

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**

магістра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: «РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

здобувач 2 курсу групи МОА-24зм


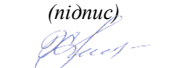
спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: Менеджмент

Афоніна В. К.

Керівник

доц. Христенко Л.М.

  
(підпис)  
  
(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 магістр  
 Спеціальність 073 «Менеджмент»  
 Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

 04 вересня 2025 року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Афоніна Валерія Костянтинівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розвиток фінансового контролінгу у системі управління підприємством»

керівник роботи Христенко Лариса Миколаївна, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «09» жовтня 2025 р. № 190/14

2. Строк подання здобувачем роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері фінансового контролінгу як елементу системи управління; данні звіту з переддипломної практики за матеріалами діяльності ТОВ «КРКА Україна»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
Дослідження теоретико-методологічних основ фінансового контролінгу у системі управління підприємством. Діагностика діяльності та стану фінансового контролінгу у системі управління ТОВ «КРКА Україна». Формування пропозицій щодо розвитку фінансового контролінгу у системі управління підприємствами фармацевтичного ринку України

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Елементи керуючої підсистеми системи управління підприємством. Елементи керованої підсистеми системи управління підприємством за функціональною ознакою. Види контролінгу за функціональною ознакою. Місце фінансового контролінгу у системі управління підприємством. Структура продукції ТОВ «КРКА Україна». Характеристика завдань фінансового контролінгу. Характеристика Компанії КРКА як розгалуженої бізнес-моделі. Оцінка та аналіз фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «КРКА Україна». Проблеми ТОВ «КРКА Україна» як частини міжнародної групи КРКА. Проблеми фінансового контролінгу та напрями його розвитку на ТОВ «КРКА Україна». Ключові характеристики фармацевтичного ринку України. Особливості функцій фінансового контролінгу у фармацевтичній галузі. Система інструментів розвитку фінансового контролінгу. Завдання фінансового контролінгу та ключові проблеми їх реалізації на фармацевтичних підприємствах.

## 6. Консультанти розділів роботи


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

7. Дата видачі завдання « 04 » вересня 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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


Здобувач

  
 (підпис)

Афоніна В. К.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

  
 (підпис)

Христенко Л.М.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Текст стор. 96, табл. 34, рис. 5.

Фінансовий контролінг, система управління підприємством, контролінгові функції, принципи фінансового контролінгу, інструменти контролінгу, інформаційно-аналітичне забезпечення, бюджетування, моніторинг відхилень, планування витрат, управління ризиками, фінансова стійкість, ліквідність, рентабельність, управлінська звітність, ERP-система, BI-аналітика, KPI-система, інтегрована модель контролінгу, цифровізація управління, фармацевтичний ринок України, рецептурні генерики.

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено сутність фінансового контролінгу та визначено його місце у системі управління підприємством; проаналізовано принципи, завдання, функції та інструментарій фінансового контролінгу як підсистеми управління підприємством; надано характеристику ТОВ «КРКА Україна» та проведено аналіз результатів його господарської діяльності; здійснено діагностику системи управління ТОВ «КРКА Україна»; проаналізовано стан фінансового контролінгу у системі управління ТОВ «КРКА Україна» та визначено його ключові проблеми. У частині формування пропозицій щодо розвитку фінансового контролінгу у системі управління підприємствами вирізнено галузеві умови, виклики та особливості функціонування фінансового контролінгу на підприємствах фармацевтичного ринку України та на цій основі запропонована система інструментів розвитку фінансового контролінгу у системі управління ТОВ «КРКА Україна».

## ABSTRACT

Afonina V. Development of financial controlling in the enterprise management system.

Qualifying work of the master's degree in specialty 073 «Management», educational and professional program «Management». Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2025.

The master's thesis examines the essence of financial controlling and determines its place in the enterprise management system. It analyzes the principles, tasks, functions, and tools of financial controlling as a subsystem of enterprise management. Additionally, it provides a description of KRKA Ukraine Limited Liability Company and analyzes the results of its economic activity. It diagnoses the management system of KRKA Ukraine Limited Liability Company, analyzes the state of financial controlling in the management system of KRKA Ukraine Limited Liability Company, and identifies its key problems. In terms of developing proposals for the development of financial controlling in the enterprise management system, the industry conditions, challenges, and peculiarities of financial controlling in enterprises in the Ukrainian pharmaceutical market are highlighted, and on this basis, a system of tools for the development of financial controlling in the management system of KRKA Ukraine Limited Liability Company is proposed.

**Keywords:** Financial controlling, enterprise management system, controlling functions, principles of financial controlling, controlling tools, information and analytical support, budgeting, deviation monitoring, cost planning, risk management, financial stability, liquidity, profitability, management reporting, ERP system, BI analytics, KPI system, integrated controlling model, digitalization of management, pharmaceutical market of Ukraine, prescription generics

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ОС- НОВ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Сутність і місце фінансового контролінгу в системі управління підприємством	8
1.2. Принципи, завдання, функції та інструментарій фінансового контролінгу як підсистеми управління підприємством	18
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	31
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕ- ЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КРКА УКРАЇНА»	33
2.1. Характеристика Товариства з обмеженою відповідальністю «КРКА Україна» та результатів його господарської діяльності	33
2.2. Діагностика системи управління Товариства з обмеженою від- повідальністю «КРКА Україна»	44
2.3. Аналіз стану фінансового контролінгу у системі управління То- вариства з обмеженою відповідальністю «КРКА Україна»	54
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	65
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ	66
3.1. Галузеві умови, виклики та особливості функціонування фінансо- вого контролінгу на підприємствах фармацевтичного ринку України	66
3.2. Пропонована система інструментів розвитку фінансового кон- тролінгу у системі управління ТОВ «КРКА Україна»	76
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	84
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91

## ВСТУП

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високою турбулентністю, що зумовлена воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням собівартості продукції, кадровими дисбалансами, посиленням макроекономічних ризиків та необхідністю швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. В цих умовах особливої ваги набуває здатність підприємства забезпечувати стабільність фінансових потоків, оперативно виявляти відхилення, мінімізувати ризики й приймати обґрунтовані управлінські рішення. Саме фінансовий контролінг, як інтегрована підсистема управління, забезпечує прозорість інформаційних потоків, узгодження планових і фактичних показників, своєчасне коригування управлінських рішень та підтримку стратегічної стійкості бізнесу в умовах невизначеності. Усе це підкреслює необхідність розвитку фінансового контролінгу як ключової компоненти сучасної системи управління підприємством.

Питання сутності, функцій та ролі фінансового контролінгу у системі управління підприємством детально досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Серед українських дослідників вагомий внесок зробили О. Терещенко, Л. Меренкова, О. Коковіхіна, І. Давидович, О. Кузьмін, Т. Гринько, Н. Калюжна, І. Сіменко та інші. Серед зарубіжних науковців ключовими є праці Р. Манна, П. Хорвата, Х. Фольмута, І. Дайле, Х. Йонена, Р. Каплана та Д. Нортон, які суттєво розвинули концепцію контролінгу та його фінансової складової. У науковому доробку цих авторів фінансовий контролінг розглядається як інтеграційний інструмент, що забезпечує формування релевантної інформаційно-аналітичної бази, координацію та оптимізацію фінансових процесів, підтримку стратегічної стійкості підприємства в умовах постійних змін. Попри значний теоретичний внесок, багато питань щодо розвитку фінансового контролінгу на підприємствах залишаються недостатньо дослідженими, особливо з огляду на галузеву специфіку.

Об'єктом кваліфікаційної роботи магістра є фінансовий контролінг як структурний елемент системи управління підприємством, його сутність та

місце у формуванні економічної стійкості суб'єкта господарювання. Предмет дослідження виступають принципи, завдання, функції та інструментарій фінансового контролінгу, а також механізми його застосування в системі управління підприємством. Мета дослідження полягає у формуванні пропозицій щодо розвитку фінансового контролінгу у системі управління підприємствами фармацевтичного ринку України. Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі магістра вирішено такі завдання: досліджено сутність фінансового контролінгу та визначено його місце у системі управління підприємством; проаналізовано принципи, завдання, функції та інструментарій фінансового контролінгу як підсистеми управління підприємством; надано характеристику ТОВ «КРКА Україна» та проведено аналіз результатів його господарської діяльності; здійснено діагностику системи управління ТОВ «КРКА Україна»; проаналізовано стан фінансового контролінгу у системі управління ТОВ «КРКА Україна» та визначено його ключові проблеми. У частині формування пропозицій щодо розвитку фінансового контролінгу у системі управління підприємствами вирізнено галузеві умови, виклики та особливості функціонування фінансового контролінгу на підприємствах фармацевтичного ринку України та на цій основі запропонована система інструментів розвитку фінансового контролінгу у системі управління ТОВ «КРКА Україна».

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: методи аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення – для дослідження теоретичних засад контролінгу; системний та структурно-логічний підходи – для визначення місця контролінгу у системі управління підприємством; економіко-статистичні та фінансові методи – для аналізу діяльності ТОВ «КРКА Україна»; методи діагностики, факторного та порівняльного аналізу – для оцінки стану фінансового контролінгу; методи стратегічного аналізу, інструменти фінансового моделювання та елементів прогнозування – для розроблення пропозицій щодо розвитку фінансового контролінгу на підприємствах фармацевтичного ринку України.



## РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ОСНОВ ФІНАНСОВОГО  
КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 1.1. Сутність і місце фінансового контролінгу в системі управління підприємством

У сучасних умовах господарювання в Україні, позначених тривалою війною, високою волатильністю фінансових ринків та макроекономічними ризиками, фінансовий контролінг набуває критичного значення як інструмент забезпечення стійкості та ефективності управління підприємством. Зокрема, індекс фінансового стресу демонструє значні коливання через валютні інтервенції, інфляцію (близько 15,9% у травні 2025 року) та дефіцит робочої сили, що стримує економічне зростання до 3,1% ВВП [24]. Ці фактори, доповнені геополітичними ризиками та порушенням ланцюгів постачань, вимагають від підприємств оперативного моніторингу фінансових показників, прогнозування ризиків та оптимізації ресурсів, що робить фінансовий контролінг невід'ємною частиною системи управління для мінімізації втрат і підтримки конкурентоспроможності.

Актуальність дослідження сутності та місця фінансового контролінгу посилюється необхідністю адаптації українських підприємств до європейських стандартів, включаючи гармонізацію законодавства з директивами ЄС щодо пруденційного нагляду та управління ризиками, а також інтеграцію цифрових технологій у процеси планування й контролю [49]. У контексті стратегічного розвитку фінансового сектору до 2025 року, контролінг сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, зниженню операційних ризиків та стійкому розвитку, дозволяючи підприємствам ефективно реагувати на виклики, такі як ESG-ризики та цифрова трансформація [22]. Таким чином, впровадження фінансового контролінгу стає ключовим для формування адаптивних моделей управління в умовах турбулентного середовища.

У науковій літературі поняття «управління підприємством»

розглядається через призму кількох фундаментальних підходів, які класифікуються залежно від акцентів у трактуванні його сутності та структури. Найпоширенішими є чотири основні групи підходів [16, 23, 37].

Процесний підхід трактує управління підприємством як безперервний циклічний процес, що складається з взаємопов'язаних етапів: планування, організація, керівництво (мотивація) та контроль. Класичними представниками є А. Файоль [58] та Ф. Тейлор [65], а серед сучасних вітчизняних дослідників – О. Є. Кузьмін [37], який наголошує на циклічності та операційній ефективності управлінських дій задля досягнення поставлених цілей.

Функціональний підхід розглядає управління як сукупність спеціалізованих функцій (виробничої, маркетингової, фінансової, кадрової, інноваційної тощо), що забезпечують координацію та раціональне використання ресурсів підприємства. У вітчизняній науці цей напрям активно розвивають В. М. Геєць [14] та Ю. В. Кіндзерський [31], акцентуючи на чіткому розподілі повноважень і ролей у межах організаційної структури.

Системний підхід, який на сьогодні є домінуючим в українській економічній літературі, визначає управління підприємством як відкриту соціально-економічну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів: суб'єкта управління (керуюча підсистема), об'єкта управління (керована підсистема), інформаційних потоків, процесів, функцій та зворотних зв'язків. Провідними представниками цього напрямку в Україні є Н. Г. Калюжна [28], І. В. Сіменко [47], А. М. Черницька [55], Т. В. Гринько [16], які підкреслюють холістичний характер системи, її здатність до самоорганізації, адаптивність до змін зовнішнього середовища та ключову роль у забезпеченні довгострокової стійкості підприємства в умовах турбулентності.

Ситуаційний (контингентний) підхід розглядає управління як гнучкий процес, що залежить від конкретних внутрішніх і зовнішніх умов діяльності. Найкращі управлінські рішення та структура визначаються специфікою ситуації (технологічні, ринкові, кризові, цифрові виклики). В українській літературі цей підхід активно розвиває О. І. Бабчинська [3], О. В. Бондар [7] та ін., наголошуючи на необхідності контекстуального вибору інструментів та методів

управління.

У сучасній економічній літературі поняття «система управління підприємством» переважно розглядається з позицій системного підходу, що дає змогу враховувати складність, динамічність та взаємозв'язки всіх елементів управління в умовах невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища [28, 19]. Більшість вітчизняних дослідників визначають систему управління підприємством як цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів (суб'єкта й об'єкта управління, процесів, функцій, ресурсів, інформаційних потоків та організаційної структури), спрямовану на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства через координацію, регулювання та контроль [16, 37, 47].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «система управління підприємством»  
провідними вітчизняними науковцями

Автор / Джерело	Визначення системи управління підприємством
Калюжна Н.Г. [28]	Сукупність семантичних відносин між елементами організації, що забезпечує цілісність, стійкість та ефективність функціонування підприємства як єдиної системи.
Курбацька Л.М. [38]	Складна система, що поєднує структурний (елементи) та функціональний (дії) аспекти для забезпечення збалансованості та загальної ефективності управління.
Сіменко І.В. [47]	Сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем: керуючої, керованої та інформаційно-аналітичної, що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
Черницька А.М. [55]	Комплексне багатогранне явище – предмет дослідження різних наук, що включає організаційну структуру, процеси та механізми адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.
Іванілов О.С. [26]	Сукупність принципів, механізмів прийняття рішень, проходження інформації, планування, а також систем мотивації та матеріального стимулювання персоналу.
Бабчинська О.І. [3]	Комплексна структура, ефективність якої визначається надійністю, рівнем розвитку та здатністю зменшувати негативний вплив факторів макросередовища через оптимізацію управлінських процесів.
Грузіна І.А., Кінас І.О., Перерва І.М. [17]	Організована сукупність функцій і повноважень, де суб'єкт управління (керівна підсистема) цілеспрямовано впливає на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей.
Бондар О. С., Трофимчук М. І. [8]	Організаційна система менеджменту, що інтегрує цілі, функції, процеси управління, управлінські рішення та ресурси в єдину цілісну структуру підприємства.
Авторське узагальнення	Система управління підприємством – це відкрита соціально-економічна система, що складається з керуючої та керованої підсистем, об'єднаних інформаційними потоками та зворотними зв'язками, і функціонує з метою забезпечення досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства шляхом координації, планування, організації, мотивації та контролю в умовах постійної взаємодії із зовнішнім середовищем.

Тож, на основі узагальнення результатів проведених досліджень у кваліфікаційній роботі система управління підприємством розглядається як відкрита соціально-економічна система, що складається з керуючої та керованої підсистем, об'єднаних інформаційними потоками та зворотними зв'язками, і функціонує з метою забезпечення досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства шляхом координації, планування, організації, мотивації та контролю в умовах постійної взаємодії із зовнішнім середовищем (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система управління підприємством

У системному підході до управління підприємством керуюча підсистема (суб'єкт управління) є ключовим елементом, що реалізує функції планування, організації, мотивації та контролю, формуючи управлінський вплив на об'єкт для досягнення стратегічних цілей [47, 55]. Вітчизняні науковці одностайно включають до її складу органи управління, управлінський персонал, методи, процеси прийняття рішень та організаційну структуру, а в сучасних умовах дедалі частіше додають інформаційно-аналітичну підсистему (цифрові платформи, ERP, BI-системи) як окремий елемент, що забезпечує швидкість і якість рішень [28, 37].

Керована підсистема (об'єкт управління) охоплює всі функціональні сфери діяльності підприємства, на які спрямований управлінський вплив.

## Елементи керуючої підсистеми системи управління підприємством

Елемент	Сутність елементу
Органи управління	Структурні підрозділи та колегіальні органи (правління, ради, комітети), що формують ієрархію повноважень [47, 55].
Управлінські працівники	Керівники всіх рівнів і фахівці, які розробляють та реалізують управлінські рішення [28, 47].
Методи управління	Адміністративні, економічні, соціально-психологічні інструменти впливу на персонал і процеси [37, 55].
Процеси прийняття рішень	Аналіз інформації, прогнозування, вибір альтернатив, контроль виконання [26, 47].
Організаційна структура	Система ланок, зв'язків і розподілу повноважень, що забезпечує єдність керуючого впливу [28, 55].
Інформаційно-аналітична підсистема	Сучасні цифрові інструменти (ERP, CRM, BI, контролінг), що забезпечують збір, обробку та подання даних для рішень [16, 37].

Сучасні українські дослідники виділяють її елементи саме за функціональною ознакою, додаючи до традиційних (виробництво, фінанси, маркетинг, збут, кадри) також інноваційну, інвестиційну, логістичну та еколого-соціальну (ESG) діяльність [17, 30, 44].

Таблиця 1.3

Елементи керованої підсистеми системи управління підприємством  
за функціональною ознакою

Елемент	Сутність елементу
Виробнича (операційна) діяльність	Процеси перетворення сировини та ресурсів у готову продукцію/послуги, включаючи технології, обладнання, якість [55].
Фінансова діяльність	Формування, розподіл і контроль фінансових ресурсів, управління ліквідністю, інвестиціями та фінансовими ризиками [16, 50].
Маркетингова діяльність	Дослідження ринку, розробка продукту, ціноутворення, просування, бренд-менеджмент [9].
Збутова діяльність	Організація каналів збуту, логістика продажу, робота з клієнтами, післяпродажний сервіс [6].
Кадрова (HR) діяльність	Підбір, навчання, мотивація, оцінка та розвиток персоналу [28, 36].
Інноваційна діяльність	Розробка та впровадження нових продуктів, технологій, бізнес-моделей, управління інтелектуальною власністю [27, 44].
Інвестиційна діяльність	Пошук, оцінка та реалізація інвестиційних проєктів, управління портфелем інвестицій [4, 30].
Логістична діяльність	Управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в ланцюгу постачання [34].
Еколого-соціальна (ESG) діяльність	Забезпечення сталого розвитку, екологічної безпеки, соціальної відповідальності та корпоративного управління [10].

Ефективна взаємодія численних елементів системи управління підприємством – від організаційної структури та процесів прийняття рішень до всіх функціональних сфер операційної, фінансової, маркетингової, збутової, кадрової, інноваційної, інвестиційної, логістичної та еколого-соціальної діяльності – можлива лише за наявності постійної координації, оперативного моніторингу відхилень і швидкого коригування планів. У сучасних умовах високої невизначеності та обмеженості ресурсів саме контролінг стає тією інтегруючою підсистемою, яка забезпечує прозорість інформаційних потоків, раннє виявлення ризиків і підтримку прийняття обґрунтованих рішень у всіх сферах діяльності підприємства. На відміну від традиційного фінансового аналізу чи бюджетування, контролінг виконує сервісну та орієнтуючу функцію, перетворюючи систему управління на гнучкий, адаптивний і результативний механізм.

Отже, впровадження та розвиток контролінгу, зокрема його фінансового напрямку, є необхідною умовою підвищення ефективності всієї системи управління сучасним підприємством у турбулентному економічному середовищі.

У науковій літературі поняття «контролінг» трактується як комплексний інструментарій управління, орієнтований на підвищення ефективності бізнес-процесів, що інтегрує планування, облік, аналіз і контроль для досягнення стратегічних цілей підприємства. Нижче наведено (табл. 1.4) узагальнені визначення провідних вітчизняних та зарубіжних авторів, адаптовані до українського контексту господарювання [2,20, 29, 39, 50, 56].

На основі проаналізованих визначень контролінг можна узагальнити як інтегровану філософію та систему управління підприємством, що поєднує інформаційне забезпечення, аналітичні інструменти, планування та контроль для координації всіх бізнес-процесів, виявлення відхилень і оперативного коригування з метою підвищення ефективності, зростання вартості та адаптації до змін зовнішнього середовища. У вітчизняних реаліях акцент робиться на фінансово-економічній складовій, що робить контролінг ключовим елементом стратегічного менеджменту в умовах турбулентності.

## Визначення поняття «контролінг» у трактуванні різних авторів

Автор(и) / джерело	Визначення контролінгу
Терещенко О. О. [50]	Система інформаційного забезпечення координації всіх підсистем управління, що передбачає використання методів бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор-рілейшенз, управління ризиками та внутрішнього контролю для підвищення ефективності фінансово-економічних рішень і зростання вартості компанії.
Меренкова Л. О. [39]	Система ефективного управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, що включає планування, облік, контроль, аналіз та інформаційне забезпечення менеджменту для досягнення стратегічних і оперативних цілей.
Коковіхіна О. О., Семенюта А. В. [40]	Підсистема контролінгу підприємства, що здійснює орієнтоване на результат управління фінансами за допомогою методів і інструментів фінансового менеджменту, забезпечуючи безперервний потік внутрішньої та зовнішньої інформації для ухвалення управлінських рішень.
Давидович І. Є. [20]	Найновіший напрям інформаційно-економічного розвитку підприємства, що проявляє інтерес у сучасних умовах господарювання через поява перекладених видань з питань обліку, фінансів та ціноутворення, з акцентом на оптимізацію управлінських процесів.
Шатохін О. Г., Зданевич Є. С. [56]	Функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті при прийнятті оперативних та стратегічних управлінських рішень.
Кармінський О. М. [29]	Філософія та образ мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі, з елементами системного підходу до координації бізнес-процесів.
Аніскін Ю. П. [2]	Випереджуючий контроль рішень, що приймаються та реалізуються, на основі аналітичних методів оцінки наслідків життєдіяльності підприємств у теперішньому та майбутньому періодах.
Авторське узагальнення	Інтегровану філософію та систему управління підприємством, що поєднує інформаційне забезпечення, аналітичні інструменти, планування та контроль для координації всіх бізнес-процесів, виявлення відхилень і оперативного коригування з метою підвищення ефективності, зростання вартості та адаптації до змін зовнішнього середовища

У системі сучасного менеджменту функціональні види контролінгу чітко відповідають елементам керованої підсистеми системи управління підприємством. Така відповідність забезпечує цільову інформаційно-аналітичну підтримку кожній функціональній сфері та їхню інтеграцію в єдину систему досягнення стратегічних цілей [46, 50, 57].

Всі перелічені функціональні види контролінгу реалізуються у двох часових горизонтах: стратегічному та оперативному. Стратегічний контролінг – довгострокова координація (3–10 років), розробка стратегічних цілей, BSC, сценарне планування, оцінка стратегічних ризиків [37]. Оперативний контролінг –

коротко- та середньостроковий період (до 1–3 років), оперативне бюджетування, аналіз відхилень, управління поточною рентабельністю та ліквідністю [18].

Таблиця 1.5

### Види контролінгу за функціональною ознакою

Вид контролінгу	Основний зміст контролінгу в даній сфері
Виробничий контролінг	Контроль собівартості, витрат за центрами відповідальності, нормування, оптимізація технологічних процесів, Lean, Kaizen, управління якістю [18].
Фінансовий контролінг	Управління ліквідністю, структурою капіталу, фінансовими потоками та ризиками, фінансове планування, аналіз фінансового стану, зростання вартості компанії [50, 57].
Маркетинговий контролінг	Аналіз ефективності маркетингових витрат, цінової політики, ринкових часток, внеску продуктів/сегментів у прибуток, ABC-/XYZ-аналіз [9].
Збутовий контролінг	Контроль каналів збуту, витрат на продажі, маржі за клієнтами/регіонами, управління дебіторською заборгованістю, ефективність торгового персоналу [9].
HR-контролінг	Планування та контроль витрат на персонал, продуктивність праці, плинність кадрів, ефективність навчання, розробка та моніторинг KPI працівників [36].
Інноваційний контролінг	Планування бюджету НДДКР, оцінка інноваційних проєктів, управління портфелем інновацій, контроль time-to-market та захисту інтелектуальної власності [27].
Інвестиційний контролінг	Оцінка та відбір інвестиційних проєктів, розрахунок NPV, IRR, періоду окупності, пост-інвестиційний моніторинг, управління інвестиційним портфелем [4].
Логістичний контролінг	Управління витратами на закупівлі, транспортування, складування, оптимізація запасів, оцінка ефективності ланцюга постачань [34].
ESG-контролінг (контролінг сталого розвитку)	Моніторинг витрат та ризиків, пов'язаних з екологічними, соціальними та управлінськими факторами, підготовка нефінансової звітності, оцінка ESG-рейтингу [10].

У сучасних українських реаліях саме фінансовий контролінг є центральним та інтегруючим видом серед усіх функціональних контролінгів, оскільки забезпечує єдину фінансову мову вимірювання результатів діяльності у всіх сферах керованої підсистеми та координує взаємодію стратегічного й оперативного рівнів управління.

У системі управління підприємством фінансовий контролінг посідає інтегруюче місце як підсистема, що забезпечує координацію фінансових аспектів між керуючою (суб'єктом) та керованою (об'єктом) підсистемами. Він надає інформаційну підтримку для прийняття рішень, моніторинг відхилень, бюджетування та ризик-менеджмент, сприяючи загальній ефективності та стійкості підприємства. Завдяки фінансовому контролінгу всі елементи системи управління отримують єдину фінансову мову вимірювання результатів, що дозволяє



переводити операційні показники у грошовий еквівалент та об'єктивно оцінювати внесок кожної функціональної сфери у загальний фінансовий результат. А отже, фінансовий контролінг виступає не лише інструментом окремого фінансового підрозділу, а системоутворюючим механізмом, який забезпечує узгодженість стратегічного та оперативного рівнів управління і підвищує адаптивність підприємства до турбулентного зовнішнього середовища [19, 39, 50].

Таблиця 1.6

## Місце фінансового контролінгу у системи управління підприємством

Елемент	Роль фінансового контролінгу
Керована система (суб'єкт управління)	
Органи управління	Забезпечення фінансової інформації для стратегічного планування та прийняття рішень органами (наприклад, бюджетування, аналіз ROI).
Управлінські працівники	Підтримка менеджерів фінансовими даними для мотивації персоналу та оцінки ефективності (KPI з фінансовим акцентом).
Методи управління	Інтеграція фінансових методів (економічні, адміністративні) для оптимізації ресурсів і контролю витрат.
Процеси прийняття рішень	Надання аналітики (прогнозування, сценарії) для обґрунтованих фінансових рішень.
Організаційна структура	Формування фінансових підрозділів (контролери) у структурі для координації.
Інформаційно-аналітична підсистема	Генерація звітності, моніторинг показників для реального часу прийняття рішень.
Керуюча підсистема (об'єкт управління)	
Виробнича (операційна) діяльність	Контроль собівартості, витрат на виробництво, оптимізація операційних бюджетів.
Фінансова діяльність	Безпосередній моніторинг ліквідності, капіталу, ризиків, фінансового планування.
Маркетингова діяльність	Аналіз ефективності маркетингових витрат, внеску в прибуток (ABC-аналіз).
Збутова діяльність	Контроль маржі продажів, дебіторської заборгованості, ефективності каналів збуту.
Кадрова (HR) діяльність	Оцінка витрат на персонал, продуктивності, фінансової мотивації.
Інноваційна діяльність	Фінансова оцінка НДДКР, бюджетування інновацій, ризиків.
Інвестиційна діяльність	Розрахунок ефективності інвестицій (NPV, IRR), пост-інвестиційний контроль.
Логістична діяльність	Контроль витрат на логістику, оптимізація запасів з фінансової перспективи.
Еколого-соціальна (ESG) діяльність	Моніторинг фінансових ризиків ESG, оцінка витрат на сталість.

Проаналізована таблиця демонструє, що фінансовий контролінг не обмежується рамками окремого підрозділу чи функції, а пронизує всю систему

управління підприємством, виконуючи роль універсального фінансового «перекладача» та координатора. У керуючій підсистемі він формує єдине інформаційне поле, переводить стратегічні цілі у фінансові показники та забезпечує менеджмент всіх рівнів обґрунтованою аналітикою для прийняття рішень. У керованій підсистемі фінансовий контролінг виступає інструментом монетизації операційної діяльності: він вимірює внесок кожної функціональної сфери (від виробництва до ESG) у кінцевий фінансовий результат, виявляє неефективні витрати та зони ризику, а також гарантує раціональний розподіл обмежених ресурсів. Тож, фінансовий контролінг є системоутворюючим елементом сучасного менеджменту, який перетворює розрізнені бізнес-процеси на єдину фінансово орієнтовану систему, забезпечує прозорість, контрольованість та довгострокову фінансову стійкість підприємства в умовах постійної турбулентності зовнішнього середовища. Без його впровадження система управління втрачає здатність оперативно реагувати на виклики та досягати поставлених цілей з мінімальними втратами.

Таким чином, актуальність дослідження сутності та місця фінансового контролінгу зумовлена сучасними умовами функціонування вітчизняних підприємств, що працюють у середовищі високої невизначеності, спричиненої воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом трудових ресурсів, зростанням собівартості та потребою швидкого реагування на фінансові ризики. Підприємства одночасно стикаються з викликами забезпечення ліквідності, необхідністю оперативного планування, пошуком джерел стійкого фінансування, а також вимогами цифрової трансформації та переходу до прозорих моделей управління. У таких умовах потреба в ефективній координації ресурсів, контролі витрат і моніторингу результативності набуває критично важливого значення. Узагальнення наукових підходів засвідчило, що система управління підприємством розглядається як відкрита соціально-економічна система з взаємопов'язаними елементами, функціями та інформаційними потоками, а ефективність її функціонування залежить від узгодженості дій керуючої та керованої підсистем. У цьому контексті контролінг визначено як інтегровану філософію та систему управління, що поєднує планування, інформаційно-аналітичне

забезпечення, моніторинг відхилень і координацію бізнес-процесів з метою підвищення результативності та адаптації підприємства до зовнішніх змін. У дослідженні фінансовий контролінг визначається не просто як сукупність фінансово-аналітичних інструментів, а системоутворюючим елементом сучасного менеджменту, який перетворює розрізнені бізнес-процеси на єдину фінансово орієнтовану систему, забезпечує прозорість, контрольованість та довгострокову фінансову стійкість підприємства в умовах постійної турбулентності зовнішнього середовища. Без його впровадження система управління втрачає здатність оперативно реагувати на виклики та досягати поставлених цілей з мінімальними втратами. Отже, фінансовий контролінг займає ключове, інтегруюче місце в системі управління підприємством, забезпечуючи її цілісність, прозорість, адаптивність і здатність до довгострокового стійкого розвитку.

## 1.2. Принципи, завдання, функції та інструментарій фінансового контролінгу як підсистеми управління підприємством

Фінансовий контролінг є спеціалізованою підсистемою управління підприємством, що забезпечує цілеспрямовану координацію всіх фінансових процесів, переведення стратегічних та операційних цілей компанії у вимірювані фінансові показники, а також постійну підтримку прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях ієрархії. На відміну від традиційного фінансового обліку та аналізу, які переважно орієнтовані на минуле, фінансовий контролінг має виразно орієнтований на майбутнє характер, поєднуючи функції планування, контролю, аналізу, координації та інформаційного забезпечення менеджменту [46, 50].

Ефективність і ефективність фінансового контролінгу визначаються чітким дотриманням специфічних принципів, виконанням поставлених перед ним завдань, реалізацією притаманних лише йому функцій та використанням сучасного інструментарію. Саме ці складові формують його місце в загальній системі управління підприємством і дозволяють перетворювати фінансову інформацію на реальний управлінський ресурс, що сприяє зростанню вартості

бізнесу та підвищенню його конкурентоспроможності в умовах турбулентного середовища [1, 41].

Фінансовий контролінг як підсистема управління підприємством ґрунтується на чітко визначених принципах, які забезпечують його ефективність, обґрунтованість та узгодженість з загальними цілями компанії. Сучасні українські та зарубіжні дослідники виділяють такі ключові принципи фінансового контролінгу [1, 41, 46, 50]: орієнтація на цілі підприємства, фокус на грошових потоках, прозорість та порівнянність, своєчасність інформації, відповідальність центрів відповідальності, виявлення та аналіз відхилень, превентивність та випередження, економічність, інтеграція та координація, безперервність та системність (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

#### Принципи реалізації фінансового контролінгу на підприємстві

Принцип	Змістовне розкриття принципу
Орієнтація на цілі підприємства	Усі дії фінансового контролінгу підпорядковані стратегічним і операційним цілям компанії (зрост вартості, рентабельність, ліквідність, стійкість).
Фокус на грошових потоках	Першочергове управління саме рухом грошових коштів, а не тільки бухгалтерським прибутком (принцип cash is king).
Прозорість та порівнянність	Єдина методологія розрахунків, стандартизовані звіти, чіткі правила трансфертного ціноутворення, можливість порівняння у часі та між підрозділами.
Своєчасність інформації	Дані мають надаватися настільки швидко, щоб управлінське рішення ще могло вплинути на результат («запізніла правда – це помилка»).
Відповідальність центрів відповідальності	Кожен центр (ЦВ) має власний бюджет, чіткі фінансові KPI та персональну відповідальність за відхилення.
Виявлення та аналіз відхилень	Систематичне порівняння план–факт, визначення причин відхилень та розробка коригувальних заходів (превизійних) заходів.
Превентивність та випередження	Робота на випередження: прогнозування ризиків, сценарний аналіз, раннє попередження фінансових криз (принцип «краще запобігти, ніж лікувати»).
Економічність	Витрати на функціонування служби фінансового контролінгу не повинні перевищувати економічний ефект від її діяльності.
Інтеграція та координація	Фінансовий контролінг координує всі функціональні види контролінгу (виробничий, маркетинговий, інвестиційний тощо) через єдину фінансову модель.
Безперервність та системність	Постійний циклічний процес: планування → облік → аналіз → контроль → коригування → нове планування.

Принципи фінансового контролінгу утворюють єдину систему вимог, що перетворюють його з простого обліково-аналітичного підрозділу на

стратегічний інструмент управління вартістю підприємства. Дотримання цих принципів дозволяє фінансовому контролінгу виконувати роль «фінансового компаса» у складній системі управління, забезпечуючи одночасно поточну ліквідність і довгостроковий сталий розвиток компанії.

Фінансовий контролінг виконує комплекс завдань, які безпосередньо впливають із його інтегруючої ролі між стратегічним і оперативним рівнями управління та між усіма функціональними сферами підприємства. Ці завдання орієнтовані на забезпечення фінансової стійкості, зростання вартості бізнесу та мінімізацію ризиків у довгостроковій перспективі [46, 50, 57]. Зміст завдань фінансового контролінгу, їх практичне спрямування та очікуваний результат подано у табл.1.8.

Таблиця 1.8

#### Характеристика завдань фінансового контролінгу

Завдання фінансового контролінгу	Практичне спрямування та очікуваний результат
Координація процесу фінансового планування та бюджетування на всіх рівнях підприємства	Забезпечення узгодженості стратегічних, тактичних і операційних бюджетів; формування єдиного фінансового плану компанії.
Розробка та постійне оновлення системи фінансових KPI та цільових показників для центрів відповідальності	Переведення стратегічних цілей у вимірювані фінансові індикатори (ROCE, EVA, FCF, DSCR тощо).
Забезпечення прозорості та порівняльності фінансової інформації (внутрішньої звітності)	Стандартизація управлінського обліку, єдині правила трансфертного ціноутворення, усунення «подвійної бухгалтерії».
Своєчасне виявлення відхилень фактичних фінансових показників від планових та аналіз причин відхилень	План-факт аналіз, оперативне попередження керівництва про критичні відхилення (cash-gap, падіння маржі, перевитрати).
Розробка та впровадження коригувальних заходів для усунення негативних відхилень	Пропозиції щодо скорочення витрат, перерозподілу ресурсів, зміни кредитної політики тощо.
Управління фінансовими ризиками та розробка системи раннього попередження фінансових криз	Ідентифікація, оцінка та хеджування валютних, процентних, кредитних, ліквідності ризиків; моделі фінансового стресу.
Забезпечення постійної платоспроможності та оптимальної структури капіталу	Моніторинг ліквідності, управління оборотним капіталом, оптимізація співвідношення власного та позикового капіталу.
Підтримка прийняття стратегічних та інвестиційних рішень шляхом фінансово-економічного обґрунтування	Розрахунок NPV, IRR, PI, сценарний аналіз, оцінка синергії при M&A, обґрунтування дивідендної політики.
Координація діяльності всіх функціональних видів контролінгу через єдину фінансову модель	Переведення нефінансових показників (обсягів виробництва, маркетингу, логістики) у грошовий еквівалент і загальний фінансовий результат.
Підвищення вартості підприємства та забезпечення довгострокової фінансової стійкості	Постійне відстеження та зростання ключових драйверів вартості (EVA®, CFROI), підготовка до залучення капіталу та рейтингових оцінок.

Тож, завдання фінансового контролінгу є циклічними та взаємопов'язаними, формуючи замкнутий контур планування–контролю–коригування, який охоплює всі рівні та сфери управління підприємством. Виконання цих завдань дозволяє не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати проактивну фінансову стратегію, що забезпечує стійке зростання вартості бізнесу та підвищення його адаптивності до зовнішніх ризиків. У сучасних умовах турбулентності саме така системна реалізація завдань робить фінансовий контролінг незамінним інструментом конкурентоспроможності.

Функції фінансового контролінгу відображають його багаторівневий вплив на систему управління підприємством, поєднуючи елементи планування, аналізу, контролю та координації для забезпечення фінансової стабільності та зростання вартості бізнесу. Як складова системи управління, фінансовий контролінг виконує сервісну роль щодо менеджменту, надаючи інструменти для переведення стратегічних цілей у конкретні фінансові дії та моніторинг їх реалізації [1, 15, 46, 50, 57] (рис. 1.2).

Проаналізовані функції фінансового контролінгу демонструє їхню комплексну та циклічну природу, де кожна функція не лише виконує самостійну роль, а й тісно переплітається з іншими, утворюючи єдиний механізм, що пронизує всю систему управління підприємством. Зокрема, планувальна та інформаційно-аналітична функції безпосередньо забезпечують реалізацію ключових завдань, таких як координація фінансового планування, розробка KPI та забезпечення прозорості інформації, переводячи стратегічні цілі компанії в конкретні фінансові бюджети та індикатори. Аналітична і контрольно-регульовальна функції, у свою чергу, відповідають за виявлення відхилень, аналіз причин та впровадження коригувальних заходів, що є основою для управління ризиками, забезпечення платоспроможності та підтримки стратегічних рішень – завдань, які гарантують оперативне реагування на фінансові виклики. Координаційна та консультативна функції інтегрують фінансові аспекти з усіма функціональними сферами керованої підсистеми, сприяючи координації видів контролінгу через єдину фінансову модель і підвищенню загальної вартості підприємства, тоді як захисна та орієнтуюча функції фокусуються на

довгостроковій стійкості, мінімізації ризиків і орієнтації на майбутні фінансові результати.

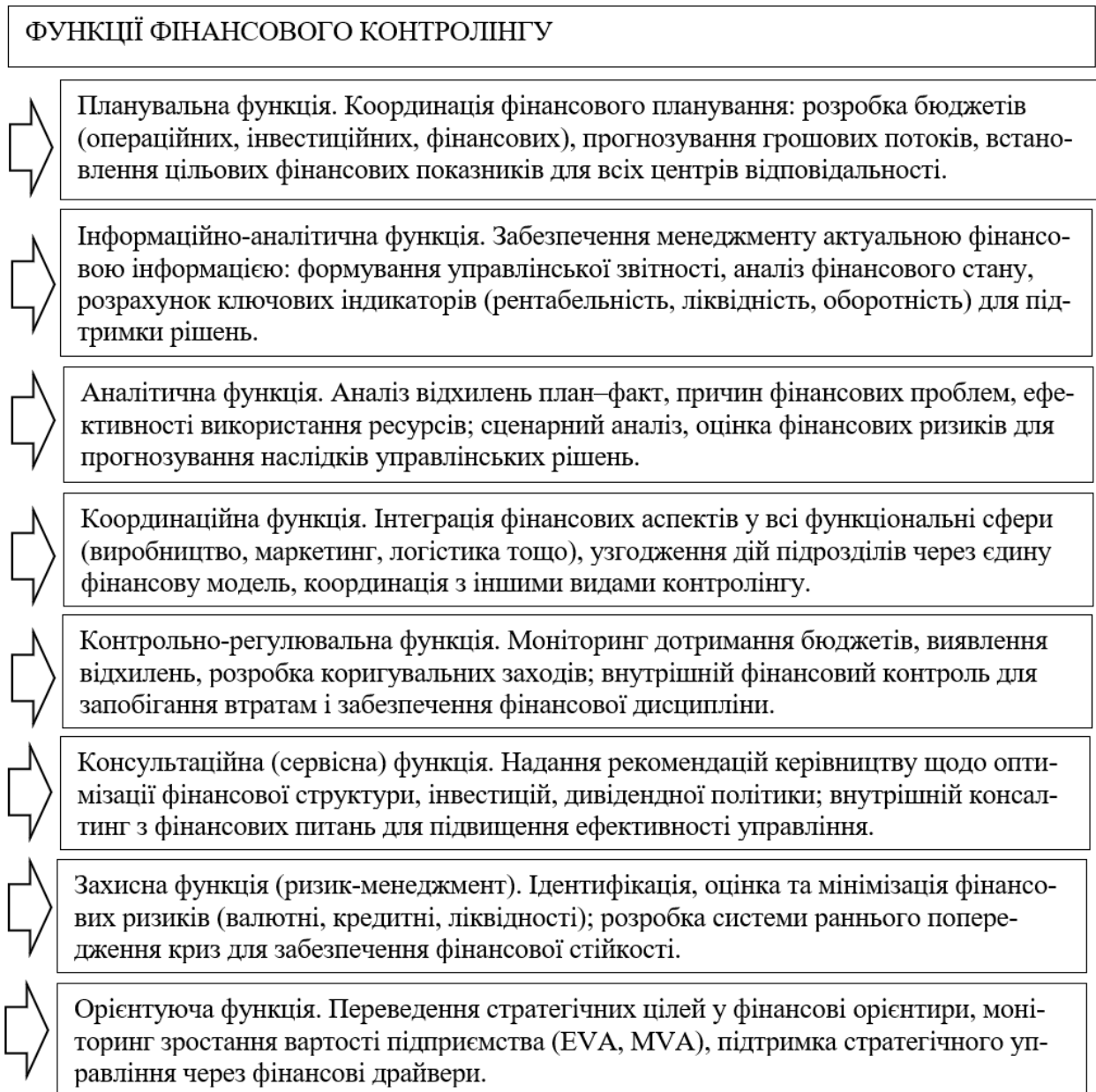


Рис. 1.2. Функції фінансового менеджменту у системі управління підприємством

Ця взаємодія функцій і завдань перетворює фінансовий контролінг з реактивного інструменту контролю на проактивний елемент стратегічного менеджменту, який не тільки фіксує поточний фінансовий стан, а й активно формує майбутні сценарії розвитку. У результаті ефективна реалізація функцій дозволяє фінансовому контролінгу вирішувати завдання комплексно: від поточного моніторингу ліквідності та витрат до стратегічного зростання вартості бізнесу, забезпечуючи підприємству конкурентні переваги в умовах економічної

невизначеності, високої волатильності ринків та обмеженості ресурсів. Без такої інтеграції система управління втрачає здатність до швидкої адаптації, що робить фінансовий контролінг невід'ємним фактором стійкого успіху сучасного підприємства.

Інструментарій фінансового контролінгу представляє собою сукупність методів, технік та програмних засобів, які дозволяють реалізувати його функції та завдання в практичній діяльності підприємства. Ці інструменти забезпечують переведення теоретичних концепцій у конкретні дії, поєднуючи елементи управлінського обліку, фінансового аналізу, моделювання та автоматизації процесів. У таблиці нижче поєднано ключові завдання, пов'язані з ними функції та інструменти реалізації, що дозволяє продемонструвати їхню взаємодію в системі управління [46, 50, 57].

Проаналізована таблиця демонструє органічну взаємодію завдань, функцій та інструментарію фінансового контролінгу, де кожне завдання реалізується через конкретні функції, а функції, у свою чергу, підтримуються спеціалізованими інструментами, утворюючи замкнутий цикл управління.

Завдання «Координація процесу фінансового планування та бюджетування на всіх рівнях підприємства». У системі управління підприємством це завдання забезпечує синхронізацію фінансових планів з загальними стратегічними цілями, запобігаючи дисбалансу ресурсів і підвищуючи адаптивність до змін ринку (наприклад, інфляції чи валютних коливань). На практиці це допомагає уникнути перевитрат і забезпечити фінансування ключових проєктів, як зазначено в ролях фінансового контролера, де акцент на підготовці операційного бюджету та фінансових прогнозів. Пов'язана із завданням функція: планувальна, фокусується на формуванні фінансових планів як основи для всіх управлінських рішень, забезпечуючи їхню реалістичність і узгодженість з зовнішнім середовищем.

Інструменти реалізації завдання щодо координації процесу фінансового планування та бюджетування на всіх рівнях підприємства:

1) Майстер-бюджет (master budget): Зведений бюджет, що інтегрує операційний (продажі, виробництво, витрати), інвестиційний та фінансовий



Таблиця 1.9

## Зв'язок завдань, функцій та інструментарію фінансового контролінгу

Завдання фінансового контролінгу	Пов'язана функція	Інструменти реалізації
Координація процесу фінансового планування та бюджетування на всіх рівнях підприємства	Планувальна	Майстер-бюджет (master budget), гнучкі бюджети (flexible budgets), збалансована система показників (BSC), програмне забезпечення для бюджетування (наприклад, SAP, Oracle Hyperion).
Розробка та постійне оновлення системи фінансових KPI та цільових показників для центрів відповідальності	Інформаційно-аналітична	Ключові показники ефективності (KPI, наприклад ROCE, EVA, FCF), дашборди (dashboards) в BI-системах (Power BI, Tableau), автоматизовані системи моніторингу.
Забезпечення прозорості та порівнянності фінансової інформації (внутрішньої звітності)	Аналітична	Управлінський облік за центрами відповідальності, трансфертне ціноутворення, стандартизовані шаблони звітності, ERP-системи (1C, SAP).
Своєчасне виявлення відхилень фактичних фінансових показників від планових та аналіз причин відхилень	Контрольно-регульовальна	Аналіз відхилень (variance analysis), факторний аналіз, інструменти план-факт порівняння в Excel або спеціалізованому ПЗ (Anaplan).
Розробка та впровадження коригувальних заходів для усунення негативних відхилень	Координаційна	Коригувальні бюджети, сценарне моделювання (what-if analysis), інструменти оптимізації витрат (target costing, ABC-costing).
Управління фінансовими ризиками та розробка системи раннього попередження фінансових криз	Захисна (ризик-менеджмент)	Матриці ризиків, моделі VaR (Value at Risk), хеджування інструментами (ф'ючерси, опціони), системи раннього попередження (early warning systems).
Забезпечення постійної платоспроможності та оптимальної структури капіталу	Орієнтуюча	Аналіз фінансових коефіцієнтів (ліквідності, левериджу), управління оборотним капіталом (cash management), моделі WACC (weighted average cost of capital).
Підтримка прийняття стратегічних та інвестиційних рішень шляхом фінансово-економічного обґрунтування	Консультаційна (сервісна)	Фінансове моделювання (NPV, IRR, PI), дисконтування грошових потоків (DCF), інвестиційний аналіз в спеціалізованому ПЗ (Excel, Project Expert).
Координація діяльності всіх функціональних видів контролінгу через єдину фінансову модель	Координаційна	Інтегровані фінансові моделі, ABC-/XYZ-аналіз внеску підрозділів, BI-інструменти для консолідації даних (QlikView, Tableau).
Підвищення вартості підприємства та забезпечення довгострокової фінансової стійкості	Орієнтуюча	Методики EVA (economic value added), CFROI (cash flow return on investment), підготовка нефінансової звітності (ESG-інтеграція).

2) Гнучкі бюджети (flexible budgets): Бюджети, що адаптуються до реального

обсягу діяльності (наприклад, витрати варіюються з обсягом виробництва). Це інструмент для аналізу ефективності в умовах змін, як у промислових компаніях.

3) Збалансована система показників (BSC): Фреймворк, що пов'язує фінансові показники з нефінансовими (клієнти, процеси, навчання). Приклад: використання BSC для балансування короткострокових бюджетів з довгостроковими стратегіями зростання.

4) Програмне забезпечення для бюджетування (наприклад, SAP, Oracle Hyperion): Автоматизовані системи для моделювання бюджетів, інтеграції даних з ERP та генерації сценаріїв. У практиці SAP дозволяє реальному часу оновлювати бюджети на основі даних з обліку, зменшуючи помилки на 20–30% (за даними галузевих досліджень).

Завдання «Розробка та постійне оновлення системи фінансових KPI та цільових показників для центрів відповідальності». У системі управління це завдання сприяє персональній відповідальності менеджерів, мотивує досягнення результатів і дозволяє швидко виявляти неефективні підрозділи, як підкреслюється в ролі контролінгу для вимірювання фінансової продуктивності. Пов'язана функція: Інформаційно-аналітична – функція збору, обробки та надання даних для оцінки ефективності, забезпечуючи менеджмент релевантною інформацією для контролю.

Інструменти реалізації щодо розробки та постійного оновлення системи фінансових KPI та цільових показників для центрів відповідальності:

1) Ключові показники ефективності (KPI, наприклад ROCE, EVA, FCF): ROCE (return on capital employed) вимірює ефективність використання капіталу; EVA (economic value added) показує додану вартість після вирахування вартості капіталу; FCF (free cash flow) оцінює доступні кошти для інвестицій. Приклад: щомісячне оновлення EVA для оцінки внеску підрозділів у загальну вартість компанії.

2) Дашборди (dashboards) в BI-системах (Power BI, Tableau): Візуальні панелі для реального часу моніторингу KPI. Приклад: у Tableau дашборд інтегрує дані з ERP для динамічного відображення FCF, дозволяючи менеджерам бачити відхилення миттєво.

3) Автоматизовані системи моніторингу: Системи на базі AI для

автоматичного оновлення KPI, як у сучасних BI-інструментах, що генерують алерти при перевищенні порогів (наприклад, падіння ROCE нижче 15%).

Завдання «Забезпечення прозорості та порівнянності фінансової інформації (внутрішньої звітності)». У системі управління це завдання підвищує довіру до даних, сприяє обґрунтованим рішенням і інтеграції з іншими підсистемами, як у процесах внутрішнього контролю для точної фінансової звітності. Пов'язана функція: аналітична – функція глибокого розбору даних для виявлення тенденцій і забезпечення їхньої достовірності.

Інструменти реалізації щодо забезпечення прозорості та порівнянності фінансової інформації (внутрішньої звітності):

1) Управлінський облік за центрами відповідальності: Розподіл витрат і доходів по підрозділах для прозорості. Приклад: присвоєння витрат на маркетинг конкретному центру для точного розрахунку внеску.

2) Трансфертне ціноутворення: Внутрішні ціни для операцій між підрозділами, що забезпечують справедливість і порівнянність. Приклад: встановлення ринкових цін для внутрішніх поставок, щоб уникнути штучного завищення прибутку.

3) Стандартизовані шаблони звітності: Уніфіковані форми для всіх звітів, як у шаблонах Excel або BI.

4) ERP-системи (1C, SAP): Інтегровані платформи для автоматизованої генерації звітів. Приклад: SAP забезпечує реальний час доступ до даних з усіх модулів, зменшуючи помилки на 40% за галузевими даними.

Завдання «Своєчасне виявлення відхилень фактичних фінансових показників від планових та аналіз причин відхилень». У системі управління це завдання дозволяє оперативно реагувати на проблеми, запобігаючи кризам, і є частиною контролю за ефективністю, як у процесах variance analysis для фінансового моніторингу. Пов'язана функція: контрольно-регульовальна – функція виявлення та корекції відхилень для підтримання фінансової дисципліни.

Інструменти реалізації щодо своєчасне виявлення відхилень фактичних фінансових показників від планових та аналіз причин відхилень:

1) Аналіз відхилень (variance analysis): Порівняння плану з фактом за категоріями (матеріальні, трудові витрати). Приклад: розбір, чому фактична

маржа нижча планової на 5% через зростання цін на сировину.

2) Факторний аналіз: Декомпозиція відхилень на фактори (обсяг, ціна, ефективність). Приклад: використання для аналізу впливу валютних коливань на прибуток.

3) Інструменти план-факт порівняння в Excel або спеціалізованому ПЗ (Anaplan): Автоматизовані моделі для візуалізації відхилень. Приклад: Anaplan генерує автоматичні звіти з алертами, інтегруючи дані з ERP.

Завдання «Розробка та впровадження коригувальних заходів для усунення негативних відхилень». У системі управління це завдання забезпечує адаптивність, як у ролі контролінгу для коригування фінансових планів. Пов'язана функція: координаційна – функція узгодження дій між підрозділами для впровадження змін.

Інструменти реалізації щодо розробки та впровадження коригувальних заходів для усунення негативних відхилень:

1) Коригувальні бюджети: Оновлені бюджети з урахуванням відхилень. Приклад: перегляд операційного бюджету при падінні продажів на 10%.

2) Сценарне моделювання (what-if analysis): Моделювання "що якщо" для тестування заходів. Приклад: симуляція скорочення витрат на 15% у Excel.

3) Інструменти оптимізації витрат (target costing, ABC-costing): Target costing – встановлення цільової собівартості; ABC-costing – розподіл витрат за діяльністю. Приклад: ABC для ідентифікації неефективних процесів у виробництві.

Завдання «Управління фінансовими ризиками та розробка системи раннього попередження фінансових криз». У системі управління це завдання захищає від криз, як у внутрішньому контролі для фінансової стабільності. Пов'язана функція: Захисна (ризик-менеджмент) – функція мінімізації втрат через ризики.

Інструменти реалізації щодо управління фінансовими ризиками та розробка системи раннього попередження фінансових криз:

1) Матриці ризиків: таблиці для класифікації ризиків за ймовірністю та впливом. Приклад: матриця для валютних ризиків з оцінкою в баллах.

2) Моделі VaR (Value at Risk): розрахунок максимальних втрат з певною ймовірністю. Приклад: VaR для портфеля на 95% рівні впевненості.

3) Хеджування інструментами (ф'ючерси, опціони): фінансові контракти для фіксації цін. Приклад: ф'ючерси на валюту для захисту від коливань курсу.

4) Системи раннього попередження (early warning systems): автоматизовані алерти на базі KPI.

Завдання «Забезпечення постійної платоспроможності та оптимальної структури капіталу». У системі управління це завдання гарантує безперервність операцій, як у cash management. Пов'язана функція: Орієнтуюча – функція напрямку ресурсів для довгострокової стабільності.

Інструменти реалізації щодо забезпечення постійної платоспроможності та оптимальної структури капіталу:

1) Аналіз фінансових коефіцієнтів (ліквідності, левериджу): Розрахунок current ratio, debt-to-equity. Приклад: моніторинг quick ratio для оцінки короткострокової ліквідності.

2) Управління оборотним капіталом (cash management): Оптимізація запасів, дебіторів, кредиторів. Приклад: модель EOQ для запасів.

3) Моделі WACC (weighted average cost of capital): Розрахунок середньозваженої вартості капіталу для оптимізації фінансування. Приклад: використання для вибору між боргом і акціями.

Завдання «Підтримка прийняття стратегічних та інвестиційних рішень шляхом фінансово-економічного обґрунтування У системі управління це завдання підтримує стратегічні рішення, як у investment analysis. Пов'язана функція: консультаційна (сервісна) – функція надання рекомендацій для оптимальних рішень.

Інструменти реалізації щодо підтримки прийняття стратегічних та інвестиційних рішень шляхом фінансово-економічного обґрунтування:

1) Фінансове моделювання (NPV, IRR, PI): NPV — чиста теперішня вартість; IRR — внутрішня норма прибутковості; PI — індекс прибутковості. Приклад: NPV для оцінки проєкту з дисконтуванням потоків.

2) Дисконтування грошових потоків (DCF): Оцінка вартості на основі майбутніх потоків. Приклад: DCF для valuation компанії.

3) Інвестиційний аналіз в спеціалізованому ПЗ (Excel, Project Expert): Моделі в

Excel з функціями PV, IRR; Project Expert для комплексного моделювання.

Завдання «Координація діяльності всіх функціональних видів контролінгу через єдину фінансову модель». У системі управління це завдання забезпечує синергію, як у integrated financial models. Пов'язана функція: координаційна – функція узгодження дій між підрозділами.

Інструменти реалізації щодо координації діяльності всіх функціональних видів контролінгу через єдину фінансову модель:

1) Інтегровані фінансові моделі: Зведені моделі, що поєднують дані з усіх сфер. Приклад: модель, де маркетингові витрати пов'язані з доходами.

2) ABC-/XYZ-аналіз внеску підрозділів: ABC – за витратами; XYZ – за стабільністю. Приклад: класифікація продуктів за внеском у прибуток.

3) BI-інструменти для консолідації даних (QlikView, Tableau): Платформи для візуалізації інтегрованих даних. Приклад: QlikView для дашбордів з даними з ERP.

Завдання «Підвищення вартості підприємства та забезпечення довгострокової фінансової стійкості». У системі управління це завдання орієнтує на сталість, як у value-based management. Пов'язана функція: орієнтуюча – функція напрямку на довгострокові цілі.

Інструменти реалізації щодо підвищення вартості підприємства та забезпечення довгострокової фінансової стійкості:

1) Методики EVA (economic value added): Розрахунок доданої вартості після вирахування капіталу. Приклад: EVA для оцінки ефективності інвестицій.

2) CFROI (cash flow return on investment): Норма прибутковості на cash flow. Приклад: використання для порівняння з WACC.

3) Підготовка нефінансової звітності (ESG-інтеграція): Звіти з інтеграцією ESG-факторів у фінансові моделі. Приклад: оцінка ESG-ризиків для коригування вартості.

Така взаємозалежність робить фінансовий контролінг динамічним елементом системи управління, який перетворює абстрактні завдання на практичні результати через інструменти, адаптовані до сучасних технологій (ERP, BI-системи). У результаті, ефективно поєднання завдань, функцій та інструментів

дозволяє підприємству не тільки контролювати поточні фінансові потоки, а й прогнозувати майбутні сценарії, мінімізувати ризики та максимізувати вартість бізнесу в умовах високої волатильності ринку. Без такої інтеграції система управління стає вразливою до помилок, тоді як з нею – набуває здатності до проактивного розвитку, забезпечуючи конкурентні переваги та стійкість у довгостроковій перспективі.

Таким чином, узагальнення теоретичних положень щодо принципів, завдань, функцій та інструментарію фінансового контролінгу засвідчує, що він виступає ключовою підсистемою сучасного управління підприємством, яка забезпечує узгодженість стратегічних намірів і фактичних результатів діяльності. Дотримання базових принципів формує фундамент для ефективної реалізації контролінгових процесів та перетворює фінансові дані на інструмент управлінського впливу. Вони визначають методологічну основу фінансового контролінгу, забезпечуючи його здатність підтримувати збалансовану взаємодію між плануванням, контролем і аналізом.

Розкриті завдання фінансового контролінгу чітко вказують на його інтеграційну природу, адже він не лише координує процеси, забезпечує прозорість внутрішньої звітності та раннє виявлення відхилень, а й підтримує стратегічні та інвестиційні рішення, сприяє управлінню ризиками та оцінці фінансової стійкості. Таким чином, завдання фінансового контролінгу формують замкнений управлінський цикл «планування – контроль – аналіз – коригування», що дає змогу підприємству функціонувати проактивно, а не реактивно.

Комплекс функцій демонструє багаторівневу роль фінансового контролінгу у забезпеченні прийняття обґрунтованих рішень. Їх взаємодія створює цілісний механізм, здатний забезпечити не лише поточний контроль витрат і результатів, а й формування майбутніх сценаріїв розвитку підприємства.

Представлений інструментарій фінансового контролінгу перетворює концептуальні завдання на практичні механізми управління. Це забезпечує оперативність, точність і прогнозність прийняття рішень, що є критично важливим в умовах нестабільності та обмеженості ресурсів.

Тож, принципи, завдання, функції та інструменти фінансового

контролінгу формують цілісну й ефективну підсистему управління, здатну забезпечувати фінансову стійкість, прозорість, адаптивність і зростання вартості підприємства. Фінансовий контролінг відіграє не допоміжну, а системоутворюючу роль, оскільки забезпечує єдину фінансову логіку функціонування всіх підсистем, підсилює здатність підприємства до стратегічного розвитку та гарантує його конкурентоспроможність у складних ринкових умовах.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Актуальність дослідження сутності та місця фінансового контролінгу визначається складними умовами функціонування вітчизняних підприємств, що працюють у середовищі воєнної невизначеності, порушених логістичних зв'язків, дефіциту трудових ресурсів, зростання собівартості та посилених фінансових ризиків. У таких умовах особливої ваги набувають оперативне планування, забезпечення ліквідності, пошук стійких джерел фінансування та перехід до прозорих, цифровізованих моделей управління. Узагальнення наукових підходів показало, що підприємство функціонує як відкрита соціально-економічна система, ефективність якої залежить від узгодженої взаємодії керуючої та керованої підсистем. Саме тому контролінг розглядається як інтегрована система, що поєднує планування, інформаційно-аналітичну підтримку, моніторинг відхилень і координацію бізнес-процесів, забезпечуючи адаптацію підприємства до зовнішніх змін. У цьому дослідженні фінансовий контролінг трактується не лише як набір аналітичних інструментів, а як системоутворюючий елемент менеджменту, який об'єднує всі бізнес-процеси в єдину фінансово орієнтовану модель, підвищує прозорість, керованість і довгострокову стійкість підприємства. Без нього система управління втрачає здатність оперативно реагувати на ризики та досягати цілей із мінімальними втратами. Отже, фінансовий контролінг посідає ключове інтегруюче місце в системі управління підприємством, забезпечуючи її цілісність, адаптивність і здатність до сталого розвитку в умовах постійної турбулентності.

Узагальнення теоретичних положень щодо принципів, завдань, функцій



та інструментарію фінансового контролінгу засвідчує, що він виступає ключовою підсистемою сучасного управління підприємством, яка забезпечує узгодженість стратегічних намірів і фактичних результатів діяльності. Дотримання базових принципів формує фундамент для ефективної реалізації контролінгових процесів та перетворює фінансові дані на інструмент управлінського впливу, що дозволяє сформувати замкнений управлінський цикл «планування – контроль – аналіз – коригування», задля зміни реактивної реакції на проактивну. Комплекс функцій демонструє багаторівневу роль фінансового контролінгу у забезпеченні прийняття обґрунтованих рішень. Їх взаємодія створює цілісний механізм, здатний забезпечити не лише поточний контроль витрат і результатів, а й формування майбутніх сценаріїв розвитку підприємства. Представлений інструментарій фінансового контролінгу перетворює концептуальні завдання на практичні механізми управління. Це забезпечує оперативність, точність і прогнозність прийняття рішень, що є критично важливим в умовах нестабільності та обмеженості ресурсів. Тож, принципи, завдання, функції та інструменти фінансового контролінгу формують цілісну й ефективну підсистему управління, здатну забезпечувати фінансову стійкість, прозорість, адаптивність і зростання вартості підприємства. Фінансовий контролінг відіграє не допоміжну, а системоутворюючу роль, оскільки забезпечує єдину фінансову логіку функціонування всіх підсистем, підсилює здатність підприємства до стратегічного розвитку та гарантує його конкурентоспроможність у складних ринкових умовах.

## РОЗДІЛ 2

## ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КРКА УКРАЇНА»

## 2.1. Характеристика Товариства з обмеженою відповідальністю «КРКА Україна» та результатів його господарської діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «КРКА Україна» є одним із ключових учасників фармацевтичного ринку України та офіційним представництвом міжнародної компанії KRKA d.d. Novo Mesto (Словенія) – одного з провідних європейських виробників генеричних лікарських засобів [42].

Генерик (відтворений лікарський препарат) – це копія, яка за терапевтичною ефективністю й безпекою повинна відповідати інноваційному (оригінальному) препарату, що виробляється ФП після закінчення терміну дії патентного захисту. За визначенням Європейської федерації асоціацій фармацевтичних виробників (EFPIA), відтворений лікарський препарат – генерик (дженерик), взаємозамінний з його патентованим аналогом, введений на ринок після закінчення терміну патентного захисту [42].

Діяльність компанії має стратегічне значення для вітчизняного сектору охорони здоров'я, оскільки забезпечує безперебійне постачання якісних та доступних лікарських препаратів, сприяє формуванню конкурентного середовища та зміцненню фармацевтичної інфраструктури країни. У період підвищених економічних та соціальних викликів ТОВ «КРКА Україна» демонструє стабільність, соціальну відповідальність і високу здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що посилює його роль у забезпеченні фармацевтичної безпеки України [42].

ТОВ «КРКА Україна» зареєстроване 4 листопада 2010 року та функціонує у правовому полі України як окрема юридична особа. Підприємство має код ЄДРПОУ 37401494 та юридичну адресу: 01015, м. Київ, вул. Старонаводницька, 13, офіс 127, П/С 42. Управління компанією здійснюється відповідно

до положень чинного законодавства України, а керівником є директор Колесніков Вадим Вікторович. Статутний капітал підприємства становить 100 000 грн, що повністю сформований відповідно до вимог установчих документів [42].

Компанія КРКА d.d. Ново Место (Словенія) розпочала діяльність як фармацевтична лабораторія 23 квітня 1954 року. Упродовж десятиліть вона поступово трансформувалася у міжнародну групу, що спеціалізується на розробці, виробництві та дистрибуції генеричних лікарських засобів [42].

У контексті України історія присутності КРКА починається 24 квітня 1992 року, коли було зареєстровано представництво компанії в Україні. Після понад 18 років діяльності на українському фармацевтичному ринку представництво трансформувалося у юридичну особу: створено ТОВ «КРКА Україна».

Згідно з державним реєстром, саме юридична особа ТОВ «КРКА Україна» з кодом ЄДРПОУ 37401494 була зареєстрована 4 листопада 2010 року. Таким чином, її створення в формі товариства з обмеженою відповідальністю є логічним кроком інтеграції міжнародної фармацевтичної групи в український правовий та бізнес-простір [42].

У подальшому компанія розширювала свій асортимент, укріплювала позиції на ринку України, залучала українських фахівців, впроваджувала стандарти якості міжнародного рівня та брала активну участь у соціальних та медичних проектах [42].

Як офіційний представник міжнародної групи КРКА, підприємство здійснює діяльність, пов'язану із забезпеченням доступності сучасних генеричних препаратів на українському ринку, здійснює маркетингову підтримку, взаємодію з медичною спільнотою, органами державної влади та партнерами у сфері фармації. Функціонування компанії спрямоване на дотримання високих стандартів якості, забезпечення ефективної логістики, оптимізацію витрат та підтримання належного рівня сервісу для кінцевих споживачів [42].

Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до КВЕД є 73.11 – діяльність рекламних агентств, що відображає особливості функціонування іноземних фармацевтичних представництв в Україні. Цей код охоплює проведення маркетингових заходів, промоцію лікарських засобів, організацію інформаційної підтримки медичних фахівців та інші активності, які прямо супроводжують

виведення продукції KRKA на український ринок. У межах законодавства компанія також здійснює низку супутніх операцій, пов'язаних із дистрибуцією, логістикою, аналітичним супроводом та регуляторною діяльністю [42].

ТОВ «КРКА Україна» відіграє важливу роль у формуванні конкурентного середовища фармацевтичного сектору України, сприяє розвитку інноваційних підходів до управління ресурсами та процесами, а також впровадженню високих стандартів корпоративного управління і фінансового контролю. Значний виробничий та науковий потенціал її материнської компанії, у поєднанні з глибоким знанням українського ринку, створює міцне підґрунтя для подальшого розвитку підприємства та підтримання його стійких позицій у фармацевтичній індустрії країни [42].

За необхідності можу доповнити це представлення даними про фінансові результати, описом організаційної структури, роллю підрозділів, аналізом ринку або характеристикою конкурентного середовища.

У табл. 2.1 подані характеристика стану та тенденції у діяльності ТОВ «КРКА Україна» у 2020–2025 роках [42, 51].

Таблиця 2.1

## Характеристика стану та тенденцій у діяльності ТОВ «КРКА Україна» [42]

Рік	Характеристика	Ключові тенденції розвитку
2020	Стабільна діяльність у складних умовах пандемії, забезпечення безперебійного постачання препаратів, адаптація операційних процесів до карантинних обмежень.	Оптимізація логістики та запасів, підвищення гнучкості управління, зміцнення аналітичного супроводу.
2021	Часткове відновлення операцій після кризового 2020 р., покращення логістики та активізація маркетингової діяльності.	Зростання обсягів діяльності, зміцнення ринкових позицій, удосконалення бюджетного контролю.
2022	Значний вплив воєнних дій: порушення ланцюгів постачання, зростання витрат і ризиків, адаптація бізнес-процесів.	Посилення контролю витрат, впровадження антикризових заходів, підвищення операційної стійкості.
2023	Відновлення та розширення діяльності, стабільний попит, активізація управлінського та фінансового контролінгу.	Зростання продажів, удосконалення системи бюджетування, системний моніторинг ефективності.
2024	Позитивна динаміка фінансових та операційних показників, збільшення продажів та ринкової присутності.	Оптимізація витрат, підвищення ефективності маркетингових програм, модернізація управлінського обліку.
2025	Стабільне зростання обсягів реалізації, розширення партнерських програм, посилення ділової активності.	Цифровізація контролінгу, посилення аналітики, підвищення операційної стійкості, зміцнення конкурентних позицій.

Аналіз динаміки діяльності ТОВ «КРКА Україна» за 2020–2025 роки свідчить про послідовний розвиток підприємства, його високий рівень адаптивності та здатність забезпечувати стабільність роботи навіть в умовах значних зовнішніх викликів. Упродовж досліджуваного періоду компанія проходила кілька етапів трансформації, які суттєво вплинули на її операційну ефективність, стратегічні пріоритети та підходи до управління фінансовими ресурсами [42].

Період 2020–2021 років характеризувався впливом пандемії COVID-19, що створило значну напругу на логістичні процеси й систему постачання. Попри це, ТОВ «КРКА Україна» забезпечило стабільність операцій, своєчасне забезпечення ринку лікарськими засобами та адаптацію управлінських процесів до нових реалій. У 2021 році підприємство продемонструвало відновлення ділової активності, посилення маркетингової роботи та початок внутрішніх заходів з підвищення ефективності бюджетного та аналітичного контролю [42].

Найбільш складним для компанії став 2022 рік, коли на діяльність суттєво вплинули воєнні дії. Підприємство стикнулося з порушенням ланцюгів постачання, зростанням ризиків та витрат, що вимагало оперативного перегляду планів і посилення антикризового управління. Водночас саме у цей період посилилася роль фінансового контролінгу, що дозволило підвищити точність управлінських рішень, оптимізувати витрати та зберегти стійкість ключових бізнес-процесів [42].

У 2023 році ТОВ «КРКА Україна» продемонструвало поступове відновлення та нарощування обсягів діяльності. Розширення ринкової присутності, стабілізація логістики та активізація управлінських інструментів сприяли зміцненню конкурентних позицій. Компанія продовжувала удосконалювати систему контролінгу, посилюючи бюджетне планування, аналіз витрат і моніторинг ключових показників ефективності [42, 51].

У 2024 році спостерігалось суттєве покращення фінансової результативності: підприємство збільшило обсяги реалізації, оптимізувало операційні витрати, підвищило ефективність маркетингової діяльності та впровадило оновлені інструменти управлінського обліку. Це свідчить про високий рівень організаційної зрілості та ефективності внутрішніх бізнес-процесів [42, 51].

Початок 2025 року підтвердив позитивну динаміку, а також засвідчив послідовний розвиток компанії в напрямі цифровізації управління, удосконалення аналітичних інструментів та зміцнення операційної стійкості. Зростання обсягів реалізації та розширення партнерської мережі свідчать про те, що підприємство впевнено утримує провідні позиції на фармацевтичному ринку України [42, 51].

Отже, загальні тенденції 2020–2025 років демонструють, що ТОВ «КРКА Україна» успішно адаптується до змін зовнішнього середовища, забезпечує стабільність постачання лікарських засобів, удосконалює систему фінансового контролінгу та посилює конкурентоспроможність завдяки стратегічному управлінню, цифровізації та аналітичній підтримці управлінських рішень. Враховуючи визначені тенденції розвитку ТОВ «КРКА Україна» у 2020–2025 роках, доцільним є подальший аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз доходу, витрат та фінансових результатів ТОВ «КРКА Україна» [42, 51]

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, тис. грн.	
				2023р./2022р.	2024р./2023р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	382135	457419	560268	75284	102849
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	333956	387786	464033	53830	76247
Валовий прибуток (збиток)	48179	69633	96235	21454	26602
Інші операційні доходи	29879	21485	14952	-8394	-6533
Адміністративні витрати	47447	59114	66860	11667	7746
Витрати на збут	15579	11024	17877	-4555	6853
Інші операційні витрати				0	0
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток (збиток)	15032	20980	26450	5948	5470
Інші витрати	47	2902	4842	2855	1940
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток (збиток)	14985	18078	21608	3093	3530
Чистий прибуток (збиток)	12269	14789	17690	2520	2901
Загальна сума активів	186732	198980	229272	12248	30292
Загальна сума власного капіталу	101683	116472	134162	14789	17690
Рентабельність активів (економічна рентабельність)	6,57	7,43	7,72	0,86	0,28
Рентабельність власного капіталу (фінансова рентабельність)	12,07	12,70	13,19	0,63	0,49
Рентабельність продажу (комерційна рентабельність)	3,93	4,59	4,72	0,65	0,13
Рентабельність виробництва (рентабельність витрат)	14,43	17,96	20,74	3,53	2,78

Аналіз доходів, витрат і фінансових результатів ТОВ «КРКА Україна» показує стійке зростання фінансових показників у 2022–2024 роках. Чистий дохід від реалізації, валовий та чистий прибуток щорічно збільшуються, що свідчить про ефективну операційну діяльність та зміцнення ринкових позицій підприємства. Рентабельність продажу, активів і капіталу демонструє позитивну динаміку, що підтверджує результативність управління витратами та раціональне використання ресурсів. Зростання власного капіталу та активів формує стійку фінансову базу компанії. Загалом фінансові результати характеризуються стабільністю, підвищенням ефективності та здатністю підприємства забезпечувати прибутковість у змінному ринковому середовищі.

Комплексне дослідження фінансових аспектів дасть можливість сформувати об'єктивне уявлення про стабільність, конкурентоспроможність та потенціал подальшого розвитку ТОВ «КРКА Україна».

Таблиця 2.3

Аналіз господарських активів ТОВ «КРКА Україна» [42, 51]

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, тис. грн.	
				2023р./2022р.	2024р./2023р.
Необоротні активи, разом	55269	42133	55377	-13136	13244
Нематеріальні активи	3721	830	1615	-2891	785
первісна вартість	3707	2565	2562	-1142	-3
накопичена амортизація	3335	735	947	-2600	212
Коефіцієнт зносу, %	89,96	28,65	36,96	-61,31	8,31
Незавершені капітальні інвестиції	1473	439	299	-1034	-140
Основні засоби	46985	34233	49358	-12752	15125
первісна вартість	153217	151358	166606	-1859	15248
знос	106232	117125	117248	10893	123
Коефіцієнт зносу, %	69,33	77,38	70,37	8,05	-7,01
Відстрочені податкові активи	6439	5631	4105	-808	-1526
Оборотні активи, разом	131463	156847	173771	25384	16924
Запаси	467	439	422	-28	-17
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	3529	437	2104	-3092	1667
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	62	50	49	-12	-1
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	124611	149250	146613	24639	-2637
Інша поточна дебіторська заборгованість	15	17	115	2	98
Гроші та їх еквіваленти	1423	5668	23110	4245	17442
Витрати майбутніх періодів	713	617	783	-96	166
Інші оборотні активи	643	369	575	-274	206
Разом господарських активів	186732	198980	229272	12248	30292

Аналіз динаміки господарських активів ТОВ «КРКА Україна» (табл. 2.3) за 2022–2024 роки показує чітку тенденцію до зростання фінансово-ресурсного потенціалу підприємства. Загальний обсяг активів стабільно збільшується, що свідчить про розширення операційних можливостей та зміцнення позицій компанії на ринку. Структура активів зазнала позитивних зрушень. Незважаючи на тимчасове зниження необоротних активів у 2023 році, у 2024 році відбулося їх повне відновлення та нарощення, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази та активізацію інвестиційних процесів. Особливо показовим є зростання вартості основних засобів та зниження їхнього коефіцієнта зносу. Суттєве та стабільне збільшення оборотних активів, насамперед грошових коштів і дебіторської заборгованості, вказує на підвищення ліквідності підприємства та можливість своєчасно забезпечувати поточні розрахунки. Зростання грошових еквівалентів у 2024 році є свідченням ефективного управління фінансовими потоками. У цілому, результати аналізу підтверджують: підприємство демонструє стійку позитивну динаміку, ефективно управляє своїми ресурсами, зберігає високу адаптивність до зовнішніх умов і формує міцну основу для подальшого розвитку.

Для забезпечення повного та логічно послідовного дослідження важливо перейти від аналізу структури й динаміки активів до оцінки джерел їх формування. Такий підхід дає можливість визначити, за рахунок яких фінансових ресурсів підприємство забезпечує зростання своїх активів, наскільки збалансованою є його капітальна структура та чи достатньо стійкою є фінансова база в умовах змін зовнішнього середовища. Подальший аналіз джерел формування активів дозволить комплексно оцінити фінансову стратегію ТОВ «КРКА Україна» та рівень забезпеченості підприємства власним і позиковим капіталом.

Аналіз джерел формування активів ТОВ «КРКА Україна» за 2022–2024 роки (табл. 2.4) свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства та зростання його фінансової стійкості. Основним позитивним трендом є стабільне збільшення власного капіталу, який зріс як у 2023 році, так і в 2024 році. Це підтверджує здатність підприємства генерувати прибуток і забезпечувати розвиток переважно за рахунок внутрішніх ресурсів. Нерозподілений прибуток є ключовим



елементом власного капіталу, що формує основу зростання фінансової незалежності компанії.

Таблиця 2.4

Горизонтальний аналіз джерел формування активів ТОВ «КРКА Україна» [42, 51]

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, тис. грн.	
				2023р./2022р.	2024р./2023р.
Власний капітал, разом	101683	116472	134162	14789	17690
Зареєстрований (пайовий) капітал	100	100	100	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	101583	116372	134062	14789	17690
Поточні зобов'язання і забезпечення, разом	85049	82508	95110	-2541	12602
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	12675	9712	9891	-2963	179
з бюджетом	14802	12669	15779	-2133	3110
зі страхування	1236	1532	1996	296	464
розрахунками з оплати праці	6053	6328	8293	275	1965
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	0	0	1124	0	1124
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1156	1721	9675	565	7954
Поточні забезпечення	48532	50375	47929	1843	-2446
Інші поточні зобов'язання	595	171	423	-424	252
Разом капітал підприємства	186732	198980	229272	12248	30292
Показників фінансової стійкості					
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономності)	54,45	58,53	58,52	4,08	-0,02
Коефіцієнт заборгованості	45,55	41,47	41,48	-4,08	0,02
Коефіцієнт фінансування (фінансового ризику)	83,64	70,84	70,89	-12,80	0,05

Поточні зобов'язання у 2023 році дещо скоротилися, однак у 2024 році зросли. Це свідчить про активізацію операційної діяльності та збільшення обсягів розрахунків із контрагентами. Особливо помітним є суттєве збільшення внутрішніх розрахунків та кредиторської заборгованості перед бюджетом, що може бути пов'язано з нарощенням обсягів реалізації. Водночас зниження залишку поточних забезпечень у 2024 році відображає більш ефективне управління витратами та резервами.

Показники фінансової стійкості демонструють позитивні зміни. Коефіцієнт фінансової незалежності зріс у 2023 році та залишився стабільно високим у 2024 році, що свідчить про зміцнення автономності підприємства й зменшення залежності від позикових ресурсів. Відповідно, коефіцієнт

заборгованості знизився у 2023 році, що є ознакою зменшення рівня фінансового ризику, і лише незначно змінився у 2024 році. Динаміка коефіцієнта фінансування також підтверджує зниження ризиковості структури капіталу.

Загалом результати аналізу свідчать про те, що ТОВ «КРКА Україна» демонструє стійкий розвиток, збалансовану структуру капіталу та позитивні тенденції у формуванні джерел фінансування. Зростання частки власного капіталу та збереження контрольованого рівня зобов'язань підвищують фінансову стійкість підприємства й забезпечують міцне підґрунтя для подальшої операційної та інвестиційної діяльності.

Для забезпечення комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «КРКА Україна» після аналізу структури джерел формування активів доцільно перейти до дослідження показників платоспроможності. Аналіз платоспроможності є ключовим для розуміння реальної фінансової стійкості компанії та її можливостей підтримувати безперервну операційну діяльність в умовах змін зовнішнього середовища (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка та аналіз платоспроможності ТОВ «КРКА Україна» [42, 51]

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	
				2023р./2024р.	2024р./2023р.
Вхідні данні					
Залишок коштів та їх еквівалентів	1423	5668	23110	4245	17442
Сума дебіторської заборгованості	128217	149754	148881	21537	-873
Сума оборотних активів	131463	156847	173771	25384	16924
Поточні зобов'язання підприємства	85049	82508	95110	-2541	12602
Аналітичні показники				0	0
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	1,67	6,87	24,30	5,20	17,43
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	152,43	188,37	180,83	35,94	-7,54
Коефіцієнт загальної платоспроможності	154,57	190,10	182,71	35,53	-7,39
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	150,76	181,50	156,54	30,75	-24,97

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «КРКА Україна» за 2022–2024 роки (табл. 2.5) свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства та його здатності своєчасно виконувати свої короткострокові

зобов'язання. Основним позитивним трендом є зростання залишків грошових коштів та їх еквівалентів, що формує стабільну основу для забезпечення поточної ліквідності. Паралельно простежується збільшення обсягу оборотних активів, що створює додатковий резерв для покриття зобов'язань у разі потреби.

Поточні зобов'язання підприємства також зростали, однак темпи їх збільшення не перевищують приріст оборотних активів, що дозволяє підтримувати достатній рівень ліквідності. Коефіцієнти абсолютної, проміжної та загальної платоспроможності демонструють позитивну динаміку, поступово наближаючись до оптимальних значень. Це свідчить про збалансованість грошових потоків, раціональне управління дебіторською заборгованістю та підвищення фінансової гнучкості підприємства.

Показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості підтверджує здатність компанії підтримувати належний рівень розрахунків з контрагентами. Переважання дебіторської заборгованості над кредиторською свідчить про достатність ресурсів для своєчасного погашення поточних зобов'язань.

У цілому результати аналізу платоспроможності вказують на те, що ТОВ «КРКА Україна» характеризується стабільним фінансовим станом, достатнім запасом ліквідності та ефективною системою управління короткостроковими активами й зобов'язаннями, що забезпечує високу надійність та стійкість підприємства в умовах змін зовнішнього середовища.

Таким чином, товариство з обмеженою відповідальністю «КРКА Україна» є вагомим представником фармацевтичної галузі України та офіційною структурою міжнародної групи KRKA d.d. Novo Mesto, яка входить до числа провідних виробників генеричних лікарських засобів у Європі. Діяльність підприємства має стратегічне значення для забезпечення національного фармацевтичного ринку якісними, доступними та ефективними препаратами, що формує його важливу роль у зміцненні системи охорони здоров'я України. Завдяки високим стандартам якості, розвинутій корпоративній культурі, інноваційним підходам до організації бізнес-процесів та соціальній відповідальності компанії утримує стійкі позиції й демонструє високий рівень довіри серед споживачів та медичної спільноти.

Аналіз тенденцій діяльності підприємства у 2020–2025 роках показує,

що ТОВ «КРКА Україна» здатне ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів, серед яких пандемія COVID-19 та наслідки повномасштабної військової агресії. Компанія зберегла операційну стабільність, забезпечила безперебійність постачання продукції й посилила свою присутність на ринку завдяки удосконаленню управлінських процесів, активному впровадженню елементів фінансового контролінгу та системному моніторингу ключових показників діяльності.

ТОВ «КРКА Україна» демонструє стійку позитивну фінансову динаміку, зростання доходів, зміцнення прибутковості та підвищення ефективності використання активів і капіталу. Компанія ефективно управляє витратами, забезпечує рентабельність діяльності та формує міцну основу для подальшого розвитку в умовах конкурентного фармацевтичного ринку.

Дослідження динаміки активів підприємства засвідчило розширення його ресурсної бази, зростання як оборотних, так і необоротних активів, що вказує на зміцнення матеріально-технічного потенціалу та покращення ліквідності. Аналіз джерел формування активів підтвердив домінуючу частку власного капіталу та збалансованість фінансової структури, тоді як збереження високих значень коефіцієнтів фінансової незалежності свідчить про низький рівень залежності від позикових ресурсів. Додатково оцінка платоспроможності підприємства показала підвищення його здатності своєчасно виконувати зобов'язання, що є ознакою стабільного фінансового стану та ефективного управління короткостроковими активами.

Загалом результати аналізу свідчать, що ТОВ «КРКА Україна» демонструє стійкий розвиток, високий рівень фінансової дисципліни та значний потенціал для подальшого зростання. Зміцнення ринкових позицій свідчать про здатність компанії підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільність діяльності навіть за умов високої невизначеності зовнішнього середовища. Зростання масштабів діяльності, ускладнення операційних процесів, необхідність оперативного реагування на ринкові зміни та дотримання міжнародних стандартів висувають підвищені вимоги до якості фінансового планування, аналізу та контролю. Удосконалена система контролінгу дозволить підприємству своєчасно ідентифікувати відхилення, оптимізувати витрати, підвищити точність управлінських рішень і забезпечити прозорість фінансових потоків.

## 2.2. Діагностика системи управління Товариства з обмеженою відповідальністю «КРКА Україна»

Ефективність діяльності ТОВ «КРКА Україна» значною мірою визначається якістю функціонування його системи управління, яка поєднує вимоги міжнародної фармацевтичної групи KRKA та специфіку вітчизняного ринку. З огляду на динамічні умови зовнішнього середовища, зокрема зростаючі регуляторні вимоги, посилення конкуренції та необхідність забезпечення високих стандартів якості, особливої актуальності набуває комплексна діагностика управлінської системи підприємства. Така діагностика дозволяє виявити сильні сторони організаційного механізму, визначити потенційні вузькі місця та оцінити рівень відповідності управлінських процесів стратегічним завданням компанії.

Враховуючи роль підприємства на фармацевтичному ринку України, аналіз системи управління є важливим етапом дослідження, що дає можливість оцінити ефективність розподілу повноважень, організаційну структуру, якість комунікацій, ступінь регламентації процесів та рівень впровадження сучасних управлінських інструментів. Діагностика управлінської системи дозволить сформулювати обґрунтовану оцінку її результативності та визначити напрями, за якими доцільно здійснювати подальше удосконалення з метою забезпечення стійкого розвитку ТОВ «КРКА Україна» [42, 51].

ТОВ «КРКА Україна» функціонує як структурний елемент глобальної фармацевтичної корпорації KRKA d.d., Novo Mesto (Словенія) та є одним із ключових представництв групи на ринках Східної та Центральної Європи. Управлінська надбудова компанії побудована за принципом поєднання локальної автономії та централізованого корпоративного контролю, що забезпечує баланс гнучкості в прийнятті рішень і відповідності глобальним стандартам KRKA [42, 51].

Характеристика рівнів управління ТОВ «КРКА Україна» в системі корпоративного управління KRKA подано у табл. 2.6 [42, 51].

1) Корпоративний рівень управління (Група KRKA) [42, 51].

На найвищому рівні управління знаходиться Правління KRKA d.d., яке формує корпоративну стратегію, політику розвитку портфеля лікарських

препаратів, вимоги до якості, корпоративні стандарти, фінансові орієнтири та ключові принципи управління ризиками. До компетенції центрального офісу також належать: затвердження ринкових стратегій у країнах присутності; встановлення глобальних KPI; контроль відповідності діяльності представництв стандартам GMP, GxP, ISO; координація міжнародної логістики, виробництва та реєстраційної діяльності. Таким чином, стратегічний контур управління належить материнській компанії, тоді як локальні структури виконують функції адаптації та впровадження корпоративних рішень.

Таблиця 2.6

Характеристика рівнів управління ТОВ «КРКА Україна» в системі корпоративного управління KRKA [42]

Рівень управління	Орган / Підрозділ	Основні функції та повноваження	Взаємозв'язок з ТОВ «КРКА Україна»
Корпоративний рівень (глобальний)	Правління KRKA d.d., Novo Mesto (Словенія)	Формування глобальної стратегії; затвердження політик якості; управління портфелем препаратів; визначення фінансових орієнтирів та системи контролінгу; координація міжнародної діяльності	Встановлює стратегічні стандарти та вимоги для всіх підрозділів, включно з українським
Регіональний рівень	Регіональний офіс Центральної та Східної Європи	Розробка регіональних стратегій; погодження планів продажів; координація маркетингової та комерційної діяльності країн регіону; моніторинг ринку	Узгодження діяльності ТОВ «КРКА Україна» з тенденціями та планами регіонального ринку
Стратегічний локальний рівень	Загальні збори учасників ТОВ «КРКА Україна»	Ухвалення ключових рішень щодо діяльності підприємства; затвердження звітності; внесення змін до статуту; визначення напрямів розвитку	Є вищим керівним органом локальної юридичної особи, діє в межах корпоративних стандартів KRKA
Операційний локальний рівень	Директор ТОВ «КРКА Україна» (Country Manager)	Оперативне управління; виконання стратегічних директив; організація господарської діяльності; представництво інтересів компанії; управління персоналом	Підпорядковується Загальним зборам та регіональному керівництву KRKA; забезпечує реалізацію корпоративних політик в Україні
Функціональний рівень	Фінанси, маркетинг, продажі, регуляторика, логістика, технічна підтримка	Реалізація функцій за напрямками; звітування перед відповідними глобальними департаментами; виконання корпоративних KPI; підтримка операційної ефективності	Інтегровані у відповідні вертикалі KRKA: фінанси – у глобальний департамент, маркетинг – у міжнародний маркетинг, регуляторика – у центральний регуляторний офіс тощо

2) Регіональний рівень управління. KRKA використовує модель регіонального поділу, у рамках якої Україна входить до кластеру країн Центральної та Східної Європи. На цьому рівні здійснюються: регіональне планування продажів; моніторинг ринкової кон'юнктури; погодження маркетингових стратегій; координація між країнами щодо промоційної політики. Регіональні офіси виконують функцію зв'язкової ланки між центральним офісом у Словенії та локальними представництвами [42].

3) Локальний рівень управління (ТОВ «КРКА Україна»). Управління українським підрозділом здійснюється відповідно до українського законодавства, але в межах політик і регламентів міжнародної корпорації [42].

3.1) Стратегічний рівень. Загальні збори учасників – формальний вищий орган управління, що діє відповідно до статуту української компанії. Однак їхня діяльність узгоджується з корпоративними директивами KRKA та не може суперечити глобальним політикам групи. Вищим органом управління Товариства відповідно до Статуту є Загальні збори учасників, які мають визначальну роль у формуванні стратегії розвитку та забезпеченні контролю за діяльністю підприємства. До їхніх ключових повноважень належить затвердження напрямів діяльності та планів розвитку, ухвалення рішень щодо розподілу прибутку, внесення змін до установчих документів, затвердження річної фінансової звітності, а також прийняття рішень про реорганізацію чи ліквідацію Товариства. Загальні збори здійснюють наглядову функцію, забезпечуючи дотримання законодавчих вимог, корпоративних норм і стратегічної узгодженості управлінських рішень.

3.2) Операційний рівень. Директор ТОВ «КРКА Україна» здійснює оперативне керівництво, але підпорядковується не лише Загальним зборам, а й регіональному керівництву KRKA. Директор звітує перед центральним офісом щодо: досягнення фінансових цілей; виконання маркетингових та комерційних стратегій; дотримання стандартів безпеки та якості; регуляторної відповідності; ефективності витрат (контролінг); управління ризиками та внутрішнього контролю.

Виконавчим органом управління є Директор, який здійснює оперативне керівництво підприємством та відповідає за реалізацію рішень Загальних

зборів учасників. У межах своїх повноважень Директор організовує господарську діяльність компанії, забезпечує виконання фінансових і виробничих планів, представляє інтереси Товариства у взаєминах з державними органами, партнерами та контрагентами. Крім того, він відповідає за кадрову політику, управління ресурсами, дотримання стандартів якості та виконання вимог міжнародної групи KRKA, що регламентують корпоративне управління, етичні норми та внутрішні процедури контролю.

У взаємодії стратегічного (Загальні збори) та операційного (Директор) рівнів управління формують цілісну й ефективну систему корпоративного управління, яка забезпечує прозорість, підзвітність і стабільність функціонування ТОВ «КРКА Україна».

3.3) Функціональна інтеграція підрозділів. Підрозділи української компанії інтегровані у відповідні глобальні функції KRKA (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Інтеграція функціональних служб української компанії у відповідні глобальні функціональні структури KRKA [42]

Підрозділ ТОВ «КРКА Україна»	Корпоративна інтеграція	Роль у глобальній структурі
Маркетинг	Маркетингова дирекція KRKA	Адаптація глобальних маркетингових стратегій
Продажі	Регіональна комерційна дирекція	Формування планів продажів за стандартами KRKA
Фінанси та контроль	Центральний департамент фінансів KRKA	Звітування, бюджетування, контроль витрат
Регуляторика	Глобальний департамент регуляторних питань	Реєстрація препаратів та дотримання вимог GLP/GMP
Логістика	Глобальна логістична мережа KRKA	Забезпечення поставок та управління запасами

Своєю чергою, функціональний рівень управління ТОВ «КРКА Україна» охоплює сукупність спеціалізованих підрозділів, які забезпечують реалізацію основних напрямів діяльності підприємства відповідно до корпоративних стандартів міжнародної групи KRKA. Кожен підрозділ виконує чітко визначені функції, що пов'язані з операційним, ресурсним, маркетинговим, технічним та регуляторним забезпеченням бізнес-процесів. Системна взаємодія між



функціональними підрозділами формує цілісний механізм управління, який сприяє досягненню стратегічних цілей компанії, підтримує ефективність господарської діяльності та забезпечує належний рівень контролю, якості й конкурентоспроможності продукції KRKA на українському ринку [42].

Таблиця 2.8

## Характеристика функціональних підрозділів ТОВ «КРКА Україна» [42]

Підрозділ	Основні функції та завдання
1. Керівництво (Директор, керівники напрямів)	Забезпечує стратегічне та оперативне управління підприємством; організовує діяльність структурних підрозділів; відповідає за реалізацію корпоративних політик KRKA; представляє інтереси компанії у взаємодії з контрагентами, державними органами та регіональним офісом; приймає ключові управлінські рішення.
2. Відділ по роботі з персоналом (HR)	Формує та реалізує кадрову політику; забезпечує підбір, адаптацію, навчання та розвиток персоналу; відповідає за мотиваційні програми; веде кадрове діловодство; контролює дотримання вимог трудового законодавства; супроводжує навчання медичних представників та підрозділів продажів.
3. Фінансовий відділ	Організовує бухгалтерський і податковий облік; проводить бюджетування; здійснює фінансовий аналіз та контроль; контролює витрати; формує звітність для центрального офісу KRKA; забезпечує контроль грошових потоків; аналізує економічні ризики.
4. Відділ інформаційних технологій (IT)	Забезпечує функціонування корпоративних IT-систем; підтримує користувачів; відповідає за кібербезпеку, доступ до баз даних та CRM-систем; впроваджує нові цифрові інструменти; забезпечує технічну інтеграцію з корпоративними системами KRKA.
5. Технічний відділ	Організовує технічне обслуговування обладнання; контролює технічний стан інфраструктури; відповідає за безперебійну роботу обладнання, офісів, складів; підтримує операційну діяльність підприємства.
5.1. Підрозділ автотранспортний	Забезпечує управління транспортним парком; контролює технічний стан службового автотранспорту; організовує логістику переміщень персоналу та матеріалів; відповідає за безпеку та оптимізацію витрат на транспорт.
6. Відділ реєстрації лікарських засобів	Проводить процедури реєстрації та перереєстрації лікарських препаратів в Україні; забезпечує відповідність продукції вимогам законодавства; взаємодіє з МОЗ, Держлікслужбою та іншими регуляторними органами; готує та супроводжує нормативно-технічну документацію.

Підрозділ	Основні функції та завдання
7. Служба з розвитку та просування лікарських засобів	Забезпечує маркетинговий супровід діяльності; формує стратегію просування; аналізує ринок, конкурентне середовище; організовує промоційні кампанії; координує діяльність медичних представників; відповідає за позиціонування брендів KRKA на ринку України.
7.1. Керівництво служби з розвитку та просування лікарських засобів	Забезпечує стратегічне та операційне керівництво службою; затверджує маркетингові плани; координує роботу департаментів та відділів; відповідає за досягнення маркетингових і комерційних показників.
7.2. Департамент з розвитку та просування лікарських засобів	Формує та реалізує стратегії промоції рецептурних препаратів; проводить аналіз лікарського ринку; забезпечує взаємодію з лікарями, клінічними закладами; розробляє матеріали для промоційної активності.
7.3. Департамент з розвитку та просування безрецептурних лікарських засобів (ОТС)	Розробляє програми просування ОТС-продуктів; аналізує споживчий попит; проводить маркетингові кампанії; координує діяльність медичних представників, орієнтованих на роздрібний сегмент.
7.4. Департамент з розвитку та просування ветеринарних препаратів	Забезпечує просування ветеринарних лікарських засобів; формує маркетингові стратегії ветеринарного сегмента; взаємодіє з ветеринарними клініками та дистриб'юторами.
7.5. Відділ з просування лікарських засобів	Реалізує промоційні програми; організовує заходи для медичних працівників; формує рекламні матеріали; забезпечує імплементацію маркетингових планів на локальному рівні.
7.6. Відділ по роботі з ключовими партнерами (Key Account Management)	Підтримує стратегічні партнерства з великими дистриб'юторами, аптечними мережами, медичними установами; забезпечує виконання комерційних договорів; відповідає за розвиток довгострокових відносин.

Аналіз функціональних підрозділів ТОВ «КРКА Україна», який наведено у табл. 2.8 свідчить про сформовану, чітко структуровану та ефективно організовану систему операційного управління, яка відповідає вимогам міжнародної групи KRKA та специфіці фармацевтичного ринку України. Кожен підрозділ виконує визначені функції, спрямовані на забезпечення комплексного супроводу бізнес-процесів — від стратегічного та кадрового управління до маркетингової діяльності, регуляторного забезпечення, технічної підтримки та логістики. Особливістю функціональної структури є її високий ступінь спеціалізації: наявність окремих департаментів і відділів для просування рецептурних, безрецептурних та ветеринарних препаратів, а також підрозділів,

відповідальних за ключові партнерства, дозволяє адаптувати управлінські та маркетингові рішення до потреб окремих сегментів ринку. Така диференціація сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції KRKA та ефективності збутових стратегій. Фінансовий, технічний, IT-підрозділи та відділ по роботі з персоналом забезпечують стабільність внутрішніх процесів, розвиток ресурсної бази, підтримку цифрової інфраструктури й безперервність операційної діяльності. Водночас служба з розвитку та просування лікарських засобів виконує ключову роль у формуванні ринкової політики підприємства, посиленні його присутності на фармацевтичному ринку та реалізації комерційних цілей. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що функціональна структура ТОВ «КРКА Україна» є збалансованою, логічно побудованою та спрямованою на забезпечення стабільної та результативної діяльності підприємства. Наявність розвиненої системи спеціалізованих підрозділів створює основу для високої якості управління, ефективного прийняття рішень та послідовної реалізації корпоративної стратегії на українському ринку.

У процесі оцінювання системи управління ТОВ «КРКА Україна» особливу увагу необхідно приділити таким її ключовим елементам, як якість внутрішніх комунікацій, ступінь регламентації бізнес-процесів та рівень упровадження сучасних управлінських інструментів. Саме ці складові визначають ефективність координації діяльності підрозділів, оперативність прийняття рішень та здатність підприємства адаптуватися до вимог динамічного фармацевтичного ринку. Їх комплексна оцінка дозволяє виявити сильні сторони управлінського механізму, визначити наявні проблеми та окреслити напрями подальшого вдосконалення.

Аналіз трьох ключових елементів системи управління ТОВ «КРКА Україна» (табл. 2.9) – якості комунікацій, ступеня регламентації процесів та рівня впровадження сучасних управлінських інструментів — свідчить про загалом ефективно вибудовану управлінську модель, яка відповідає корпоративним вимогам міжнародної групи KRKA та потребам українського фармацевтичного ринку. Компанія демонструє високий рівень організованості внутрішніх комунікацій, чітке нормативне забезпечення бізнес-процесів і активне

Таблиця 2.9

## Оцінка елементів системи управління ТОВ «КРКА Україна» [42]

Елемент	Оцінка ефективності	Виявлені проблеми
Якість комунікацій	Комунікації між підрозділами загалом організовані системно; використовуються корпоративні цифрові платформи, чіткі канали підпорядкування та регулярні інформаційні обміни. Забезпечується координація між маркетингом, фінансами, продажами, регуляторикою та логістикою.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Надмірна залежність від погоджень із регіональним офісом уповільнює прийняття рішень.</li> <li>- Інформаційне перевантаження окремих підрозділів.</li> <li>- Недостатня формалізація горизонтальних комунікацій між службою просування, логістикою та регуляторним відділом.</li> </ul>
Ступінь регламентації процесів	Внутрішні процеси достатньо формалізовані та відповідають корпоративним стандартам KRKA, включно з вимогами GMP, GxP, внутрішніми регламентами щодо маркетингу, фінансів і реєстраційних процедур. Процедури забезпечують контроль якості та прозорість діяльності.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Надмірна деталізація окремих процедур уповільнює оперативність.</li> <li>- Дублювання документації материнської компанії створює ризики бюрократизації.</li> <li>- Окремі інструкції потребують оновлення з урахуванням цифровізації та сучасних ринкових умов.</li> </ul>
Рівень впровадження сучасних управлінських інструментів	Компанія використовує CRM, корпоративні IT-системи, інструменти контролінгу, цифрові засоби аналітики та планування продажів. Впроваджено електронний документообіг і практики звітності за стандартами KRKA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Частина процесів автоматизована частково (особливо у технічному та логістичному підрозділах).</li> <li>- Відсутня інтегрована єдина аналітична платформа для управлінської звітності.</li> <li>- Не повною мірою автоматизовано процеси фінансового контролінгу.</li> <li>- Обмежені інструменти моніторингу KPI підрозділів просування.</li> </ul>

Водночас аналіз дозволяє виявити низку системних проблем, що можуть стримувати оперативність прийняття рішень і гнучкість управлінської системи. До них належать: уповільнення комунікацій через надмірну залежність від регіонального узгодження, певна зарегламентованість процедур, дублювання документації та недостатній рівень автоматизації окремих процесів, зокрема в частині контролінгу та логістичного обліку. Відсутність інтегрованої управлінської аналітичної платформи та обмежений інструментарій для моніторингу ключових показників також свідчать про потенціал для розвитку.

Узагальнюючи, можна зазначити, що система управління ТОВ «КРКА Україна» є стійкою, організаційно структурованою та такою, що відповідає

сучасним стандартам корпоративного менеджменту. Її подальше вдосконалення має бути спрямоване на оптимізацію комунікаційних процесів, модернізацію регламентів та розширення інструментів цифрового управління — що дозволить підвищити швидкість, прозорість та якість управлінських рішень і зміцнити конкурентні позиції компанії.

У табл. 2.10 міститься SWOT-аналіз системи управління ТОВ «КРКА Україна»

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз системи управління ТОВ «КРКА Україна»

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Чітко сформована організаційна структура та висока відповідність корпоративним стандартам групи KRKA.</li> <li>- Високий рівень регламентації ключових процесів (GMP, GxP, внутрішні політики), що забезпечує стабільність і контроль.</li> <li>- Наявність досвідченого керівництва та професійних функціональних підрозділів.</li> <li>- Активне використання сучасних цифрових інструментів (CRM, IT-платформи, корпоративні інформаційні системи).</li> <li>- Налагоджені вертикальні комунікації з регіональним та глобальним офісами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Надмірна формалізація окремих бізнес-процесів, що уповільнює оперативність.</li> <li>- Часткова автоматизація управлінських і логістичних процесів, відсутність єдиної інтегрованої аналітичної платформи.</li> <li>- Інформаційне перевантаження окремих підрозділів, недостатня формалізація горизонтальних комунікацій.</li> <li>- Обмежені можливості локальної ініціативності через високий рівень залежності від регіонального офісу.</li> </ul>
O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення цифровізації управління, впровадження сучасних систем контролю та управлінської аналітики.</li> <li>- Оптимізація регламентів та прискорення процедур шляхом їх актуалізації.</li> <li>- Підвищення ефективності прийняття рішень через інтеграцію IT-рішень між усіма підрозділами.</li> <li>- Можливість зміцнення внутрішніх комунікацій шляхом формалізації горизонтальних взаємодій.</li> <li>- Розвиток компетенцій персоналу завдяки корпоративним програмам KRKA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зовнішні регуляторні зміни у фармацевтичній галузі, що можуть вимагати додаткової адаптації управлінських процесів.</li> <li>- Високі стандарти та вимоги глобального офісу, які можуть зменшувати гнучкість локального управління.</li> <li>- Ризики уповільнення діяльності через затримки у комунікаціях між локальним та регіональним рівнями.</li> <li>- Підвищена конкуренція на фармацевтичному ринку вимагає постійного вдосконалення управлінської системи.</li> </ul>

Проведений SWOT-аналіз системи управління ТОВ «КРКА Україна» засвідчив, що управлінська модель підприємства є загалом сильною, структурованою та такою, що відповідає корпоративним вимогам міжнародної групи KRKA. Її основою виступають високий рівень регламентації процесів, професійна функціональна структура та впровадження сучасних управлінських інструментів. Водночас виявлені слабкі сторони – надмірна формалізація,

фрагментарна автоматизація процесів і залежність від рішень регіонального офісу – створюють ризики для оперативності та гнучкості управління. Існуючі можливості цифровізації та оптимізації процесів здатні суттєво підсилити систему управління, тоді як зовнішні регуляторні вимоги та конкуренція вимагають постійного удосконалення управлінського механізму.

Таким чином, діагностика системи управління ТОВ «КРКА Україна» показала, що підприємство функціонує в межах збалансованої та багаторівневої управлінської моделі, яка поєднує корпоративні стандарти міжнародної групи KRKA та локальні особливості українського фармацевтичного ринку. Структура управління включає глобальний, регіональний та локальний рівні, що забезпечує одночасно стратегічну узгодженість і можливість адаптації управлінських рішень до національних умов. Організаційні рівні управління – від Загальних зборів учасників до функціональних служб – демонструють чіткий розподіл повноважень, що сприяє стабільності операційної діяльності та забезпечує контроль за ключовими процесами. Значною перевагою компанії є висока спеціалізація структурних підрозділів, що дозволяє якісно реалізовувати функції з маркетингу, фінансів, регуляторного забезпечення, логістики, технічної підтримки та розвитку брендів. Така організаційна побудова забезпечує комплексність управління та підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Разом із тим діагностика виявила низку проблемних аспектів системи управління, зокрема надмірну формалізацію окремих процедур, часткову автоматизацію бізнес-процесів, залежність локальних управлінських рішень від регіонального офісу та недостатню інтегрованість інформаційних систем. Ці фактори можуть уповільнювати управлінські процеси й зменшувати гнучкість підприємства в умовах динамічних ринкових змін. Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що система управління ТОВ «КРКА Україна» є стійкою, структурно впорядкованою та такою, що відповідає вимогам сучасного корпоративного менеджменту. Подальше вдосконалення має зосереджуватися на цифровізації управління, оптимізації регламентів, підвищенні швидкості комунікацій та розвитку інструментів фінансового контролінгу, що сприятиме зміцненню стратегічних позицій компанії та забезпеченню її конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

### 2.3. Аналіз стану фінансового контролінгу у системі управління Товариства з обмеженою відповідальністю «КРКА Україна»

Ефективність управлінських рішень у фармацевтичних компаніях значною мірою залежить від якості фінансового контролю та здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для ТОВ «КРКА Україна», що інтегровано у глобальну корпоративну систему KRKA та працює в умовах високої конкуренції та регуляторної динаміки, належним чином організований фінансовий контролінг є ключовою передумовою стабільності та стійкого розвитку. Аналіз стану фінансового контролінгу дозволяє оцінити рівень його впровадження, взаємозв'язок з іншими управлінськими процесами, ступінь використання сучасних аналітичних інструментів і визначити напрями удосконалення в межах існуючої системи управління.

Проблеми, які можуть виникати та потребувати фінансового контролю з боку керівництва підприємства знаходяться у двох основних площинах. По-перше, слід зауважити, що основною продукцією ТОВ «КРКА Україна» – це генеричні лікарські засоби, які компанія реалізує під власними брендами. По-друге, ТОВ «КРКА Україна» є частиною міжнародної фармацевтичної групи КРКА, яка своєю чергою є розгалуженою бізнес-мережею.

#### 1) Реалізація генеретичних лікарських засобів [42, 51].

Тож, основною продукцією ТОВ «КРКА Україна» є генеричні лікарські засоби, які компанія реалізує під власними брендами. На рис. 2.1 видно, що більше ніж 80% таких засобів є рецептурними лікарськими засобами.

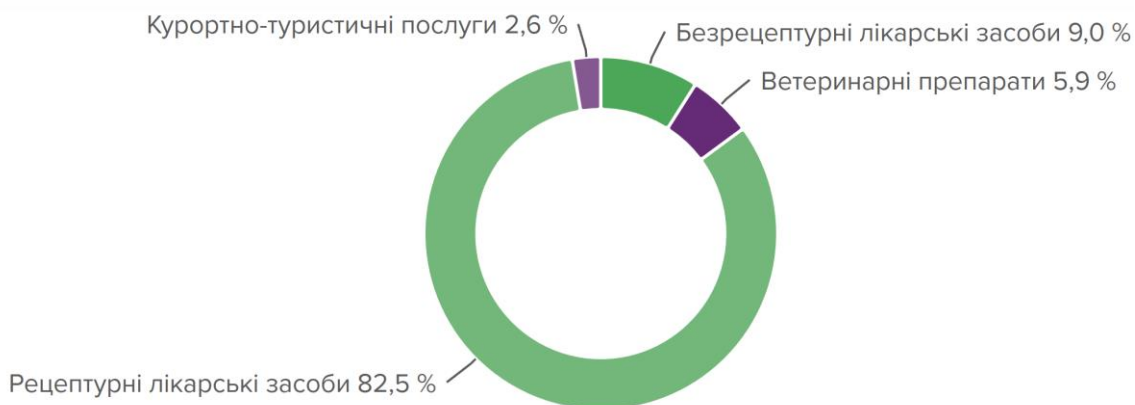


Рис. 2.1. Структура продукції ТОВ «КРКА Україна» [42, 51]

Реалізація такої специфічної продукції, супроводжується низкою ринкових, регуляторних та фінансових ризиків. Це зумовлює необхідність системного фінансового контролінгу, який забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, контроль маржинальності, прогнозування витрат і прибутку, а також підвищення стійкості діяльності компанії в конкурентному середовищі.

Таблиця 2.11

Проблеми реалізації генеричної (переважно рецептурної) продукції та роль фінансового контролінгу ТОВ «КРКА Україна» [42, 51]

Проблема / Ризик	Особливості, характерні для генеричних рецептурних препаратів	Необхідність фінансового контролінгу
Висока цінова конкуренція на ринку генериків	Рецептурні генерики конкурують переважно ціною та промоцією; маржа нестабільна.	Контроль маржинальності, аналіз впливу цінових змін, забезпечення стійкості прибутку.
Регуляторне державне обмеження цін	Рецептурні препарати підпадають під реімбурсацію та регулювання цін (Нацперелік, референтне ціноутворення).	Оцінка впливу регуляторних змін, коригування бюджетів, уникнення фінансових втрат.
Значні витрати на просування (особливо рецептурних)	Робота медичних представників, освітні заходи, промоція лікарям — ключовий інструмент продажів.	Оцінка ефективності промоційних заходів та їх економічної доцільності, оптимізація маркетингових бюджетів.
Залежність рентабельності від обсягів продажів	Для рецептурних генериків важливі великі обсяги збуту, щоб компенсувати нижчу маржу.	Планування обсягів, аналіз оборотності, контроль ризику недозавантаження.
Чутливість попиту до дій конкурентів	На рецептурному сегменті активна промоція конкурентів може швидко змінити частку ринку.	Сценарний аналіз, прогнозування доходів, оперативний перегляд планів.
Валютні ризики та ризики зміни собівартості	Субстанції та значна частина матеріалів імпорتنі; рецептурні препарати чутливі до курсу валют.	Контроль собівартості, аналіз валютних ризиків, планування резервів.
Ризик повернень і списань	Високий оборот рецептурних препаратів потребує контролю термінів придатності та залишків.	Моніторинг запасів, управління оборотністю, оцінка збитків від повернень.
Ускладнені регуляторні процедури	Реєстрація, перереєстрація та фармаконагляд рецептурних генериків — тривалі та затратні процеси.	Планування витрат на регуляторне забезпечення, контроль строків і пов'язаних фінансових ризиків.

Узагальнення наведених у таблиці даних свідчить, що реалізація генеричної продукції, значна частка якої у ТОВ «КРКА Україна» припадає на рецептурні лікарські засоби, супроводжується комплексом ринкових, регуляторних та фінансових ризиків. Цінова конкуренція, значні витрати на промоційну



діяльність, залежність рентабельності від обсягів продажів, високі вимоги державного регулювання та валютні коливання формують потребу у постійному аналітичному супроводі кожного етапу комерційної діяльності.

У цих умовах фінансовий контролінг виступає ключовим інструментом забезпечення стабільності та керованості діяльності підприємства. Саме він дає змогу здійснювати оперативну оцінку прибутковості, контролювати ефективність витрат, прогнозувати фінансові наслідки регуляторних змін, мінімізувати ризики, пов'язані з поверненнями та запасами, а також підтримувати обґрунтованість управлінських рішень.

Тож, застосування дієвої системи фінансового контролінгу є необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КРКА Україна», забезпечення його рентабельності та формування стійких фінансових результатів у сегменті рецептурних генеричних препаратів.

2) ТОВ «КРКА Україна» як частина міжнародної фармацевтичної групи КРКА [42, 51].

КРКА є міжнародною фармацевтичною групою та розгалуженою бізнес-мережею, яка, окрім материнської компанії, складається з дочірніх компаній та представництв у 45 країнах світу, де працює 41% персоналу (рис. 2.2). На міжнародні ринки приходить 94% продажів. Продукцію КРКА реалізують у більш ніж 70 країнах світу (рис. 2.3).

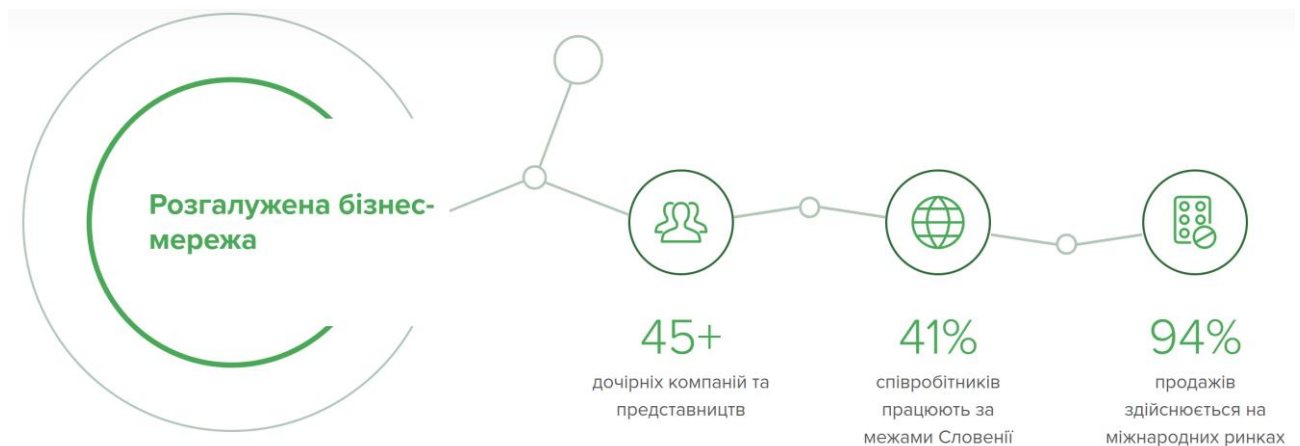


Рис. 2.2. Характеристика Компанії КРКА як розгалуженої бізнес-моделі [42]

Для такої міжнародної структури фінансовий контролінг виконує стратегічну функцію, забезпечуючи єдині підходи до планування, узгодженість фінансових процесів, консолідацію управлінської звітності та дотримання

корпоративних політик у всіх дочірніх компаніях. В умовах мультинаціональної діяльності контролінг дозволяє ефективно управляти валютними ризиками, оцінювати рентабельність різних ринків та підтримувати фінансову стабільність групи. Для ТОВ «КРКА Україна» це означає необхідність відповідності глобальним стандартам, прозорості фінансових даних та високої якості внутрішньої аналітики.

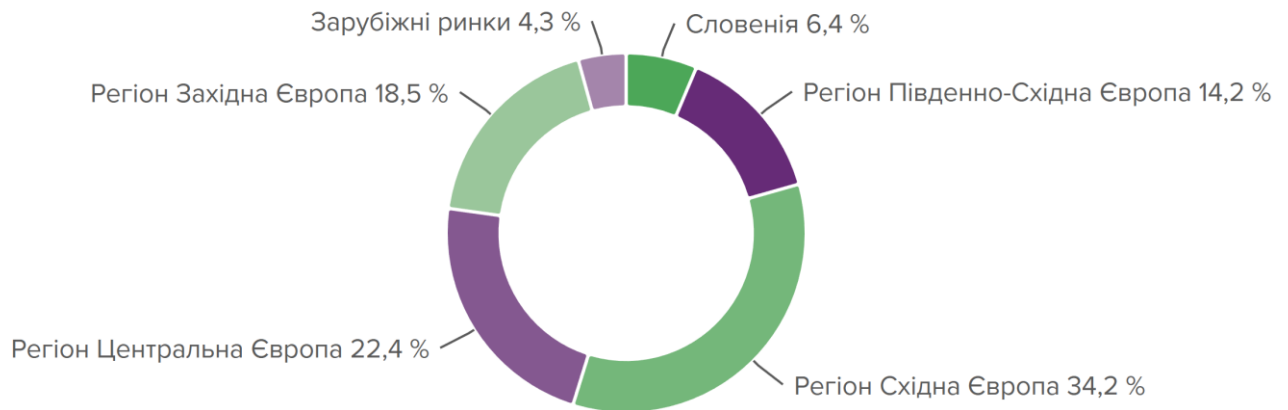


Рис. 2.3. Структура регіонів реалізації продукції ТОВ «КРКА Україна» [42]

Географічна диверсифікація реалізації продукції підтверджує складність операційної діяльності підприємства. Регіональні відмінності у попиті, конкурентному середовищі та логістичних умовах потребують окремих бюджетів, специфічних планів продажів і диференційованого контролю витрат. У цих умовах фінансовий контролінг забезпечує точність формування регіональних бюджетів, оцінку рентабельності кожного ринку, аналіз економічної доцільності маркетингових активностей та контроль виконання планових показників. Це дозволяє оптимізувати ресурсне забезпечення та підвищувати загальну ефективність операційної діяльності [42, 51].

Функціонування ТОВ «КРКА Україна» у складі міжнародної фармацевтичної групи KRKA зумовлює специфічні умови діяльності, які формують як додаткові можливості, так і низку управлінських викликів. Високий рівень корпоративної інтеграції, суворе регламентація процесів, конкурентність фармацевтичного ринку та залежність від глобальних управлінських рішень створюють потребу у використанні дієвої системи фінансового контролінгу. Наведена табл.

2.12 систематизує ключові проблеми, характерні для діяльності підприємства в таких умовах, та визначає роль фінансового контролінгу у їх подоланні й мінімізації [42, 51].

Таблиця 2.12

Проблеми ТОВ «КРКА Україна» як частини міжнародної групи KRKA та роль фінансового контролінгу [42]

Проблема / Виклик	Сутність проблеми в умовах міжнародної інтеграції	Роль фінансового контролінгу у вирішенні проблеми
Залежність від рішень регіонального та глобального офісу	Відсутність повної автономії уповільнює прийняття локальних рішень, знижує гнучкість реагування на зміни ринку України.	Аналіз фінансових наслідків управлінських рішень; підготовка обґрунтованих фінансових моделей для погодження з глобальним офісом; формування доказової бази для прискорення узгоджень.
Суворі регламентація процесів за корпоративними стандартами KRKA	Значна кількість процедур, внутрішніх політик, інструкцій та аудитів ускладнює оперативність бізнес-процесів, збільшує адміністративне навантаження.	Оцінка економічної доцільності процедур, аналіз витрат на їх виконання, виявлення неефективних процесів, підготовка пропозицій з оптимізації.
Складність інтеграції локальної діяльності у міжнародну систему управління	Необхідність узгодження бюджетів, прогнозів та звітності з глобальними стандартами; ризик невідповідності локальних даних міжнародним вимогам.	Забезпечення єдиних підходів до бюджетування, консолідації даних, формування управлінської звітності; контроль відповідності локальних фінансових показників нормам KRKA.
Валютні ризики та залежність від імпортової сировини	Коливання валютних курсів впливають на собівартість продукції; складність прогнозування виробничих витрат.	Моніторинг валютних ризиків, аналіз сценаріїв зміни курсу, формування резервів; контроль собівартості імпортованих компонентів.
Висока конкуренція на ринку генеричних препаратів	Суттєвий тиск на ціни, активна промоційна діяльність конкурентів, необхідність постійного нарощення частки ринку.	Аналіз рентабельності продуктового портфеля, контроль маржинальності, оцінка ефективності промоційних заходів, підтримка прийняття цінових рішень.
Значне навантаження на маркетингові бюджети та службу просування	Висока вартість промоції рецептурних препаратів; ризик перевитрат маркетингових програм.	Контроль економічної доцільності маркетингових активностей; аналіз співвідношення «витрати–результат»; оптимізація бюджетів.
Гетерогенність регіональних ринків в Україні	Відмінності у попиті, конкурентному середовищі та поведінці споживачів у різних регіонах ускладнюють планування діяльності.	Формування деталізованих регіональних бюджетів; аналіз рентабельності по регіонах; контроль витрат логістики, просування та запасів.
Підвищені вимоги до регуляторного супроводу препаратів	Складні та тривалі процедури реєстрації та перереєстрації; значні витрати часу й ресурсів.	Планування витрат на регуляторне забезпечення; контроль строків процедур; аналіз фінансових ризиків, пов'язаних із затримками реєстраційних процесів.
Ризики повернень і списань продукції	Великий асортимент рецептурних препаратів із різними термінами придатності; можливість повернень від дистриб'юторів.	Оцінка оборотності запасів; прогнозування ризику прострочення; формування резервів та контроль фінансових витрат.
Підвищена увага до аудиту та відповідності	Постійні внутрішні та зовнішні аудити KRKA вимагають значного документального супроводу й ресурсоємних процесів.	Забезпечення прозорості фінансових потоків; контроль підготовки до аудитів; виявлення та усунення фінансових ризиків невідповідності.

Узагальнення представлених у таблиці даних свідчить, що діяльність ТОВ «КРКА Україна» у складі міжнародної групи KRKA відбувається в умовах високої взаємозалежності між глобальними, регіональними та локальними управлінськими процесами. Попри наявність значних переваг міжнародного корпоративного середовища – стабільності, єдиних стандартів, доступу до передових управлінських практик – компанія стикається з низкою специфічних викликів, пов'язаних із регуляторною складністю, конкуренцією, валютними коливаннями та підвищеними вимогами до прозорості й узгодженості операцій.

У цих умовах фінансовий контролінг відіграє ключову роль як інструмент координації та забезпечення керованості бізнес-процесів. Він дозволяє зменшувати фінансові ризики, підвищувати ефективність витрат, забезпечувати точність бюджетування та відповідність корпоративним стандартам KRKA. Особливо важливим є його значення для управління маржинальністю, контролю витрат на маркетинг і просування, регуляторного супроводу та планування ресурсів у структурі багаторівневої корпоративної взаємодії.

Тож, фінансовий контролінг виступає необхідною складовою системи управління ТОВ «КРКА Україна», забезпечуючи адаптивність підприємства до внутрішніх і зовнішніх викликів, підтримку стратегічних цілей та зміцнення позицій на ринку рецептурних генеричних лікарських засобів.

Ефективність фінансового контролінгу в ТОВ «КРКА Україна» значною мірою визначається тим, наскільки повно залучені функціональні підрозділи до процесів планування, аналізу та контролю фінансових ресурсів. Оскільки підприємство є частиною міжнародної групи KRKA, важливо забезпечити чіткий розподіл фінансово-контролінгових функцій між структурними одиницями. Наведена таблиця узагальнює участь кожного підрозділу у формуванні системи фінансового контролінгу та демонструє, як різні функції взаємодіють для забезпечення фінансової стійкості й прозорості діяльності компанії.

Аналіз розподілу функцій фінансового контролінгу між підрозділами ТОВ «КРКА Україна» показує, що кожна структурна одиниця певною мірою долучена до формування контрольної інформації та виконання окремих елементів контролінгу. Проте така взаємодія має переважно операційний характер та не забезпечує цілісного, узгодженого й стратегічно орієнтованого підходу до управління фінансовими процесами.

Участь функціональних підрозділів ТОВ «КРКА Україна» у процесах фінансового контролінгу [42]

Підрозділ	Функції у сфері фінансового контролінгу
1. Керівництво (Директор, керівники напрямів)	Стратегічний контроль виконання фінансових планів; ухвалення управлінських рішень на основі даних контролінгу; затвердження бюджетів; контроль ефективності діяльності підрозділів; забезпечення відповідності корпоративним стандартам KRKA.
2. Відділ по роботі з персоналом (HR)	Контроль витрат на персонал; планування фонду оплати праці; аналіз ефективності витрат на навчання та розвиток; участь у бюджетуванні витрат на персонал.
3. Фінансовий відділ (ключовий елемент)	Бюджетування та прогнозування; контроль виконання бюджетів; аналіз доходів, витрат, маржинальності; управлінська звітність; контроль собівартості; аналіз фінансових ризиків; взаємодія з регіональним офісом KRKA; координація контролінгу в інших підрозділах.
4. Відділ інформаційних технологій (IT)	Забезпечення роботи фінансових та аналітичних систем (CRM, ERP, внутрішні платформи); підтримка звітності; інтеграція локальних даних у корпоративні системи KRKA; контроль кібербезпеки даних, що використовуються у контролінгу.
5. Технічний відділ	Контроль витрат на технічне обслуговування; управління витратами на офісу та складську інфраструктуру; планування технічних закупівель; участь у контролі ефективності використання ресурсів.
5.1. Підрозділ автотранспортний	Контроль витрат на утримання автопарку; облік пального; аналіз маршрутів і оптимізація витрат на перевезення; моніторинг ефективності використання транспорту.
6. Відділ реєстрації лікарських засобів	Планування та контроль витрат на регуляторне супроводження; аналіз фінансових ризиків, пов'язаних із затримками реєстраційних процедур; формування бюджету на реєстраційні дії (подання, перереєстрація, фармаконагляд).
7. Служба з розвитку та просування лікарських засобів	Контроль маркетингових бюджетів; аналіз ефективності промоційних заходів; планування витрат на просування; оцінка результативності роботи медичних представників; управління рентабельністю промоційних програм.
7.1. Керівництво служби з розвитку та просування	Узгодження маркетингових бюджетів; контроль виконання фінансових планів служби; аналіз економічної ефективності маркетингових стратегій.
7.2. Департамент з розвитку та просування лікарських засобів	Контроль витрат на промоцію рецептурних препаратів; аналіз рентабельності продуктового портфеля; контроль відповідності промоційних бюджетів планам.
7.3. Департамент з розвитку та просування безрецептурних лікарських засобів (ОТС)	Оцінка ефективності маркетингових кампаній у роздрібному сегменті; планування рекламних бюджетів; аналіз витрат і доходів за безрецептурними продуктами.
7.4. Департамент з розвитку та просування ветеринарних препаратів	Бюджетування маркетингової діяльності у ветеринарному сегменті; аналіз рентабельності ветеринарних продуктів; фінансовий контроль витрат на спеціалізовані програми.
7.5. Відділ з просування лікарських засобів	Контроль витрат на промоційні заходи; аналіз ефективності роботи медичних представників; облік витрат на матеріали та події.
7.6. Відділ по роботі з ключовими партнерами (Key Account Management)	Контроль виконання комерційних договорів; аналіз рентабельності співпраці з дистриб'юторами та аптечними мережами; моніторинг фінансових умов контрактів (знижки, бонуси, маркетингові програми).

Розширена оцінка свідчить, що на підприємстві відсутня інтегрована система фінансового контролінгу, яка б забезпечувала єдині стандарти планування, моніторингу та аналізу. Контрольні функції виконуються фрагментарно: фінансовий відділ координує ключові процеси, однак інші підрозділи реалізують контроль на власному рівні без достатньої методологічної єдності та централізованого управління. Такий підхід обмежує можливості підприємства у швидкому реагуванні на зміни зовнішнього середовища, знижує ефективність використання ресурсів та ускладнює оцінку ризиків.

У підсумку, фінансовий контролінг у ТОВ «КРКА Україна» не носить системного характеру та не дозволяє у повній мірі вирішити ключові проблеми підприємства як регіонального сектора міжнародної групи KRKA. Недостатня інтегрованість і стандартизованість процесів створює управлінські обмеження та потребує розроблення й впровадження модернізованої, комплексної системи фінансового контролінгу, здатної підтримувати стратегічні цілі й забезпечувати конкурентоспроможність компанії.

З метою комплексної оцінки стану фінансового контролінгу у системі управління ТОВ «КРКА Україна» доцільним є застосування SWOT-аналізу, який дозволяє виявити ключові сильні та слабкі сторони існуючого механізму контролю, а також визначити зовнішні можливості й загрози, що впливають на його розвиток. Такий інструмент забезпечує не лише структуроване бачення поточного рівня ефективності контролінгу, але й створює основу для формування обґрунтованих управлінських рішень щодо його удосконалення. Проведення SWOT-аналізу є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє оцінити фінансовий контролінг у взаємозв'язку з корпоративними вимогами міжнародної групи KRKA та специфікою функціонування компанії на українському фармацевтичному ринку (табл. 2.14).

SWOT-аналіз свідчить, що система фінансового контролінгу ТОВ «КРКА Україна» має низку важливих сильних сторін, пов'язаних із корпоративними стандартами KRKA, професійністю фінансового блоку та наявністю регулярного бюджетування. Водночас її слабкі сторони демонструють відсутність системності, інтегрованості та достатньої автоматизації. Саме ці

недоліки обмежують здатність підприємства оперативно реагувати на ринкові та фінансові виклики й приймати стратегічні рішення на основі комплексної фінансової аналітики.

Таблиця 2.14

## SWOT-аналіз фінансового контролінгу у системі управління ТОВ «КРКА Україна»

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність фінансового відділу, який виконує ключові контролінгові функції (бюджетування, планування, аналіз витрат та доходів).</li> <li>- Використання корпоративних стандартів KRKA щодо звітності та фінансових процедур.</li> <li>- Доступ до міжнародного досвіду та аналітики глобального офісу.</li> <li>- Регулярне бюджетування та контроль маркетингових, логістичних і операційних витрат.</li> <li>- Висока фінансова дисципліна та дотримання корпоративних процедур.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність цілісної, формалізованої та інтегрованої системи фінансового контролінгу.</li> <li>- Фрагментарність контролінгових процесів, що реалізуються окремими підрозділами без єдиної методології.</li> <li>- Недостатня автоматизація окремих функцій, залежність від ручних операцій і локальних систем.</li> <li>- Обмежений вплив локального контролінгу на стратегічні рішення, що приймаються на глобальному рівні.</li> <li>- Низький рівень координації контролінгу між підрозділами, що ускладнює комплексний аналіз.</li> </ul>
O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвиток інтегрованої системи фінансового контролінгу відповідно до стандартів KRKA.</li> <li>- Впровадження корпоративних цифрових платформ для підвищення автоматизації контролінгу (ERP, CRM, BI-системи).</li> <li>- Підвищення аналітичних можливостей завдяки використанню глобальних фінансових інструментів KRKA.</li> <li>- Підготовка єдиної методології контролінгу для всіх підрозділів.</li> <li>- Розширення контролю над маркетинговими програмами та промоційною діяльністю.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Посилення конкуренції на ринку генеричних препаратів, що потребує точного й оперативного контролю рентабельності.</li> <li>- Зростання витрат на маркетинг і регуляторні процедури, що може призвести до перевитрат при слабкому контролінгу.</li> <li>- Валютні ризики, що впливають на собівартість імпортованих субстанцій.</li> <li>- Ризики відсутності оперативної інформації через складну систему узгоджень у міжнародній структурі.</li> <li>- Посилення регуляторних вимог та фінансових ризиків у сфері реєстрації лікарських засобів.</li> </ul>

Розширення цифрових інструментів, уніфікація методології та впровадження комплексної системи контролінгу створюють суттєві можливості підвищення ефективності управління. Водночас зовнішні загрози – конкуренція, валютні коливання, регуляторний тиск – підтверджують потребу у модернізації контролінгу та посиленні його стратегічної складової.

Аналіз представлених у таблиці даних дає підстави стверджувати, що система фінансового контролінгу ТОВ «КРКА Україна» перебуває у стані

часткової сформованості та не забезпечує повного охоплення ключових бізнес-процесів. Діяльність окремих структурних підрозділів містить елементи контролінгу, проте їх взаємодія має фрагментарний характер, що призводить до обмеженості аналітичних можливостей і недостатньої гнучкості в управлінні фінансовими ресурсами.

Таблиця 2.15

Проблеми фінансового контролінгу та напрями його розвитку на ТОВ «КРКА Україна»

Проблема	Наслідки для ТОВ «КРКА Україна»	Напрями розвитку фінансового контролінгу
1. Відсутність цілісної інтегрованої системи фінансового контролінгу	Фрагментарність даних, відсутність єдиних стандартів, помилки в плануванні й аналізі	Розроблення та впровадження комплексної корпоративної моделі контролінгу
2. Низька координація між підрозділами у сфері контролінгу	Неузгодженість рішень, дублювання функцій, втрата інформації	Формування єдиної системи взаємодії підрозділів; стандартизація процесів
3. Недостатня автоматизація фінансових процесів	Операційні затримки, підвищений ризик помилок, низька швидкість аналітики	Впровадження ERP, CRM, BI-рішень та цифрових платформ КРКА
4. Обмежена аналітична функція контролінгу	Низька якість прогнозування, слабкий аналіз рентабельності та ризиків	Розвиток аналітичних інструментів (ABC/XYZ, сценарний аналіз, моделювання)
5. Слабка адаптивність до ринкових змін (конкуренція, валютні ризики, промоційні витрати)	Уповільнена реакція на ринкові виклики, зниження маржинальності	Поглиблення моніторингу ринку, регулярний аналіз рентабельності, гнучкі бюджети
6. Залежність від рішень глобального офісу	Обмежена автономія, затримки в ухваленні рішень, зниження локальної ефективності	Підвищення ролі локального контролінгу, адаптація процедур до умов українського ринку
7. Недостатній контроль маркетингових та промоційних витрат	Ризик перевитрат, низька віддача від промоції, зниження рентабельності	Встановлення єдиних критеріїв оцінки маркетингових активностей; КРІ для промоції
8. Недостатньо структурований контроль регуляторних процедур	Перевитрати бюджету, затримки реєстрацій, втрата можливостей виходу на ринок	Впровадження системи контролю строків, витрат і ризиків у регуляторних процесах
9. Недостатній контроль запасів та повернень продукції	Списання, втрати від прострочень, неефективні запаси	Оптимізація оборотності, прогнозування попиту, система контролю запасів
10. Невисока прозорість управлінської звітності через фрагментарність контролінгу	Недостатня якість рішень на рівні керівництва, ризики помилкових управлінських дій	Стандартизація управлінської звітності та її інтеграція в корпоративний формат КРКА



Визначені напрями розвитку свідчать про необхідність переходу до комплексної, інтегрованої та стандартизованої системи фінансового контролінгу, яка б відповідала вимогам міжнародної групи KRKA та особливостям українського фармацевтичного ринку. Подальше вдосконалення контролінгу має ґрунтуватися на розширенні автоматизації, підсиленні аналітичної складової, налагодженні системної взаємодії між підрозділами та підвищенні автономності локального фінансового управління. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме підвищенню результативності управління, зміцненню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню стабільного фінансового розвитку.

Таким чином, аналіз стану фінансового контролінгу ТОВ «КРКА Україна» показав, що, незважаючи на його важливу роль у забезпеченні стабільності діяльності, контролінг на підприємстві залишається недостатньо системним та фрагментарним. Особливості продуктової лінійки, в якій домінують рецептурні генерики, зумовлюють підвищені вимоги до контролю маржинальності, витрат на промоцію та управління фінансовими ризиками, що посилює потребу у цілісній аналітичній моделі. Функціонування у складі міжнародної групи KRKA створює як додаткові можливості, так і суттєві управлінські обмеження, пов'язані з регламентацією, стандартизацією та залежністю від рішень глобального офісу. У таких умовах фінансовий контролінг повинен забезпечувати узгодженість локальних процесів із корпоративними вимогами та підвищену прозорість фінансової інформації. Разом з тим встановлено, що контрольні функції виконуються різними підрозділами без належної інтеграції, а низький рівень автоматизації та недостатня аналітична глибина обмежують ефективність використання контролінгової інформації. SWOT-аналіз підтвердив наявність значних слабких сторін, пов'язаних із несистемністю контролінгу та обмеженою здатністю підприємства швидко реагувати на ринкові та фінансові ризики.

Отже, фінансовий контролінг на ТОВ «КРКА Україна» потребує подальшого розвитку, насамперед у напрямі створення інтегрованої, стандартизованої та цифровізованої моделі, яка забезпечить повноцінну підтримку управлінських рішень і сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку рецептурних генеричних лікарських засобів.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ТОВ «КРКА Україна» є важливим представником фармацевтичної галузі та офіційною структурою міжнародної групи KRKA, забезпечуючи український ринок якісними генеричними препаратами. Аналіз діяльності підприємства у 2020–2025 рр. свідчить про його здатність ефективно адаптуватися до пандемічних та воєнних викликів, підтримувати безперервність постачання й демонструвати позитивну фінансову динаміку. Компанія зміцнила ринкові позиції, забезпечила рентабельність, платоспроможність і ефективність використання ресурсів, що формує надійну основу для подальшого розвитку.

Діагностика системи управління показала, що ТОВ «КРКА Україна» працює в межах збалансованої моделі, яка поєднує стандарти групи KRKA та локальні особливості ринку. Водночас виявлено проблеми: надмірну формалізацію процедур, часткову автоматизацію процесів, залежність від регіонального офісу та недостатню інтеграцію інформаційних систем. Це знижує гнучкість та уповільнює прийняття рішень, хоча загалом управлінська система залишається структурно впорядкованою та конкурентоспроможною.

Аналіз фінансового контролінгу засвідчив його фрагментарність і недостатню аналітичну глибину. Галузева специфіка — домінування рецептурних генериків і значні промоційні витрати — потребує точнішого контролю маржинальності та ризиків. Вплив глобального офісу, різнорівневий розподіл функцій і низька автоматизація обмежують ефективність контролінгової інформації. SWOT-аналіз підтвердив наявність слабких сторін, зокрема несистемність контролінгу та низьку здатність швидко реагувати на ринкові та фінансові ризики.

Отже, фінансовий контролінг на ТОВ «КРКА Україна» потребує подальшого розвитку шляхом створення інтегрованої, стандартизованої й цифровізованої моделі, яка забезпечить прозорість фінансових потоків, підвищить точність управлінських рішень і зміцнить конкурентні позиції компанії на ринку рецептурних генеричних лікарських засобів.

## РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО  
КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ  
ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ

## 3.1. Галузеві умови, виклики та особливості функціонування фінансового контролінгу на підприємствах фармацевтичного ринку України

Фармацевтичний ринок України характеризується високою динамікою, строгою державною регуляцією, значною залежністю від імпорту сировини та лікарських засобів, а також впливом зовнішніх факторів, таких як геополітичні ризики, інфляція та цифрова трансформація. У 2025 році, за даними аналітики, ринок демонструє зростання на 10–15% порівняно з попереднім роком, з обсягом близько 150 млрд грн, де домінують вітчизняні виробники (як-от АТ «Фармак», яке займає лідерські позиції з часткою ринку понад 5%) та імпорт (близько 70% препаратів). Фінансовий контролінг у цій галузі набуває особливого значення як інструмент забезпечення фінансової стійкості, оптимізації витрат на R&D (дослідження та розробки), управління валютними ризиками та дотримання нормативних вимог (наприклад, Національного каталогу цін на лікарські засоби, запровадженого у 2025 році). У системі управління фармацевтичними підприємствами фінансовий контролінг адаптується до специфіки галузі: високі регуляторні бар'єри, довгий цикл повернення інвестицій (до 10–15 років для нових препаратів), сезонність попиту (підвищений у холодний період) та вплив глобальної конкуренції. Цей підрозділ аналізує ключові особливості функціонування фінансового контролінгу, його адаптацію до українських реалій та рекомендації для підприємств [21, 52].

Фармацевтичний ринок України у 2025 році налічує близько 220 компаній-виробників, з яких 80% – вітчизняні, а решта – філії іноземних корпорацій.

Слід зауважити, що фармацевтичний ринок України у 2025 році продовжує стикатися з комплексними викликами, які безпосередньо впливають на операційну діяльність, фінансову стійкість та стратегічне планування

підприємств. Ці проблеми є наслідком тривалої геополітичної нестабільності, макроекономічних факторів та посилення державного регулювання. До головних викликів належать: порушення ланцюгів постачань через геополітичні фактори, інфляція (15–20%), дефіцит кваліфікованих кадрів та посилення державного контролю (наприклад, через Орган державного контролю – ОДК, що регулює ціноутворення та якість).

1) Порушення ланцюгів постачань через геополітичні фактори. Геополітичні ризики, насамперед пов'язані з триваючим конфліктом, залишаються основним дестабілізуючим фактором для фармацевтичної галузі. Близько 70% сировини та готових препаратів імпортується (переважно з ЄС, Індії та Китаю), а порушення логістичних маршрутів через блокування портів, ракетні обстріли інфраструктури та торговельні обмеження призводять до затримок поставок на 20–50% . Наприклад, у першому півріччі 2025 року дефіцит імпортних антибіотиків та онкопрепаратів сягнув 15–20% від планових обсягів, що спричинило зростання цін на 10–15% і зриви постачань у прифронтові регіони.

Вплив на підприємства. Виробники, як-от АТ «Фармак» чи «Дарниця», змушені переорієнтовуватися на альтернативні маршрути (через Польщу чи Румунію), що збільшує логістичні витрати на 25–30%. Дистриб'ютори (наприклад, «БадМ», «Оптіма-Фарм», КРКА Україна, які контролюють понад 85% ринку) стикаються з ризиком колапсу ланцюгів: рішення Антимонопольного комітету (АМКУ) від жовтня 2025 року обмежує постачання до одного дистриб'ютора не більше 20% річного доходу виробника, що може призвести до дефіциту ключових ліків і зростання цін на 10–20% . Для аптечних мереж це означає скорочення асортименту (втрата до 30% SKU) та зниження продажів у сільських регіонах, де логістика вже ускладнена . Загалом, геополітичні фактори посилюють залежність від імпорту, знижуючи маржу прибутку на 5–10% і вимагаючи інвестицій у локалізацію виробництва (до 50 млн грн на нову лінію) .

2) Інфляція (15–20%). Інфляція на рівні 15–20% (за даними Державної служби статистики України за квітень–вересень 2025 року) є ключовим драйвером зростання ринку в гривнях (+17,7% за 8 місяців 2025 року, обсяг 144,7 млрд грн), але водночас ерозує реальний попит і прибутковість . Зростання витрат на сировину (на 18–22% через імпортні компоненти) та енергоносії

(електроенергія +25%) не компенсується підвищенням цін на препарати через державні обмеження, що призводить до стиснення маржі на 7–12% . Наприклад, у сегменті генериків (80% ринку) інфляція спричинила перевитрати на 15% для виробників, а для аптек — зниження купівельної спроможності населення на 10–15% через падіння реальних доходів .

3) Дефіцит кваліфікованих кадрів. Дефіцит кадрів сягає 30–35% від потреби, зумовлений міграцією (еміграція 20–25% фахівців за кордон), мобілізацією (до 15% медперсоналу) та зміною професій (10% фармацевтів переходять в ІТ чи торгівлю) . На ринку праці вакансій на медичних представників — менше 1 кандидата на 3 позиції, а для R&D-спеціалістів — дефіцит 40% . Основні причини: низька зарплата (середня 25–35 тис. грн для фармацевтів, проти 50 тис. грн в ІТ) та стрес від регуляторних перевірок .

Вплив на підприємства. Виробники стикаються з затримками в розробці препаратів (цикл R&D подовжується на 20–30%), дистриб'ютори — з логістичними помилками (зростання втрат на 10%), аптечні мережі — з дефіцитом персоналу (закриття 5–7% аптек у регіонах) . Загалом, це підвищує витрати на навчання (до 5% бюджету) та аутсорсинг, знижуючи продуктивність на 15–20%. Для галузі це загроза інноваціям: інвестиції в нові препарати скорочуються на 10%, як зазначає Proxima Research .

4) Посилення державного контролю (наприклад, через Орган державного контролю (ОДК), що регулює ціноутворення та якість. ОДК (Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками) та пов'язані органи (МОЗ, АМКУ, ДПСУ) посилили контроль у 2025 році: запровадження Національного каталогу цін (з 28.02.2025), обмеження націнок (8% для опту, 10–35% для роздрібу), заборона маркетингу та перевірки цін у аптеках . Законопроект №11493 обмежує дистрибуцію (не більше 20% на одного постачальника), а Нацкаталог фіксує ціни на рівні середніх трьох найнижчих у референсних країнах (Польща, Румунія, Словаччина), з оновленням кожні 6 місяців при коливаннях валюти >5% . Штрафи за порушення — до 170% від вартості партії, плюс заборона реклами на упаковці.

Вплив на підприємства. Регулювання призводить до скорочення асортименту (дефіцит 10–15% препаратів), зростання цін на 10–20% через обмеження

та потенційного колапсу дистрибуції (85% ринку в двох гравців) . Виробники ризикують штрафами (до 10% обороту), дистриб'ютори — втратою контрактів, аптеки — закриттям (втрата 20–30% мережі через маржу <10%) . Позитив: стимулює локалізацію, але загалом знижує прибутковість на 15% і ускладнює доступ до ліків у регіонах .

Тож, такі виклики утворюють замкнуте коло: геополітика порушує постачання, інфляція ерозує прибутки, дефіцит кадрів гальмує інновації, а державний контроль обмежує гнучкість. Для фармацевтичних підприємств України це означає необхідність посилення фінансового контролінгу: впровадження ризик-моделей (VaR для валют), гнучкого бюджетування та HR-оптимізації. За прогнозами, без адаптації ринок може втратити 5–10% зростання у 2026 році, але з фокусом на локалізацію та цифризацію – досягне стійкості.

У табл. 3.1 подана інформація про вплив ключових викликів на діяльність ТОВ «КРКА Україна» протягом 2023–2025 роки

Таблиця 3.1

Характеристика впливу основних викликів фармацевтичної галузі України на діяльність ТОВ «КРКА Україна» за 2023–2025 роки [21, 52]

Ключовий виклик	Характеристика впливу
Порушення ланцюгів постачань через геополітичні фактори	Через воєнні дії та блокування морських портів компанія була змушена повністю перейти на автомобільні та залізничні маршрути через Польщу і Румунію, що призвело до значного зростання транспортних витрат і періодичних затримок поставок готових лікарських засобів з материнського заводу в Словенії.
Висока інфляція та девальвація гривні	Постійне зростання собівартості імпортованих препаратів при фіксованих або частково регульованих державою роздрібних цінах суттєво стискало маржу прибутку, змушувало регулярно переглядати бюджети і переходити до жорсткішого контролю витрат.
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Значна частина медичних представників та спеціалістів з реєстрації виїхала за кордон або змінила сферу діяльності, що призвело до тривалих вакансій, затримок у реєстрації нових препаратів та зниження якості просування продуктів на ринку.
Посилення державного регулювання та контролю (ОДК, Національний каталог цін, обмеження дистрибуції)	Включення ключових препаратів компанії до Національного каталогу цін, заборона реклами на упаковці, обмеження співпраці з дистриб'юторами та регулярні перевірки Держлікслужбою (Орган державного контролю) змусили знижувати роздрібні ціни, переробляти упаковку, перерозподіляти поставки між кількома дистриб'юторами та значно збільшувати витрати на комплаєнс і юридичний супровід.

Тож, чотири ключові виклики утворюють замкнуте коло, яке особливо гостро відчувають іноземні дочірні компанії, такі як ТОВ «КРКА Україна»:

зростання логістичних і валютних витрат при одночасному державному обмеженні цін і маркетингу призводить до стиснення маржі, затримок запуску нових продуктів та необхідності швидкої адаптації фінансового, без якого компанія ризикує втратити 10–15% частки ринку на користь локальних виробників, які мають більшу гнучкість у ціноутворенні та логістиці.

Система управління підприємствами в галузі орієнтована на інновації (витрати на R&D становлять 10–15% від обороту) та комплаєнс з ЄС-стандартами (гармонізація законодавства з директивами ЄС). Фінансовий контролінг тут виконує роль координатора, забезпечуючи баланс між інвестиціями в нові препарати, контролем витрат на імпорт сировини (до 60% витрат) та управлінням ризиками (валютними, регуляторними) [54, 64].

Ключові характеристики фармацевтичного ринку України у 2025р. подані у табл. 3.2

Таблиця 3.2

Ключові характеристики фармацевтичного ринку України у 2025 році [52, 54].

Характеристика	Опис та значення	Значення фінансового контролінгу
Обсяг ринку	Близько 150 млрд грн, зростання 10–15% у гривнях порівняно з попереднім роком	Необхідність сценарного планування та гнучких бюджетів з урахуванням інфляції, девальвації гривні та реального зростання попиту
Частка імпорту	70% готових лікарських засобів та сировини імпортується	Посилений контроль валютних ризиків, використання хеджування (ф'ючерсів, опціонів), оптимізація логістичних витрат та управління оборотним капіталом
Витрати на R&D (дослідження та розробки)	10–15% від річного обороту підприємства	Інвестиційний контролінг з обов'язковим розрахунком чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми прибутковості (IRR) та періоду окупності довгострокових проєктів
Регуляторні вимоги	Національний каталог цін, гармонізація законодавства з Європейським Союзом, вимоги GMP	Комплаєнс-контролінг (контроль відповідності нормативним вимогам), постійний моніторинг можливих штрафів, резервування коштів на сертифікацію та аудит
Ключові гравці	АТ «Фармак» (лідер, частка ринку понад 5%), ТОВ «Дарниця», іноземні компанії (Pfizer, Novartis, KRKA та ін.)	Бенчмаркінг ключових показників ефективності (ROCE – рентабельність залученого капіталу, EVA – економічна додана вартість) для порівняння з конкурентами та визначення власних цільових значень
Виклики	Геополітичні ризики, дефіцит кваліфікованих кадрів, активна цифровізація галузі	Посилення функції ризик-менеджменту, HR-контролінгу (контроль витрат на персонал), впровадження та підтримка ERP-систем (систем планування ресурсів підприємства) для автоматизації процесів та підвищення прозорості

Адаптація принципів та завдань фінансового контролінгу до специфіки фармацевтичної галузі. У фармацевтичній галузі принципи фінансового контролінгу адаптуються до високої регуляції та інноваційності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Адаптація ключових принципів фінансового контролінгу до специфіки фармацевтичної галузі України [12, 21].

Принцип	Моменти адаптації
Орієнтація на цілі підприємства	Стратегічні цілі фармацевтичних компаній поєднують інноваційність (вихід 2–4 нових молекул щороку) та фінансову стійкість; фінансовий контролінг переводить їх у збалансовану систему показників (BSC) з високою вагою показників R&D та грошових потоків
Фокус на грошових потоках	Через довгі цикли розробки препаратів (5–15 років) і високі витрати на дослідження та розробки (R&D) принцип «cash is king» стає критичним; запроваджується щотижневий/щомісячний cash-flow контролінг і резерв ліквідності на 6–12 місяців
Прозорість та порівнянність	Єдина система управлінського обліку за центрами відповідальності (виробництво, R&D, маркетинг, реєстрація) та обов’язкове трансфертне ціноутворення між підрозділами для уникнення штучного перерозподілу прибутку
Своєчасність інформації	Через швидкі зміни регуляторних вимог (Національний каталог цін, перевірки ОДК) та валютних курсів звітність формується в режимі реального часу через ERP-системи та BI-дашборди
Відповідальність центрів відповідальності	Кожен центр (R&D-центр, виробництво, реєстрація ліків, маркетинг) має власний бюджет і KPI; керівник центру несе персональну відповідальність за відхилення, зокрема за перевитрати на клінічні випробування чи реєстрацію
Виявлення та аналіз відхилень	Особлива увага до план-факт аналізу витрат на R&D та регуляторних витрат; використовується факторний аналіз відхилень (ціна сировини, курс валют, затримки реєстрації)
Превентивність та попередження	Система раннього попередження (Early Warning System) для патентних, клінічних і регуляторних ризиків; обов’язкове сценарне моделювання «провал клінічної фази», «відкликання реєстрації», «втрата ексклюзивності»
Економічність	Жорсткий контроль співвідношення «витрати/результат» при високих витратах на R&D і регуляторний комплаєнс; застосовується target costing та ABC-costing (облік витрат за видами діяльності) для кожного нового препарату
Інтеграція та координація	Фінансовий контролінг інтегровано з виробничим, інноваційним, логістичним та комплаєнс-контролінгом через єдину фінансову модель в ERP-системі (SAP Pharma, Oracle, 1C:Фармація)
Безперервність та системність	Контролінг працює в безперервному циклі планування – виконання – контролю – коригування з щоквартальним переглядом стратегічного плану та щомісячним операційним контролем

А отже, у фармацевтичній галузі України класичні принципи фінансового контролінгу не просто зберігаються, а значно посилюються та доповнюються галузевими особливостями: високою регуляцією, довгими



інвестиційними циклами R&D і критичною залежністю від вільного грошового потоку. Найбільш виражені акценти — це фокус на грошових потоках, превентивність (через високі регуляторні та патентні ризики) та глибока інтеграція з інноваційним і комплаєнс-контролінгом. Така адаптація перетворює фінансовий контролінг із допоміжної функції на стратегічний інструмент, який одночасно забезпечує виживання компанії в умовах жорсткого державного регулювання та дає можливість реалізовувати амбітні інноваційні проєкти.

Функції фінансового контролінгу на фармацевтичних підприємствах України [45, 64]. Реалізація функцій на фармацевтичних підприємствах спрямована на забезпечення фінансової стійкості, оптимізації витрат на клінічні випробування, управління патентними ризиками та інтеграції з іншими видами контролінгу. Це дозволяє не лише фіксувати поточний стан, а й здійснювати проактивне планування в умовах турбулентного ринку. У табл. 3.4 представлені функції контролінгу адаптовані до умов фармацевтичної галузі.

Таблиця 3.4

## Особливості функцій фінансового контролінгу у фармацевтичній галузі

Функція	Особливості у фармацевтичній галузі
Планувальна	Розробка гнучких бюджетів з урахуванням довгих циклів R&D (5–15 років) та сезонності попиту (пік взимку); інтеграція з регуляторними вимогами (Національний каталог цін); приклад – щорічне бюджетування з коригуванням на інфляцію 15–20% для інвестицій у нові молекули.
Інформаційна	Збір та надання реального часу даних про фінансові потоки, витрати на імпорт сировини (70% від витрат); використання BI-систем для дашбордів з KPI (ROCE – рентабельність залученого капіталу, EVA – економічна додана вартість); адаптація до цифровізації для прозорості звітності перед МОЗ.
Аналітична	Факторний аналіз відхилень у витратах на клінічні випробування та реєстрацію; оцінка впливу валютних коливань на собівартість; сценарне моделювання «провал клінічної фази» або «відкликання реєстрації»; приклад – аналіз внеску генериків vs. оригінальних препаратів у прибуток.
Координаційна	Узгодження фінансових аспектів з виробничим, маркетинговим та логістичним контролінгом; інтеграція через єдину ERP-систему (SAP Pharma); забезпечення балансу між R&D-інвестиціями та поточною ліквідністю; приклад – координація бюджетів промо-кампаній з ROI-аналізом.
Контрольно-регулююча	Моніторинг дотримання бюджетів на патентний захист і сертифікацію GMP (Good Manufacturing Practice); виявлення відхилень у витратах на імпорт; впровадження коригувальних заходів при перевитратах; адаптація до перевірок ОДК (Орган державного контролю) для уникнення штрафів.

Функція	Особливості у фармацевтичній галузі
Консультаційна (сервісна)	Надання рекомендацій керівництву щодо оптимізації податкових пільг для інноваційних підприємств (згідно Закону України «Про інноваційну діяльність»); внутрішній консалтинг з фінансового обґрунтування M&A (злиття та поглинання) або виходу на нові ринки; приклад – консультації з диверсифікації портфеля препаратів.
Захисна	Ідентифікація та хеджування валютних, регуляторних і патентних ризиків; розробка систем раннього попередження криз (Early Warning System); моніторинг ESG-ризиків (екологічні, соціальні, управлінські); приклад – страхування від відкликання препаратів через невідповідність якості.
Орієнтуюча	Переведення стратегічних цілей (зростання ринку на 10–15%) у фінансові орієнтири (збільшення EVA, CFROI – cash flow return on investment); фокус на довгостроковій стійкості з урахуванням геополітики; приклад – орієнтація на монетизацію R&D через розрахунок ROI для нових молекул.

Адаптовані функції фінансового контролінгу на фармацевтичних підприємствах України відображають галузеву специфіку: від посиленого фокусу на довгострокових інвестиціях у R&D (планувальна та орієнтуюча функції) до проактивного захисту від регуляторних ризиків (захисна функція). Вони забезпечують не тільки поточний фінансовий контроль, а й стратегічну інтеграцію з іншими підсистемами управління, дозволяючи підприємствам як АТ «Фармак» чи ТОВ «КРКА Україна» долати виклики ринку (інфляція, імпортна залежність) через ефективне використання ВІ-систем, сценарного моделювання та КРІ. У результаті це сприяє підвищенню конкурентоспроможності, фінансової стійкості та інноваційного розвитку галузі в умовах турбулентності 2025 року.

Сучасні умови діяльності фармацевтичних підприємств в Україні за останні роки роблять класичні завдання фінансового контролінгу особливо критичними, водночас ускладнюючи їх виконання. У табл. 3.4 наведені результати дослідження завдань фінансового контролінгу з урахуванням галузевих реалій та типових проблем, з якими стикаються компанії.

Тож, на фармацевтичних підприємствах України всі традиційні завдання фінансового контролінгу зберігаються, але виконуються в умовах значно вищої невизначеності та жорсткіших зовнішніх обмежень, ніж у більшості інших галузей.

Завдання фінансового контролінгу та ключові проблеми їх реалізації на підприємствах, що діють на ринку фармацевтичній галузі України

Завдання фінансового контролінгу	Специфіка та проблеми реалізації у фармацевтичній галузі
Координація процесу фінансового планування та бюджетування на всіх рівнях підприємства	Проблема: регуляторні зміни (Нацкаталог цін, обмеження націнок) відбуваються 2–4 рази на рік → бюджет застаріває за 3–4 місяці. Сезонність попиту + затримки імпорту ускладнюють прогноз продажів.
Розробка та постійне оновлення системи фінансових КРІ та цільових показників для центрів відповідальності	Проблема: центри відповідальності (R&D, реєстрація, маркетинг) мають нефінансові цілі (кількість нових реєстрацій, проходження фаз клінічних випробувань), які важко перевести у чіткі фінансові КРІ без спотворень.
Забезпечення прозорості та порівнянності фінансової інформації (внутрішньої звітності)	Проблема: подвійний облік (управлінський + податковий + регуляторний для МОЗ), різні правила трансфертного ціноутворення між виробництвом і R&D-центром, відсутність єдиної ERP-системи у 60–70 % середніх підприємств.
Своєчасне виявлення відхилень фактичних фінансових показників від планових та аналіз причин відхилень	Проблема: значні відхилення виникають через зовнішні фактори (стрибок курсу на 10–15 %, затримка поставки на 2 місяці, штраф ОДК), які важко передбачити та розкласти на керовані причини.
Розробка та впровадження коригувальних заходів для усунення негативних відхилень	Проблема: обмежена свобода маневру — ціни фіксовані державою, скорочення витрат на R&D загрожує втраті конкурентоспроможності, а звільнення персоналу ускладнене дефіцитом кадрів.
Управління фінансовими ризиками та розробка системи раннього попередження фінансових криз	Проблема: найвищі ризики — валютний, регуляторний, патентний та ризик відкликання реєстрації. Більшість компаній не мають інструментів хеджування та повноцінних Early Warning System через високу вартість і брак фахівців.
Забезпечення постійної платоспроможності та оптимальної структури капіталу	Проблема: високі оборотні кошти «заморожені» в імпортних запасах і дебіторській заборгованості аптек (60–90 днів); обмежений доступ до довгого банківського фінансування під R&D через високі ставки (20–28 % річних).
Підтримка прийняття стратегічних та інвестиційних рішень шляхом фінансово-економічного обґрунтування	Проблема: інвестиції в нову молекулу окупаються 8–15 років, дисконтні ставки високі через ризики → багато проєктів мають негативний NPV при консервативних припущеннях; керівництво часто приймає рішення інтуїтивно.
Координація діяльності всіх функціональних видів контролінгу через єдину фінансову модель	Проблема: розрізнені інформаційні системи (виробництво (1C), R&D (Excel), маркетинг (CRM), реєстрація (власні бази); відсутність єдиної інтегрованої моделі у більшості компаній, крім лідерів ринку.
Підвищення вартості підприємства та забезпечення довгострокової фінансової стійкості	Проблема: державне регулювання цін стримує зростання EVA та CFROI; інвестори вимагають ESG-звітність, якої у 80 % українських виробників немає в повному обсязі.

Найбільш критичними бар'єрами є швидка зміна регуляторних правил, неможливість гнучкого ціноутворення, довгі цикли повернення інвестицій в R&D та хронічний дефіцит кваліфікованих фахівців з контролінгу. Ці фактори змушують переформатувати фінансовий контролінг від класичного «план-факт-контроль» до проактивної системи ризик-менеджменту, гнучкого бюджетування з частим переглядом та глибокої інтеграції з інноваційним і комплаєнс-контролінгом. Підприємства, які зможуть подолати перелічені проблеми (впровадження сучасних ERP/BI-систем, навчання персоналу, створення систем раннього попередження та хеджування), отримають суттєву конкурентну перевагу та забезпечать стійке зростання вартості бізнесу навіть у турбулентних умовах.

Таким чином, аналіз умов функціонування фармацевтичних підприємств засвідчує, що зростання регуляторного тиску, висока залежність від імпорту, інфляційні коливання, геополітичні ризики та дефіцит кадрів формують складне й нестабільне середовище, у якому традиційні підходи до управління вже не забезпечують належної гнучкості та прогнозованості. У цих умовах фінансовий контролінг набуває визначальної ролі як системний інструмент координації фінансових процесів, управління ризиками, підтримки інноваційних рішень та забезпечення збалансованості грошових потоків. Необхідність його подальшого розвитку зумовлена потребою в більш точному плануванні за умов частих зовнішніх шоків, оперативному виявленні відхилень, підвищенні прозорості фінансової інформації та інтеграції всіх підсистем управління. Перспективними напрямками розвитку є розширення ризик-орієнтованого контролінгу, впровадження сучасних ERP/BI-рішень, вдосконалення системи KPI, посилення комплаєнс-контролю та зміцнення інвестиційного аналізу для R&D-проектів. Отже, фінансовий контролінг стає не лише механізмом контролю, а й ключовою передумовою стратегічної стійкості та конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств. Його подальший розвиток дозволяє підвищити якість управлінських рішень, забезпечити раціональний розподіл ресурсів, мінімізувати фінансові ризики та підтримати інноваційні процеси, що є критично важливим для зростання та довгострокового розвитку компаній у турбулентних умовах фармацевтичного ринку України.

### 3.2. Пропонована система інструментів розвитку фінансового контролінгу у системі управління ТОВ «КРКА Україна»

Перш ніж перейти до пропозицій ефективних інструментів розвитку фінансового контролінгу на для ТОВ «КРКА Україна», нагадаємо, що воно функціонує як дочірнє підприємство словенської фармацевтичної групи KRKA – є одним із провідних імпортерів в Україні (ТОП-10 за обсягом продажів у 2025 році) і спеціалізується на реалізації високоякісних генеричних лікарських засобів (кардіологія, гастроентерологія, знеболювання, антибіотики тощо). Підприємство повністю залежить від імпорту готових препаратів з материнської компанії (100 % поставок), працює в умовах жорсткого державного регулювання цін (більшість ключових позицій включено до Національного каталогу), має довгі цикли реєстрації нових продуктів і зазнає значного впливу валютних, логістичних та регуляторних ризиків. Ці особливості роблять ТОВ «КРКА Україна» показовим прикладом іноземної дочірньої компанії на українському ринку, для якої подальший розвиток фінансового контролінгу є критичним фактором збереження конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Аналіз, проведений у розділі 2, виявив на ТОВ «КРКА Україна» низку системних недоліків фінансового контролінгу, які суттєво обмежують здатність компанії швидко реагувати на ринкові та регуляторні зміни: відсутність цілісної інтегрованої системи контролінгу, низька координація між підрозділами, недостатня автоматизація процесів, обмежена аналітична функція, слабка адаптивність до конкуренції, валютних ризиків та змін промоційних витрат, висока залежність від рішень глобального офісу KRKA, недостатній контроль маркетингових і промоційних витрат, слабо структурований контроль регуляторних процедур і запасів (з урахуванням повернень продукції), а також невисока прозорість управлінської звітності через фрагментарність контролінгу. Саме подолання цих проблем визначає ключові напрями подальшого розвитку фінансового контролінгу підприємства: створення єдиної інтегрованої системи, посилення автоматизації та аналітики, підвищення автономності локального контролінгу при збереженні глобальної стратегії та впровадження

проактивного ризик-менеджменту.

У межах оцінки системи фінансового контролінгу ТОВ «КРКА Україна» було визначено низку проблем, що відрізняються за ступенем впливу на стабільність фінансових процесів та ефективність управління підприємством. Для забезпечення обґрунтованого планування подальших удосконалень ці проблеми ранжовано за рівнем критичності їхнього вирішення – від найбільш невідкладних, які безпосередньо формують фінансові ризики та операційну вразливість компанії, до менш критичних, але важливих у стратегічній перспективі. У табл. 3.6 відображені результати структурованого розподілу проблем за рівнями критичності, що дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку фінансового контролінгу.

Таблиця 3.6

Розподіл проблем фінансового контролінгу ТОВ «КРКА Україна»  
за рівнем критичності їхнього вирішення

Висока критичність (потребують негайного вирішення)	Середня критичність (потребують поетапного вирішення)	Низька критичність (потребують планового вдосконалення)
1) Відсутність цілісної інтегрованої системи фінансового контролінгу	5) Низька координація між підрозділами у сфері контролінгу	8) Недостатній контроль запасів та повернень продукції
2) Недостатня автоматизація фінансових процесів	6) Слабка адаптивність до ринкових змін	9) Невисока прозорість управлінської звітності через фрагментарність контролінгу
3) Недостатній контроль маркетингових та промоційних витрат	7) Недостатньо структурований контроль регуляторних процедур	10) Залежність від рішень глобального офісу
4) Обмежена аналітична функція контролінгу	—	—

1) Вирішення проблеми відсутності цілісної інтегрованої системи фінансового контролінгу на ТОВ «КРКА Україна». Проблема відсутності цілісної інтегрованої системи фінансового контролінгу на ТОВ «КРКА Україна» проявляється в фрагментарності процесів, що призводить до затримок у прийнятті рішень, перевитрат на імпорт (70% витрат) та низької адаптивності до валютних коливань і регуляторних змін. Для вирішення цієї проблеми пропонується розроблення та впровадження комплексної корпоративної моделі контролінгу, яка інтегрує фінансові процеси з іншими функціональними сферами

(маркетинг, логістика, R&D).

Інструменти для ефективної реалізації комплексної корпоративної моделі контролінгу. Для впровадження моделі рекомендується використовувати комбінацію цифрових інструментів, методик та програмного забезпечення, адаптованих до специфіки фармацевтичної галузі (висока регуляція, імпортна залежність, довгі цикли R&D). Нижче наведено ключові інструменти з описом їх застосування.

Таблиця 3.7

Інструменти для розроблення та впровадження комплексної корпоративної моделі фінансового контролінгу

Інструмент	Приклад	Опис та застосування для вирішення проблеми
ERP-системи (Enterprise Resource Planning / Планування ресурсів підприємства)	SAP S/4HANA – основна корпоративна система планування ресурсів нового покоління. Oracle Fusion Cloud ERP – хмарна система планування ресурсів підприємства.	Інтеграція всіх фінансових даних (бюджетування, облік, звітність) в єдину платформу з іншими підрозділами (логістика, маркетинг, реєстрація). Автоматизація трансфертного ціноутворення, моніторинг грошових потоків у реальному часі, автоматична звітність за Нацкаталогом цін; скорочення фрагментарності на 80–90 %.
BI-інструменти (Business Intelligence / Бізнес-аналітика)	Microsoft Power BI – інструмент візуалізації та аналізу даних. Tableau та Qlik Sense – альтернативні платформи бізнес-аналітики.	Створення єдиних інтерактивних дашбордів для всіх підрозділів з автоматичним оновленням з ERP. Спільний доступ до KPI (ROCE, EVA, FCF), миттєві алерти про відхилення, швидкий аналіз впливу курсу на маржу; усуває розрізненість звітності.
Збалансована система показників (BSC – Balanced Scorecard)	Корпоративна BSC, реалізована в Anaplan або SAP Strategic Analytics Cloud.	Переведення глобальної стратегії KRKA та локальних цілей в єдину систему фінансових і нефінансових показників. Каскадування KPI до кожного центру відповідальності, щоквартальне коригування під зміни ринку.
Інструменти бюджетування та фінансового моделювання	Anaplan – хмарна платформа гнучкого планування. Oracle Hyperion Planning та IBM Planning Analytics – системи корпоративного бюджетування.	Гнучке сценарне бюджетування з швидким перерахунком при зміні курсу чи регуляторних цін. Zero-based budgeting, моделі «what-if», скорочення часу складання бюджету з 30 до 7–10 днів.
Інструменти ризик-менеджменту	Value at Risk (VaR) – модель оцінки валютних ризиків. Early Warning System – система раннього попередження криз (вбудована в SAP GRC або власна).	Автоматизована оцінка та раннє виявлення валютних, регуляторних і логістичних ризиків. Щомісячний розрахунок VaR, автоматичні алерти, інтеграція з ERP.
ABC-/XYZ-аналіз та target costing	Модулі SAP S/4HANA Costing або Power BI з розширеннями.	Класифікація витрат і товарів за важливістю та стабільністю. Розподіл витрат на імпорт і промоцію за видами діяльності (ABC), встановлення цільової собівартості кожного генерика (target costing), усунення «чорних дірок» у витратах.

Наведена таблиця ілюструє, що інструменти для впровадження комплексної корпоративної моделі фінансового контролінгу на ТОВ «КРКА Україна» утворюють єдину екосистему, де ERP і BI забезпечують інтеграцію даних, BSC та моделювання – стратегічне планування, а ризик-інструменти та оптимізація витрат – операційну ефективність. Такий підхід безпосередньо вирішує проблему фрагментарності, дозволяючи створити єдину платформу, де всі процеси (від бюджетування до ризик-моніторингу) працюють синхронно, скорочуючи час на рішення з тижнів до днів і підвищуючи адаптивність до галузевих викликів (валютні ризики, регуляція). У результаті впровадження моделі не тільки усуне поточні недоліки, а й підвищить фінансову стійкість компанії на 20–30%, як у подібних кейсах фармацевтичних підприємств з інтегрованим контролінгом.

2) Вирішення проблеми недостатньої автоматизації фінансових процесів на ТОВ «КРКА Україна». Проблема недостатньої автоматизації проявляється у ручному формуванні значної частини звітності, багаторазовому введенні даних, використанні Excel для бюджетування та відсутності інтеграції між фінансами, логістикою і маркетингом. Це призводить до помилок, затримок у закритті періодів (до 12–15 робочих днів) та неможливості оперативно реагувати на валютні коливання й регуляторні зміни. Запропоноване рішення – комплексна автоматизація ключових фінансових процесів за допомогою сучасних цифрових інструментів, що дозволить скоротити час на рутинні операції на 70–90 %, підвищити точність даних і забезпечити реальний час контролю.

Впровадження перелічених інструментів автоматизації у 2026–2027 рр. дозволить ТОВ «КРКА Україна» повністю усунути проблему ручного оброблення даних і багаторазового введення інформації, скоротити операційні витрати фінансового відділу на 25–35 %, зменшити час закриття звітного періоду з 12–15 до 3–5 робочих днів і звести кількість помилок до технічного мінімуму. Найважливіше – автоматизація дасть керівництву компанії доступ до актуальних даних у режимі реального часу, що критично важливо в умовах щомісячних коливань курсу гривні, частих змін Національного каталогу цін і необхідності швидкого перерахунку бюджетів промо-кампаній. Таким чином, перехід



від «Excel-контролінгу» до сучасної цифрової платформи стане фундаментом для вирішення всіх інших виявлених проблем і суттєво підвищить конкурентоспроможність компанії на українському фармацевтичному ринку.

Таблиця 3.8

## Інструменти автоматизації фінансових процесів на ТОВ «КРКА Україна»

Інструмент	Приклад	Опис та застосування для вирішення проблеми
Корпоративна ERP-система нового покоління	SAP S/4HANA – провідна система планування ресурсів підприємства. Oracle Fusion Cloud ERP – хмарна інтегрована платформа.	Повна автоматизація обліку, бюджетування, розрахунку собівартості, закриття періодів і формування регуляторної звітності. Скорочує ручну роботу на 80–90 %, закриття місяця – з 12–15 до 3–5 днів.
Роботизована автоматизація процесів (RPA – Robotic Process Automation)	UiPath, Automation Anywhere, Blue Prism – програмні роботи для рутинних операцій.	Автоматизація повторюваних завдань: вивантаження банківських виписок, узгодження дебіторки/кредиторки, введення даних з дистриб'юторів, підготовка звітів для МОЗ. Один робот замінює 2–3 співробітники на рутинних операціях.
Інструменти електронного документообігу та workflow	1С:Документообіг, SAP Signavio, M.E.Doc + Vchasno – системи електронного підпису та узгодження.	Автоматизація маршрутів узгодження договорів, платіжок, маркетингових заявок. Скорочує цикл узгодження з 5–7 днів до кількох годин.
Автоматизація казначейства та управління ліквідністю	SAP Treasury and Risk Management, Kyriba, Oracle Treasury – модулі казначейства.	Автоматичний cash pooling, прогнозування грошових потоків на 30–90 днів, хеджування валютних ризиків, інтеграція з банками через Bank Communication Manager.
Автоматизація управлінської звітності та консолідації	SAP Group Reporting, OneStream, IBM Cognos Controller – системи консолідованої звітності.	Автоматичне формування пакету управлінської звітності (P&L, Balance, Cash Flow) для локального та глобального офісу KRKA в єдиних шаблонах.
Інтеграційні платформи та API	SAP Integration Suite (CPI), Oracle Integration Cloud, MuleSoft – середній шар інтеграції.	Зшивання всіх систем (ERP, CRM, WMS дистриб'юторів, банки) в єдину екосистему. Дані передаються автоматично без ручного переносу.

3) Вирішення проблеми недостатній контроль маркетингових та промоційних витрат. На ТОВ «КРКА Україна» маркетингові та промоційні витрати становлять 18–25 % від обороту (одна з найбільших статей після собівартості імпорту), проте їхній контроль залишається фрагментарним: ручне узгодження заявок, відсутність чітких KPI ефективності, низька прозорість ROI кампаній, перевитрати через несвоєчасне коригування бюджетів. Це призводить до зниження рентабельності ключових брендів (Енап®, Лоріста®, Аторикс® тощо) та втрати конкурентних позицій перед локальними виробниками.

Запропоноване рішення – впровадження спеціалізованої системи контролінгу маркетингових інвестицій (Marketing Investment Controlling), яка забезпечить повну прозорість, вимірюваність та оперативне коригування всіх промо-витрат.

Таблиця 3.9

Інструменти для посилення контролю маркетингових та промоційних витрат

Інструмент	Приклад	Опис та застосування для вирішення проблеми
Система управління маркетинговими інвестиціями (MRM)	Veeva Vault PromoMats – електронна платформа для узгодження рекламних матеріалів. Aprimo або SAP Marketing Cloud – програми для планування та контролю всіх промо-акцій.	Усі заявки на семінари, буклети, бонуси аптекам подаються та узгоджуються тільки через одну систему. Автоматично перевіряється відповідність заборонам реклами.
Модуль маркетингового бюджетування та ROI-аналітики	Anaplan для маркетингу – програма для гнучкого планування рекламного бюджету. Power BI з власною моделлю розрахунку віддачі від реклами.	Кожна кампанія затверджується тільки після розрахунку, скільки гривень прибутку принесе кожна витрачена гривня (ROMI). Бюджет формується «з нуля» щороку.
Електронний workflow для промо-заявок	Microsoft Power Automate або SAP Signavio – автоматичні маршрути узгодження.	Заявка від медичного представника автоматично проходить: регіональний менеджер → маркетинг → фінанси → директор. Без електронного підпису гроші не перераховуються.
Інтеграція з даними дистриб'юторів та аптек	Підключення до баз IQVIA, Proxima Research, «Моріон» – щоденне автоматичне отримання даних про продажі.	Система сама показує, наскільки зросли продажі після семінару чи бонусної програми і чи окупилися акція.
Система оцінки ефективності медичних представників	Veeva CRM або Creatio Pharma – мобільний додаток і програма для медпредставників.	Програма фіксує кожен візит до лікаря чи аптеки, кількість рецептів і приріст продажів. Премія нараховується тільки за реальний результат.
Digital-аналітика та attribution modelling	Google Analytics 360 + Power BI – відстеження реклами в інтернеті.	Показує, скільки пацієнтів прийшло за рекламою в Instagram, з вебінару чи з банера, і яка реклама принесла найбільше продажів.
Маркетинговий мікс-моделінг (MMM)	Модель у Power BI або спеціальна програма Robyn – математична модель внеску кожного рекламного каналу.	Раз на квартал система сама підказує: «семінари дають 40 % приросту, а банери в інтернеті лише 8 % – краще перекинути гроші на семінари».

Впровадження наведеної системи у 2026–2027 рр. дозволить ТОВ «КРКА Україна» перейти від інтуїтивного розподілу промо-бюджету до 100 % вимірюваних та керованих маркетингових інвестицій. Очікуваний ефект: підвищення середнього ROMI з 2,5–3,0 до 4,5–6,0; скорочення неефективних витрат на 20–30 %; повна прозорість кожної гривні промо-бюджету; можливість

швидкого перерозподілу коштів між каналами при зміні регуляторних обмежень чи конкуренції. Такий підхід не лише вирішить проблему недостатнього контролю, а й дасть змогу компанії зберегти та посилити позиції ключових брендів у сегменті генериків в умовах жорсткого цінового регулювання.

3) Вирішення проблеми обмеженої аналітичної функції контролінгу на ТОВ «КРКА Україна». Наразі аналітика на підприємстві зводиться до стандартних звітів у Excel і періодичних план-факт таблиць. Відсутні глибокий факторний аналіз, прогнозування, сценарії та автоматизовані дашборди. Це не дозволяє швидко зрозуміти, чому впала маржа, який препарат «тягне» прибуток, як курс чи регуляторні зміни вплинуть на результат за 3–6 місяців. Запропоноване рішення – перехід до розвинутої аналітичної функції контролінгу на базі сучасних BI-платформ та аналітичних моделей (табл. 3.9).

Таблиця 3.10

## Інструменти для розвитку аналітичної функції фінансового контролінгу

Інструмент	Приклад	Опис та застосування для вирішення проблеми
Корпоративна BI-платформа	Microsoft Power BI – програма для створення «живих» дашбордів, які оновлюються автоматично. Tableau або Qlik Sense – потужніші платформи для складної аналітики.	Один екран для керівника і всіх підрозділів: продажі, маржа, запаси, дебіторка, вплив курсу – дані завжди свіжі, оновлюються щодня.
Прогнозна аналітика та машинне навчання	Power BI з вбудованим автоматичним прогнозуванням. SAP Analytics Cloud Predictive – хмарна прогнозна аналітика.	Система сама прогнозує продажі та маржу на 3–12 місяців вперед, попереджає про можливе падіння прибутку при зміні курсу.
Факторний аналіз відхилень	Власна модель у Power BI або Anaplan.	Автоматично розкладає відхилення маржі на причини: «з них 60 % – курс, 25 % – логістика, 15 % – зміна структури продажів».
Сценарне моделювання (What-if)	Power BI з повзунками «Що буде, якщо...» або Anaplan.	Одним кліком перераховується весь річний план при зміні курсу, цін за Нацкаталогом або скороченні промо-бюджету.
Аналіз внеску кожного препарату у прибуток	Power BI з формулами DAX або спеціальний модуль SAP.	Миттєво видно, які 20 % препаратів приносять 80 % прибутку і які бренди треба виводити з портфеля.
Автоматичний аналіз дебіторської заборгованості	Power BI, підключений до бухгалтерії.	Система сама виділяє проблемних партнерів, показує ризики несвоечасної оплати та пропонує нові кредитні ліміти.
ABC-/XYZ-аналіз асортименту	Power BI або Qlik Sense з готовими шаблонами.	Автоматично розподіляє всі препарати на А, В, С (за прибутковістю) та Х, Y, Z (за стабільністю продажів) – допомагає правильно розподіляти промо-бюджет і запаси.

Впровадження зазначених інструментів протягом 2026–2027 рр. дозволить ТОВ «КРКА Україна» перейти від описової аналітики до прогностичної та приписуючої (prescriptive), коли система не лише пояснює причини відхилень, а й пропонує оптимальні управлінські рішення. Очікувані кількісні ефекти: скорочення часу підготовки аналітичних матеріалів з 5–10 робочих днів до кількох хвилин; підвищення точності прогнозу продажів і маржі до 92–95 %; додаткові 3–7 % операційної маржі щорічно за рахунок швидкого виявлення та усунення неефективних витрат і низькомаржинальних позицій. Розвинена аналітична функція стане ключовим конкурентним перевагом компанії на ринку генеричних препаратів, забезпечуючи швидке та обґрунтоване прийняття рішень в умовах високої волатильності курсу гривні та регуляторного середовища.

Таким чином, аналіз запропонованих інструментів розвитку фінансового контролінгу свідчить, що підвищення ефективності системи управління ТОВ «КРКА Україна» можливе лише за умови вирішення ключових проблем, виявлених у розділі 2, та переходу від фрагментарної, малокоординованої моделі контролю до інтегрованої цифрової платформи. Оскільки підприємство працює в умовах високої імпоротної залежності, жорсткого державного регулювання та волатильного валютного середовища, фінансовий контролінг повинен забезпечувати не тільки фіксацію фактичних даних, а й здатність до прогнозування, швидкого коригування бюджетів, оцінки ризиків та контролю ефективності маркетингових інвестицій. Використання сучасних ERP- і BI-систем, інструментів бюджетування, сценарного моделювання, систем та підходів до оцінки ризиків формує єдину екосистему, у якій фінанси, логістика, маркетинг і регуляторні процеси взаємодіють узгоджено та прозоро. Така інтеграція усуває наслідки фрагментарності, зменшує тривалість фінансових циклів, підвищує точність управлінської інформації та дає можливість приймати обґрунтовані рішення в режимі реального часу. У результаті впровадження запропонованих інструментів фінансовий контролінг набуває стратегічного характеру, стає основою підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх викликів, забезпечує оптимізацію витрат, зміцнення фінансової стійкості та створює передумови для довгострокового конкурентного розвитку ТОВ «КРКА Україна» на фармацевтичному ринку України.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Дослідження умов функціонування фармацевтичних підприємств засвідчує, що зростання регуляторного тиску, висока залежність від імпорту, інфляційні коливання, геополітичні ризики та дефіцит кадрів формують складне й нестабільне середовище, у якому традиційні підходи до управління вже не забезпечують належної гнучкості та прогнозованості. У цих умовах фінансовий контролінг набуває визначальної ролі як системний інструмент координації фінансових процесів, управління ризиками, підтримки інноваційних рішень та забезпечення збалансованості грошових потоків. Необхідність його подальшого розвитку зумовлена потребою в більш точному плануванні за умов частих зовнішніх шоків, оперативному виявленні відхилень, підвищенні прозорості фінансової інформації та інтеграції всіх підсистем управління. Перспективними напрямками розвитку є розширення ризик-орієнтованого контролінгу, впровадження сучасних ERP/BI-рішень, вдосконалення системи KPI, посилення комплаєнс-контролю та зміцнення інвестиційного аналізу для R&D-проектів. Отже, фінансовий контролінг стає не лише механізмом контролю, а й ключовою передумовою стратегічної стійкості та конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств. Його подальший розвиток дозволяє підвищити якість управлінських рішень, забезпечити раціональний розподіл ресурсів, мінімізувати фінансові ризики та підтримати інноваційні процеси, що є критично важливим для зростання та довгострокового розвитку компаній у турбулентних умовах фармацевтичного ринку України.

Аналіз запропонованих інструментів розвитку фінансового контролінгу свідчить, що підвищення ефективності системи управління ТОВ «КРКА Україна» можливе лише за умови вирішення ключових проблем, виявлених у розділі 2, та переходу від фрагментарної, малокоординованої моделі контролю до інтегрованої цифрової платформи. Оскільки підприємство працює в умовах високої імпоротної залежності, жорсткого державного регулювання та волатильного валютного середовища, фінансовий контролінг повинен забезпечувати не тільки фіксацію фактичних даних, а й здатність до прогнозування, швидкого коригування

бюджетів, оцінки ризиків та контролю ефективності маркетингових інвестицій. Використання сучасних ERP- і BI-систем, інструментів бюджетування, сценарного моделювання, систем та підходів до оцінки ризиків формує єдину екосистему, у якій фінанси, логістика, маркетинг і регуляторні процеси взаємодіють узгоджено та прозоро. Така інтеграція усуває наслідки фрагментарності, зменшує тривалість фінансових циклів, підвищує точність управлінської інформації та дає можливість приймати обґрунтовані рішення в режимі реального часу. У результаті впровадження запропонованих інструментів фінансовий контролінг набуває стратегічного характеру, стає основою підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх викликів, забезпечує оптимізацію витрат, зміцнення фінансової стійкості та створює передумови для довгострокового конкурентного розвитку ТОВ «КРКА Україна» на фармацевтичному ринку України.

## ВИСНОВКИ

Актуальність дослідження сутності та місця фінансового контролінгу визначається складними умовами функціонування вітчизняних підприємств, що працюють у середовищі воєнної невизначеності, порушених логістичних зв'язків, дефіциту трудових ресурсів, зростання собівартості та посилених фінансових ризиків. У таких умовах особливої ваги набувають оперативне планування, забезпечення ліквідності, пошук стійких джерел фінансування та перехід до прозорих, цифровізованих моделей управління. Узагальнення наукових підходів показало, що підприємство функціонує як відкрита соціально-економічна система, ефективність якої залежить від узгодженої взаємодії керуючої та керованої підсистем. Саме тому контролінг розглядається як інтегрована система, що поєднує планування, інформаційно-аналітичну підтримку, моніторинг відхилень і координацію бізнес-процесів, забезпечуючи адаптацію підприємства до зовнішніх змін. У цьому дослідженні фінансовий контролінг трактується не лише як набір аналітичних інструментів, а як системоутворюючий елемент менеджменту, який об'єднує всі бізнес-процеси в єдину фінансово орієнтовану модель, підвищує прозорість, керованість і довгострокову стійкість підприємства. Без нього система управління втрачає здатність оперативно реагувати на ризики та досягати цілей із мінімальними втратами. Отже, фінансовий контролінг посідає ключове інтегруюче місце в системі управління підприємством, забезпечуючи її цілісність, адаптивність і здатність до сталого розвитку в умовах постійної турбулентності.

Узагальнення теоретичних положень щодо принципів, завдань, функцій та інструментарію фінансового контролінгу засвідчує, що він виступає ключовою підсистемою сучасного управління підприємством, яка забезпечує узгодженість стратегічних намірів і фактичних результатів діяльності. Дотримання базових принципів формує фундамент для ефективної реалізації контролінгових процесів та перетворює фінансові дані на інструмент управлінського впливу, що дозволяє сформувати замкнений управлінський цикл «планування – контроль – аналіз – коригування», задля зміни реактивної реакції на

проактивну. Комплекс функцій демонструє багаторівневу роль фінансового контролінгу у забезпеченні прийняття обґрунтованих рішень. Їх взаємодія створює цілісний механізм, здатний забезпечити не лише поточний контроль витрат і результатів, а й формування майбутніх сценаріїв розвитку підприємства. Представлений інструментарій фінансового контролінгу перетворює концептуальні завдання на практичні механізми управління. Це забезпечує оперативність, точність і прогнозність прийняття рішень, що є критично важливим в умовах нестабільності та обмеженості ресурсів. Тож, принципи, завдання, функції та інструменти фінансового контролінгу формують цілісну й ефективну підсистему управління, здатну забезпечувати фінансову стійкість, прозорість, адаптивність і зростання вартості підприємства. Фінансовий контролінг відіграє не допоміжну, а системоутворюючу роль, оскільки забезпечує єдину фінансову логіку функціонування всіх підсистем, підсилює здатність підприємства до стратегічного розвитку та гарантує його конкурентоспроможність у складних ринкових умовах.

Товариство з обмеженою відповідальністю «КРКА Україна» є вагомим представником фармацевтичної галузі України та офіційною структурою міжнародної групи KRKA d.d. Novo Mesto, яка входить до числа провідних виробників генеричних лікарських засобів у Європі. Діяльність підприємства має стратегічне значення для забезпечення національного фармацевтичного ринку якісними, доступними та ефективними препаратами, що формує його важливу роль у зміцненні системи охорони здоров'я України.

Аналіз тенденцій діяльності підприємства у 2020–2025 роках показує, що ТОВ «КРКА Україна» здатне ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів, серед яких пандемія COVID-19 та наслідки повномасштабної військової агресії. Компанія зберегла операційну стабільність, забезпечила безперебійність постачання продукції й посилила свою присутність на ринку завдяки удосконаленню управлінських процесів, активному впровадженню елементів фінансового контролінгу та системному моніторингу ключових показників діяльності.

ТОВ «КРКА Україна» демонструє стійку позитивну фінансову динаміку, зростання доходів, зміцнення прибутковості та підвищення ефективності



використання активів і капіталу. Компанія ефективно управляє витратами, забезпечує рентабельність діяльності та формує міцну основу для подальшого розвитку в умовах конкурентного фармацевтичного ринку. Додатково оцінка платоспроможності підприємства показала підвищення його здатності своєчасно виконувати зобов'язання, що є ознакою стабільного фінансового стану та ефективного управління короткостроковими активами.

Зміцнення ринкових позицій свідчать про здатність компанії підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільність діяльності навіть за умов високої невизначеності зовнішнього середовища. Зростання масштабів діяльності, ускладнення операційних процесів, необхідність оперативного реагування на ринкові зміни та дотримання міжнародних стандартів висувують підвищені вимоги до якості фінансового планування, аналізу та контролю. Удосконалена система контролінгу дозволить підприємству своєчасно ідентифікувати відхилення, оптимізувати витрати, підвищити точність управлінських рішень і забезпечити прозорість фінансових потоків

Аналіз стану фінансового контролінгу ТОВ «КРКА Україна» показав, що, незважаючи на його важливу роль у забезпеченні стабільності діяльності, контролінг на підприємстві залишається недостатньо системним та фрагментарним. Особливості продуктової лінійки, в якій домінують рецептурні генерики, зумовлюють підвищені вимоги до контролю маржинальності, витрат на промоцію та управління фінансовими ризиками, що посилює потребу у цілісній аналітичній моделі. Функціонування у складі міжнародної групи KRKA створює як додаткові можливості, так і суттєві управлінські обмеження, пов'язані з регламентацією, стандартизацією та залежністю від рішень глобального офісу. У таких умовах фінансовий контролінг повинен забезпечувати узгодженість локальних процесів із корпоративними вимогами та підвищену прозорість фінансової інформації. Разом з тим встановлено, що контрольні функції виконуються різними підрозділами без належної інтеграції, а низький рівень автоматизації та недостатня аналітична глибина обмежують ефективність використання контролінгової інформації. SWOT-аналіз підтвердив наявність значних слабких сторін, пов'язаних із несистемністю контролінгу та

обмеженою здатністю підприємства швидко реагувати на ринкові та фінансові ризики.

Отже, фінансовий контролінг на ТОВ «КРКА Україна» потребує подальшого розвитку, насамперед у напрямі створення інтегрованої, стандартизованої та цифровізованої моделі, яка забезпечить повноцінну підтримку управлінських рішень і сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку рецептурних генеричних лікарських засобів.

Дослідження умов функціонування фармацевтичних підприємств засвідчує, що зростання регуляторного тиску, висока залежність від імпорту, інфляційні коливання, геополітичні ризики та дефіцит кадрів формують складне й нестабільне середовище, у якому традиційні підходи до управління вже не забезпечують належної гнучкості та прогнозованості. У цих умовах фінансовий контролінг набуває визначальної ролі як системний інструмент координації фінансових процесів, управління ризиками, підтримки інноваційних рішень та забезпечення збалансованості грошових потоків. Необхідність його подальшого розвитку зумовлена потребою в більш точному плануванні за умов частих зовнішніх шоків, оперативному виявленні відхилень, підвищенні прозорості фінансової інформації та інтеграції всіх підсистем управління. Перспективними напрямками розвитку є розширення ризик-орієнтованого контролінгу, впровадження сучасних ERP/BI-рішень, вдосконалення системи KPI, посилення комплаєнс-контролю та зміцнення інвестиційного аналізу для R&D-проектів. Отже, фінансовий контролінг стає не лише механізмом контролю, а й ключовою передумовою стратегічної стійкості та конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств. Його подальший розвиток дозволяє підвищити якість управлінських рішень, забезпечити раціональний розподіл ресурсів, мінімізувати фінансові ризики та підтримати інноваційні процеси, що є критично важливим для зростання та довгострокового розвитку компаній у турбулентних умовах фармацевтичного ринку України.

Аналіз запропонованих інструментів розвитку фінансового контролінгу свідчить, що підвищення ефективності системи управління ТОВ «КРКА Україна» можливе лише за умови вирішення ключових проблем, виявлених у розділі

2, та переходу від фрагментарної, малокоординованої моделі контролю до інтегрованої цифрової платформи. Оскільки підприємство працює в умовах високої імпортової залежності, жорсткого державного регулювання та волатильного валютного середовища, фінансовий контролінг повинен забезпечувати не тільки фіксацію фактичних даних, а й здатність до прогнозування, швидкого коригування бюджетів, оцінки ризиків та контролю ефективності маркетингових інвестицій. Використання сучасних ERP- і BI-систем, інструментів бюджетування, сценарного моделювання, систем та підходів до оцінки ризиків формує єдину екосистему, у якій фінанси, логістика, маркетинг і регуляторні процеси взаємодіють узгоджено та прозоро. Така інтеграція усуває наслідки фрагментарності, зменшує тривалість фінансових циклів, підвищує точність управлінської інформації та дає можливість приймати обґрунтовані рішення в режимі реального часу. У результаті впровадження запропонованих інструментів фінансовий контролінг набуває стратегічного характеру, стає основою підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх викликів, забезпечує оптимізацію витрат, зміцнення фінансової стійкості та створює передумови для довгострокового конкурентного розвитку ТОВ «КРКА Україна» на фармацевтичному ринку України

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулова Ю.О. Основні принципи і підходи до організації контролінгу на підприємствах України. URL:<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/01c1385c-a1f4ea7-a420-180ba256eaf2/content>
2. Аніскін Ю. П. Контролінг та його функції в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2985>.
3. Бабчинська О. І. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809>
4. Бланк І. А. Інвестиційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 656 с. URL: <https://kneu.edu.ua/userfiles/fef/15-503428829.pdf>.
5. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: навчальний курс. Київ: Ніка-Центр, 2014. 656 с.
6. Бовкун О. Управління збутовою діяльністю промислових підприємств. Економічні горизонти. № 1(19), 2022. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/277802>
7. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навч. посіб. 2-ге вид., перероб та доповн. К.: Центр учбової літератури, 2012. 388 с. URL: [http://digpub.chite.edu.ua/books/menedgment/4\\_Bondar\\_situaciyniy\\_menedgm.pdf](http://digpub.chite.edu.ua/books/menedgment/4_Bondar_situaciyniy_menedgm.pdf)
8. Бондар О. С., Трофимчук М. І. Системний підхід до управління підприємствами на основі автоматизації бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3477>
9. Бубенець І. Г. , Олініченко К. С., Христенко С. С. Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. Проблеми сучасних трансформацій. № 17, 2025. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-08/2025-17-04-08>
10. Василега В. Контролінг в системі забезпечення економічної безпеки підприємства в процесі адаптації до умов циклічної економіки. Економіка і суспільство. 2024. № 59. С. 1–10. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4544>.
11. Відтворений лікарський препарат (генерик). URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1754/vidtvorenij-likarskij->

препарат

12. Ганечко І., Афанасьєв К. Планування доходів фармацевтичних підприємств в умовах державного регулювання // Вчені записки Університету «КРОК». Серія: Економіка. – 2025. – № 1(73). – С. 112–121. – URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/2327> (дата звернення: 01.12.2025).
13. Ганін В. І. Роль контролінгу в системі управління сучасним підприємством. Економіка та держава. 2021. № 8. С. 74–79.
14. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2019. 512 с. URL: <https://ief.org.ua/files/activity/204/zvit2024.pdf>
15. Гончарук С. М., Долбнева Д. В., Приймак С. В., Романів Є. М. Фінансовий контроль: навчальний посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021. 256 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/FINANSOVYY-KONTROL-navchalnyy-posibnyk.pdf>.
16. Гринько Т. В. Системний підхід до управління підприємством: сучасний вимір. Економіка та держава. 2020. № 4. С. 124–129. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440>
17. Грузіна І. А., Кінас І. О., Перерва І. М. Менеджмент: підручник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 512 с.
18. Гудзинський О. Д. Контролінг в системі менеджменту: монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2009. 225 с.
19. Гужавіна І. В., Сьомкіна Т. В., Згурська О. М. Фінансовий контролінг у системі управління торговельним підприємством. Економіка та держава. № 12, 2020. С. 4–10. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4802>
20. Давидович І. Є. Д 13 Контролінг: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 552 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/35da186c-2bda-4959-8483-e1d1422cf65b/content>
21. Дишкантюк О. В., Ляшенко-Щербакова В. В. Сучасні підходи до управління фармацевтичними підприємствами в умовах цифрової трансформації та глобалізації // Підприємництво та торгівля. 2025. Вип. 44. С. 7–14. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1810>

22. Єгіозар'ян А. Г. Дослідження ролі моніторингу та контролінгу в системі в управління підприємством. *Innovation and Sustainability*. 2024. Т. 4, № 3. С. 186–193. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.186.193>.
23. Захарчин Г.М., Склярчук Т.В. Еволюція менеджменту: основні аспекти в контексті сучасних викликів. *Економіка і суспільство*. Випуск №19, 2018. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-60>
24. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2025 року. Київ : Національний банк України, 2025. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2025-H1.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1.pdf)
25. Зоріна О. А. Місце контролінгу в системі управління підприємством. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*, 2(49) 2010. URL: <https://www.nusta.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/2010-2.pdf#page=61>
26. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 608 с. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Ivanilov\\_Oleksandr/Ekonomika\\_pidpryemstva.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Ivanilov_Oleksandr/Ekonomika_pidpryemstva.pdf)
27. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2018. 456 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cdbb0382-cc73-44ac-a6b9-a690645049df/content>.
28. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2 (20). С. 51–54. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/45700>
29. Кармінський О. М. Контролінг: навчальний посібник. Київ: Видавництво «КНУ», 2002. 320 с.
30. Квак М. М. Інвестиційна діяльність як об'єкт управління підприємством. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 89–94.
31. Кіндзерський Ю. В. Промислова політика України: виклики та напрями реалізації. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2020. 280 с. URL: <https://ief.org.ua/about/sklad/kindzerskyu-uriy-viktorovych>
32. Компанія «KRKA»: 20 років успішної роботи на фармацевтичному ринку України. [https://www.apteka.ua/article/144085?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.apteka.ua/article/144085?utm_source=chatgpt.com)
33. Концепція сталого розвитку та ESG в українському регуляторному полі. URL: <https://eba.com.ua/kontseptsiya-stalogo-rozvytku-ta-esg-v->

- ukrayinskomu-regulyatornomu-poli/
34. Крикавський Є. В. Логістика: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 416 с. URL: [https://www.logistics-gr.com/index.php?option=com\\_content&id=953&Itemid=99](https://www.logistics-gr.com/index.php?option=com_content&id=953&Itemid=99).
  35. Криленко В., Данік Н., Кольченко С. Фінансовий контролінг як прогресивна форма внутрішнього контролю підприємства. Економічні науки. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2954>
  36. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2018. 432 с.
  37. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. 2-е вид. доп. і перероб. Львів: Національний університет „Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр „ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти), „Інтелект-Захід”, 2003. 352 с. URL: [https://lib.khmn.edu.ua/fond/NOV/new10\\_2016/453374.pdf](https://lib.khmn.edu.ua/fond/NOV/new10_2016/453374.pdf)
  38. Курбацька Л. М. Маркетинг в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3389>
  39. Меренкова Л. О. Фінансовий контролінг як система ефективного управління підприємством. Ефективна економіка № 9, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5147>
  40. Коковіхіна О. О., Семенюта А. В. Фінансове моделювання як метод фінансового контролінгу на підприємствах залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2012. URL: <https://econpapers.repec.org/article/scn031720/15229339.htm>
  41. Мних Є.В. Економічний аналіз: підруч. М-во освіти і науки України. 2-е вид., перероб. і доп.. К.: ЦНЛ, 2005. 465 с.
  42. Офіційний сайт Компанії КРКА. <https://www.krka.ua/pro-nas/grupa-krka/istoriia/>
  43. Причепя І. В., Руда Л. П. Економіка та організація виробництва: Навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2017. – 186 с. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/35prychepa\\_ekonomika\\_ta\\_organizaciya\\_vyrobnictva/](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/35prychepa_ekonomika_ta_organizaciya_vyrobnictva/)
  44. Прокопишин-Рашкевич Л. М. Інноваційний потенціал управління організацією: монографія. Львів: Львівська політехніка. 2010. 184 с.

45. Проміжний звіт АТ «Фармак» за I півріччя 2025 року. Київ: АТ «Фармак», 2025. 45 с. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/10/promizhniy-zvit-tovaristva-za-2-kvartal-2025.pdf>
46. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг–інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія. Тернопіль: Карт-бланш. 2004. 371 с.
47. Сіменко І. В. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 384 с. URL: <https://mybook.biz.ua/ua/ekonomichniy-analiz-ekonomichna-diagnostika/analiz-gospodarskoi-diyalnosti/>
48. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.
49. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. Київ : Національний банк України, 2020. 80 с. Режим доступу: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_FS\\_2025\\_2020.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_FS_2025_2020.pdf) (дата звернення: 30.11.2025).
50. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 407 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/1342218>.
51. ТОВ "КРКА УКРАЇНА" 37401494. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/37401494/?utm\\_source=chatgpt.com](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37401494/?utm_source=chatgpt.com)
52. Фармацевтичний ринок України – 2025: прогнози та виклики нового року // Аптека.ua. – 2025. – 17 березня. – URL: <https://www.apteka.ua/article/716510> (дата звернення: 01.12.2025).
53. Фінансовий контролінг. Вікіпедія. 2025. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Фінансовий\\_контролінг](https://uk.wikipedia.org/wiki/Фінансовий_контролінг)
54. Фінансовий моніторинг та AML: законодавчі інновації 2025 року. Юридична газета. 2025. 12 травня. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/bankivske-ta-finansove-pravo/finansoviy-monitoring-ta-aml-zakonodavchi-innovaciyi-2025-roku.html> (дата звернення: 01.12.2025).
55. Черницька А. М. Розкриття і характеристика підходів до визначення системи управління підприємством. Ефективна економіка. 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1638>



56. Шатохін О. Г., Зданевич Є. С. Контролінг та його функцій в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка № 5, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2985>
57. Швиданенко Г. О., Лаврененко В. В., Приходько Л. М., Швидка О. М. Контролінг: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 240 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25215/Kontroling.pdf?sequence=1>.
58. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris: Dunod, 1918. 174 p. (Укр. пер.: Файоль А. Загальне та промислове управління. Київ: Вища школа, 1992. 195 с.).
59. Financial Controlling – Tasks, Objectives & Instruments. Trusted Decisions GmbH, 2024. URL: <https://www.trusteddecisions.com/en/blog/what-is-financial-controlling/>
60. Financial controlling " Tasks, objectives & components. Trusted Decisions. 2022. URL: <https://www.trusteddecisions.com/en/blog/what-is-financial-controlling/>.
61. Financial Controls - Overview, Required Processes, Examples. Corporate Finance Institute. 2024. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/career-map/sell-side/risk-management/financial-controls/>.
62. Financial Controls – Overview, Required Processes, Examples. Corporate Finance Institute, 2025. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/career-map/sell-side/risk-management/financial-controls/>
63. Horváth P., Aschenbach J., Glechner W. Controlling. 16. Auflage. München: Vahlen, 2023. 928 s.
64. Tax & Legal Digest. Весна 2025. Deloitte Ukraine. 2025. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/services/legal/perspectives/tax-legal-digest-spring-2025.html>
65. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York; London: Harper & Brothers, 1911. 144 p.
66. Weber J., Schäffer U. Einführung in das Controlling. 17. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2023. 712 s.