починається з комплексного аналітичного етапу, де за допомогою таких інструментів, як фінансовий, SWOT-та PEST-аналіз, діагностується внутрішній стан та зовнішнє середовище, що завершується формуванням аналітичного звіту. На основі отриманих даних формується ієрархічна система цілей, для визначення яких застосовуються концепція VBM, система BSC, бюджетування та моделі управління оборотним капіталом, що знаходять відображення у карті стратегічних та тактичних цілей. Далі цілі трансформуються в довгострокову фінансову стратегію та деталізовані проекти річних бюджетів, які розробляються з використанням методів оцінки інвестицій (NPV, IRR), оптимізації WACC, сценарного моделювання та бюджетування. Після ітераційного узгодження, оптимізації та затвердження створюється зведений річний фінансовий план. Цикл завершується етапами організації виконання через доведення завдань і мотивацію, та безперервним контролем через моніторинг і аналіз «план-факт», що забезпечує зворотний зв'язок для наступного циклу планування.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ, АНАЛІЗ СТАНУ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАЦІЇ «АРТЕРІУМ»

2.1. Характеристика та аналіз результатів фінансово-економічної діяльності фармацевтичної Корпорації «Артеріум»

Корпорація «Артеріум» є однією з провідних та найбільш впізнаваних фармацевтичних компаній в Україні. Свою історію вона розпочала у 2005 році, об'єднавши два найстаріших та найпотужніших підприємства української фармацевтичної галузі – ВАТ «Київмедпрепарат» (засноване у 1847 році) та ВАТ «Галичфарм» (засноване у 1911 році) [24]. Це об'єднання стало стратегічним кроком, що дозволило консолідувати виробничі потужності, науковий потенціал та ринкові позиції, створивши вертикально інтегровану компанію з повним циклом обігу лікарських засобів – від розробки та виробництва активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ) до випуску готових лікарських форм та їх просування на ринку [24].

Головний офіс корпорації розташований у місті Києві. «Артеріум» позиціонує себе як надійний та відповідальний виробник, що керується європейськими стандартами якості та турботою про здоров'я людей [24].

Операційна структура корпорації включає в себе керуючу компанію та два основні виробничі майданчики, кожен з яких має свою спеціалізацію:

ПАТ «Київмедпрепарат» (м. Київ). Історично є лідером у виробництві антибактеріальних препаратів. На сьогодні завод спеціалізується на випуску твердих лікарських форм (таблетки, капсули), порошків для розчинів для ін'єкцій, мазей та гелів. Підприємство володіє сучасними технологіями та виробничими лініями, що відповідають міжнародним стандартам [24].

ПАТ «Галичфарм» (м. Львів). Цей завод є експертом у виробництві ін'єкційних розчинів, у тому числі в ампулах та флаконах, а також лікарських засобів на рослинній основі. «Галичфарм» зберіг та розвинув традиції

фітофармацевтики, поєднуючи їх із сучасними технологіями екстракції та виробництва [24].

Така спеціалізація дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищувати їх ефективність та забезпечувати високу якість продукції у різних фармацевтичних нішах.

Продуктовий портфель «Артеріум» є одним із найбільш диверсифікованих на українському ринку. Він налічує понад 150 генеричних та оригінальних лікарських засобів у 14 терапевтичних групах. Ключовими напрямками для компанії є [24]:

кардіологія: препарати для лікування ішемічної хвороби серця, артеріальної гіпертензії;

неврологія: лікарські засоби для покращення мозкового кровообігу та лікування неврологічних розладів;

антибіотики та протимікробні засоби: широкий спектр препаратів для боротьби з бактеріальними інфекціями;

гастроентерологія: засоби для лікування захворювань шлунково-кишкового тракту;

ліки від застуди та знеболювальні препарати.

Корпорація стабільно входить до числа лідерів фармацевтичного ринку України як за обсягами продажів, так і за рівнем довіри серед лікарів та пацієнтів [48]. Окрім внутрішнього ринку, «Артеріум» активно розвиває експортний напрямок. Продукція компанії представлена у понад 15 країнах світу, переважно в країнах СНД та Азії. Цьому сприяє відповідність виробництва міжнародним стандартам якості [24].

Одним із фундаментальних принципів діяльності корпорації є безкомпромісна якість. Виробничі майданчики «Артеріум» сертифіковані на відповідність вимогам Належної виробничої практики (Good Manufacturing Practice – GMP), що є золотим стандартом у світовій фармацевтиці [24]. Система контролю якості охоплює всі етапи: від вхідного контролю сировини до моніторингу якості готової продукції.

Таблиця 2.1

Аналітична інформація про Корпорація «Артеріум» [24]

| Характеристика | | Опис |
|----------------------------|-------------------------|--|
| Загальна інформація | Назва | Корпорація «Артеріум» (Arterium Corporation) |
| | Рік заснування | 2005 |
| | Тип компанії | Фармацевтична корпорація, холдинг |
| | Головний офіс | м. Київ, Україна |
| | Основний вид діяльності | 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами |
| | Функції | Консолідація та представництво групи «Артеріум». Організація оптової торгівлі та дистрибуції продукції, виробленої на заводах «Київмедпрепарат» та «Галичфарм». Загальне стратегічне управління групою. |
| | Місія | Розробка, виробництво та просування сучасних, ефективних та безпечних лікарських засобів для покращення якості життя людей. |
| Історія та ключові етапи | Основа для створення | Об'єднання двох найстаріших фармацевтичних підприємств України: ВАТ «Київмедпрепарат» та ВАТ «Галичфарм». |
| | Ключові дати | 1847 р. – заснування ВАТ «Київмедпрепарат». 1911 р. – заснування ВАТ «Галичфарм». 2005 р. – створення Корпорації «Артеріум». |
| | Стратегічне значення | Консолідація виробничих, наукових та маркетингових активів для створення потужного гравця на фармацевтичному ринку. |
| Операційна структура | Керуюча компанія | Управлінські та стратегічні функції у структурі «Артеріум» виконують кілька юридичних осіб, що знаходяться за однією адресою. Ключовими є дві компанії: безпосередньо сама Корпорація «Артеріум», що виконує функції об'єднання та оптової торгівлі, та ТОВ «Артеріум ЛТД», яке є провайдером комплексних рішень у фармацевтичній галузі і фактично виконує роль сервісної та інтелектуальної керуючої компанії. |
| | Виробничі активи | 1) ПАТ «Київмедпрепарат» (м. Київ) – спеціалізація: антибіотики, тверді лікарські форми (таблетки, капсули), м'які форми (мазі, гелі). 2) ПАТ «Галичфарм» (м. Львів) – спеціалізація: ін'єкційні розчини (в ампулах та флаконах), препарати на рослинній основі (фітопрепарати). |
| Продуктовий портфель | Асортимент | Понад 150 найменувань генеричних та оригінальних лікарських засобів. |
| | Терапевтичні групи | 14 ключових груп, серед яких: кардіологія, неврологія, антибактеріальні засоби, гастроентерологія, препарати для лікування застуди та грипу, знеболювальні засоби, вітаміни та мінерали. |
| | Відомі бренди | Тіотриазолін, L-лізину есцинат®, Уролесан®, Тівортін®, Амізон®, Аміксин® ІС, Бронхо-мунал® та інші. |
| Ринкова позиція та експорт | Позиція в Україні | Стабільно входить до ТОП-10 провідних фармацевтичних виробників України за обсягами продажів у грошовому вираженні. |
| | Конкурентні переваги | Широкий та диверсифікований портфель. Високий рівень довіри серед лікарів та споживачів. Відповідність міжнародним стандартам якості. |
| | Експорт | Продукція експортується до понад 15 країн світу (переважно країни СНД та Азії). |

Продовження табл. 2.1

| Характеристика | | Опис |
|---|-----------------------------|---|
| Якість та інновації | Стандарти якості | Обидва виробничі майданчики сертифіковані за стандартами Належної виробничої практики (GMP). Впроваджена система управління якістю, що відповідає міжнародним вимогам. |
| | Науково-дослідна діяльність | Власний науково-дослідний центр. Розробка нових генеричних препаратів. Модернізація існуючих лікарських засобів. Проведення доклінічних та клінічних досліджень. |
| Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) | | Охорона здоров'я: освітні програми для лікарів, підтримка медичних закладів, проекти з підвищення обізнаності пацієнтів. Екологія: впровадження енергозберігаючих технологій, відповідальне управління відходами. Суспільство: підтримка освітніх ініціатив, благодійність. |

Корпорація приділяє значну увагу науково-дослідній діяльності. Власний науково-дослідний центр займається розробкою нових лікарських засобів, вдосконаленням існуючих формул та впровадженням інноваційних технологій. Компанія співпрацює з провідними науковими інститутами та медичними установами України, проводячи клінічні дослідження, що підтверджують ефективність та безпеку її препаратів [24].

Корпорація «Артеріум» є соціально відповідальною компанією, діяльність якої спрямована не лише на отримання прибутку, але й на покращення здоров'я нації та розвиток суспільства. Основні напрямки КСВ включають [24]:

- 1) Освітні програми для медичних працівників: проведення конференцій, семінарів та вебінарів для підвищення кваліфікації лікарів та фармацевтів.
- 2) Підтримка пацієнтських організацій: реалізація проектів, спрямованих на підвищення обізнаності населення щодо профілактики та лікування захворювань.
- 3) Екологічні ініціативи: впровадження на виробництві енергоефективних технологій та систем управління відходами для мінімізації впливу на навколишнє середовище.
- 4) Благодійність та підтримка медичних закладів: надання гуманітарної допомоги лікарням, особливо в періоди криз та викликів для системи охорони здоров'я.

У табл. 2.2 та 2.3 подано аналіз господарських активів Корпорації «Артеріум» та джерел їхнього фінансування.

Таблиця 2.2

Аналіз господарчих активів Корпорація «Артеріум» [25]

| Показники | 2021р. | 2022р. | 2023р. | 2024р. |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1) Необоротні активи , разом | 41 234 | 43 351 | 50 934 | 113 265 |
| Нематеріальні активи | 3 711 | 12 321 | 21 024 | 81 890 |
| первісна вартість | 26 366 | 35 909 | 51 154 | 123 367 |
| накопичена амортизація | 22 655 | 23 588 | 30 130 | 41 477 |
| Основні засоби | 18 978 | 15 797 | 13 656 | 13 981 |
| первісна вартість | 45 883 | 45 798 | 46 521 | 50 518 |
| знос | 26 905 | 30 001 | 32 865 | 36 537 |
| Відстрочені податкові активи | 18 545 | 15 071 | 15 726 | 17 394 |
| Інші необоротні активи | 0 | 162 | 528 | 0 |
| 2) Оборотні активи, разом | 1 655 206 | 1 802 201 | 1 856 072 | 2 173 839 |
| Запаси | 261 004 | 243 174 | 192 718 | 379 806 |
| Виробничі запаси | 2 858 | 2 120 | 1 527 | 2 128 |
| Товари | 258 145 | 241 054 | 191 191 | 377 678 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 765 428 | 1 171 302 | 1 166 013 | 1 459 614 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 15 465 | 11 494 | 11 496 | 12 816 |
| з бюджетом | 21 | 11 575 | 6 750 | 17 371 |
| з нарахованих доходів | 323 341 | 0 | 0 | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 176 712 | 175 990 | 176 238 | 170 466 |
| Гроші та їх еквіваленти | 113 235 | 188 536 | 302 282 | 133 528 |
| Рахунки в банках | 113 235 | 188 536 | 302 282 | 133 528 |
| Інші оборотні активи | 0 | 130 | 575 | 238 |
| Всього господарських активів | 1 696 440 | 1 845 552 | 1 907 006 | 2 287 104 |

Аналіз господарських активів Корпорації «Артеріум» за 2021-2024 роки демонструє стабільне зростання їх загальної вартості. Структура активів є переважно оборотною, що вказує на високу інтенсивність операційного циклу компанії. Ключовими моментами, на які необхідно звернути увагу: 1) Зростання загальних активів: Загальна вартість господарських активів послідовно зростала протягом усього періоду, з найпомітнішим приростом у 2024 році. 2) Домінування оборотних активів: Оборотні активи становлять переважну більшість у структурі активів. Основною їх складовою є дебіторська заборгованість за продукцію, обсяг якої значно зріс, що свідчить про розширення збуту, ймовірно, за рахунок надання відстрочки платежу. 3) Динаміка запасів та

грошей: Обсяг запасів знижувався до 2023 року, але різко зріс у 2024 році, що може свідчити про підготовку до збільшення продажів або про створення стратегічних резервів. Водночас обсяг грошових коштів, досягнувши піку у 2023 році, суттєво зменшився у 2024, що, ймовірно, пов'язано з інвестуванням в інші активи. 4) Стратегічні інвестиції в нематеріальні активи: Найбільш значущою зміною є вибухове зростання вартості необоротних активів у 2024 році, яке було спричинене майже чотирикратним збільшенням нематеріальних активів. Це вказує на цілеспрямовані інвестиції в інтелектуальну власність, що є критично важливим для довгострокового розвитку у фармацевтиці.

Таблиця 2.3

Аналіз джерел фінансування господарчих активів Корпорація «Артеріум» [25]

| Показники | 2021р. | 2022р. | 2023р. | 2024р. |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1) Власний капітал капітал, разом | -45 377 | 67 891 | 150 075 | 201 900 |
| Зареєстрований (пайовий) | 2 670 | 2 670 | 2 670 | 2 670 |
| Нерозподілений прибуток (непо- критий збиток) | -48 047 | 65 221 | 147 405 | 199 230 |
| 2) Довгострокові зобов'язання і за- безпечення, разом | 200 | 4 313 | 432 564 | 45 987 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 200 | 4 313 | 432 564 | 45 987 |
| 3) Поточні зобов'язання і забезпе- чення, разом | 1 741 617 | 1 773 348 | 1 324 367 | 2 039 217 |
| Поточна кредиторська заборгова- ність за: довгостроковими зо- бов'язаннями | 1 762 | 7 218 | 250 671 | 457 511 |
| товари, роботи, послуги | 1 631 525 | 1 683 956 | 961 889 | 1 398 935 |
| розрахунками з бюджетом | 18 553 | 1 642 | 4 391 | 10 788 |
| розрахунками зі страхування | 1 461 | 1 380 | 1 633 | 2 323 |
| розрахунками з оплати праці | 7 363 | 7 182 | 9 375 | 11 625 |
| за одержаними авансами | 1 520 | 1 520 | 1 520 | 1 520 |
| Поточні забезпечення | 28 230 | 34 425 | 72 855 | 95 546 |
| Інші поточні зобов'язання | 51 203 | 36 025 | 22 033 | 60 969 |
| Всього джерел фінансування | 1 696 440 | 1 845 552 | 1 907 006 | 2 287 104 |

Аналіз джерел фінансування свідчить про кардинальне оздоровлення фінансового стану корпорації та зміну структури її капіталу. Ключові моменти: 1) Відновлення власного капіталу: Компанія здійснила перехід від від'ємного власного капіталу у 2021 році до його стабільного позитивного значення в наступні роки. Це стало можливим завдяки прибутковій діяльності, оскільки нерозподілений прибуток змінився з непокритого збитку на суттєву позитивну

величину. Це є ознакою фінансової стабілізації та зростання. 2) Залежність від короткострокового фінансування: Діяльність корпорації переважно фінансується за рахунок поточних зобов'язань. Найбільшу частку в них займає кредиторська заборгованість перед постачальниками за товари, роботи та послуги. 3) Зростання боргового навантаження: Спостерігається суттєве збільшення точної заборгованості за довгостроковими кредитами, особливо у 2023-2024 роках. Це означає, що значна частина довгострокових позик, залучених раніше, вимагає погашення у короткостроковій перспективі, що може створювати тиск на ліквідність компанії.

Тож, на основі наданого аналізу можна зробити наступні загальні висновки. За досліджуваний період 2021-2024 років Корпорація «Артеріум» продемонструвала значне зростання та суттєве покращення фінансового стану. Загальна вартість активів компанії послідовно збільшувалася, що свідчить про розширення її діяльності. Основою цього зростання були оборотні активи, зокрема значний обсяг дебіторської заборгованості, що є типовим для компаній, які активно реалізують свою продукцію. Особливо показовою є стратегічна переорієнтація, що відбулася в останній рік аналізу. Компанія здійснила масштабні інвестиції в нематеріальні активи, що свідчить про довгостроковий фокус на розвитку інтелектуальної власності – патентів, ліцензій та торгових марок, які є ключовими для конкурентоспроможності у фармацевтичній галузі.

Найбільш разючі зміни відбулися у структурі фінансування. Компанія здійснила вражаючий фінансовий розворот, перетворивши від'ємний власний капітал на стабільно зростаючий. Це було досягнуто за рахунок прибуткової діяльності та спрямування зароблених коштів на покриття минулих збитків, що кардинально зміцнило фінансову стійкість та незалежність «Артеріум». Разом з тим, діяльність корпорації значною мірою фінансується за рахунок поточних зобов'язань, переважно перед постачальниками товарів та послуг. Хоча це є поширеною практикою, варто відзначити зростання обсягу довгострокових кредитів, термін погашення яких наближається. Це створює потребу в ефективному управлінні грошовими потоками для своєчасного виконання

зобов'язань, особливо на тлі того, що обсяг вільних грошових коштів на кінець періоду зменшився. Тож, Корпорація «Артеріум» перебуває на траєкторії впевненого росту, підкріпленого успішною операційною діяльністю та стратегічними інвестиціями в майбутнє. Водночас структура її фінансування вимагає ретельного контролю над ліквідністю для забезпечення стабільного розвитку.

Таким чином, Корпорація «Артеріум» є однією з провідних фармацевтичних компаній в Україні, що була створена у 2005 році шляхом об'єднання ВАТ «Київмедпрепарат» та ВАТ «Галичфарм». Цей крок дозволив створити вертикально інтегровану компанію, яка стабільно входить до лідерів ринку. Діяльність компанії характеризується широким диверсифікованим портфелем, що налічує понад 150 препаратів, та експортною діяльністю у понад 15 країнах.

Аналіз фінансових результатів за 2021-2024 роки виявляє історію вражаючого фінансового оздоровлення та зростання. Ключовим досягненням є перехід від від'ємного власного капіталу до стабільно позитивного, що було зумовлено прибутковою діяльністю та ефективним управлінням. Це свідчить про високу операційну ефективність та здатність компанії генерувати прибуток навіть у складних економічних умовах, зміцнюючи свою фінансову незалежність. Зростання загальної вартості активів, яке спостерігалось протягом усього періоду, є прямим індикатором розширення масштабів діяльності корпорації. Водночас, структура фінансування компанії вказує на певні виклики, які потребують ретельного управління. Діяльність корпорації значною мірою залежить від короткострокових зобов'язань. Більш суттєвим є зростання обсягу довгострокових кредитів, термін погашення яких наближається, що створює потенційний тиск на ліквідність. Ефективне управління цими фінансовими потоками є критично важливим для забезпечення стабільності та підтримки подальшого розвитку. У підсумку, Корпорація «Артеріум» постає як потужна, стійка та динамічна структура, що успішно пододала фінансові труднощі та вийшла на траєкторію впевненого зростання. Поєднання багаторічного досвіду, відданості стандартам якості, прибуткової операційної моделі та чіткої стратегії, орієнтованої на інновації, дозволяє їй впевнено утримувати лідерські позиції та робити вагомий внесок у розвиток вітчизняної фармацевтичної галузі.

2.2. Дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування фармацевтичної Корпорації «Артеріум»

Зовнішнє середовище функціонування корпорації складається з елементів, які знаходяться поза її межами, але безпосередньо впливають на її діяльність. Ключовими з них є конкуренти, споживачі та постачальники.

Конкуренти. Фармацевтичний ринок України є висококонкурентним. Корпорація «Артеріум» стабільно входить до числа лідерів за обсягами продажів, проте веде постійну боротьбу за ринкову частку з іншими потужними гравцями. Основні конкуренти «Артеріум» на українському ринку:

вітчизняні виробники: головними конкурентами є великі українські фармацевтичні компанії, такі як «Фармак», «Дарниця», «Юрія-Фарм». Вони мають схожі продуктові портфелі, орієнтовані на генеричні препарати в популярних терапевтичних групах, та конкурують за увагу лікарів, фармацевтів і кінцевих споживачів;

міжнародні компанії: «Артеріум» також конкурує з глобальними фармацевтичними гігантами, що представлені в Україні. Це такі компанії, як Teva (Ізраїль), KRKA (Словенія), Sanofi (Франція), Pfizer (США). Вони мають сильні позиції завдяки глобальним брендам, потужним маркетинговим бюджетам та інноваційним препаратам.

Конкурентними перевагами «Артеріум» є широкий та диверсифікований портфель, високий рівень довіри серед лікарів та споживачів, а також відповідність міжнародним стандартам якості.

Споживачі продукції Корпорації «Артеріум» є багатошаровою групою, до якої належать:

кінцеві споживачі (пацієнти) – це люди, які безпосередньо використовують лікарські засоби для профілактики та лікування захворювань. Їхній вибір часто залежить від рекомендацій лікаря, поради фармацевта, ціни, доступності препарату та довіри до бренду;

медичні та фармацевтичні фахівці (лікарі та фармацевти) – ця група є

ключовою, оскільки саме вони впливають на вибір кінцевого споживача. Лікарі призначають препарати, а фармацевти консультують у аптеках. «Артеріум» активно працює з цією аудиторією через освітні програми, семінари та конференції;

інституційні замовники: до цієї групи належать державні та приватні медичні заклади (лікарні, клініки, амбулаторії), які закупають лікарські засоби через тендери та госпітальні закупівлі.

Постачальники. Діяльність «Артеріум» як вертикально інтегрованої компанії з повним циклом обігу лікарських засобів передбачає як власне виробництво активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ), так і їх закупівлю:

власне виробництво: наявність власних потужностей для виробництва АФІ знижує залежність від зовнішніх постачальників, дозволяє контролювати якість на ранніх етапах та оптимізувати собівартість;

зовнішні постачальники: для виробництва широкого асортименту продукції корпорація співпрацює з міжнародними постачальниками сировини та АФІ. Основними світовими центрами виробництва фармацевтичної сировини є Китай, Індія та країни Європейського Союзу. Надійна система вхідного контролю сировини є невіддільною частиною системи контролю якості компанії.

Внутрішнє середовище включає елементи та процеси всередині корпорації, які визначають її потенціал та ефективність.

Організаційна структура управління Корпорації «Артеріум» побудована за моделлю, що поєднує централізоване стратегічне керівництво з децентралізованою операційною спеціалізацією. Ця структура дозволяє ефективно управляти диверсифікованим бізнесом, що охоплює повний цикл обігу лікарських засобів – від наукових розробок до виробництва та дистрибуції.

Структуру можна розглядати на двох основних рівнях:

1) Рівень стратегічного управління (Керуюча компанія). Центр ухвалення стратегічних рішень розташований у головному офісі в Києві. Цей рівень є "мозковим центром" корпорації, де визначаються довгострокові цілі, фінансова політика, маркетингові стратегії та напрямки інноваційного розвитку. Управлінські

функції тут виконують кілька юридичних осіб, ключовими з яких є:

Корпорація «Артеріум» виконує роль холдингової, об'єднуючої структури. Її основні функції — це загальне стратегічне управління групою, консолідація фінансових результатів, представництво інтересів групи, а також організація оптової торгівлі та дистрибуції продукції, що виробляється на заводах.

ТОВ «Артеріум ЛТД» фактично виконує роль сервісного та інтелектуального центру. Ця компанія відповідає за науково-дослідну діяльність (R&D), розробку нових препаратів, проведення клінічних досліджень, реєстрацію лікарських засобів та управління портфелем інтелектуальної власності (патентів, торгових марок). Саме ця ланка забезпечує інноваційний розвиток корпорації.

Такий розподіл дозволяє відокремити стратегічне та інтелектуальне управління від операційної діяльності, підвищуючи ефективність обох напрямків.

2) Рівень операційного управління. Операційний рівень представлений двома основними виробничими майданчиками, кожен з яких має чітку спеціалізацію та діє як окремий центр компетенцій:

ПАТ «Київмедпрепарат» (м. Київ): Цей завод історично є лідером у виробництві антибактеріальних препаратів. На сьогодні його операційне управління зосереджене на ефективному масовому виробництві твердих лікарських форм (таблетки, капсули), порошків для ін'єкцій, а також мазей та гелів. Підприємство володіє сучасними виробничими лініями, що відповідають міжнародним стандартам GMP.

ПАТ «Галичфарм» (м. Львів): Цей завод є експертом у більш складних технологічних процесах, таких як виробництво стерильних ін'єкційних розчинів в ампулах та флаконах. Окремим напрямком є виробництво лікарських засобів на рослинній основі, де «Галичфарм» зберіг та розвинув унікальні традиції фітофармацевтики.

Взаємодія між рівнями побудована на принципі централізованої стратегії та децентралізованої реалізації. Керуюча компанія в Києві визначає, що виробляти (формує продуктовий портфель), де продавати (розвиває експортні напрямки) і як розвиватися (інвестує в R&D). Виробничі майданчики, у свою

чергу, відповідають за те, *як* найефективніше та найякісніше виробити продукцію у рамках своєї спеціалізації. Така модель дозволяє корпорації бути гнучкою, оптимізувати виробничі процеси та забезпечувати високу якість продукції в різних фармацевтичних нішах.

Дерево стратегічних та оперативних цілей. На основі аналізу діяльності корпорації можна виділити наступні цілі [24]:

1) Стратегічні цілі:

1.1) Лідерство на ринку. Утримання та зміцнення позицій у ТОП-10 провідних фармацевтичних виробників України.

1.2) Міжнародна експансія. Активний розвиток експортного напрямку та вихід на нові ринки.

1.3) Інноваційний розвиток. Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності через інвестиції в науково-дослідну діяльність та інтелектуальну власність.

1.4) Гарантія якості. Забезпечення відповідності продукції та виробничих процесів міжнародним стандартам, зокрема GMP.

2) Оперативні цілі:

2.1) Розширення портфеля. Регулярна розробка та виведення на ринок нових та оригінальних лікарських засобів.

2.2) Підвищення ефективності. Оптимізація виробничих процесів на спеціалізованих майданчиках.

2.3) Контроль якості. Забезпечення суворого контролю на всіх етапах виробництва, від сировини до готової продукції.

2.4) Просування продукції. Ефективна взаємодія з лікарями та фармацевтами через освітні програми для підвищення довіри та лояльності до брендів.

Персонал. Персонал є одним із ключових активів Корпорації «Артеріум», оскільки успіх у високотехнологічній фармацевтичній галузі безпосередньо залежить від кваліфікації, досвіду та мотивації співробітників.

Аналіз динаміки середньооблікової чисельності персоналу за останні чотири роки показує наступну картину: 2021 рік – 316 осіб; 2022 рік – 301 особа;

2023 рік – 317 осіб; 2024 рік – 362 особи.

Помітне незначне скорочення штату у 2022 році, що, ймовірно, пов'язано з викликами першого року повномасштабного вторгнення. Однак уже в 2023 році компанія відновила чисельність до довоєнного рівня, а в 2024 році продемонструвала суттєве зростання кількості співробітників — більш ніж на 14%. Таке збільшення штату корелює із загальним розширенням діяльності корпорації, зростанням її активів та інвестиціями в розвиток.

Кадрова політика корпорації спрямована на залучення кваліфікованих фахівців та їхній подальший професійний розвиток. Компанія активно співпрацює з провідними науковими інститутами та медичними установами України, що створює сприятливе середовище для розвитку наукового та виробничого персоналу. Корпоративна культура, що базується на принципах відповідальності та безкомпромісної якості, формує високі вимоги до компетенцій співробітників та водночас сприяє створенню мотивуючого робочого середовища. Окрім того, компанія реалізує освітні програми для медичних працівників, що свідчить про її внесок у підвищення кваліфікації фахівців у галузі в цілому.

Тож, динаміка чисельності та підходи до управління персоналом демонструють, що людський капітал є центральним елементом стратегії зростання та досягнення довгострокових цілей Корпорації «Артеріум».

Корпоративна культура «Артеріум» базується на принципах відповідальності, якості та інновацій. Місія компанії — розробка, виробництво та просування сучасних, ефективних та безпечних лікарських засобів для покращення якості життя людей. Ця місія пронизує всі аспекти діяльності:

орієнтація на якість: дотримання стандартів GMP та безкомпромісний контроль якості є фундаментальним принципом;

інноваційність: компанія активно інвестує в науково-дослідну діяльність, має власний R&D-центр та співпрацює з науковою спільнотою;

соціальна відповідальність: Діяльність спрямована не лише на прибуток, але й на покращення здоров'я нації та розвиток суспільства, що реалізується через освітні, екологічні та благодійні проекти;

відповідальність та турбота: компанія позиціонує себе як надійний та відповідальний виробник, що керується турботою про здоров'я людей.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища можна продовжити за допомогою SWOT-аналізу.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз Корпорації «Артеріум»

| Внутрішні фактори | |
|--|--|
| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
| 1) Потужна виробнича база. Наявність двох великих спеціалізованих заводів. «Київмедпрепарат» (лідер у виробництві антибіотиків та твердих форм) та «Галичфарм» (експерт у ін'єкційних розчинах та фітопрепаратах). 2) Вертикально інтегрована структура. Компанія має повний цикл обігу лікарських засобів, від розробки АФІ до просування готових ліків. 3) Високі стандарти якості. Виробничі майданчики сертифіковані за міжнародними стандартами GMP, що забезпечує високу якість продукції та експортний потенціал. 4) Диверсифікований продуктовий портфель. Асортимент налічує понад 150 препаратів у 14 терапевтичних групах, що знижує залежність від одного продукту. 5) Сильні ринкові позиції: Корпорація стабільно входить до ТОП-10 провідних фармацевтичних виробників України. 6) Значне фінансове оздоровлення. Компанія продемонструвала перехід від від'ємного власного капіталу до стабільно прибуткової діяльності, що зміцнило її фінансову стійкість. 7) Стратегічні інвестиції в інновації. Суттєве зростання нематеріальних активів у 2024 році свідчить про довгостроковий фокус інтелектуальну власність. | 1) Залежність від короткострокового фінансування. Діяльність корпорації значною мірою фінансується за рахунок поточних зобов'язань, зокрема перед постачальниками. 2) Зростання боргового навантаження. Суттєве збільшення поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями створює тиск на ліквідність. 3) Зниження обсягу грошових коштів. У 2024 році відбулося значне зменшення грошових коштів та їх еквівалентів, що може обмежувати операційну гнучкість |
| Зовнішні фактори | |
| Можливості (Opportunities) | Загрози (Threats) |
| 1) Розширення експортних ринків: Наявність досвіду експорту у понад 15 країн створює платформу для виходу на нові ринки Азії, ЄС та інших регіонів. 2) Імпортозаміщення: Зростання попиту на якісні вітчизняні препарати на тлі економічних умов та державної політики. 3) Демографічні тенденції: Старіння населення України збільшує попит на лікарські засоби в ключових для корпорації терапевтичних групах (кардіологія, неврологія). 4) Розвиток програми реімбурсації: Розширення державних програм, як «Доступні ліки», може збільшити обсяги гарантованого збуту. 5) Підвищення культури здоров'я: Зростання обізнаності населення щодо профілактики та лікування захворювань створює попит на безрецептурні препарати та вітаміни. | 1) Висока інтенсивність конкуренції. Сильна конкуренція з боку провідних українських («Фармак», «Дарниця») та міжнародних фармацевтичних компаній. 2) Економічна нестабільність. Коливання курсу валют впливає на вартість імпортової сировини, а інфляція знижує купівельну спроможність населення. 3) Зміни в державному регулюванні: Можливі зміни у політиці ціноутворення, правилах проведення тендерів та вимогах до реєстрації ліків. 4) Залежність від імпортової сировини. Незважаючи на власне виробництво АФІ, залежність від глобальних ланцюгів постачання для певних компонентів залишається ризиком. |

SWOT-аналіз Корпорації «Артеріум» свідчить про наявність потужних внутрішніх сильних сторін та сприятливих ринкових можливостей, що створює міцну основу для подальшого зростання. Водночас існують певні внутрішні слабкості та зовнішні загрози, які вимагають розробки ефективних стратегічних рішень. Ключова стратегія компанії має полягати у використанні її сильних сторін для реалізації ринкових можливостей. Вертикально інтегрована структура, сучасні виробничі потужності, сертифіковані за стандартами GMP, та диверсифікований портфель дозволяють «Артеріум» успішно використовувати можливості зростання попиту на вітчизняні ліки, розширювати експортні ринки та задовольняти потреби старіючого населення. Сильний бренд та високий рівень довіри є ефективними інструментами для протистояння високій конкуренції та адаптації до змін у регуляторному середовищі. Водночас аналіз виявляє ключову зону ризику — фінансову структуру. Залежність від короткострокового фінансування та зростання боргового навантаження є суттєвими слабкостями. Для їх подолання корпорації варто використати можливості зростаючого ринку для генерування стабільних грошових потоків, що дозволить оптимізувати структуру капіталу та знизити боргову залежність. Це особливо важливо в умовах економічної нестабільності, оскільки поєднання зовнішніх загроз із внутрішніми фінансовими слабкостями створює найбільший ризик для сталого розвитку. Тож, стратегічний шлях «Артеріум» лежить через максимальне використання своїх виробничих та ринкових переваг для реалізації ринкових можливостей, при одночасному фокусуванні на зміцненні фінансової стійкості для нейтралізації існуючих загроз та слабкостей.

Проведений PEST-аналіз свідчить (табл. 2.5), що Корпорація «Артеріум» функціонує в складному та динамічному середовищі, де її діяльність зазнає впливу різноспрямованих факторів. З одного боку, існують сприятливі соціальні тенденції, такі як старіння населення та підвищення уваги до здоров'я, що створюють стабільний попит на продукцію компанії, особливо в кардіологічному та неврологічному сегментах. Технологічний розвиток відкриває можливості для інновацій та розробки нових, більш ефективних лікарських засобів.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз зовнішнього макросередовища Корпорації «Артеріум»

| Фактор | Вплив на Корпорацію «Артеріум» |
|---------------------------------|---|
| Політичні (Political) | 1) Державна політика у сфері охорони здоров'я. Реформи, програми реімбурсації («Доступні ліки») впливають на попит та ціноутворення. 2) Регуляторне середовище. Жорсткі вимоги до реєстрації, ліцензування та контролю якості лікарських засобів. 3) Політична стабільність. Загальна стабільність в країні впливає на інвестиційний клімат та довгострокове планування. |
| Економічні (Economic) | 1) Купівельна спроможність населення. Рівень доходів громадян безпосередньо впливає на обсяги продажів, особливо у сегменті безрецептурних препаратів. 2) Курс валют. Коливання курсу впливає на вартість імпортової сировини та обладнання, а отже, на собівартість продукції. 3) Інфляція та ВВП. Загальноекономічна ситуація в країні визначає ринкову динаміку та можливості для зростання. |
| Соціально-культурні (Social) | 1) Демографічні тенденції. Старіння населення в Україні збільшує попит на препарати для лікування хронічних захворювань (кардіологія, неврологія). 2) Рівень обізнаності про здоров'я. Зростання культури піклування про здоров'я підвищує попит на профілактичні засоби та вітаміни. 3) Довіра до вітчизняного виробника: Рівень довіри до українських ліків порівняно з іноземними впливає на ринкові позиції. |
| Технологічні (Technological) | 1) Стандарти виробництва: Необхідність постійного впровадження та відповідності міжнародним стандартам, таким як GMP. 2) Інновації в R&D: Розробка нових препаратів, технологій доставки ліків та біофармацевтики є ключовими факторами конкурентоспроможності. 3) Цифровізація: Розвиток електронних систем охорони здоров'я (e-health), онлайн-аптек та цифрового маркетингу змінює способи взаємодії зі споживачами. |

З іншого боку, діяльність корпорації значною мірою залежить від мінливих політичних та економічних умов. Державне регулювання цін, політика реімбурсації та загальна економічна стабільність, включно з купівельною спроможністю населення та курсом валют, є ключовими факторами ризику, що можуть впливати на доходи та собівартість продукції. Постійна необхідність інвестувати у відповідність технологічним стандартам (GMP) також створює фінансовий тиск. Тож, успішна стратегія «Артеріум» вимагає гнучкості та адаптивності. Компанія повинна максимально використовувати сприятливі соціальні тренди, спираючись на власні інноваційні можливості, та водночас вибудовувати стійку бізнес-модель, здатну нівелювати ризики, пов'язані з політичною та економічною нестабільністю в країні.

Таким чином, дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища Корпорації «Артеріум» дозволяє зробити комплексні висновки про її позиціонування, потенціал та ключові виклики.

Зовнішнє середовище компанії характеризується високою інтенсивністю конкуренції як з боку потужних вітчизняних виробників («Фармак», «Дарниця»), так і глобальних гігантів (Teva, KRKA). Успіх на ринку значною мірою залежить від взаємодії з багатшаровою групою споживачів, де ключову роль відіграють медичні та фармацевтичні фахівці, що впливають на вибір кінцевих пацієнтів. Водночас діяльність корпорації залежить від мінливих політичних та економічних умов, зокрема державного регулювання, купівельної спроможності населення та коливань валютних курсів, що впливають на вартість імпортової сировини. Сприятливими факторами є соціальні тенденції, як-от старіння населення, що збільшує попит на ключові групи препаратів компанії.

Внутрішнє середовище «Артеріум» вирізняється потужними сильними сторонами. Організаційна структура, що поєднує централізоване стратегічне управління та децентралізовану операційну спеціалізацію двох виробничих майданчиків, дозволяє бути гнучкою та ефективною. Чітко визначені стратегічні цілі, спрямовані на лідерство на ринку, міжнародну експансію, інновації та якість, задають вектор розвитку. Людський капітал є центральним елементом стратегії зростання, що підтверджується збільшенням чисельності персоналу та фокусом на його розвитку. Фундаментом діяльності є корпоративна культура, що базується на відповідальності, якості та інноваціях. Однак ключовою слабкістю залишається фінансова структура, зокрема залежність від короткострокового фінансування та зростання боргового навантаження.

Отже, стратегічний шлях «Артеріум» лежить через максимальне використання своїх внутрішніх переваг – сильної виробничої бази, стандартів якості та інноваційного потенціалу – для реалізації ринкових можливостей та протистояння загрозам. Для забезпечення сталого розвитку компанії необхідно зосередитись на зміцненні фінансової стійкості, що дозволить нейтралізувати існуючі слабкості та ризики.







2.3. Діагностика стану фінансового менеджменту в Корпорації «Артеріум»

Якісний фінансовий менеджмент є наріжним каменем успіху та довгострокової життєздатності будь-якої корпорації, виконуючи роль її ключової нервової системи. Він виходить далеко за межі простого обліку та контролю, адже саме ефективне управління грошовими потоками, капіталом, інвестиціями та ризиками дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення, забезпечувати щоденну платоспроможність та операційну стабільність. Зрештою, саме професійний фінансовий менеджмент створює міцний фундамент для сталого зростання, підвищення вартості бізнесу для акціонерів та зміцнення довіри з боку інвесторів і кредиторів, перетворюючи бізнес-ідеї на реальні фінансові результати.

Діагностику фінансового менеджменту на досліджуваному підприємстві доцільно розпочати з аналізу основних фінансових показників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні фінансові показники діяльності Корпорації «Артеріум» [25]

| Показники | Динаміка | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|--------------------------------------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Дохід (тис грн) |  | 3 653 472 | 3 855 578 | 3 048 525 | 4 108 052 | 5 235 605 |
| Чистий прибуток (тис грн) |  | 123 981 | -16 421 | 113 268 | 82 184 | 51 825 |
| Активи (тис грн) |  | 1 854 653 | 1 696 440 | 1 845 552 | 1 907 006 | 2 287 104 |
| Гроші та їх еквіваленти (тис грн) |  | 322 533 | 113 235 | 188 536 | 302 282 | 133 528 |
| Довгострокові зобов'язання (тис грн) |  | 1 935 | 200 | 4 313 | 432 564 | 45 987 |
| Поточні зобов'язання (тис грн) |  | 1 881 674 | 1 741 617 | 1 773 348 | 1 324 367 | 2 039 217 |

Детальна характеристика показників Корпорації «Артеріум» за 2020-2024 роки дозволила зробити такі висновки. Дохід (тис. грн): протягом п'ятирічного періоду дохід корпорації демонстрував загальну тенденцію до зростання, проте з суттєвою нестабільністю. Після невеликого зростання у 2021

році, у 2022 році відбувся значний спад до 3 048 525 тис. грн, що, ймовірно, пов'язано із зовнішніми економічними шоками. Однак у 2023 та 2024 роках компанія продемонструвала стрімке відновлення та зростання, досягнувши 5 235 605 тис. грн у 2024 році.

Чистий прибуток (тис. грн). Цей показник є найбільш нестабільним і вказує на серйозні проблеми з рентабельністю. Після прибутку у 2020 році, корпорація зафіксувала збиток у -16 421 тис. грн у 2021 році. Хоча у 2022 році вдалося повернутись до прибутковості (113 268 тис. грн), у 2023 та 2024 роках спостерігається тривожна тенденція до зниження чистого прибутку (82 184 тис. грн та 51 825 тис. грн відповідно) на тлі зростання доходу.

Активи (тис. грн). Загальний обсяг активів корпорації стабільно зростає, за винятком невеликого скорочення у 2021 році. Найбільш суттєве зростання відбулося у 2024 році, коли активи досягли 2 287 104 тис. грн, що свідчить про розширення діяльності компанії.

Гроші та їх еквіваленти. Залишки грошових коштів демонструють надзвичайну волатильність. Після значного падіння у 2021 році, компанія змогла накопичити кошти до 302 282 тис. грн на кінець 2023 року. Проте у 2024 році відбулося різке падіння цього показника до 133 528 тис. грн, що може свідчити про великі інвестиції, виплату боргів або проблеми з генеруванням грошового потоку.

Довгострокові та поточні зобов'язання. Структура боргів компанії кардинально змінилася. До 2022 року борг був майже виключно короткостроковим. У 2023 році відбулося різке залучення довгострокового фінансування (432 564 тис. грн) при одночасному скороченні поточних зобов'язань. Однак у 2024 році поточні зобов'язання знову стрімко зросли до історичного максимуму в 2 039 217 тис. грн, тоді як довгострокові суттєво зменшились.

Власний капітал. Динаміка цього показника є ключовою для оцінки фінансової стійкості. У 2020 та 2021 роках власний капітал був від'ємним, що свідчило про технічну неплатоспроможність (зобов'язання перевищували активи). Починаючи з 2022 року, ситуація виправилася, і власний капітал демонструє стабільне зростання, досягнувши 201 900 тис. грн у 2024 році, що є

ПОЗИТИВНИМ СИГНАЛОМ.

Тож, загальними моментами, на які необхідно звернути увагу є: 1) криза рентабельності. Головною проблемою корпорації є падіння чистого прибутку на тлі зростання доходів. Це означає, що витрати (собівартість, операційні, фінансові) зростають швидше за продажі, що "з'їдає" весь прибуток. 2) Позитивна динаміка відновлення стійкості: Компанії вдалося вийти зі стану від'ємного капіталу, що є значним досягненням і свідчить про успішні кроки з реструктуризації балансу. 3) Нестабільність фінансової структури: Різкі коливання обсягу грошових коштів, а також перекидання боргу з довгострокового на поточний свідчать про високу турбулентність у фінансовій системі компанії та можливі труднощі з управлінням ліквідністю.

У табл. 2.7 поданий аналіз фінансових індикаторів Корпорації «Артеріум».

Таблиця 2.7

Фінансові індикатори стану Корпорації «Артеріум» [25]

| Показники | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|--|----------|----------|-----------|----------|----------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 95.99% | 95.04% | 101.63% | 140.15% | 106.60% |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 17.14% | 6.50% | 10.63% | 22.82% | 6.55% |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 79.46% | 80.05% | 87.91% | 125.60% | 87.98% |
| Коефіцієнт автономії | -1.56% | -2.67% | 3.68% | 7.87% | 8.83% |
| Рентабельність активів (ROA) | 6.68% | -0.97% | 6.14% | 4.31% | 2.27% |
| Рентабельність власного капіталу (ROE) | -136.32% | 44.18% | 1 006.20% | 75.41% | 29.45% |
| Чиста маржа | 3.39% | -0.43% | 3.72% | 2.00% | 0.99% |

В результаті аналізу фінансових індикаторів фінансово-економічного стану Корпорації «Артеріум» отримано такі результати.

Показники ліквідності. Ця група показників характеризує здатність компанії вчасно розраховуватися за своїми короткостроковими (поточними) зобов'язаннями. Коефіцієнт поточної ліквідності: Показує, якою мірою поточні активи компанії покривають її поточні зобов'язання. Після незначного зниження у 2021 році до 95.04% , що вказувало на недостатність оборотних коштів для

покриття боргів, показник значно покращився, досягнувши піку в 140.15% у 2023 році. Це свідчило про створення значного запасу фінансової міцності. Однак у 2024 році відбулося різке зниження до 106.60%, що, хоч і залишається в межах норми (вище 100%), сигналізує про погіршення ситуації. Це падіння безпосередньо пов'язане зі стрімким зростанням поточних зобов'язань у 2024 році до 2 039 217 тис. грн. Коефіцієнт абсолютної ліквідності: Відображає, яку частину короткострокових боргів компанія може погасити негайно за рахунок грошових коштів. Цей показник є вкрай нестабільним. Він досягав критично низьких значень у 2021 (6.50%) та 2024 роках (6.55%). Різке падіння у 2024 році після успішного 2023 року (22.82%) прямо корелює зі зменшенням обсягу грошових коштів на балансі майже вдвічі. Це свідчить про проблеми в управлінні грошовими потоками. Коефіцієнт швидкої ліквідності: Аналогічний до поточної ліквідності, але виключає з розрахунку менш ліквідні запаси. Його динаміка повторює тренд поточної ліквідності: покращення до 2023 року (125.60%) та суттєве падіння у 2024 році (87.98%). А отже, у 2023 році компанія досягла піку ліквідності, створивши надійний запас міцності. Проте 2024 рік характеризується різким погіршенням усіх показників ліквідності через зростання короткострокових боргів та вичерпання грошових резервів, що створює ризики для поточної платоспроможності.

Показники фінансової стійкості та структури капіталу. Ці індикатори оцінюють довгострокову платоспроможність компанії та її залежність від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт автономії (частка власного капіталу в активах): Це ключовий показник фінансової незалежності. Його динаміка демонструє кардинальне оздоровлення компанії. Від'ємні значення у 2020-2021 роках (-1.56% та -2.67%) свідчили про технічне банкрутство, оскільки весь капітал був сформований за рахунок кредиторів, а власний капітал був від'ємним. Починаючи з 2022 року, коефіцієнт став додатним і стабільно зростає, досягнувши 8.83% у 2024 році. Це найважливіше досягнення фінансового менеджменту. Коефіцієнт заборгованості (співвідношення боргу до активів): Цей показник дзеркально відображає коефіцієнт автономії. У 2020-2021 роках він

перевищував 100%, що підтверджувало повну залежність від кредиторів. Значне покращення відбулося у 2023 році (69.45%), але зростання до 89.16% у 2024 році є негативним сигналом, що вказує на збільшення боргового навантаження. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом: Показує, чи достатньо у компанії власного капіталу для фінансування основних засобів. Динаміка аналогічна коефіцієнту автономії: від глибоко від'ємних значень (-59.70% та -110.05%) до впевненого покриття у 2022-2024 роках, що свідчить про відновлення довгострокової стійкості. Тож, Компанія здійснила вражаючий перехід від стану технічної неплатоспроможності до формування позитивної структури капіталу. Фінансова стійкість значно покращилася, проте зростання боргів у 2024 році вимагає уваги.

Показники рентабельності та ефективності. Ця група відображає ефективність використання компанією своїх активів та капіталу для отримання прибутку. Рентабельність активів (ROA): Показує, скільки прибутку генерує кожна гривня, вкладена в активи. Після збитку у 2021 році (-0.97%) та відновлення у 2022 році (6.14%), показник невпинно знижується, досягнувши лише 2.27% у 2024 році. Це свідчить про те, що зростаючі активи компанії використовуються все менш ефективно. Рентабельність власного капіталу (ROE) демонструє віддачу на інвестиції акціонерів. Показник є надзвичайно волатильним через малу базу власного капіталу. Аномально високе значення у 2022 році (1 006.20%) пояснюється отриманням значного прибутку (113 268 тис. грн) при дуже малому позитивному власному капіталі (67 891 тис. грн). Подальше стрімке падіння до 29.45% у 2024 році, хоч і є формально прийнятним рівнем, вказує на сильну негативну тенденцію. Чиста маржа є ключовим показником операційної ефективності, що показує частку чистого прибутку в доході. Його динаміка є найбільш тривожною. З 3.72% у 2022 році маржа впала до вкрай низького рівня в 0.99% у 2024 році. Це означає, що з кожних 100 гривень доходу компанія отримує менше 1 гривні чистого прибутку. Це підтверджує, що витрати зростають набагато швидше за доходи. Тож, висновок по рентабельності: Це найслабша ланка в діяльності корпорації. Незважаючи на зростання доходів,

ефективність діяльності та прибутковість стрімко падають. Компанія переживає кризу рентабельності.

На основі аналізу фінансових показників за 2020-2024 роки, діяльність Корпорації «Артеріум» демонструє історію кардинального фінансового оздоровлення, яке, однак, затьмарюється новою кризою операційної ефективності та поновленням ризиків ліквідності. Компанії вдалося здійснити вражаючий перехід від стану технічної неплатоспроможності, що спостерігався у 2020-2021 роках, коли власний капітал був від'ємним, до стану фінансової стійкості. Це підтверджується стабільним зростанням коефіцієнта автономії, який досяг 8.83% у 2024 році, що є свідченням успішної роботи менеджменту над відновленням структури капіталу. Проте, за цим позитивним фасадом ховаються дві ключові проблеми, що напряду пов'язані з недоліками фінансового планування.

По-перше, головним негативним моментом є криза рентабельності, що поглиблюється. Незважаючи на зростання доходу, який у 2024 році досяг 5 235 605 тис. грн, чистий прибуток невпинно знижується. Найбільш показовим є падіння чистої маржі з 3.72% у 2022 році до вкрай низького рівня 0.99% у 2024 році. Це є прямим свідченням того, що фінансове планування не справляється із завданням контролю над витратами. Плани компанії, ймовірно, надмірно сфокусовані на нарощуванні обсягів продажів, ігноруючи їхню прибутковість, що призводить до ситуації, коли витрати зростають швидше за доходи.

По-друге, у 2024 році відбулося різке погіршення ліквідності, що вказує на прорахунки в короткостроковому фінансовому плануванні. Після успішного 2023 року, коефіцієнт абсолютної ліквідності обвалився до критичного рівня 6.55%. Це падіння було спричинене одночасним зменшенням грошових коштів на балансі та стрімким зростанням поточних зобов'язань до 2 039 217 тис. грн. Така ситуація свідчить про те, що фінансовий план не передбачив значного касового розриву, внаслідок чого досягнута роком раніше фінансова стабільність виявилася крихкою, а компанія знову зіткнулася з ризиками для поточної платоспроможності.

Такий стан речей може говорити про стан напряду відображають якість

фінансового менеджменту та планування: сильні сторони: фінансовому менеджменту вдалося вирішити критичну проблему неплатоспроможності, відновивши та наростивши власний капітал, що було ключовим стратегічним рішенням. Слабкі сторони та виклики: 1) Управління витратами: Існує очевидний провал у контролі над витратами. Фінансове планування не справляється із завданням забезпечення прибутковості. Зростання доходу не трансформується у зростання чистого прибутку. 2) Управління ліквідністю та грошовими потоками: Різке падіння грошових коштів та одночасне зростання поточних зобов'язань у 2024 році створюють значний ризик для платоспроможності. Це вказує на слабкості в короткостроковому фінансовому плануванні та управлінні робочим капіталом. 3) Стратегічне планування. Хоча компанія вийшла з кризи, її фінансова модель залишається нестабільною. Перед фінансовим менеджментом стоїть ключове завдання: розробити та реалізувати план, який забезпечить не просто зростання доходу, а прибуткове зростання та стабільну генерацію грошового потоку.

Отримавши данні аналізу показників стає можливим оцінювання якості реалізації функцій фінансового менеджменту в Корпорації «Артеріум» подана у табл. 2.8.

Фінансовий менеджмент компанії демонструє змішані результати з однією чітко вираженою сильною стороною та кількома проблемними зонами, що становлять значні ризики для стабільності..

Розглянемо основні функції та якість їхнього виконання.

1) Управління грошовими потоками та ліквідністю. Якість реалізації цієї функції оцінюється як «Незадовільна». Обґрунтуванням для такої оцінки є надзвичайна волатильність залишків грошових коштів. У 2024 році відбулося різке погіршення всіх показників ліквідності, спричинене одночасним падінням обсягу грошових коштів та стрімким зростанням поточних зобов'язань. Це свідчить про значні прорахунки в короткостроковому фінансовому плануванні. Ключовим ризиком є загроза для поточної платоспроможності, оскільки досягнута роком раніше фінансова стабільність виявилася крихкою

Таблиця 2.8

Оцінка якості реалізації функцій фінансового управління в Корпорації «Артеріум»

| Функція фінансового менеджменту | Оцінка якості реалізації | Обґрунтування та докази | Ключовий висновок та ризики |
|---|--------------------------|---|--|
| 1) Управління грошовими потоками та ліквідністю | Незадовільна | Спостерігається надзвичайна волатильність грошових залишків та показників ліквідності. Нещодавно відбулося різке погіршення ситуації: показники абсолютної та поточної ліквідності значно знизилися через падіння обсягу грошових коштів та стрімке зростання поточних зобов'язань. | Ключова слабка ланка. Існують значні прорахунки в короткостроковому плануванні, що створює ризики для поточної платоспроможності та може призвести до касових розривів. Досягнута раніше стабільність виявилася крихкою. |
| 2) Фінансове планування та бюджетування | Незадовільна | Головним доказом є криза рентабельності: попри зростання доходу, чистий прибуток постійно знижується. Чиста маржа впала до вкрай низького рівня, що є прямим свідченням того, що витрати зростають швидше за доходи. | Провал у контролі над прибутковістю. Планування надмірно сфокусоване на зростанні продажів, ігноруючи управління витратами та рентабельність. Існує стратегічний ризик «зростання без прибутку». |
| 3) Управління оборотним (робочим) капіталом | Потребує посилення | Відбулося одночасне різке падіння грошових коштів та стрімке зростання поточних зобов'язань. Проблема дебіторської заборгованості прямо вказує на неефективне управління кредитними ризиками та відволікання коштів з обороту. | Високий ризик втрати ліквідності. Неефективне управління компонентами робочого капіталу «заморожує» кошти та підвищує залежність від кредитування. |
| 4) Управління капіталом та інвестиціями | Задовільна | Компанія здійснила перехід від технічної неплатоспроможності (від'ємний капітал у минулих періодах) до відновлення фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії стабільно зростає. Однак фінансова структура залишається нестабільною, що підтверджується різкими коливаннями боргу. | Змішані результати. Відновлення власного капіталу є значним досягненням. Проте фінансова модель залишається нестабільною та залежною від кредиторів, а нещодавнє зростання боргів є негативним сигналом. |
| 5) Управління фінансовими ризиками | Потребує посилення | Існують очевидні провали в управлінні ключовими ризиками: ризиком ліквідності (через падіння грошових резервів і зростання боргів), кредитним ризиком (через проблему дебіторської заборгованості) та ризиком рентабельності (через неконтрольоване зростання витрат). | Пряма загроза стабільності. Політика управління ризиками не є комплексною і не запобігає ключовим загрозам. Це вимагає негайного перегляду для забезпечення прибуткового зростання та стабільної генерації грошового потоку. |

2) Фінансове планування та бюджетування. Ця функція також оцінюється як «Незадовільна». Головним доказом є криза рентабельності, яка визнана найслабшою ланкою в діяльності корпорації. Попри зростання доходу, чистий прибуток компанії невпинно знижується. Це є прямим свідченням того, що витрати зростають набагато швидше за доходи, а фінансове планування не справляється із завданням контролю над ними. Основний ризик полягає в тому, що стратегія компанії надмірно сфокусована на нарощуванні обсягів продажів, ігноруючи їхню прибутковість.

3) Управління оборотним (робочим) капіталом. Якість виконання цієї функції визначена як така, що «Потребує посилення». Про це свідчить одночасне різке падіння грошових коштів та зростання поточних зобов'язань у 2024 році. Крім того, наявна проблема значної дебіторської заборгованості прямо вказує на неефективне управління кредитними ризиками. Це призводить до відволікання коштів з обороту і створює ризик «касових розривів» та зростання залежності від дорогого кредитування через «заморожені» в боргах активи.

4) Управління капіталом та інвестиціями. Ця функція оцінена як «Задовільна». Головним досягненням є вражаючий перехід компанії від стану технічної неплатоспроможності, коли власний капітал був від'ємним, до формування позитивної структури капіталу. Це підтверджується стабільним зростанням коефіцієнта автономії. Однак, попри цей успіх, фінансова модель компанії залишається нестабільною, що проявляється у різких коливаннях структури боргу. Таким чином, хоча відновлення власного капіталу є значним успіхом, залежність від кредиторів та зростання боргів у 2024 році залишаються негативними сигналами.

5) Управління фінансовими ризиками. Якість цієї функції визначена як така, що «Потребує посилення». Існують очевидні провали в управлінні кількома ключовими ризиками: 1) ризик ліквідності (через падіння грошових резервів та зростання короткострокових боргів); 2) кредитний ризик (через неефективну роботу з дебіторською заборгованістю клієнтів); 3) ризик рентабельності (через неконтрольоване зростання витрат). Це становить пряму загрозу

для стабільності компанії. Політика управління ризиками потребує негайного перегляду для забезпечення не просто зростання, а прибуткового зростання та стабільної генерації грошового потоку

Таким чином, комплексний аналіз фінансового стану Корпорації «Артеріум» дозволяє зробити висновок, що за успішним фасадом стратегічного оздоровлення ховаються глибокі проблеми операційного характеру. Фінансовому менеджменту дійсно вдалося вирішити критичне завдання – вивести компанію зі стану технічної неплатоспроможності. Однак останні дані свідчать, що цей успіх є крихким, оскільки компанія зіткнулася з двома новими взаємопов'язаними кризами: по-перше, це криза рентабельності; по-друге, криза ліквідності. Тож, фінансове управління в Корпорації «Артеріум» є реактивним та сфокусованим на вирішенні великих стратегічних проблем, але значно слабшим у проактивному, щоденному контролі операційної ефективності.

У вирішенні проблем Корпорації «Артеріум» важливе значення має фінансове планування. Воно перестає бути лише адміністративною функцією і перетворюється на головний інструмент для переходу від реактивного кризового менеджменту до проактивного та стабільного розвитку. Саме через механізми фінансового планування компанія може вирішити дві свої ключові проблеми: відновлення прибутковості та забезпечення ліквідності та фінансової стійкості. А отже, якісне фінансове планування є тим фундаментом, на якому керівництво може перебудувати бізнес-модель «Артеріум», перетворивши її з нестабільної та низькорентабельної на стійку, прогнозовану та ефективну.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Корпорація «Артеріум» є однією з провідних фармацевтичних компаній в Україні, яка створена шляхом об'єднання ВАТ «Київмедпрепарат» та ВАТ «Галичфарм». Діяльність компанії характеризується широким диверсифікованим портфелем, що налічує понад 150 препаратів, та експортною діяльністю у понад 15 країнах. Аналіз фінансових результатів за 2021-2024 роки виявляє історію

вражаючого фінансового оздоровлення та зростання. Це свідчить про високу операційну ефективність та здатність компанії генерувати прибуток навіть у складних економічних умовах, зміцнюючи свою фінансову незалежність. Корпорація «Артеріум» постає як потужна, стійка та динамічна структура, що успішно подолала фінансові труднощі та вийшла на траєкторію впевненого зростання.

Стратегічний шлях «Артеріум» лежить через максимальне використання своїх внутрішніх переваг – сильної виробничої бази, стандартів якості та інноваційного потенціалу – для реалізації ринкових можливостей та протистояння загрозам. Для забезпечення сталого розвитку компанії необхідно зосередитись на зміцненні фінансової стійкості, що дозволить нейтралізувати існуючі слабкості та ризики.

Комплексний аналіз фінансового стану Корпорації «Артеріум» дозволяє зробити висновок, що за успішним фасадом стратегічного оздоровлення ховаються глибокі проблеми операційного характеру. Фінансовому менеджменту дійсно вдалося вирішити критичне завдання – вивести компанію зі стану технічної неплатоспроможності. Однак останні дані свідчать, що цей успіх є крихким, оскільки компанія зіткнулася з двома новими взаємопов'язаними кризами: по-перше, це криза рентабельності; по-друге, криза ліквідності. Тож, фінансове управління в Корпорації «Артеріум» є реактивним та сфокусованим на вирішенні великих стратегічних проблем, але значно слабшим у проактивному, щоденному контролі операційної ефективності.

У вирішенні проблем Корпорації «Артеріум» важливе значення має фінансове планування. Воно перестає бути лише адміністративною функцією і перетворюється на головний інструмент для переходу від реактивного кризового менеджменту до проактивного та стабільного розвитку. Саме через механізми фінансового планування компанія може вирішити дві свої ключові проблеми: відновлення прибутковості та забезпечення ліквідності та фінансової стійкості. А отже, якісне фінансове планування є тим фундаментом, на якому керівництво може перебудувати бізнес-модель «Артеріум», перетворивши її з нестабільної та низькорентабельної на стійку, прогнозовану та ефективну.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Виділення напрямів вдосконалення фінансового планування як передумова розвитку підприємства у сучасних кризових умовах

В умовах сучасної економічної нестабільності, що характеризується високим рівнем невизначеності, інфляційними процесами та порушенням господарських зв'язків, ефективне фінансове планування набуває ключового значення для виживання та сталого розвитку українських підприємств [5]. Традиційні підходи до фінансового планування, орієнтовані на стабільне середовище, виявляються недостатньо гнучкими та дієвими. Відтак, виникає гостра необхідність у їх докорінному вдосконаленні та адаптації до кризових реалій. Виділення та впровадження ключових напрямів модернізації системи фінансового планування є фундаментальною передумовою для забезпечення ефективної діяльності підприємств [51].

Основні напрями вдосконалення фінансового планування в кризових умовах представлені у табл. 3.1.

Першим напрямом, який спрямований на вдосконалення фінансового планування у кризових умовах функціонування є «Перехід від статичного бюджетування до гнучкого та сценарного планування».

Перехід від традиційного, жорсткого (статичного) бюджетування до більш динамічних підходів є фундаментальною зміною у філософії управління фінансами підприємства. В умовах високої турбулентності та невизначеності економічного середовища статичні плани, розроблені на тривалий період, швидко втрачають свою актуальність та перетворюються на формальний документ, нездатний виконувати управлінську функцію [5]. Вирішенням цієї проблеми є комбіноване використання двох сучасних інструментів: гнучкого бюджетування та сценарного планування.

Таблиця 3.1

**Характеристика напрямів вдосконалення фінансового планування
на підприємстві в кризових умовах**

| Напрямок вдосконалення | Проблема | Сутність та ключові інструменти | Очікуваний результат |
|--|--|--|---|
| 1) Перехід до гнучкого та сценарного планування | Статичні річні плани швидко втрачають актуальність через непередбачуваність доходів та витрат. Висока невизначеність майбутнього. | Інструменти: гнучкі бюджети, сценарне планування (оптимістичний, реалістичний, песимістичний сценарій), стрес-тестування фінансової моделі. | Підвищення реалістичності планів, готовність до різних варіантів розвитку подій, швидка адаптація, мінімізація збитків у разі негативного сценарію. |
| 2) Посилення ролі фінансового контролінгу | Необхідність миттєвої реакції на відхилення від плану, які в кризу виникають частіше і є більш критичними. | Інструменти: система оперативного моніторингу ключових показників (KPIs), регулярний «план-факт» аналіз, аналіз причин відхилень. | Своєчасне виявлення проблемних зон, швидке коригування дій, запобігання розгортанню фінансової кризи, підвищення фінансової дисципліни. |
| 3) Пріоритезація управління грошовими потоками (Cash Flow) | В кризу прибуток не дорівнює наявності грошей («прибуток є, а грошей немає»). Високий ризик касових розривів та неплатоспроможності. | Інструменти: платіжний календар, бюджет руху грошових коштів (БРГК), управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, формування резервного фонду. | Забезпечення постійної платоспроможності, уникнення технічного банкрутства, підвищення ліквідності та фінансової стійкості підприємства. |
| 4) Інтеграція управління ризиками в планування | Ігнорування або недооцінка фінансових ризиків (валютних, інфляційних, кредитних), які значно посилюються в кризу. | Інструменти: карта ризиків, стрес-тестування, методи хеджування (форвардні контракти, опціони), диверсифікація діяльності та постачальників. | Підвищення захищеності від зовнішніх шоків, зменшення ймовірності значних фінансових втрат, більш обґрунтовані та виважені фінансові рішення. |
| 5) Цифровізація та автоматизація процесів | Ручні методи планування надто повільні, трудомісткі та схильні до помилок, що є неприпустимим в умовах, які швидко змінюються. | Інструменти: впровадження ERP-систем, спеціалізованого ПЗ для бюджетування та аналізу (Power BI, SAP BPC), хмарних сервісів. | Прискорення циклу планування, підвищення точності розрахунків, можливість моделювання «на льоту», вивільнення фінансових фахівців для аналітичної роботи. |
| 6) Актуалізація стратегічного фінансового планування | Надмірна концентрація на поточних проблемах виживання може призвести до втрати довгострокових перспектив та конкурентних переваг. | Інструменти: SWOT-аналіз в нових умовах, фінансове моделювання стратегічних проєктів (реструктуризація, диверсифікація), аналіз ринкових ніш. | Забезпечення не лише виживання, а й сталого розвитку після кризи. Формування основи для майбутнього зростання та підвищення вартості бізнесу. |

На відміну від статичного бюджету, що розраховується на один, заздалегідь визначений рівень ділової активності, гнучкий бюджет є інструментом, який дозволяє коригувати планові показники витрат залежно від фактично досягнутого обсягу виробництва чи реалізації [47]. Це забезпечує об'єктивну базу для порівняння та аналізу ефективності діяльності.

Механізм функціонування. Основою гнучкого бюджетування є чіткий розподіл витрат підприємства на змінні та постійні. Змінні витрати плануються у вигляді норми на одиницю продукції чи іншого драйвера витрат, тоді як постійні витрати закладаються у фіксованій сумі для певного релевантного діапазону діяльності. Такий підхід дозволяє розрахувати адекватну бюджетну базу для будь-якого фактичного обсягу роботи, що робить аналіз відхилень «план-факт» коректним та інформативним. Він дозволяє чітко відокремити відхилення, що виникли через зміну обсягів діяльності, від відхилень, що є наслідком ефективності чи неефективності управління ресурсами [47].

Ключова перевага гнучкого бюджетування в кризових умовах надає менеджменту інструмент для реального контролю над витратами та об'єктивної оцінки діяльності окремих центрів відповідальності в умовах, коли обсяги продажів та виробництва зазнають значних непередбачуваних коливань.

Сутність концепції: Сценарне планування є методом стратегічного планування, що допомагає компанії управляти невизначеністю майбутнього шляхом розробки декількох узгоджених і правдоподібних картин розвитку зовнішнього середовища (сценаріїв) [16]. Замість спроби спрогнозувати єдиний варіант майбутнього, компанія готується до кількох можливих альтернатив.

Сценарне планування передбачає розробку кількох варіантів фінансових планів, що відповідають різним сценаріям розвитку подій – оптимістичному, песимістичному та найбільш імовірному [11]. Процес сценарного планування включає ідентифікацію ключових макроекономічних, ринкових та галузевих факторів невизначеності, що мають найбільший вплив на діяльність підприємства. На основі аналізу цих факторів розробляються, як правило, три ключові сценарії: базовий (найбільш імовірний), оптимістичний та песимістичний. Для

кожного з цих сценаріїв створюється окремий фінансовий план та, що є критично важливим, превентивно розробляється детальний план управлінських дій [27]. Цей план має давати чіткі відповіді на питання, які саме заходи (у сфері маркетингу, виробництва, фінансів, управління персоналом) буде вжито у разі реалізації того чи іншого сценарію.

У період кризи цей підхід дозволяє трансформувати невизначеність з неконтрольованої загрози на сукупність керованих ризиків. Він забезпечує психологічну та організаційну готовність менеджменту до різних викликів, дозволяючи діяти проактивно та виважено, а не реагувати на кризові явища в авральному режимі [16].

Найбільшої ефективності можна досягти при інтеграції обох підходів. Сценарне планування виступає стратегічною рамкою, визначаючи декілька можливих «коридорів» розвитку. У свою чергу, гнучке бюджетування слугує тактичним інструментом у межах кожного з цих сценаріїв, дозволяючи адаптувати фінансові плани до фактичних коливань ділової активності [36]. Така комбінація створює багаторівневу та динамічну систему фінансового управління, яка є адекватною сучасним викликам та необхідною умовою для підвищення стійкості та адаптивності бізнесу.

Другим напрямом є «Посилення ролі фінансового контролінгу та оперативного моніторингу». В умовах кризи та високої нестабільності традиційні підходи до фінансового контролю, що зводяться до ретроспективної перевірки та констатації помилок, стають недостатньо ефективними. На противагу цьому висувається концепція контролінгу – проактивної системи управління, спрямованої на навігацію підприємства в мінливому середовищі та досягнення поставлених фінансових цілей [11]. Посилення ролі контролінгу є переходом від простого питання «Що сталося?» до ключових управлінських питань: «Що відбувається зараз?», «Чому це відбувається?» і «Що потрібно зробити, щоб утримати курс?».

Фінансовий контролінг – це комплексна система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівництва для прийняття управлінських

рішень. Це не стільки контроль, скільки внутрішнє консультування та координація, що забезпечують «управління управлінням» [38]. У кризових умовах критично важливим є не лише планування, а й постійний контроль за виконанням фінансових планів. Впровадження дієвої системи фінансового контролінгу, як інструменту антикризового управління, дозволяє: оперативно відстежувати відхилення фактичних показників від планових [23]; аналізувати причини цих відхилень та їхній вплив на кінцеві фінансові результати; своєчасно коригувати тактичні плани та управлінські рішення, запобігаючи розгортанню кризових явищ на підприємстві [29].

Посилення ролі контролінгу та впровадження оперативного моніторингу перетворює фінансове управління з пасивного спостерігача на активного штурмана. Ця система дозволяє не лише реагувати на проблеми, що вже виникли, а й передбачати їх та вживати превентивних заходів, що є ключовою умовою виживання та збереження стійкості підприємства в кризовому середовищі [11].

Третім напрямом вдосконалення є «Пріоритезація управління грошовими потоками (Cash Flow Management)». В умовах економічної нестабільності та кризи ліквідності відбувається фундаментальна переоцінка ключових показників успішності підприємства. Прибуток, розрахований за методом нарахувань, може створювати ілюзію фінансового благополуччя, тоді як компанія може опинитися на межі банкрутства через нездатність вчасно розрахуватися за своїми зобов'язаннями. Саме тому парадигма «прибуток – головне» поступається місцем імперативу «гроші – головне» (Cash is King) [29]. Неплатоспроможність, викликана касовими розривами, є однією з головних та найбільш швидких загроз для бізнесу в кризовий період. Відтак, ефективне управління грошовими потоками стає центром антикризової фінансової політики.

У межах цього напрямку вдосконалення планування повинно бути зосереджене на: детальному плануванні надходжень та видатків грошових коштів на короткострокову перспективу (тиждень, місяць); оптимізації структури оборотного капіталу, зокрема, через ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю; формуванні резервного фонду ліквідних активів для

покриття непередбачених витрат [51].

Створення «подушки безпеки» є обов'язковим елементом антикризового фінансового планування. Резервний фонд — це певна сума високоліквідних активів (грошові кошти на рахунках, короткострокові депозити), призначена виключно для покриття непередбачених термінових витрат або компенсації раптового падіння доходів. Наявність такого резерву забезпечує підприємству фінансову стійкість та гнучкість. Це дозволяє пережити короточасні потрясіння без необхідності термінового залучення дорогих «пожежних» кредитів чи розпродажу активів за безцінь, що є критично важливим для збереження довгострокової життєздатності [51].

Тож, пріоритезація управління грошовими потоками через детальне планування, оптимізацію оборотного капіталу та створення резервів перетворює фінансову службу з пасивного реєстратора фактів на активний центр управління ліквідністю, що є запорукою виживання підприємства в кризових умовах.

Четвертим напрямом вдосконалення фінансового планування на підприємстві є «Інтеграція системи управління ризиками у процес фінансового планування». Криза актуалізує та посилює різноманітні фінансові ризики: валютний, інфляційний, кредитний, ризик ліквідності тощо. Ефективне фінансове планування неможливе без їх ідентифікації, оцінки та розробки заходів з мінімізації [37].

Інтеграція передбачає вбудовування циклічного процесу ризик-менеджменту безпосередньо у процедуру підготовки фінансових планів та бюджетів. Цей процес включає: 1) ідентифікацію ризиків: створення повного переліку (реєстру) потенційних ризиків, що можуть негативно вплинути на досягнення фінансових цілей; 2) оцінку ризиків: аналіз імовірності виникнення кожної ідентифікованої загрози та потенційного масштабу її фінансових наслідків. Оцінка може бути як якісною (високий, середній, низький ризик), так і кількісною; 3) розробку заходів реагування: на основі оцінки для кожного суттєвого ризику розробляється стратегія реагування: ухилення від ризику, його передача (наприклад, через страхування), зниження (за допомогою превентивних заходів)

або прийняття [37]. Ці заходи та пов'язані з ними витрати мають бути відображені у фінансовому плані.

У рамках інтегрованого підходу в арсеналі фінансового менеджера є конкретні інструменти, що мають бути закладені у фінансові плани. До них входять: 1) стрес-тестування фінансових планів для оцінки стійкості підприємства до різких змін на ринку (наприклад, девальвація гривні, зростання цін на сировину); 2) хеджування валютних та цінових ризиків за допомогою фінансових інструментів; 3) диверсифікацію діяльності, ринків збуту та джерел постачання (можуть бути застосовані продуктова диверсифікація, ринкова диверсифікація, або диверсифікація постачальників [18].

Інтеграція управління ризиками перетворює фінансове планування зі статичного розрахункового процесу на динамічний інструмент управління майбутнім. Такий підхід дозволяє створювати не просто плани, а фінансово обґрунтовані та захищені від основних загроз бізнес-моделі, здатні забезпечити стійкий розвиток підприємства навіть у найскладніших умовах.

П'ятий напрям вдосконалення фінансового планування полягає у впровадженні сучасних цифрових технологій та автоматизація процесів. В умовах, що динамічно змінюються, швидкість та якість управлінських рішень безпосередньо залежать від швидкості та якості отримання фінансової інформації. Ручне складання та аналіз планів, що базується на розрізнених таблицях Excel, є неефективним, призводить до значних часових затрат, помилок через людський фактор та створює небезпечний часовий лаг між моментом події та моментом її врахування у звітності [18].

Комплексна автоматизація на базі цих інструментів дозволяє вивести фінансове планування на якісно новий рівень. Зокрема, вона дозволяє: прискорити процес планування та збору фактичних даних, скорочуючи бюджетний цикл з місяців до тижнів; підвищити точність розрахунків та уникнути помилок, пов'язаних з людським фактором, завдяки централізованим даним та автоматизованим обчисленням; оперативно моделювати різні сценарії та проводити стрес-тестування, оцінюючи їхній вплив на фінансовий стан

підприємства, що є ключовим в умовах невизначеності [27]; забезпечити повну інтеграцію фінансового планування з операційними планами (виробничим, маркетинговим, логістичним), створюючи єдину та узгоджену модель управління бізнесом [46]. А отже, цифровізація – це не просто технічна модернізація, а стратегічна інвестиція в гнучкість, швидкість та обґрунтованість управлінських рішень. Вона трансформує фінансову службу з регістратора даних на повноцінного бізнес-партнера, що забезпечує керівництво аналітикою для навігації в складному бізнес-середовищі.

Шостим напрямом вдосконалення фінансового планування є вдосконалення стратегічного фінансового планування. В умовах, коли тактичні антикризові заходи спрямовані на забезпечення виживання підприємства «тут і зараз», стратегічне фінансове планування відповідає на значно складніше питання: «Яким буде наш бізнес після кризи і як забезпечити його довгострокову конкурентоспроможність?». Ігнорування стратегічної перспективи, навіть у найважчі часи, є помилкою, що може коштувати компанії майбутнього. Криза – це не лише загроза, але й унікальна можливість для фундаментального переосмислення бізнес-моделі та стратегічних цілей, адже вона руйнує старі ринкові правила та створює нові [5]. Удосконалене стратегічне фінансове планування має стати дорожньою картою, що веде бізнес не просто до відновлення, а до якісного зростання у посткризовий період.

Криза виступає стрес-тестом для існуючої бізнес-моделі, виявляючи її найслабші місця. Стратегічне планування має дати фінансово обґрунтовані відповіді на ключові питання адаптації: 1) переоцінка ціннісної пропозиції: стратегічне планування має моделювати фінансові наслідки зміни асортименту, цінової політики або виходу в нові сегменти; 2) реконфігурація ланцюгів вартості: порушені логістичні шляхи та втрата постачальників вимагають пошуку нових партнерів та маршрутів, що потребує не лише операційних, а й стратегічних інвестиційних рішень (наприклад, інвестиції у складську інфраструктуру в безпечніших регіонах), які мають бути ретельно прораховані [34]; 3) географічна диверсифікація: для українського бізнесу, особливо в контексті

євроінтеграції станом на 2025 рік, вихід на ринки ЄС є не просто можливістю, а стратегічним імперативом для зниження залежності від внутрішнього ринку. Стратегічний фінансовий план повинен включати оцінку інвестицій, необхідних для сертифікації, маркетингу та адаптації продукту до європейських стандартів. Отже, удосконалення стратегічного фінансового планування – це свідомий вибір на користь побудови майбутнього. Це процес, що дозволяє перетворити вимушені антикризові дії на цілеспрямований рух до більш сильної, гнучкої та вартісної бізнес-моделі, здатної ефективно працювати в новій економічній реальності.

Таким чином, в умовах сучасної економічної нестабільності, що характеризується високим рівнем невизначеності, інфляційними процесами та порушенням господарських зв'язків, ефективне фінансове планування набуває ключового значення для виживання та розвитку українських підприємств. Традиційні підходи, орієнтовані на стабільне середовище, виявляються недостатньо гнучкими, що зумовлює гостру необхідність їх вдосконалення та адаптації до кризових реалій. Трансформація системи фінансового планування є ключовою передумовою для забезпечення ефективної діяльності підприємств. Було виділено шість ключових напрямів удосконалення фінансового планування: 1) перехід до гнучкого та сценарного планування дозволяє адаптувати фінансові плани до реальних умов діяльності та готуватися до кількох можливих варіантів майбутнього; 2) посилення ролі фінансового контролінгу забезпечує проактивне управління фінансами через оперативний моніторинг та аналіз відхилень, що дозволяє своєчасно коригувати тактичні плани та запобігати розгортанню кризових явищ; 3) пріоритезація управління грошовими потоками зміщує акцент з прибутку на ліквідність, що є критично важливим для уникнення неплатоспроможності в кризовий період; 4) інтеграція управління ризиками вбудовує в процес планування систематичну ідентифікацію, оцінку та розробку заходів з мінімізації фінансових ризиків, що значно посилюються в кризу; 5) цифровізація та автоматизація процесів дозволяє прискорити та підвищити точність планування, оперативно моделювати сценарії та забезпечити

інтеграцію фінансового планування з іншими видами планування; 6) вдосконалення стратегічного фінансового планування спрямовує діяльність підприємства на довгострокову перспективу, розглядаючи кризу не лише як загрозу, а і як можливість для переосмислення бізнес-моделі та підвищення конкурентоспроможності в посткризовий період. Отже, комплексне впровадження цих напрямів дозволяє перетворити фінансове планування на динамічний та дієвий інструмент, здатний забезпечити не тільки виживання, але й стійкий розвиток підприємств у складних умовах сьогодення.

3.2. Вирішення проблем реалізації функцій фінансового менеджменту через напрями вдосконалення фінансового планування

Ефективна реалізація функцій фінансового менеджменту є ключовою передумовою стабільного розвитку та конкурентоспроможності будь-якого підприємства. В умовах динамічного та висококонкурентного фармацевтичного ринку України, для такої провідної компанії, як Корпорація «Артеріум», це набуває особливої ваги. Фінансове планування виступає не просто як одна з функцій управління, а як центральний інструмент для ідентифікації, аналізу та нівелювання проблем, що виникають при реалізації ключових завдань фінансового менеджменту. Саме через механізми бюджетування, прогнозування грошових потоків та розробки фінансових стратегій Корпорація «Артеріум» може забезпечити свою платоспроможність, оптимізувати структуру капіталу, підвищити ефективність використання ресурсів та, зрештою, досягти стратегічних цілей зростання вартості бізнесу.

У табл. 3.2 представлена матриця вирішення проблем реалізації функцій фінансового менеджменту через напрями вдосконалення фінансового планування.

Далі наведено пропонований перелік інструментів фінансового планування, згрупованих відповідно до проблем у реалізації функцій фінансового менеджменту, які вони допомагають вирішити.

Таблиця 3.2

Матриця вирішення проблем реалізації функцій фінансового менеджменту
через напрями вдосконалення фінансового планування

| Функції фінансового менеджменту | Оцінка якості реалізації | Участь фінансового планування у вирішенні проблем реалізації функцій фінансового менеджменту | 5) Цифровізація та автоматизація процесів* |
|--|--------------------------|--|--|
| 1) Управління грошовими потоками та ліквідністю | Незадовільна | 3) Пріоритезація управління грошовими потоками (Cash Flow) | |
| 2) Фінансове планування та бюджетування | Незадовільна | 1) Перехід до гнучкого та сценарного планування | |
| 3) Управління оборотним (робочим) капіталом | Потребує посилення | 2) Посилення ролі фінансового контролю | |
| 4. Управління капіталом та інвестиціями | Задовільна | 6) Актуалізація стратегічного фінансового планування | |
| 5. Управління фінансовими ризиками | Потребує посилення | 4) Інтеграція управління ризиками в планування | |
| *Напрямок «Цифровізація та автоматизація процесів» є активним при вирішенні проблем у реалізації кожної з функцій фінансового менеджменту. | | | |

1) Управління грошовими потоками та ліквідністю. Оцінка реалізації: Незадовільна. Напрямок удосконалення фінансового планування: пріоритезація управління грошовими потоками (Cash Flow). До інструментів пропонується віднести:

1.1) Платіжний календар: оперативний інструмент для щоденного планування та контролю надходжень і видатків. Дозволяє керувати черговістю платежів, уникати непередбачених касових розривів та приймати рішення про залучення короткострокового фінансування.

1.2) Пряме бюджетування грошових потоків: складання бюджету руху грошових коштів (БРГК) на основі очікуваних надходжень від клієнтів та планованих витрат. Цей метод забезпечує максимальну точність у короткостроковому періоді.

1.3) Управління грошовою позицією (Cash Pooling): інструмент щоденного контролю залишків на всіх рахунках компанії, що дозволяє концентрувати кошти для ефективнішого використання та мінімізації потреби в кредитах.

2) Фінансове планування та бюджетування. Оцінка реалізації: незадовільна. Напрямок удосконалення: перехід до гнучкого та сценарного планування.

Інструментарій включає такі методи:

2.1) Ковзаюче планування (Rolling Forecasts): заміна статичного річного бюджету на постійно оновлюваний прогноз (наприклад, на 12-18 місяців вперед). Це дозволяє компанії гнучкіше реагувати на зміни ринкових умов.

2.2) Сценарний аналіз «Що-якщо»: моделювання впливу на фінансові результати зміни ключових факторів (ціна, обсяг продажів, валютний курс). Допомагає підготувати плани дій для різних варіантів розвитку подій (оптимістичного, песимістичного, реалістичного).

2.3) Бюджетування на основі драйверів: побудова бюджету, де витрати прив'язані до ключових операційних показників (наприклад, витрати на логістику залежать від обсягу продажів). Це робить бюджет більш обґрунтованим та гнучким.

3) Управління оборотним (робочим) капіталом. Оцінка реалізації: потребує посилення. Напрямок удосконалення: Посилення ролі фінансового контролінгу.

До інструментарію входять такі методи:

3.1) Система KPI для управління оборотним капіталом: розробка та моніторинг ключових показників: тривалість обороту дебіторської заборгованості (DSO), запасів (DIO) та кредиторської заборгованості (DPO), а також тривалість фінансового циклу (CCC).

3.2) ABC/XYZ-аналіз: інструмент для сегментації дебіторів та товарних запасів. Дозволяє сконцентрувати зусилля контролінгу на найбільш значущих (група А) та найбільш проблемних (група Х) позиціях, застосовуючи до них диференційовані політики управління.

3.3) Аналіз відхилень «план-факт»: регулярне порівняння фактичних рівнів оборотного капіталу з плановими, глибокий аналіз причин відхилень та розробка коригувальних заходів.

4) Управління капіталом та інвестиціями. Оцінка реалізації: задовільна. Напрямок удосконалення: актуалізація стратегічного фінансового планування.

Інструментарій складається з включенням таких методів:

4.1) Розробка довгострокової фінансової моделі: створення інтегрованої моделі (на 3-5 років), яка пов'язує стратегічні цілі компанії з прогнозованими

фінансовими звітами (P&L, Balance Sheet, Cash Flow) та дозволяє оцінити довгострокову вартість бізнесу.

4.1) Оцінка інвестиційних проєктів за методами NPV (чиста приведена вартість / чистий дисконтований дохід), IRR (внутрішня норма дохідності / внутрішня ставка рентабельності), EVA (економічна додана вартість). Застосування сучасних методів для аналізу інвестиційної привабливості проєктів, що враховують вартість грошей у часі та економічну додану вартість (EVA).

4.2) Планування цільової структури капіталу: аналіз та планування оптимального співвідношення власного та позикового капіталу для мінімізації його середньозваженої вартості (WACC) та фінансування стратегічного розвитку.

5) Управління фінансовими ризиками. Оцінка реалізації: потребує посилення. Напрямок удосконалення: інтеграція управління ризиками в планування.

До інструментарій пропонується віднести такі методи:

5.1) Карта фінансових ризиків: ідентифікація, якісна та кількісна оцінка основних фінансових ризиків (валютного, відсоткового, кредитного) за критеріями ймовірності та сили впливу.

5.2) Стрес-тестування: імітація кризових, але ймовірних сценаріїв (наприклад, різка девальвація валюти, втрата ключового клієнта) для перевірки стійкості фінансового плану компанії.

5.3) Хеджування: включення у фінансовий план конкретних інструментів для мінімізації ризиків, зокрема валютних форвардів чи опціонів, для страхування від несприятливих коливань курсу.

Наскрізним напрямом, інструменти якого пропонується застосовувати при вирішенні всіх проблем у межах кожної функції фінансового менеджменту є «Цифровізація та автоматизація процесів». Цей напрям є фундаментальним для ефективної реалізації всіх перерахованих вище інструментів. Він не є окремим завданням, а слугує технологічною основою для вдосконалення кожної функції. Інструментами цього напрямку пропонується обрати:

1) Впровадження ERP-системи: інтеграція всіх фінансових та операційних даних в єдиному інформаційному просторі.

Таблиця 3.3

Пропонована система інструментів у вирішенні проблем реалізації функцій фінансового менеджменту через напрями вдосконалення фінансового планування

| Функція фінансового менеджменту | Оцінка якості реалізації | Напрямок вдосконалення фінансового планування | Ключові інструменти |
|---|--------------------------|---|--|
| 1) Управління грошовими потоками та ліквідністю | Незадовільна | Пріоритезація управління грошовими потоками (Cash Flow) | 1) Платіжний календар. 2) Пряме бюджетування грошових потоків. 3) Управління грошовою позицією (Cash Pooling). |
| 2) Фінансове планування та бюджетування | Незадовільна | Перехід до гнучкого та сценарного планування | 1) Ковзаюче планування (Rolling Forecasts). 2) Сценарний аналіз «Що-якщо». 3) Бюджетування на основі драйверів. |
| 3) Управління оборотним (робочим) капіталом | Потребує посилення | Посилення ролі фінансового контролінгу | 1) Система ключових показників ефективності (KPI) для оборотного капіталу: тривалість обороту дебіторської заборгованості (DSO), запасів (DIO), кредиторської заборгованості (DPO), тривалість фінансового циклу (CCC). 2) ABC/XYZ-аналіз для сегментації дебіторів та товарних запасів. 3) Аналіз відхилень «План-факт». |
| 4) Управління капіталом та інвестиціями | Задовільна | Актуалізація стратегічного фінансового планування | 1) Розробка довгострокової фінансової моделі. 2) Оцінка проектів за методами NPV (чиста приведена вартість / чистий дисконтований дохід), IRR (внутрішня норма дохідності / внутрішня ставка рентабельності), EVA (економічна додана вартість). 3) Планування цільової структури капіталу (WACC). |
| 5) Управління фінансовими ризиками | Потребує посилення | Інтеграція управління ризиками в планування | 1) Карта фінансових ризиків. 2) Стрес-тестування фінансових планів. Хеджування (валютні форварди, опціони). |
| Всі функції | | Цифровізація та автоматизація процесів | 1) ERP-системи: інтеграція фінансових та операційних даних в єдиному інформаційному просторі. 2) BI-система та дашборди: автоматизація збору даних, побудова звітів та візуалізація KPI в режимі реального часу. 3) Система управління казначейством (TMS): автоматизація процесів платіжного календаря, управління ліквідністю та фінансовими ризиками. 4) Спеціалізоване програмне забезпечення для бюджетування та консолідації. |

ERP-система (Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства). Це інтегрована інформаційна архітектура, що об'єднує всі ключові бізнес-процеси (фінанси, операції, персонал) на базі єдиної централізованої бази даних. Основна функція ERP — усунення фрагментації даних та автоматизація наскрізних інформаційних потоків, що забезпечує цілісне бачення ресурсів підприємства в реальному часі для підтримки операційного управління.

2) Використання ВІ-систем. ВІ-система (Бізнес-аналітика) – це аналітична платформа, що автоматично збирає та обробляє дані з різномірних джерел. За допомогою інтерактивних інформаційних панелей (дашбордів) ВІ-системи візуалізують ключові показники ефективності (KPI), що дозволяє здійснювати моніторинг бізнес-процесів. Ключове призначення — перетворення необроблених даних на структуровані, візуальні інсайти для прискорення та підвищення якості управлінських рішень.

3) Впровадження систем управління казначейством (TMS). Системи управління казначейством (Treasury Management Systems, TMS) – це спеціалізовані програмні платформи, призначені для автоматизації та централізованого управління фінансовими операціями корпоративного казначейства. На відміну від більш загальних ERP-систем, TMS надають поглиблений функціонал для роботи з грошовими потоками, ліквідністю та фінансовими ризиками. Головна мета TMS – надати фінансовому директору та казначейству повну, актуальну картину фінансового стану компанії, оптимізувати використання грошових коштів, мінімізувати фінансові ризики та підвищити операційну ефективність казначейських процесів

4) Запровадження спеціалізоване програмного забезпечення для бюджетування та консолідації. Спеціалізоване програмне забезпечення (ПЗ) для бюджетування та консолідації – це клас систем, що належать до категорії CPM (Corporate Performance Management) або EPM (Enterprise Performance Management). Вони призначені для автоматизації, оптимізації та контролю процесів фінансового планування та підготовки зведеної звітності у групах компаній. Це ПЗ вирішує проблеми, що виникають при використанні

неспеціалізованих інструментів (наприклад, електронних таблиць), таких як низька швидкість, високий ризик помилок, відсутність контролю та прозорості. Функціонал цих систем можна розділити на два основні блоки: 1) функціонал для бюджетування та планування; 2) функціонал для фінансової консолідації. Основна мета такого ПЗ – підвищити точність фінансових даних, значно прискорити цикли фінансового закриття та бюджетування, посилити контроль і надати керівництву надійну інформацію для прийняття стратегічних рішень.

Таким чином, проведений аналіз виявив низку проблем у реалізації ключових функцій фінансового менеджменту в Корпорації «Артеріум», зокрема у сферах управління грошовими потоками, фінансового планування, управління оборотним капіталом та фінансовими ризиками, що отримали незадовільну оцінку або потребують посилення. Для вирішення цих проблем запропоновано комплексний підхід, центральним елементом якого є вдосконалення фінансового планування через застосування матриці конкретних рішень. Для кожної проблемної функції було розроблено систему специфічних інструментів, що охоплюють як оперативні, так і стратегічні аспекти: від впровадження платіжного календаря та KPI для оборотного капіталу до сценарного аналізу, розробки довгострокових фінансових моделей та карт ризиків. Ключовою умовою та фундаментальною передумовою для ефективного реалізації запропонованих інструментів визначено наскрізну цифровізацію та автоматизацію процесів. Технологічною основою для цього має стати впровадження інтегрованої ERP-системи для об'єднання даних, використання BI-систем для візуалізації KPI в реальному часі, а також застосування спеціалізованого програмного забезпечення для управління казначейством (TMS) та для процесів бюджетування і консолідації. Отже, системна імплементація запропонованих методичних інструментів та сучасних програмних платформ дозволить Корпорації «Артеріум» не лише усунути наявні недоліки, а й побудувати адаптивну та прозору систему фінансового менеджменту. Це, у свою чергу, дасть змогу забезпечити платоспроможність, підвищити ефективність використання ресурсів та досягти довгострокових стратегічних цілей зростання вартості бізнесу на динамічному фармацевтичному ринку України.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

В умовах сучасної економічної нестабільності, що характеризується високим рівнем невизначеності, інфляційними процесами та порушенням господарських зв'язків, ефективне фінансове планування набуває ключового значення для виживання та розвитку українських підприємств. Традиційні підходи, орієнтовані на стабільне середовище, виявляються недостатньо гнучкими, що зумовлює гостру необхідність їх вдосконалення та адаптації до кризових реалій. Трансформація системи фінансового планування є ключовою передумовою для забезпечення ефективної діяльності підприємств. Було виділено шість ключових напрямів удосконалення фінансового планування: 1) перехід до гнучкого та сценарного планування дозволяє адаптувати фінансові плани до реальних умов діяльності та готуватися до кількох можливих варіантів майбутнього; 2) посилення ролі фінансового контролінгу забезпечує проактивне управління фінансами через оперативний моніторинг та аналіз відхилень, що дозволяє своєчасно коригувати тактичні плани та запобігати розгортанню кризових явищ; 3) пріоритезація управління грошовими потоками зміщує акцент з прибутку на ліквідність, що є критично важливим для уникнення неплатоспроможності в кризовий період; 4) інтеграція управління ризиками вбудовує в процес планування систематичну ідентифікацію, оцінку та розробку заходів з мінімізації фінансових ризиків, що значно посилюються в кризу; 5) цифровізація та автоматизація процесів дозволяє прискорити та підвищити точність планування, оперативно моделювати сценарії та забезпечити інтеграцію фінансового планування з іншими видами планування; 6) вдосконалення стратегічного фінансового планування спрямовує діяльність підприємства на довгострокову перспективу, розглядаючи кризу не лише як загрозу, а і як можливість для переосмислення бізнес-моделі та підвищення конкурентоспроможності в посткризовий період. Отже, комплексне впровадження цих напрямів дозволяє перетворити фінансове планування на динамічний та дієвий інструмент, здатний забезпечити не тільки виживання, але й стійкий розвиток

підприємств у складних умовах сьогодення

Попередньо проведений аналіз виявив низку проблем у реалізації ключових функцій фінансового менеджменту в Корпорації «Артеріум», зокрема у сферах управління грошовими потоками, фінансового планування, управління оборотним капіталом та фінансовими ризиками, що отримали незадовільну оцінку або потребують посилення. Для вирішення цих проблем запропоновано комплексний підхід, центральним елементом якого є вдосконалення фінансового планування через застосування матриці конкретних рішень. Для кожної проблемної функції було розроблено систему специфічних інструментів, що охоплюють як оперативні, так і стратегічні аспекти: від впровадження платіжного календаря та KPI для оборотного капіталу до сценарного аналізу, розробки довгострокових фінансових моделей та карт ризиків. Ключовою умовою та фундаментальною передумовою для ефективної реалізації запропонованих інструментів визначено наскрізну цифровізацію та автоматизацію процесів. Технологічною основою для цього має стати впровадження інтегрованої ERP-системи для об'єднання даних, використання BI-систем для візуалізації KPI в реальному часі, а також застосування спеціалізованого програмного забезпечення для управління казначейством (TMS) та для процесів бюджетування і консолідації. Отже, системна імплементація запропонованих методичних інструментів та сучасних програмних платформ дозволить Корпорації «Артеріум» не лише усунути наявні недоліки, а й побудувати адаптивну та прозору систему фінансового менеджменту. Це, у свою чергу, дасть змогу забезпечити платоспроможність, підвищити ефективність використання ресурсів та досягти довгострокових стратегічних цілей зростання вартості бізнесу на динамічному фармацевтичному ринку України.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою невизначеністю та динамічністю, роль фінансового планування значно зростає, перетворюючись на ключовий інструмент адаптації, мінімізації ризиків та забезпечення сталого розвитку підприємства. Воно являє собою безперервний, циклічний процес управління, що є фінансовим підґрунтям для реалізації стратегії розвитку підприємства. Цей процес полягає у розробці та виконанні взаємопов'язаних системи планів і бюджетів, що дозволяє обґрунтовувати управлінські рішення для досягнення стратегічних цілей, забезпечувати фінансову стійкість, мінімізувати ризики, сприяти розвитку підприємства, що підпалюється зростанням ринкової вартості бізнесу. Єдина система планування реалізується на трьох ієрархічних рівнях: стратегічному, що визначає довгострокові фінансові цілі та стратегію; тактичному, де стратегічні завдання конкретизуються у річних бюджетах; та оперативному, що забезпечує щоденну платоспроможність і ліквідність. З огляду на те, що фінансове планування є безперервним процесом, що охоплює різні часові горизонти, особливої актуальності набуває розгляд послідовності етапів його реалізації на підприємстві. Це передбачає дослідження конкретних методів та інструментів, що застосовуються на кожному етапі – від аналізу до контролю – з урахуванням специфіки стратегічного, тактичного та оперативного рівнів. Результатом фінансового планування є система фінансових планів, то б то документів, що являють собою дорожню карту для досягнення поставлених фінансових цілей щодо розвитку підприємства

Фінансове планування є безперервним, циклічним процесом управління, спрямованим на визначення майбутнього фінансового стану підприємства та шляхів його досягнення. Цей процес охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні, розгортаючись через шість послідовних етапів: 1) аналітичний (підготовчий); 2) постановка фінансових цілей; 3) розробка стратегії та проєктів планів; 4) узгодження та затвердження планів; 5) Організація виконання

планів; б) контроль та коригування. Тож, він починається з комплексного аналітичного етапу, де за допомогою таких інструментів, як фінансовий, SWOT-та PEST-аналіз, діагностується внутрішній стан та зовнішнє середовище, що завершується формуванням аналітичного звіту. На основі отриманих даних формується ієрархічна система цілей, для визначення яких застосовуються концепція VBM, система BSC, бюджетування та моделі управління оборотним капіталом, що знаходять відображення у карті стратегічних та тактичних цілей. Далі цілі трансформуються в довгострокову фінансову стратегію та деталізовані проекти річних бюджетів, які розробляються з використанням методів оцінки інвестицій (NPV, IRR), оптимізації WACC, сценарного моделювання та бюджетування. Після ітераційного узгодження, оптимізації та затвердження створюється зведений річний фінансовий план. Цикл завершується етапами організації виконання через доведення завдань і мотивацію, та безперервним контролем через моніторинг і аналіз «план-факт», що забезпечує зворотний зв'язок для наступного циклу планування.

Корпорація «Артеріум» є однією з провідних фармацевтичних компаній в Україні, яка створена шляхом об'єднання ВАТ «Київмедпрепарат» та ВАТ «Галичфарм». Діяльність компанії характеризується широким диверсифікованим портфелем, що налічує понад 150 препаратів, та експортною діяльністю у понад 15 країнах. Аналіз фінансових результатів за 2021-2024 роки виявляє історію вражаючого фінансового оздоровлення та зростання. Це свідчить про високу операційну ефективність та здатність компанії генерувати прибуток навіть у складних економічних умовах, зміцнюючи свою фінансову незалежність. Корпорація «Артеріум» постає як потужна, стійка та динамічна структура, що успішно подолала фінансові труднощі та вийшла на траєкторію впевненого зростання.

Стратегічний шлях «Артеріум» лежить через максимальне використання своїх внутрішніх переваг – сильної виробничої бази, стандартів якості та інноваційного потенціалу – для реалізації ринкових можливостей та протистояння загрозам. Для забезпечення сталого розвитку компанії необхідно зосередитись на зміцненні фінансової стійкості, що дозволить нейтралізувати існуючі

слабкості та ризики.

Комплексний аналіз фінансового стану Корпорації «Артеріум» дозволяє зробити висновок, що за успішним фасадом стратегічного оздоровлення ховаються глибокі проблеми операційного характеру. Фінансовому менеджменту дійсно вдалося вирішити критичне завдання – вивести компанію зі стану технічної неплатоспроможності. Однак останні дані свідчать, що цей успіх є крихким, оскільки компанія зіткнулася з двома новими взаємопов'язаними кризами: по-перше, це криза рентабельності; по-друге, криза ліквідності. Тож, фінансове управління в Корпорації «Артеріум» є реактивним та сфокусованим на вирішенні великих стратегічних проблем, але значно слабшим у проактивному, щоденному контролі операційної ефективності.

У вирішенні проблем Корпорації «Артеріум» важливе значення має фінансове планування. Воно перестає бути лише адміністративною функцією і перетворюється на головний інструмент для переходу від реактивного кризового менеджменту до проактивного та стабільного розвитку. Саме через механізми фінансового планування компанія може вирішити дві свої ключові проблеми: відновлення прибутковості та забезпечення ліквідності та фінансової стійкості. А отже, якісне фінансове планування є тим фундаментом, на якому керівництво може перебудувати бізнес-модель «Артеріум», перетворивши її з нестабільної та низькорентабельної на стійку, прогнозовану та ефективну

В умовах сучасної економічної нестабільності, що характеризується високим рівнем невизначеності, інфляційними процесами та порушенням господарських зв'язків, ефективне фінансове планування набуває ключового значення для виживання та розвитку українських підприємств. Традиційні підходи, орієнтовані на стабільне середовище, виявляються недостатньо гнучкими, що зумовлює гостру необхідність їх вдосконалення та адаптації до кризових реалій. Трансформація системи фінансового планування є ключовою передумовою для забезпечення ефективної діяльності підприємств. Було виділено шість ключових напрямів удосконалення фінансового планування: 1) перехід до гнучкого та сценарного планування дозволяє адаптувати фінансові

плани до реальних умов діяльності та готуватися до кількох можливих варіантів майбутнього; 2) посилення ролі фінансового контролінгу забезпечує проактивне управління фінансами через оперативний моніторинг та аналіз відхилень, що дозволяє своєчасно коригувати тактичні плани та запобігати розгортанню кризових явищ; 3) пріоритезація управління грошовими потоками зміщує акцент з прибутку на ліквідність, що є критично важливим для уникнення неплатоспроможності в кризовий період; 4) інтеграція управління ризиками вбудовує в процес планування систематичну ідентифікацію, оцінку та розробку заходів з мінімізації фінансових ризиків, що значно посилюються в кризу; 5) цифровізація та автоматизація процесів дозволяє прискорити та підвищити точність планування, оперативно моделювати сценарії та забезпечити інтеграцію фінансового планування з іншими видами планування; 6) вдосконалення стратегічного фінансового планування спрямовує діяльність підприємства на довгострокову перспективу, розглядаючи кризу не лише як загрозу, а і як можливість для переосмислення бізнес-моделі та підвищення конкурентоспроможності в посткризовий період. Отже, комплексне впровадження цих напрямів дозволяє перетворити фінансове планування на динамічний та дієвий інструмент, здатний забезпечити не тільки виживання, але й стійкий розвиток підприємств у складних умовах сьогодення

Попередньо проведений аналіз виявив низку проблем у реалізації ключових функцій фінансового менеджменту в Корпорації «Артеріум», зокрема у сферах управління грошовими потоками, фінансового планування, управління оборотним капіталом та фінансовими ризиками, що отримали незадовільну оцінку або потребують посилення. Для вирішення цих проблем запропоновано комплексний підхід, центральним елементом якого є вдосконалення фінансового планування через застосування матриці конкретних рішень. Для кожної проблемної функції було розроблено систему специфічних інструментів, що охоплюють як оперативні, так і стратегічні аспекти: від впровадження платіжного календаря та КРІ для оборотного капіталу до сценарного аналізу, розробки довгострокових фінансових моделей та карт ризиків. Ключовою умовою

та фундаментальною передумовою для ефективної реалізації запропонованих інструментів визначено наскрізну цифровізацію та автоматизацію процесів. Технологічною основою для цього має стати впровадження інтегрованої ERP-системи для об'єднання даних, використання BI-систем для візуалізації KPI в реальному часі, а також застосування спеціалізованого програмного забезпечення для управління казначейством (TMS) та для процесів бюджетування і консолідації. Отже, системна імплементація запропонованих методичних інструментів та сучасних програмних платформ дозволить Корпорації «Артеріум» не лише усунути наявні недоліки, а й побудувати адаптивну та прозору систему фінансового менеджменту. Це, у свою чергу, дасть змогу забезпечити платоспроможність, підвищити ефективність використання ресурсів та досягти довгострокових стратегічних цілей зростання вартості бізнесу на динамічному фармацевтичному ринку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М., Журавель Т. М., Михайленко Р. М. Фінанси підприємств: навч. посіб. для самост. вивчення дисципліни. Київ: Знання, 2009. 299 с.
2. Азаренкова Г. М., Письменна Т. В. Фінансове планування і бюджетування на підприємстві: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2015. 136 с.
3. Антонюк О. О. Антикризовий моніторинг: принципи та механізм проведення. Економічний простір : Збірник наукових праць. № 48/1. Дніпропетровськ : ПДАБА, 2011. С. 190–196.
4. Білоусова О. С. Фінансове планування підприємств в управлінні процесами збалансування фінансів реального сектора. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №3(1). С. 45–54.
5. Блакита Г. В., Семенченко А. В. Напрями вдосконалення фінансового планування діяльності підприємства в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10435>
6. Бланк І. О. Основи фінансового менеджменту: підручник. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2014. 656 с.
7. Бланк І. О. Управління фінансами підприємства: підручник. Київ: Ніка-Центр, 2012. 768 с.
8. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: навчальний курс. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2004. 656 с.
9. Брейлі Р., Майєрс С. Принципи корпоративних фінансів. 2-е рус. вид.; пер. Н. Баришнікової з 7-го міжнар. вид. Москва: ЗАО «Олімп-Бізнес», 2008. 1008 с.
10. Гончар В. О. Перспективи розвитку та шляхи вдосконалення фінансового планування в ринкових умовах. Фінанси України. 2007. № 4. С. 1–5.
11. Гринько Т. В., Дем'яненко І. В. Фінансовий контролінг як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і*

- промисловості*. 2020. № 70. С. 33–38.
- 12.Гріщенко І. В., Гринчук Т. П. Основні аспекти фінансового планування в системі фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/61/56>.
 - 13.Данілов О.Д., Паєнтко Т.В. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 256 с.
 - 14.Дорошенко О. О., Сорокатиї В. М. Фінансове планування на підприємстві як метод мінімізації фінансових ризиків. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/97.pdf
 - 15.Єзгор Л.І. Планування – основний елемент фінансового менеджменту підприємства в Україні. Формування ринкової економіки в Україні. 2009. Вип. 19. С. 219–223.
 - 16.Жук В. В. Сценарний підхід у системі фінансового планування та прогнозування на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 25. Ч. 1. С. 243–247.
 - 17.Зарубінський В. М., Дем'янов М. І., Кушлик Є. Я., Семеренко І. В. Фінансове управління підприємством: принципи, методи та інструменти. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 1 (91). С. 171–175.
 - 18.Івахненко В. М. Цифровізація як напрям удосконалення фінансового менеджменту на підприємстві. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 145–149.
 - 19.Каламбет С.В., Остимчук Г.В. Сутність ефективності фінансового планування на підприємстві. *Економіка та держава*. 2015. № 9. С. 84–87.
 - 20.Кірсанова Т.О., Дьяченко Н.А. Проблеми та перспективи фінансового планування на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Сер.: Економіка*. 2011. № 4. С. 48–57.
 - 21.Коваленко Л. О., Ремньова Л. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Знання, 2011. 487 с.

- 22.Коробов М. Я. Фінанси промислового підприємства: навч. посіб. Київ: Либідь, 2011. 248 с.
- 23.Король Г. О. Система контролінгу як інструмент антикризового управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 115–119.
- 24.Корпорації «Артеріум». Офіційний сайт. URL: <https://www.arterium.ua>
- 25.Корпорація "Артеріум". URL: <https://clarity-project.info/edr/33406813/finances>
- 26.Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2006. 520 с.
- 27.Кудріна О. Ю. Напрями вдосконалення фінансового планування на підприємстві в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2022. № 5 (105). С. 112-116.
- 28.Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.
- 29.Майорова Т. В. Управління грошовими потоками підприємств в умовах економічної нестабільності. *Фінанси України*. 2017. № 6. С. 118–129.
- 30.Непочатенко О.О. Фінанси підприємств : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 328 с.
- 31.Онищенко С. В., Резніченко О. В. Інтеграція ризик-менеджменту в систему фінансового планування підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4. Т. 2. С. 248–252.
- 32.Основи бюджетування: навч. метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Л.П. Батенко, Т.О. Зінькевич, О.О. Кизенко та ін.; за заг. ред. Л.П. Батенко. К.: КНЕУ, 2010. 202с.
- 33.Партін Г. О., Загородній А. Г. Фінанси підприємств: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 379 с.
- 34.Пересада А. А., Олексієнко М. Д. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 244 с.

- 35.Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: підручник. 8-ме вид., перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2013. 609 с.
- 36.Подольчак Н. Ю., Гальчинська Ю. М. Інтеграція сценарного планування та гнучкого бюджетування в системі стратегічного управлінського обліку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2019. № 1(91). С. 104-111.
- 37.Прокопенко О. В., Школа В. Ю. Антикризове фінансове управління підприємством: ризик-орієнтований підхід. *Механізм регулювання економіки*. 2018. № 3. С. 197–205.
- 38.Пушкар М. С., Гадуп'як М. Р. Контролінг — інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2006. 350 с.
- 39.Рубаха М.В., Галайко А.М. Вдосконалення фінансового планування як передумова ефективної діяльності підприємств у сучасних економічних умовах. *Економіка та управління підприємствами*, 2017. №9. С. 614-618. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/104.pdf
- 40.Сіренко Н. М., Бурковська А. В., Бузнік О. О. Фінансове планування складова сталого розвитку підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2011. Вип. 3, Т.2. С. 214–217.
- 41.Сутність фінансового планування на підприємстві та його види. *Бібліотека ekonomista*. URL: <https://ekonomista.com.ua/finance/251-sutnst-fnansovogo-planuvannya-na-pdprimstv-ta-yogo-vidi.html>
- 42.Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 268 с.
- 43.Терещенко О. О. Управління вартістю підприємства: сучасні концепції та їх практичне застосування. *Фінанси України*. 2005. № 10. С. 9–15.
- 44.Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 554 с.
- 45.Тищенко В. В. Впровадження фінансового планування на підприємстві.

- Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16, Ч. 2. С. 131-134. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/29.pdf.
46. Ткаченко А. М. Інформаційні системи і технології у фінансах: навчальний посібник. Київ: Алерта, 2017. 334 с.
47. Ткаченко А. М., Розумна Н. В. Гнучке бюджетування як інструмент ефективного управління витратами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 79–84. 4.
48. Фармацевтичний ринок України: підсумки та прогнози // Аптека.ua
49. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Алерта, 2012. 684 с.
50. Фінансове планування: принципи і методи. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13448/>
51. Шевчук Н. В., Волинець І. Г. Удосконалення фінансового планування на підприємстві як інструмент забезпечення його ефективної діяльності. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 59. С. 94–99.
52. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент: підручник. 2-ге вид., стер. Київ: Знання, 2013. 375 с.
53. Ясінський В. В., Гайдай Ю. В. Етапи фінансового планування на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1968>