

МАУП

Кафедра: Економіки, фінансів та менеджменту

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни: Менеджмент

на тему: «Контроль та його місце в системі управління організацією»

Студент 2 курсу

Тіхонов Ігор Вікторович

(прізвище та ініціали)

Групи ІН34-9-24-Б1УБ (4,0д)

(шифр і найменування спеціальності)

Напряму підготовки (спеціальності):

Менеджмент

Науковий керівник:

Огороднік Тетяна Дмитрівна

Оцінка: _____

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛЮ ТА ЙОГО МІСЦЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	6
1.1. Сутність та види контролю в системі управління підприємством	6
1.2. Місце контролю в системі управління підприємством	10
1.3. Система контролю підприємства та особливості її функціонування	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ АТ «ФАРМАК»	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Фармак»	20
2.2. Особливості інтегрованої системи управління АТ «Фармак»	27
2.3. Внутрішній контроль та аудит у системі управління АТ «Фармак».....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ АТ «ФАРМАК»	39
3.1. Удосконалення системи внутрішнього контролю в управлінні АТ «Фармак»	39
3.2. Розвиток ризик-орієнтованого підходу в системі внутрішнього контролю АТ «Фармак»	44
3.3. Цифровізація та автоматизація системи внутрішнього контролю АТ «Фармак»	49
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває ефективність системи управління підприємством. Однією з ключових функцій менеджменту, що забезпечує стабільність функціонування організації, досягнення стратегічних цілей та своєчасне реагування на внутрішні й зовнішні зміни, є контроль. Саме контроль дозволяє оцінювати результативність діяльності підприємства, виявляти відхилення від установлених планів і нормативів, забезпечувати раціональне використання ресурсів та формувати інформаційну основу для прийняття ефективних управлінських рішень.

У сучасній системі менеджменту контроль розглядається не лише як інструмент перевірки діяльності підприємства, а як комплексна управлінська функція, інтегрована у процеси планування, організування, мотивування та регулювання. Ефективна система контролю забезпечує безперервний моніторинг діяльності підприємства, мінімізацію ризиків, підвищення результативності бізнес-процесів та адаптацію організації до динамічних умов господарювання.

Особливої актуальності питання контролю набувають для підприємств фармацевтичної галузі, діяльність яких пов'язана з високими вимогами до якості продукції, безпечності виробничих процесів, дотримання міжнародних стандартів та значним рівнем регуляторного контролю. У зв'язку з цим важливого значення набуває дослідження особливостей організації системи внутрішнього контролю та аудиту на підприємствах фармацевтичної сфери, зокрема на прикладі АТ «Фармак» — одного з провідних виробників лікарських засобів в Україні.

Актуальність теми курсової роботи обумовлена необхідністю вдосконалення системи контролю в управлінні підприємствами в умовах

цифрової трансформації економіки, зростання ризиків, посилення міжнародної конкуренції та потреби у забезпеченні високої ефективності управлінських процесів. Раціонально організована система контролю є важливою передумовою стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення економічної безпеки.

Метою курсової роботи є дослідження теоретичних основ контролю та визначення його місця в системі управління організацією, а також аналіз особливостей функціонування системи внутрішнього контролю в управлінні АТ «Фармак» і розроблення напрямів її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити сутність та основні види контролю в системі управління підприємством;
- визначити місце контролю в механізмі управління організацією;
- охарактеризувати систему контролю підприємства та особливості її функціонування;
- здійснити аналіз організаційно-економічної характеристики АТ «Фармак»;
- дослідити особливості інтегрованої системи управління підприємства;
- проаналізувати систему внутрішнього контролю та аудиту АТ «Фармак»;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи внутрішнього контролю підприємства;
- визначити перспективи цифровізації та розвитку ризик-орієнтованого підходу в системі контролю АТ «Фармак».

Об'єктом дослідження є система управління АТ «Фармак».

Предметом дослідження є теоретичні, організаційні та практичні аспекти функціонування системи контролю в управлінні підприємством.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи аналізу й синтезу, порівняння, системного підходу,

узагальнення, економічного аналізу, табличного та графічного представлення інформації.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, матеріали офіційної звітності АТ «Фармак», міжнародні стандарти управління якістю та внутрішнього контролю, а також наукові публікації з проблематики контролю та менеджменту.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи внутрішнього контролю та підвищення ефективності управління підприємством в умовах сучасних економічних викликів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛЮ ТА ЙОГО МІСЦЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність та види контролю в системі управління підприємством

Контроль є однією з ключових функцій менеджменту, яка забезпечує ефективність діяльності підприємства та сприяє досягненню поставлених цілей. У сучасних умовах господарювання важливим завданням менеджера є не лише координація роботи персоналу, а й надання працівникам підтримки у підвищенні якості виконання професійних обов'язків, розвитку їхнього трудового та творчого потенціалу [3]. У процесі виконання виробничих завдань можуть виникати помилки або відхилення від установлених вимог, причиною яких часто виступає недостатній рівень знань, практичного досвіду чи професійної підготовки працівників. Саме тому своєчасний і результативний контроль дає змогу не лише виявити недоліки, а й попередити їх негативні наслідки, забезпечуючи стабільність функціонування організації.

Ефективний контроль повинен мати не каральний, а превентивний і консультативний характер. Практика управління свідчить, що контроль, спрямований на підтримку працівника, надання рекомендацій та допомогу у виправленні помилок, сприймається персоналом значно позитивніше та сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі. У зв'язку з цим основним завданням менеджера є не лише віддання розпоряджень, а й формування у працівників усвідомлення необхідності виконання певних дій в інтересах підприємства [27].

У науковій літературі контроль розглядається як одна з базових функцій управління, що пройшла тривалий етап еволюційного розвитку. Спочатку контроль трактувався як перевірка достовірності документів та інформації, однак із розвитком систем управління його зміст значно розширився. Сьогодні контроль розуміють як процес перевірки відповідності фактичних результатів

діяльності встановленим планам, цілям, нормативам та управлінським рішенням [25]. Таким чином, контроль забезпечує постійний нагляд за діяльністю підприємства та дозволяє своєчасно реагувати на виявлені відхилення.

Виникнення контролю безпосередньо пов'язане з розвитком управлінської діяльності та організацією спільної праці людей. Контроль став необхідною умовою ефективного функціонування будь-якої організації, оскільки саме він забезпечує оцінювання результатів діяльності та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Реалізація функції контролю розпочинається після визначення керівництвом стратегічних цілей та завдань підприємства, оскільки контроль виступає інструментом забезпечення їх досягнення [5].

У сучасній теорії менеджменту виділяють декілька основних видів контролю, характеристику яких наведено у табл. 1.1. [25-27]

Таблиця 1.1

Основні види контролю в системі менеджменту

Вид контролю	Характеристика	Основна мета
Попередній контроль	Здійснюється до початку виконання робіт	Оцінка готовності підприємства до реалізації поставлених завдань
Поточний контроль	Проводиться безпосередньо у процесі виконання робіт	Виявлення та оперативне усунення відхилень
Заключний контроль	Реалізується після завершення робіт	Аналіз результатів діяльності та формування інформаційної бази для майбутнього планування

Контроль як управлінська функція передбачає виконання певної послідовності дій, які забезпечують оцінювання результативності діяльності підприємства. Основні етапи процесу контролю наведено у табл. 1.2.

Контроль є невід'ємною складовою системи управління підприємством, що забезпечує своєчасне виявлення проблем, оцінку ефективності діяльності та формування передумов для постійного вдосконалення організації. Його результативність значною мірою визначає рівень конкурентоспроможності

підприємства, ефективність використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей [6].

Таблиця 1.2

Основні етапи процесу контролю

Етап	Зміст
Отримання інформації	Збір даних про результати діяльності підприємства
Опрацювання інформації	Систематизація та підготовка інформації до аналізу
Аналіз результатів	Оцінка фактичних показників діяльності
Порівняння результатів	Зіставлення фактичних результатів із плановими показниками
Виявлення відхилень	Встановлення причин невідповідностей
Прийняття коригувальних заходів	Розробка заходів щодо усунення недоліків та вдосконалення діяльності

Важливою перевагою контролю є його здатність виявляти найбільш ефективні напрями діяльності підприємства та забезпечувати своєчасне реагування на проблемні аспекти функціонування організації. Аналізуючи результати роботи, досягнення та причини виникнення недоліків, керівництво отримує можливість оперативно адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищуючи рівень його конкурентоспроможності та стійкості [12].

Разом із тим практика управління свідчить, що значна частина керівників недооцінює важливість функції контролю, розглядаючи її як другорядний елемент менеджменту. Такий підхід негативно впливає на ефективність системи управління підприємством, ускладнює процес досягнення стратегічних цілей та знижує результативність діяльності організації в цілому.

Необхідність контролю обумовлюється передусім потребою своєчасного виявлення помилок, відхилень і недоліків у діяльності підприємства ще до того моменту, коли вони почнуть суттєво впливати на кінцеві результати роботи. Завдяки цьому контроль виступає важливим інструментом попередження кризових ситуацій та мінімізації можливих ризиків [18].

Особливе значення контролю полягає також у підтримці позитивних результатів діяльності організації. Порівняння фактичних показників із

запланованими дозволяє не лише виявляти відхилення, а й оцінювати рівень досягнення поставлених цілей, визначати найбільш успішні напрями діяльності та формувати основу для подальшого розвитку підприємства [17].

Для забезпечення ефективності система контролю повинна відповідати ряду важливих вимог, які наведено у табл. 1.3. [3, 5-6]

Таблиця 1.3

Основні вимоги до ефективного контролю

Вимога	Характеристика
Стратегічна спрямованість	Контроль має відповідати стратегічним цілям та пріоритетам організації
Орієнтація на результат	Система контролю повинна забезпечувати досягнення запланованих результатів
Відповідність діяльності	Контроль має оцінювати саме ті показники, які є важливими для підприємства
Своєчасність	Контроль повинен здійснюватися оперативно для швидкого реагування на відхилення
Гнучкість	Система контролю повинна адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища
Простота та економічність	Процедури контролю мають бути зрозумілими, доступними та не потребувати надмірних витрат

У системі менеджменту також розрізняють внутрішній і зовнішній контроль. Їх особливості наведено у табл. 1.4. [25-26]

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика внутрішнього та зовнішнього контролю

Вид контролю	Характеристика	Суб'єкти здійснення
Внутрішній контроль	Здійснюється всередині організації власними силами підприємства	Керівники, працівники, внутрішні аудитори
Зовнішній контроль	Реалізується органами або структурами, що не входять до складу підприємства	Державні органи, податкові служби, аудиторські компанії, контролюючі установи

Зовнішній контроль спрямований на оцінювання діяльності підприємства з позиції дотримання законодавчих вимог, нормативів та стандартів. Його проведення забезпечує об'єктивне оцінювання результатів діяльності організації та сприяє підвищенню відповідальності персоналу. Крім того,

усвідомлення працівниками факту зовнішнього спостереження часто позитивно впливає на рівень дисципліни та якість виконання професійних обов'язків [17].

Внутрішній контроль, на відміну від зовнішнього, здійснюється безпосередньо в межах підприємства та базується на самоконтролі виконавців і діяльності внутрішніх служб контролю. Його головною метою є забезпечення ефективності роботи організації, своєчасне виявлення відхилень і внесення необхідних коригувань у діяльність підприємства [3].

Отже, контроль є невід'ємною складовою системи управління підприємством, яка забезпечує стабільність функціонування організації, підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей. Рационально організований контроль сприяє своєчасному виявленню проблем, підтримці позитивних результатів та формуванню передумов для безперервного вдосконалення управлінських процесів.

1.2. Місце контролю в системі управління підприємством

Контроль як загальнонаукова категорія є невід'ємним елементом функціонування будь-якої соціально-економічної, виробничої чи організаційної системи. Його значення проявляється у забезпеченні стабільності діяльності, координації процесів та досягненні визначених цілей. У сучасних умовах господарювання контроль необхідно розглядати не лише як окрему управлінську функцію, а як складову цілісного механізму управління підприємством [7].

У сучасних умовах господарювання система контролю посідає важливе місце у загальному механізмі управління підприємством, оскільки забезпечує координацію управлінських процесів, оцінювання результатів діяльності та своєчасне реагування на можливі відхилення. Контроль взаємодіє з іншими функціями менеджменту — плануванням, організуванням, мотивуванням і регулюванням, формуючи єдину інтегровану систему управління

підприємством. Для кращого розуміння місця контролю в механізмі управління доцільно розглянути логіко-структурну схему системи контролю підприємства (рис.1.1) [25].

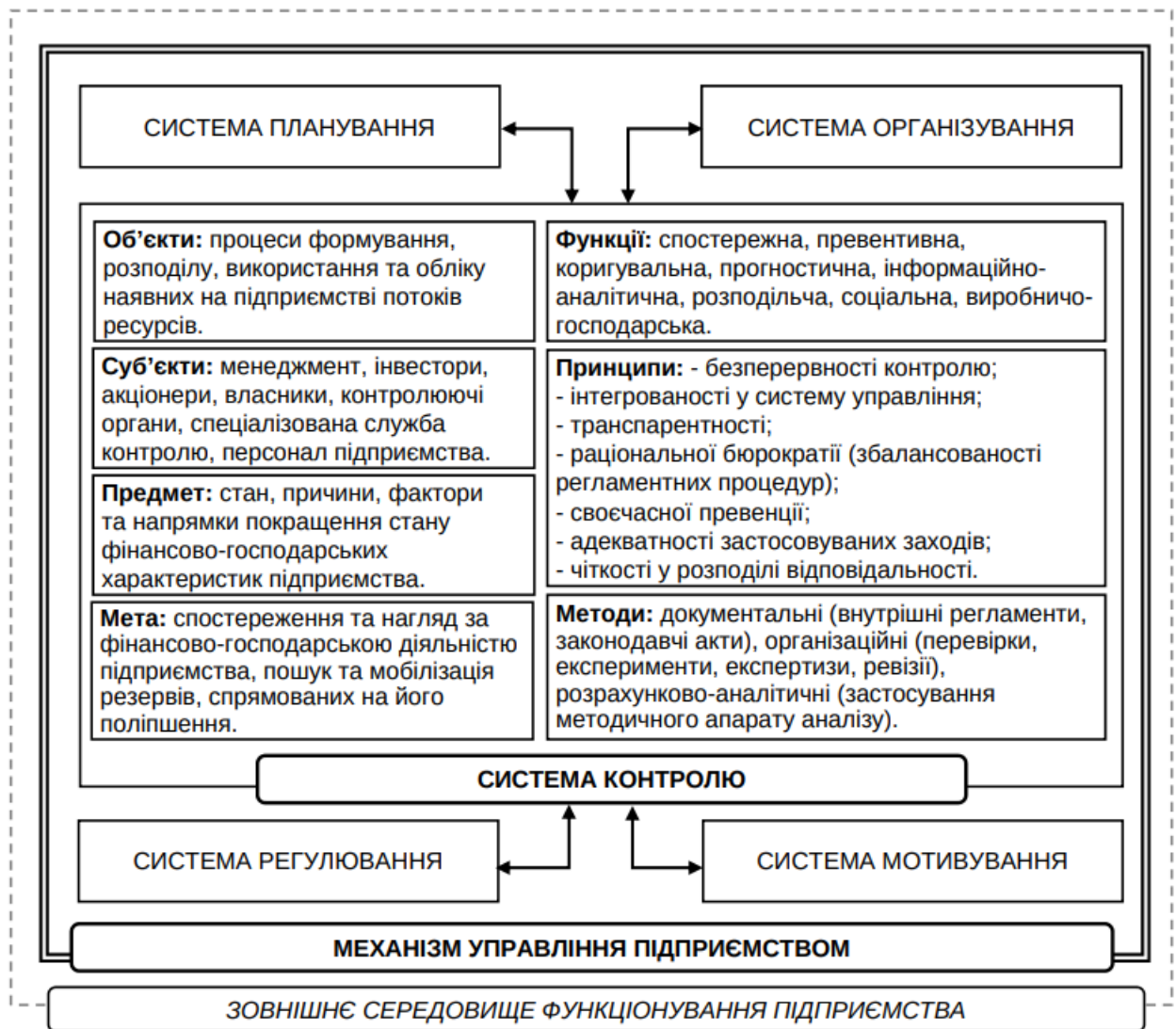


Рис. 1.1. Місце системи контролю в механізмі управління підприємством

Представлений рис.1.1. демонструє, що система контролю є невід'ємною складовою механізму управління підприємством та перебуває у тісному взаємозв'язку з основними функціями менеджменту. Вона охоплює визначення об'єктів і суб'єктів контролю, його функцій, принципів та методів реалізації. Ефективне функціонування системи контролю забезпечує спостереження за фінансово-господарською діяльністю підприємства, виявлення резервів підвищення ефективності діяльності, попередження ризиків та формування

інформаційної основи для прийняття управлінських рішень. Водночас система контролю сприяє адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечує стабільність його функціонування у довгостроковій перспективі [5-6].

У межах мікроекономічного підходу контроль проявляється в різних напрямках діяльності підприємства, що свідчить про його багатогранний характер. Зокрема, місце контролю в системі управління підприємством доцільно розглядати через декілька взаємопов'язаних площин (табл. 1.5) [3].

Таблиця 1.5

Основні площини реалізації контролю на підприємстві

Площина контролю	Характеристика
Інституційна	Охоплює нормативно-правове регулювання діяльності підприємства та контроль з боку державних органів
Внутрішньо-організаційна	Відображає систему внутрішнього контролю, діяльність відповідних служб, регламентів та процедур
Кон'юнктурна	Пов'язана з контролем у процесі взаємодії підприємства з ринком, конкурентами та споживачами
Корпоративна	Передбачає контроль з боку власників або акціонерів підприємства
Ділова	Охоплює взаємодію підприємства з партнерами, постачальниками та іншими суб'єктами господарювання
Суспільна	Реалізується через громадський контроль, діяльність ЗМІ та громадських організацій

Наведені складові підтверджують, що контроль займає важливе місце у загальному механізмі управління підприємством та охоплює практично всі напрями його діяльності. У зв'язку з цим доцільним є використання системного підходу до дослідження контролю, який передбачає розгляд системи контролю як комплексного елемента управлінської системи підприємства [17].

Систему контролю підприємства можна визначити як сукупність організаційних, функціональних, кадрових, методичних та адміністративних елементів, які забезпечують проведення спостереження, оцінювання та аналізу господарських процесів з метою досягнення ефективного функціонування підприємства. Така система інтегрується у загальний механізм управління та

забезпечує взаємозв'язок між процесами планування, організації, мотивації та регулювання діяльності [25].

Важливе значення у функціонуванні системи контролю мають її основні завдання, що забезпечують результативність управлінської діяльності підприємства. Основні завдання системи контролю наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Основні завдання системи контролю підприємства

Завдання	Характеристика
Забезпечення системності контролю	Організація безперервного спостереження за використанням ресурсів та господарськими процесами
Перевірка відповідності	Контроль дотримання законодавчих вимог, внутрішніх регламентів і планових показників
Виявлення відхилень	Своєчасне встановлення помилок, порушень та недоліків у діяльності підприємства
Попередження ризиків	Прогнозування можливих негативних ситуацій та запобігання їх виникненню
Моніторинг інформаційних потоків	Аналіз ефективності руху матеріальних та інформаційних ресурсів
Юридичний контроль	Оцінювання управлінських рішень щодо їх відповідності чинному законодавству
Розробка коригувальних заходів	Формування управлінських рішень для усунення виявлених недоліків
Оцінка результативності	Аналіз ефективності впроваджених заходів та рівня досягнення поставлених цілей

Отже, контроль займає ключове місце у системі управління підприємством, забезпечуючи координацію діяльності, оцінювання результатів роботи та своєчасне реагування на відхилення. Ефективно організована система контролю сприяє підвищенню рівня економічної безпеки підприємства, оптимізації управлінських процесів та формуванню умов для стабільного розвитку організації.

1.3. Система контролю підприємства та особливості її функціонування

Ефективне функціонування системи контролю на підприємстві забезпечується сукупністю взаємопов'язаних елементів, які формують організаційне та функціональне підґрунтя контрольної діяльності. У структурі системи контролю доцільно виокремлювати функціональні та організаційні елементи, взаємодія яких спрямована на забезпечення стабільного функціонування підприємства, своєчасне виявлення відхилень і підвищення ефективності управлінських процесів [12].

До основних функціональних елементів системи контролю належать нормативне, методичне, програмно-технічне, кадрове та фінансове забезпечення.

Нормативне забезпечення охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх нормативних документів, які регламентують порядок здійснення контрольної діяльності на підприємстві. До них належать законодавчі та нормативно-правові акти, внутрішні положення, стандарти, посадові інструкції, технічна документація, регламенти виконання робіт, а також планова й управлінська документація підприємства. Саме нормативна база визначає критерії оцінювання діяльності та формує основу для здійснення контрольних процедур [17].

Методичне забезпечення системи контролю представлене комплексом методів, прийомів та інструментів проведення контрольних заходів. Воно включає документальні методи, пов'язані з перевіркою, аналізом та зіставленням документації; організаційні методи, які реалізуються через ревізії, перевірки, службові розслідування, експертизи чи контрольні експерименти; а також розрахунково-аналітичні методи, що базуються на застосуванні аналітичних підходів та економічного аналізу.

Важливе значення у сучасних умовах має програмно-технічне забезпечення системи контролю, яке складається з технічних та програмних

компонентів [25-27]. Технічне забезпечення охоплює використання комп'ютерної техніки, засобів вимірювання, пристроїв фіксації контрольних показників та інших технічних засобів. Програмне забезпечення представлено інформаційними системами, програмними продуктами та цифровими платформами, які використовуються для автоматизації контрольних процесів, обробки інформації та формування звітності.

Кадрове забезпечення системи контролю включає працівників підприємства, до функціональних обов'язків яких належить здійснення контрольних заходів. Від рівня професійної підготовки, компетентності та відповідальності персоналу значною мірою залежить результативність функціонування всієї системи контролю.

Фінансове забезпечення передбачає наявність фінансових ресурсів, необхідних для організації та підтримки контрольної діяльності підприємства. Воно охоплює витрати на придбання технічних засобів, програмного забезпечення, навчання персоналу, проведення аудитів та інших контрольних процедур [12, 17].

Основні функціональні елементи системи контролю наведено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Функціональні елементи системи контролю підприємства

Елемент	Характеристика
Нормативне забезпечення	Законодавчі акти, внутрішні положення, стандарти, регламенти та інструкції
Методичне забезпечення	Методи, прийоми та інструменти здійснення контролю
Програмно-технічне забезпечення	Технічні засоби та програмні продукти для автоматизації контролю
Кадрове забезпечення	Працівники, які здійснюють контрольні функції
Фінансове забезпечення	Фінансові ресурси, необхідні для організації системи контролю

Окрім функціональних складників, система контролю включає організаційні елементи, які забезпечують практичну реалізацію контрольних функцій у структурі підприємства.

До організаційних елементів системи контролю належать спеціалізовані структурні підрозділи підприємства, створені для здійснення контрольної діяльності. Це можуть бути служби внутрішнього аудиту, служби контролю якості, служби безпеки, ревізійні або інвентаризаційні комісії та інші підрозділи, діяльність яких спрямована на забезпечення контролю окремих напрямів роботи підприємства [3].

Важливу роль у системі контролю відіграють структурні підрозділи, пов'язані з обліком та аналітичною діяльністю, зокрема бухгалтерія та планово-економічний відділ. Вони забезпечують збір, систематизацію, обробку та документальне оформлення господарських операцій відповідно до законодавчих вимог і внутрішніх регламентів підприємства.

Організаційним елементом системи контролю також виступають посадові особи, функціональні обов'язки яких передбачають здійснення окремих контрольних процедур у межах виробничого, фінансового чи управлінського контролю [4].

На стратегічному рівні контрольна діяльність реалізується органами вищого управління підприємства — наглядовими радами, радами директорів або іншими органами корпоративного управління, створеними власниками чи акціонерами для здійснення стратегічного контролю за діяльністю підприємства.

Основні організаційні елементи системи контролю наведено у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Організаційні елементи системи контролю підприємства

Організаційний елемент	Характеристика
Спеціалізовані служби контролю	Служби внутрішнього аудиту, контролю якості, безпеки, ревізійні комісії
Обліково-аналітичні підрозділи	Бухгалтерія, планово-економічний відділ та інші служби обліку
Посадові особи	Працівники, відповідальні за проведення контрольних процедур
Органи стратегічного управління	Наглядові ради, ради директорів, органи корпоративного контролю

Однією з ключових умов результативності системи контролю є організаційна узгодженість контрольних процедур у часовому, функціональному та стратегічному аспектах. Це дозволяє уникнути дублювання функцій, узгодженості дій структурних підрозділів та виникнення конфліктів відповідальності між працівниками підприємства. Контрольні заходи повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства та відповідати його поточним потребам, що забезпечує їх практичну цінність та ефективність.

Важливого значення набуває економічна доцільність функціонування системи контролю. Витрати на організацію контрольних процедур повинні бути обґрунтованими та співмірними з отриманими результатами, зокрема у вигляді мінімізації ризиків, зниження втрат і підвищення ефективності діяльності підприємства. У зв'язку з цим контроль розглядається не як додаткове навантаження на систему управління, а як інструмент забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства [17-18].

Сучасна система контролю повинна базуватися на чітко регламентованих процедурах, які визначають порядок проведення контрольних заходів, послідовність дій, відповідальних осіб та механізми взаємодії між структурними підрозділами. Чіткість регламентів сприяє підвищенню прозорості контрольної діяльності та мінімізує ризик виникнення помилок у процесі реалізації контрольних функцій.

Особливої актуальності набуває адаптивність системи контролю до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Постійні зміни ринкових умов, розвиток цифрових технологій та трансформація управлінських підходів вимагають від підприємств оперативного оновлення контрольних механізмів і методів здійснення контролю.

Одним із важливих напрямів розвитку сучасної системи контролю є забезпечення належного рівня захисту активів, документації та інформаційних ресурсів підприємства. Надійна система контролю дозволяє попереджати випадки несанкціонованого використання матеріальних цінностей, фінансових

ресурсів або конфіденційної інформації, що позитивно впливає на рівень економічної безпеки підприємства [5-6].

Ефективність контрольної діяльності значною мірою залежить від професійного рівня працівників контрольних служб. Саме тому підприємства повинні приділяти увагу підвищенню кваліфікації персоналу, проведенню атестацій, професійного навчання та періодичної ротації кадрів. Важливим елементом сучасної системи контролю виступає внутрішній аудит, який забезпечує незалежне оцінювання діяльності підприємства та сприяє вдосконаленню управлінських процесів.

У сучасних умовах особливого значення набуває автоматизація контрольних та облікових процесів. Використання інформаційних систем, цифрових платформ та сучасного програмного забезпечення дозволяє значно підвищити оперативність контролю, забезпечити швидку обробку інформації та мінімізувати вплив людського фактора на результати контрольної діяльності.

Разом із тим важливою передумовою ефективного функціонування системи контролю є високий рівень поінформованості працівників щодо цілей, завдань та значення контрольних процедур. Наявність ефективної системи внутрішніх комунікацій сприяє формуванню позитивного ставлення персоналу до контролю та підвищує рівень відповідальності працівників за результати своєї діяльності [26-27].

Окрім контрольної функції, сучасна система контролю виконує інформаційну, аналітичну та організаційну функції. Результати контрольної діяльності виступають важливим джерелом інформації для оцінювання ефективності управління підприємством та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Попри важливість системи контролю, на багатьох вітчизняних підприємствах спостерігаються суттєві проблеми у сфері організації контрольної діяльності. Найбільш поширеними серед них є недостатня узгодженість між структурними підрозділами, фрагментарність контрольних

заходів, низький рівень автоматизації процесів, обмежене використання сучасних аналітичних методів та недостатній розвиток систем внутрішнього аудиту.

Крім того, значною проблемою залишається використання застарілих підходів до управління, які обмежують розвиток сучасних контрольних механізмів та знижують рівень ініціативності працівників щодо вдосконалення діяльності підприємства [3].

Отже, сучасні умови господарювання потребують удосконалення системи контролю на підприємствах шляхом інтеграції сучасних управлінських технологій, автоматизації контрольних процедур, розвитку внутрішнього аудиту та підвищення професійного рівня персоналу. Ефективна система контролю є необхідною передумовою забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення результативності управлінської діяльності та досягнення стратегічних цілей організації.

Система контролю підприємства є складною багаторівневою структурою, яка поєднує функціональні та організаційні елементи управління. Її ефективне функціонування забезпечує своєчасне виявлення відхилень, підвищення якості управлінських рішень, оптимізацію використання ресурсів та формування умов для стабільного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ АТ «ФАРМАК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Фармак»

АТ «Фармак» є одним із провідних підприємств фармацевтичної галузі України та виступає сучасною міжнародною компанією, яка спеціалізується на розробленні, виробництві й реалізації лікарських засобів, медичних виробів та дієтичних добавок. Підприємство займає лідируючі позиції на вітчизняному фармацевтичному ринку та активно розширює присутність на міжнародному рівні, забезпечуючи стабільне зростання ринкової частки й підтримуючи репутацію соціально відповідального та інноваційно орієнтованого бізнесу [1].

Особливістю діяльності АТ «Фармак» є системний підхід до розвитку виробничого потенціалу та постійне реінвестування значної частини прибутку у модернізацію виробництва, наукові дослідження та впровадження сучасних технологій. Така стратегія забезпечує підприємству можливість підтримувати високі стандарти якості продукції відповідно до міжнародних вимог та зміцнювати конкурентні позиції як на національному, так і на зовнішніх ринках.

Виробнича інфраструктура підприємства включає два сучасні заводи, розташовані у місті Києві та місті Шостка Сумської області. Крім того, стратегія міжнародного розвитку компанії передбачає відкриття нового виробничого комплексу в місті Барселона (Іспанія), що свідчить про активізацію процесів інтернаціоналізації діяльності підприємства. У структурі виробництва функціонує 25 виробничих ділянок, що забезпечують повний цикл виготовлення продукції — від синтезу активних фармацевтичних інгредієнтів до випуску готових лікарських форм [2].

Виробничі потужності та лабораторно-технічний комплекс АТ «Фармак» відповідають міжнародним стандартам належної виробничої практики GMP, що підтверджується регулярним проходженням національних та міжнародних

інспекцій. Протягом останніх років підприємство успішно проходило перевірки партнерських організацій із Великобританії, Німеччини, Польщі, Швейцарії, Ізраїлю та інших країн, що підтверджує високий рівень організації виробничих процесів і системи управління якістю [14].

Одним із ключових факторів стабільного розвитку АТ «Фармак» є ефективна система фінансового забезпечення діяльності підприємства. Компанія використовує диверсифіковану структуру джерел фінансування, що сприяє підтриманню фінансової стійкості, зниженню ризиків та забезпеченню інноваційного розвитку. Основні джерела фінансування діяльності підприємства наведено у табл. 2.1. [15]

Таблиця 2.1

Основні джерела фінансування діяльності АТ «Фармак»

Джерело фінансування	Характеристика	Основне призначення
Власні фінансові ресурси	Прибуток від реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках	Покриття операційних витрат та реінвестування у розвиток
Інвестиційні надходження	Капіталовкладення акціонерів та стратегічних партнерів	Розширення виробництва та модернізація обладнання
Гранти та міжнародні програми	Фінансова підтримка міжнародних організацій і фондів	Розвиток інноваційних досліджень та нових препаратів
Державні програми підтримки	Цільове фінансування фармацевтичної галузі	Підвищення конкурентоспроможності підприємства
Банківські кредити та фінансові інструменти	Кредитні ресурси та інші фінансові механізми	Реалізація масштабних інвестиційних проєктів

Основним джерелом формування фінансових ресурсів підприємства є доходи від реалізації лікарських засобів. Значний асортимент продукції, орієнтація на різні терапевтичні напрями та активна зовнішньоекономічна діяльність забезпечують стабільність грошових надходжень і створюють умови для подальшого розвитку компанії [20].

Підприємство активно залучає інвестиційні ресурси для оновлення виробничої бази, розвитку науково-дослідної діяльності та впровадження

новітніх технологій. Крім того, АТ «Фармак» бере участь у міжнародних грантових програмах і державних ініціативах, спрямованих на підтримку інноваційного розвитку фармацевтичної галузі. Такий підхід дозволяє підприємству підтримувати високий рівень технологічного розвитку та забезпечувати конкурентоспроможність продукції.

Важливим напрямом дослідження є аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства, який дозволяє оцінити ефективність функціонування АТ «Фармак» в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Динаміка ключових показників діяльності підприємства за 2020–2024 роки наведена у табл. 2.2. [24]

Таблиця 2.2

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності АТ
«Фармак» за 2020–2024 рр.

№	Показник	2020	2021	2022	2023	2024
1	Обсяг доходу від реалізації продукції, млрд грн	5,2	6,0	6,6	7,3	6,9
2	Темп зміни доходу, %	–	+15,4	+10,0	+10,6	–5,5
3	Чистий прибуток, млн грн	810	930	950	1 120	980
4	Динаміка прибутку, %	–	+14,8	+2,1	+17,9	–12,5
5	Виробничі витрати, млрд грн	3,1	3,8	4,0	4,6	4,3
6	Зміна витрат, %	–	+22,6	+5,3	+15,0	–6,5
7	Капітальні інвестиції, млн грн	420	560	610	620	470
8	Темп зміни інвестицій, %	–	+33,3	+8,9	+1,6	–24,2

Проведений аналіз свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства упродовж 2020–2023 років. Зростання доходів від реалізації продукції було обумовлене підвищенням попиту на лікарські засоби в умовах пандемії COVID-19, а також адаптацією підприємства до викликів воєнного періоду. Найвищий рівень доходу був зафіксований у 2023 році, коли підприємство отримало понад 7 млрд грн виручки від реалізації продукції. [14]

Позитивною є також динаміка чистого прибутку, який у 2023 році перевищив 1 млрд грн. Це свідчить про ефективність фінансового менеджменту, оптимізацію витрат та результативність інноваційної політики підприємства.

Водночас у 2024 році спостерігалось певне зниження фінансових результатів, що було пов'язано зі складною макроекономічною ситуацією, інфляційними процесами та зростанням логістичних витрат.

Аналіз виробничих витрат демонструє тенденцію до їх збільшення у 2020–2023 роках, що пояснюється подорожчанням енергоносіїв, сировини та транспортних послуг. Проте у 2024 році підприємству вдалося скоротити рівень витрат шляхом оптимізації виробничих процесів і підвищення ефективності використання ресурсів. [2]

Капітальні інвестиції АТ «Фармак» упродовж досліджуваного періоду залишалися на високому рівні, що свідчить про орієнтацію підприємства на довгостроковий розвиток та технологічне оновлення виробництва. Особливу увагу компанія приділяє модернізації виробничих потужностей, автоматизації процесів та впровадженню інноваційних технологій.

Важливою складовою діяльності підприємства є функціонування інтегрованої системи управління бізнесом, побудованої на принципах міжнародних стандартів ISO та належних практик фармацевтичної діяльності GxP. Система управління охоплює стандарти якості, екологічного менеджменту, енергетичного менеджменту, охорони праці та безпеки продукції. [1]

АТ «Фармак» активно впроваджує ризик-орієнтований підхід до управління всіма бізнес-процесами, приділяючи значну увагу безперервному вдосконаленню системи управління, підвищенню компетентності персоналу, розвитку інновацій та забезпеченню прозорості управлінських процесів. Компанія також дотримується принципів ESG та Цілей сталого розвитку ООН, що свідчить про високий рівень соціальної та екологічної відповідальності підприємства.

Одним із ключових елементів інтегрованої системи управління підприємства є процес внутрішнього аудиту, який забезпечує оцінювання ефективності системи менеджменту якості, своєчасне виявлення відхилень та формування рекомендацій щодо вдосконалення діяльності підприємства. Саме

внутрішній аудит виступає важливим інструментом забезпечення стабільності функціонування підприємства та підвищення результативності системи контролю.

Діяльність АТ «Фармак» характеризується високим рівнем інноваційної активності, що є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на фармацевтичному ринку. Компанія систематично інвестує значні фінансові ресурси у проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, розроблення нових лікарських засобів та вдосконалення існуючих технологій виробництва. Інноваційна діяльність підприємства спрямована на створення сучасних ефективних препаратів, розширення асортименту продукції та підвищення рівня відповідності міжнародним стандартам якості [20-21].

Важливою складовою розвитку АТ «Фармак» є активна зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Продукція компанії експортується до багатьох країн Європи, Азії, Близького Сходу та СНД, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності лікарських засобів на міжнародному ринку. Розширення географії експорту сприяє диверсифікації ринків збуту, зниженню залежності від внутрішнього ринку та підвищенню фінансової стійкості підприємства [14].

Основні напрями міжнародної діяльності АТ «Фармак» наведено у табл. 2.3. [20]

Таблиця 2.3

Основні напрями міжнародної діяльності АТ «Фармак»

Напрямок діяльності	Характеристика
Експорт продукції	Постачання лікарських засобів на міжнародні ринки
Міжнародна сертифікація	Підтвердження відповідності міжнародним стандартам якості
Співпраця з іноземними партнерами	Реалізація спільних наукових та інвестиційних проєктів
Міжнародні дослідження	Участь у міжнародних наукових програмах
Розширення виробничої присутності	Створення виробничих потужностей за кордоном

Важливим елементом організаційно-економічного розвитку підприємства є система управління персоналом. АТ «Фармак» приділяє значну увагу формуванню висококваліфікованого кадрового потенціалу, оскільки саме персонал виступає одним із ключових ресурсів забезпечення ефективності діяльності підприємства. Компанія реалізує програми професійного розвитку працівників, проводить внутрішні тренінги, навчання та підвищення кваліфікації персоналу [28].

Система управління персоналом підприємства базується на принципах мотивації, професійного розвитку, соціальної відповідальності та формування корпоративної культури. Основні напрями кадрової політики АТ «Фармак» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні напрями кадрової політики АТ «Фармак»

Напрямок кадрової політики	Характеристика
Професійний розвиток	Навчання та підвищення кваліфікації працівників
Мотивація персоналу	Використання матеріальних і нематеріальних стимулів
Соціальна підтримка	Забезпечення соціальних гарантій та програм підтримки
Формування корпоративної культури	Розвиток командної роботи та корпоративних цінностей
Оцінювання персоналу	Контроль результативності діяльності працівників

Значну увагу підприємство приділяє питанням соціальної та екологічної відповідальності. АТ «Фармак» активно впроваджує принципи ESG та реалізує програми, спрямовані на зменшення негативного впливу виробництва на навколишнє середовище, раціональне використання ресурсів та підтримку соціальних ініціатив. Екологічна політика підприємства передбачає впровадження енергоощадних технологій, зниження рівня викидів та оптимізацію використання природних ресурсів [2].

Основні напрями соціальної та екологічної діяльності АТ «Фармак» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Соціальна та екологічна діяльність АТ «Фармак»

Напрямок діяльності	Основний зміст
Екологічна відповідальність	Мінімізація впливу виробництва на довкілля
Енергоефективність	Використання енергоощадних технологій
Соціальні програми	Підтримка працівників та соціальних ініціатив
Благодійна діяльність	Участь у гуманітарних та медичних проєктах
ESG-політика	Дотримання принципів сталого розвитку

В умовах воєнного стану та нестабільності зовнішнього середовища АТ «Фармак» продемонструвало високий рівень адаптивності та стійкості функціонування. Підприємство змогло забезпечити безперервність виробничих процесів, підтримати логістичні ланцюги постачання та зберегти стабільність забезпечення населення лікарськими засобами. Це свідчить про ефективність системи управління ризиками та високий рівень діяльності підприємства [28].

Крім того, важливою конкурентною перевагою АТ «Фармак» є високий рівень цифровізації бізнес-процесів. Підприємство активно використовує сучасні інформаційні технології, автоматизовані системи управління виробництвом та цифрові інструменти контролю, що дозволяє підвищити оперативність управління, забезпечити прозорість діяльності та підвищити ефективність внутрішнього контролю [20].

Таким чином, АТ «Фармак» є сучасним високотехнологічним підприємством фармацевтичної галузі, яке поєднує інноваційний розвиток, міжнародну орієнтацію, високий рівень організації управління та ефективну систему внутрішнього контролю. Комплексний підхід до управління діяльністю підприємства забезпечує його стабільне функціонування, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до сучасних викликів зовнішнього середовища.

2.2. Особливості інтегрованої системи управління АТ «Фармак»

Система управління АТ «Фармак» є комплексною інтегрованою моделлю управління підприємством, яка поєднує сучасні підходи стратегічного менеджменту, міжнародні стандарти якості, ризик-орієнтоване управління та принципи сталого розвитку. Її функціонування спрямоване на забезпечення високої ефективності виробничих процесів, підтримання конкурентоспроможності підприємства, досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільного розвитку компанії в умовах динамічного зовнішнього середовища [19].

Особливістю системи управління АТ «Фармак» є її орієнтація на міжнародні стандарти ведення бізнесу та належні практики фармацевтичної діяльності. Компанія впровадила інтегровану систему управління (ІСУ), яка охоплює ключові напрями діяльності підприємства: управління якістю, екологічний менеджмент, охорону праці, енергетичний менеджмент, управління безпечністю продукції та ризиками.

Для наочнішого відображення структури та ключових складових інтегрованої системи управління АТ «Фармак» доцільно розглянути її схематичне представлення (рис. 2.1) [14].

Основною метою системи управління підприємства є забезпечення ефективного функціонування всіх бізнес-процесів, підвищення якості продукції, мінімізація ризиків та задоволення потреб споживачів, партнерів і персоналу. Водночас система управління спрямована на забезпечення інноваційного розвитку підприємства та підтримання його лідерських позицій на фармацевтичному ринку.



Рис. 2.1. Система управління АТ «Фармак»

Інтегрована система управління АТ «Фармак» базується на міжнародних стандартах, характеристику яких наведено у табл. 2.6. [1-2, 14-16]

Таблиця 2.6

Міжнародні стандарти, впроваджені в системі управління АТ «Фармак»

Стандарт	Характеристика	Основне призначення
GMP (Good Manufacturing Practice)	Належна виробнича практика	Забезпечення якості та безпечності лікарських засобів
ISO 9001	Система менеджменту якості	Підвищення ефективності управління якістю
ISO 13485	Система управління медичними виробами	Контроль якості медичних виробів
ISO 14001	Система екологічного менеджменту	Мінімізація негативного впливу на довкілля
ISO 22000	Система управління безпечністю продукції	Забезпечення безпечності продукції
ISO 45001	Система управління охороною праці	Створення безпечних умов праці
ISO 50001	Система енергетичного менеджменту	Підвищення енергоефективності підприємства

Функціонування системи управління АТ «Фармак» ґрунтується на принципах процесного та ризик-орієнтованого підходу. Це означає, що всі бізнес-процеси підприємства розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної системи, а управлінські рішення приймаються з урахуванням можливих ризиків та їх впливу на результати діяльності підприємства [28].

Важливе місце у системі управління підприємством займає стратегічне управління, яке спрямоване на формування довгострокових напрямів розвитку компанії. Основні стратегічні пріоритети АТ «Фармак» наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Стратегічні напрями розвитку АТ «Фармак»

Стратегічний напрям	Характеристика
Інноваційний розвиток	Розроблення нових лікарських засобів та впровадження сучасних технологій
Міжнародна експансія	Розширення присутності на зовнішніх ринках
Модернізація виробництва	Оновлення виробничих потужностей та автоматизація процесів
Цифровізація управління	Використання сучасних інформаційних технологій
Сталий розвиток	Впровадження ESG-принципів та екологічної відповідальності
Розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації та мотивації працівників

Організаційна структура управління АТ «Фармак» побудована за функціональним принципом та забезпечує ефективну координацію діяльності всіх структурних підрозділів підприємства. Система управління включає стратегічний, тактичний та операційний рівні управління, що дозволяє забезпечити чіткий розподіл функцій, повноважень і відповідальності між керівниками різних рівнів [24].

На стратегічному рівні управління ключову роль відіграють наглядова рада та вище керівництво компанії, які визначають основні напрями розвитку підприємства, формують корпоративну політику та контролюють реалізацію стратегічних цілей. Тактичний рівень управління представлений керівниками

функціональних підрозділів, які відповідають за організацію діяльності окремих напрямів роботи підприємства. Операційний рівень забезпечує безпосередню реалізацію виробничих, логістичних, фінансових та адміністративних процесів.

Одним із ключових елементів системи управління АТ «Фармак» є система менеджменту якості, яка забезпечує контроль якості продукції на всіх етапах виробничого циклу — від закупівлі сировини до реалізації готових лікарських засобів. Важливу роль у забезпеченні результативності системи управління відіграє внутрішній аудит, який дозволяє оцінювати ефективність функціонування бізнес-процесів, виявляти недоліки та формувати рекомендації щодо їх усунення [23].

Особливу увагу підприємство приділяє управлінню персоналом, оскільки високий рівень професійної компетентності працівників є важливою передумовою ефективного функціонування системи управління. Компанія систематично проводить навчання, підвищення кваліфікації та оцінювання персоналу, а також впроваджує сучасні мотиваційні механізми.

В умовах цифрової трансформації економіки АТ «Фармак» активно впроваджує сучасні інформаційні технології в управлінські процеси. Використання цифрових платформ, автоматизованих систем управління виробництвом та електронного документообігу дозволяє підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, забезпечити прозорість бізнес-процесів та підвищити ефективність контролю діяльності підприємства [22].

Ключові елементи системи управління АТ «Фармак» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Основні складові системи управління АТ «Фармак»

Складова системи управління	Основний зміст
Стратегічне управління	Формування довгострокових цілей та напрямів розвитку
Управління якістю	Контроль якості продукції та відповідність міжнародним стандартам

Фінансове управління	Управління фінансовими ресурсами та інвестиціями
Управління персоналом	Розвиток кадрового потенціалу та мотивація працівників
Внутрішній контроль та аудит	Моніторинг діяльності та оцінка ефективності процесів
Інноваційне управління	Розроблення нових технологій та лікарських препаратів
Екологічне управління	Мінімізація впливу на довкілля та раціональне використання ресурсів
Цифрове управління	Автоматизація бізнес-процесів та використання ІТ-технологій

Таким чином, система управління АТ «Фармак» є сучасною інтегрованою моделлю управління підприємством, яка базується на міжнародних стандартах, принципах сталого розвитку та інноваційного менеджменту. Ефективне функціонування системи управління забезпечує високий рівень конкурентоспроможності підприємства, стабільність його діяльності та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

2.3. Внутрішній контроль та аудит у системі управління АТ «Фармак»

В умовах сучасного розвитку фармацевтичної галузі внутрішній контроль та аудит набувають особливого значення як важливі складові системи управління підприємством. Для АТ «Фармак» ефективне функціонування внутрішнього контролю є необхідною передумовою забезпечення стабільності виробничих процесів, дотримання міжнародних стандартів якості, мінімізації ризиків та підтримання високого рівня конкурентоспроможності підприємства на національному й міжнародному ринках [11].

На підприємстві впроваджена інтегрована система управління, яка функціонує відповідно до міжнародних стандартів якості та принципів належних фармацевтичних практик. Для оцінювання результативності інтегрованої системи управління застосовується комплекс зовнішніх і внутрішніх методів контролю. Зовнішній контроль реалізується шляхом проходження сертифікаційних, ресертифікаційних та наглядових аудитів, які

проводяться вітчизняними й міжнародними органами сертифікації. Водночас внутрішній контроль базується на постійно діючій системі внутрішніх аудитів, спрямованих на виявлення невідповідностей, оцінювання ефективності бізнес-процесів та визначення напрямів удосконалення діяльності підприємства [9-11].

Внутрішній аудит у системі управління АТ «Фармак» виступає одним із ключових інструментів забезпечення результативності інтегрованої системи управління. Його основною метою є перевірка відповідності діяльності підприємства вимогам міжнародних стандартів, внутрішніх нормативних документів, галузевих регламентів та законодавчих актів. Крім того, внутрішній аудит спрямований на виявлення «вузьких місць» у функціонуванні процесів, оцінювання ефективності системи менеджменту та формування рекомендацій щодо її вдосконалення [14015].

Основні цілі внутрішнього аудиту АТ «Фармак» наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Основні цілі внутрішнього аудиту АТ «Фармак»

Ціль внутрішнього аудиту	Характеристика
Перевірка відповідності	Контроль дотримання міжнародних стандартів, внутрішніх регламентів і нормативних вимог
Виявлення невідповідностей	Встановлення помилок, порушень та проблемних аспектів діяльності
Оцінка ефективності процесів	Аналіз результативності бізнес-процесів та системи управління
Мінімізація ризиків	Попередження можливих ризиків та негативних наслідків
Формування рекомендацій	Розроблення заходів щодо вдосконалення діяльності підприємства
Підвищення якості управління	Забезпечення постійного поліпшення інтегрованої системи управління

Проведення внутрішніх аудитів на підприємстві здійснюється відповідно до затверджених внутрішніх процедур та регламентів. Методика проведення аудиту визначається письмовими документами системи управління якістю, що є обов'язковими для виконання всіма структурними підрозділами підприємства.

На АТ «Фармак» застосовуються планові та позапланові внутрішні аудити. Планові аудити проводяться відповідно до затвердженого річного плану

перевірок, тоді як позапланові аудити організовуються у випадках виникнення критичних ситуацій або необхідності оперативного реагування на проблеми у функціонуванні підприємства. Основні види внутрішніх аудитів наведено у табл. 2.10 [4, 7-8].

Позапланові аудити можуть проводитися у випадках відкликання продукції, отримання неякісної сировини, виникнення значної кількості браку, виявлення критичних невідповідностей або суттєвих змін законодавчих вимог. Такий підхід дозволяє підприємству оперативно реагувати на потенційні загрози та мінімізувати можливі негативні наслідки для діяльності підприємства.

Таблиця 2.10

Види внутрішніх аудитів АТ «Фармак»

Вид аудиту	Характеристика
Плановий аудит	Проводиться відповідно до затвердженого річного плану
Позаплановий аудит	Організовується у разі виникнення критичних невідповідностей або ризикових ситуацій
Наглядний аудит	Проводиться для контролю виконання коригувальних заходів
Ресертифікаційний аудит	Спрямований на підтвердження відповідності міжнародним стандартам

Важливим елементом системи внутрішнього контролю є планування аудитів. Річний план внутрішніх аудитів формується відповідальною особою відділу управління якістю за погодженням із керівництвом підприємства та затверджується заступником директора з якості. Планування аудитів здійснюється з урахуванням важливості процесів, результатів попередніх перевірок, змін у діяльності підприємства та екологічних аспектів функціонування виробництва [12].

Особливе значення у системі внутрішнього контролю АТ «Фармак» має діяльність аудиторської групи. До складу аудиторської групи включаються компетентні працівники підприємства, які пройшли спеціальну підготовку та

внесені до Реєстру внутрішніх аудиторів. Аудитори повинні володіти необхідними знаннями у сфері управління якістю, екологічного менеджменту та методики проведення аудитів [28].

Основні вимоги до аудиторської групи наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Основні вимоги до формування аудиторської групи АТ «Фармак»

Вимога	Зміст
Компетентність	Наявність професійних знань та досвіду у сфері управління якістю
Незалежність	Аудитор не може перевіряти власний структурний підрозділ
Об'єктивність	Неупереджене оцінювання результатів діяльності
Кваліфікація	Наявність сертифіката внутрішнього аудитора
Відповідальність	Персональна відповідальність за достовірність результатів аудиту

Координацію діяльності аудиторської групи здійснює головний аудитор, який організовує проведення перевірки, розподіляє обов'язки між членами групи, координує взаємодію з працівниками підрозділів та формує підсумковий звіт за результатами аудиту.

Важливою складовою системи внутрішнього контролю є процес документування результатів аудиту. За підсумками перевірки формується звіт, у якому відображаються виявлені невідповідності, аналіз причин їх виникнення, рекомендації щодо усунення недоліків та пропозиції з удосконалення інтегрованої системи управління. Контроль виконання коригувальних і запобіжних заходів здійснюється відділом управління якістю [20].

Система внутрішнього контролю АТ «Фармак» ґрунтується на принципах незалежності, системності, безперервності, ризик-орієнтованого підходу та постійного вдосконалення. Її функціонування сприяє забезпеченню високого рівня якості продукції, підвищенню ефективності управлінських процесів, мінімізації виробничих ризиків та підтриманню відповідності міжнародним стандартам.

Водночас внутрішній контроль у системі управління АТ «Фармак» виконує не лише функцію перевірки відповідності діяльності встановленим вимогам, а й виступає важливим інструментом стратегічного та оперативного управління підприємством. Його роль полягає у забезпеченні ефективної взаємодії між структурними підрозділами, своєчасному виявленні відхилень у бізнес-процесах та формуванні інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [24].

У сучасних умовах функціонування фармацевтичного ринку внутрішній контроль набуває особливої актуальності через високий рівень регуляторних вимог, необхідність дотримання міжнародних стандартів GMP та підвищення рівня ризиків, пов'язаних із виробництвом лікарських засобів. Саме тому в АТ «Фармак» система внутрішнього контролю інтегрована у всі основні бізнес-процеси підприємства та охоплює виробничу, фінансову, логістичну, кадрову й управлінську діяльність.

Важливою складовою системи внутрішнього контролю підприємства є контроль виробничих процесів. Він передбачає постійний моніторинг якості сировини, дотримання технологічних регламентів, контроль умов виробництва та відповідність готової продукції міжнародним стандартам якості. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики виробничих помилок, забезпечити стабільність технологічних процесів і підтримувати високий рівень безпечності продукції.

Основні напрями внутрішнього контролю в системі управління АТ «Фармак» наведено у табл. 2.12 [23].

Таблиця 2.12

Основні напрями внутрішнього контролю АТ «Фармак»

Напрямок контролю	Характеристика
Виробничий контроль	Контроль якості продукції та дотримання технологічних стандартів
Фінансовий контроль	Аналіз фінансових ресурсів, витрат та фінансових результатів
Управлінський контроль	Оцінювання ефективності управлінських рішень
Кадровий контроль	Контроль дотримання посадових обов'язків та рівня кваліфікації

	персоналу
Логістичний контроль	Контроль постачання, зберігання та транспортування продукції
Інформаційний контроль	Захист інформаційних ресурсів та контроль документообігу

Важливе місце в системі внутрішнього контролю АТ «Фармак» займає фінансовий контроль, який забезпечує раціональне використання фінансових ресурсів підприємства, контроль витрат та оцінювання ефективності фінансово-господарської діяльності. Завдяки функціонуванню фінансового контролю підприємство має можливість своєчасно виявляти фінансові ризики, попереджати неефективне використання ресурсів та забезпечувати стабільність фінансового стану.

Особливого значення набуває управлінський контроль, який забезпечує оцінювання результативності управлінських рішень та рівня досягнення стратегічних цілей підприємства. Управлінський контроль сприяє координації діяльності структурних підрозділів, оптимізації бізнес-процесів та підвищенню ефективності системи менеджменту загалом [10].

У сучасних умовах цифровізації бізнес-процесів АТ «Фармак» активно впроваджує автоматизовані системи контролю та інформаційні технології управління. Використання ERP-систем, електронного документообігу та цифрових платформ дозволяє підвищити оперативність отримання інформації, забезпечити прозорість контрольних процедур та мінімізувати вплив людського фактора на результати контролю [9].

Основні переваги автоматизації внутрішнього контролю наведено у табл. 2.13.

Суттєву роль у системі внутрішнього контролю відіграє управління ризиками. АТ «Фармак» використовує ризик-орієнтований підхід до організації контрольної діяльності, що дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їх вплив на діяльність підприємства та розробляти заходи щодо мінімізації негативних наслідків.

Таблиця 2.13

Переваги автоматизації системи внутрішнього контролю АТ «Фармак»

Перевага	Характеристика
Оперативність контролю	Швидке отримання та обробка інформації
Зниження ризику помилок	Мінімізація впливу людського фактора
Прозорість процесів	Підвищення рівня контролю за діяльністю підрозділів
Оптимізація документообігу	Скорочення часу обробки документації
Підвищення ефективності управління	Прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень

У процесі функціонування системи внутрішнього контролю підприємство стикається з певними проблемами та викликами, серед яких зростання кіберризиків, необхідність постійного оновлення нормативної бази, високі витрати на автоматизацію процесів та потреба у висококваліфікованих фахівцях у сфері аудиту й контролю [1-2, 10-13].

Основні проблеми функціонування системи внутрішнього контролю АТ «Фармак» наведено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Проблеми функціонування системи внутрішнього контролю АТ «Фармак»

Проблема	Можливі наслідки
Часті зміни нормативних вимог	Необхідність постійного оновлення контрольних процедур
Зростання кіберризиків	Загроза втрати інформаційних ресурсів
Висока вартість цифровізації	Значні витрати на модернізацію ІТ-систем
Потреба у кваліфікованих кадрах	Необхідність постійного професійного навчання
Зовнішня нестабільність	Підвищення рівня виробничих та фінансових ризиків

Попри наявні виклики, система внутрішнього контролю АТ «Фармак» характеризується високим рівнем організації та ефективності. Її функціонування забезпечує стабільність виробничих процесів, підтримання

високого рівня якості продукції, своєчасне виявлення відхилень та формування умов для постійного вдосконалення системи управління підприємством [24].

Отже, внутрішній контроль та аудит займають стратегічно важливе місце у системі управління АТ «Фармак» та виступають дієвим інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємства. Інтеграція контрольних процедур у систему управління сприяє підвищенню результативності бізнес-процесів, зміцненню конкурентних переваг підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таким чином, внутрішній контроль та аудит займають важливе місце в системі управління АТ «Фармак» і виступають дієвим інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємства. Завдяки функціонуванню сучасної системи внутрішнього аудиту підприємство забезпечує стабільність виробничих процесів, підтримує високий рівень якості продукції та створює передумови для безперервного вдосконалення інтегрованої системи управління.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ АТ «ФАРМАК»

3.1. Удосконалення системи внутрішнього контролю в управлінні АТ «Фармак»

В умовах посилення конкуренції на фармацевтичному ринку, цифровізації бізнес-процесів та зростання рівня зовнішніх ризиків особливого значення набуває питання вдосконалення системи внутрішнього контролю підприємства. Для АТ «Фармак» система внутрішнього контролю є важливим інструментом забезпечення стабільності виробничих процесів, підтримання високого рівня якості продукції, мінімізації ризиків та підвищення результативності управлінської діяльності. Разом із тим сучасні умови господарювання вимагають постійного оновлення контрольних механізмів, адаптації системи управління до цифрових трансформацій та впровадження сучасних підходів до організації контрольної діяльності.

Важливою передумовою вдосконалення системи внутрішнього контролю АТ «Фармак» є забезпечення інтеграції контрольних процедур у загальну систему стратегічного управління підприємством. Контроль повинен виконувати не лише функцію виявлення помилок та відхилень, а й виступати інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

Для забезпечення ефективності системи внутрішнього контролю доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення організаційної структури контролю, автоматизацію контрольних процесів, підвищення рівня професійної підготовки персоналу та впровадження сучасних ризик-орієнтованих методів управління.

Основні напрями вдосконалення системи внутрішнього контролю АТ «Фармак» наведено у табл. 3.1.

Основні напрями вдосконалення системи внутрішнього контролю АТ
«Фармак»

Напрямок удосконалення	Основний зміст	Очікуваний результат
Автоматизація контрольних процесів	Впровадження сучасних ERP- та BI-систем	Підвищення оперативності контролю
Розвиток ризик-орієнтованого підходу	Ідентифікація та оцінювання ризиків	Мінімізація виробничих і фінансових ризиків
Удосконалення внутрішнього аудиту	Розширення функцій аудиторської служби	Підвищення ефективності управління
Підвищення кваліфікації персоналу	Навчання та сертифікація працівників	Зростання професійної компетентності
Цифровізація документообігу	Перехід до електронного документообігу	Скорочення часу обробки інформації
Посилення інформаційної безпеки	Впровадження систем кіберзахисту	Захист інформаційних ресурсів

Одним із ключових напрямів удосконалення системи внутрішнього контролю є цифровізація управлінських та контрольних процесів. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє забезпечити автоматизований моніторинг діяльності підрозділів, оперативне виявлення відхилень та формування аналітичної інформації для керівництва підприємства.

Для наочного відображення основних напрямів модернізації системи внутрішнього контролю доцільно використати відповідну схему (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Напрями удосконалення системи внутрішнього контролю АТ

«Фармак»

Як показано на рис. 3.1, удосконалення системи внутрішнього контролю АТ «Фармак» повинно здійснюватися комплексно та охоплювати організаційні, інформаційні, кадрові й технологічні складові управління. Особливого значення набуває впровадження цифрових технологій, які забезпечують прозорість бізнес-процесів та оперативність прийняття управлінських рішень.

Важливим напрямом удосконалення системи контролю є розвиток ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, зростання логістичних загроз, кіберризиків та змін нормативно-правового регулювання підприємство повинно забезпечувати постійний моніторинг ризиків та своєчасне реагування на потенційні загрози.

Основні етапи впровадження ризик-орієнтованого контролю наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Етапи впровадження ризик-орієнтованого підходу до внутрішнього контролю

Етап	Зміст
Ідентифікація ризиків	Виявлення потенційних загроз діяльності підприємства
Аналіз ризиків	Оцінювання ймовірності виникнення ризиків
Оцінювання впливу	Визначення можливих наслідків ризикових ситуацій
Розроблення заходів реагування	Формування механізмів мінімізації ризиків
Моніторинг ризиків	Постійне спостереження за рівнем ризиків
Контроль результатів	Оцінювання ефективності впроваджених заходів

Суттєву роль у процесі вдосконалення системи внутрішнього контролю відіграє внутрішній аудит. Для АТ «Фармак» доцільним є розширення функцій внутрішнього аудиту від суто контрольної діяльності до аналітично-консультаційної підтримки управлінських процесів. Це дозволить підвищити якість стратегічного управління, покращити координацію діяльності структурних підрозділів та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Крім того, важливим напрямом розвитку системи контролю є підвищення рівня професійної компетентності працівників контрольних служб. У сучасних

умовах аудитори та фахівці з внутрішнього контролю повинні володіти знаннями у сфері цифрових технологій, ризик-менеджменту, міжнародних стандартів якості та аналітичних методів управління.

Для підвищення результативності системи внутрішнього контролю АТ «Фармак» доцільно впровадити комплексну програму професійного розвитку персоналу, основні складові якої наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Основні напрями професійного розвитку персоналу системи внутрішнього контролю

Важливим елементом модернізації системи контролю є забезпечення високого рівня інформаційної безпеки підприємства. Зростання рівня цифровізації бізнес-процесів супроводжується збільшенням кіберризиків, що потребує впровадження сучасних систем захисту інформації, резервного копіювання даних та контролю доступу до інформаційних ресурсів.

Очікувані результати впровадження заходів щодо вдосконалення системи внутрішнього контролю наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Очікувані результати вдосконалення системи внутрішнього контролю АТ
«Фармак»

Захід	Очікуваний результат
Автоматизація контролю	Підвищення швидкості обробки інформації
Розвиток внутрішнього аудиту	Підвищення ефективності управлінських рішень
Впровадження ризик-менеджменту	Зниження рівня ризиків
Навчання персоналу	Підвищення професійного рівня працівників
Цифровізація документообігу	Оптимізація управлінських процесів
Посилення кібербезпеки	Захист інформаційних активів підприємства

Таким чином, удосконалення системи внутрішнього контролю АТ «Фармак» повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, який поєднує цифровізацію управління, розвиток ризик-орієнтованого контролю, модернізацію внутрішнього аудиту та підвищення професійного рівня персоналу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності системи управління підприємством, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню стабільного розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

3.2. Розвиток ризик-орієнтованого підходу в системі внутрішнього контролю АТ «Фармак»

У сучасних умовах господарювання одним із ключових напрямів підвищення ефективності системи внутрішнього контролю підприємства є впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління. Для АТ «Фармак», діяльність якого пов'язана з високими вимогами до якості продукції, безпечності виробничих процесів та відповідності міжнародним стандартам, ефективне управління ризиками виступає необхідною передумовою забезпечення стабільності функціонування підприємства та підтримання його конкурентних переваг.

Ризик-орієнтований підхід у системі внутрішнього контролю передбачає систематичну ідентифікацію, аналіз, оцінювання та моніторинг потенційних ризиків, які можуть негативно впливати на результати діяльності підприємства. Його основною метою є не лише мінімізація можливих втрат, а й формування ефективної системи превентивного управління, здатної своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для фармацевтичних підприємств особливого значення набуває контроль ризиків, пов'язаних із виробничими процесами, забезпеченням якості продукції, інформаційною безпекою, логістикою, фінансовою стабільністю та дотриманням міжнародних регуляторних вимог. Саме тому АТ «Фармак» активно впроваджує елементи ризик-менеджменту у всі ключові бізнес-процеси підприємства.

Основні види ризиків у діяльності АТ «Фармак» наведено у табл. 3.4.

Важливим елементом ризик-орієнтованого підходу є процес оцінювання рівня ризиків та визначення їх критичності для діяльності підприємства. Для цього доцільно використовувати матрицю оцінювання ризиків, яка дозволяє класифікувати ризики залежно від ймовірності їх виникнення та рівня впливу на діяльність підприємства.

Основні види ризиків у діяльності АТ «Фармак»

Вид ризику	Характеристика	Можливі наслідки
Виробничий ризик	Порушення технологічних процесів	Зниження якості продукції
Фінансовий ризик	Нестабільність валютного курсу, інфляція	Зростання витрат та фінансові втрати
Логістичний ризик	Порушення постачання сировини	Затримка виробництва
Кадровий ризик	Нестача кваліфікованого персоналу	Зниження ефективності діяльності
Інформаційний ризик	Кіберзагрози та витік інформації	Порушення інформаційної безпеки
Регуляторний ризик	Зміни законодавства та стандартів	Необхідність адаптації діяльності
Репутаційний ризик	Погіршення іміджу підприємства	Втрата довіри споживачів

Для наочнішого представлення процесу оцінювання ризиків доцільно використати відповідну схему (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Етапи реалізації ризик-орієнтованого підходу в системі внутрішнього контролю АТ «Фармак»

Після рисунка доцільно зазначити, що реалізація ризик-орієнтованого підходу включає декілька послідовних етапів: ідентифікацію ризиків, їх оцінювання, визначення пріоритетності, розроблення заходів реагування, моніторинг та контроль ефективності впроваджених рішень.

Особливу роль у системі ризик-менеджменту АТ «Фармак» відіграє внутрішній аудит, який забезпечує оцінювання ефективності контрольних процедур та виявлення потенційних загроз діяльності підприємства. Внутрішній аудит дозволяє не лише виявляти наявні проблеми, а й прогнозувати можливі ризики та формувати рекомендації щодо їх мінімізації.

Основні функції внутрішнього аудиту в системі управління ризиками наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Функції внутрішнього аудиту в системі управління ризиками АТ «Фармак»

Функція	Характеристика
Ідентифікація ризиків	Виявлення потенційних загроз діяльності
Аналітична функція	Оцінювання рівня та наслідків ризиків
Контрольна функція	Перевірка ефективності контрольних процедур
Консультаційна функція	Надання рекомендацій керівництву
Моніторингова функція	Постійне спостереження за змінами ризиків
Превентивна функція	Попередження виникнення критичних ситуацій

В умовах цифровізації бізнес-процесів особливої актуальності набувають ризики інформаційної безпеки. Зростання рівня автоматизації управлінських процесів та використання цифрових платформ потребує впровадження сучасних механізмів захисту інформаційних ресурсів підприємства.

З метою підвищення рівня інформаційної безпеки АТ «Фармак» доцільно реалізувати комплекс заходів, наведених у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Заходи підвищення інформаційної безпеки АТ «Фармак»

Захід	Очікуваний результат
Впровадження систем кіберзахисту	Захист інформаційних ресурсів
Контроль доступу до даних	Обмеження несанкціонованого доступу
Резервне копіювання інформації	Збереження важливих даних
Навчання персоналу	Підвищення рівня кіберграмотності
Використання антивірусного ПЗ	Запобігання кібератакам
Постійний моніторинг ІТ-систем	Своєчасне виявлення загроз

Крім інформаційних ризиків, важливе значення для підприємства мають фінансові ризики, які виникають унаслідок нестабільності економічного середовища, валютних коливань, інфляційних процесів та змін податкового законодавства. Ефективне управління фінансовими ризиками дозволяє підприємству забезпечити стабільність фінансових результатів та підтримувати інвестиційну привабливість.

Для підвищення результативності ризик-орієнтованого підходу доцільно впровадити систему автоматизованого моніторингу ризиків, яка забезпечуватиме оперативне отримання інформації про зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Основні переваги впровадження ризик-орієнтованого підходу в системі внутрішнього контролю наведено на рис. 3.4.

Після рисунка доцільно зазначити, що використання ризик-орієнтованого підходу дозволяє підвищити рівень ефективності управлінських рішень, забезпечити своєчасне реагування на потенційні загрози, мінімізувати фінансові та виробничі втрати, а також підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.



Рис. 3.4. Переваги впровадження ризик-орієнтованого підходу в системі внутрішнього контролю АТ «Фармак»

Важливим напрямом удосконалення системи управління ризиками є формування ризик-орієнтованої корпоративної культури, яка передбачає усвідомлення працівниками важливості контролю ризиків та відповідальності за результати своєї діяльності. Для цього необхідно забезпечити ефективну систему внутрішніх комунікацій, регулярне навчання персоналу та залучення працівників до процесів управління ризиками.

Основні напрями формування ризик-орієнтованої корпоративної культури наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Напрями формування ризик-орієнтованої корпоративної культури АТ «Фармак»

Напрямок	Характеристика
Навчання персоналу	Проведення тренінгів та семінарів
Внутрішні комунікації	Інформування працівників про ризики
Мотивація персоналу	Заохочення до дотримання контрольних процедур
Підвищення відповідальності	Формування культури контролю
Участь працівників у ризик-менеджменті	Залучення персоналу до оцінювання ризиків

Таким чином, розвиток ризик-орієнтованого підходу в системі внутрішнього контролю АТ «Фармак» є важливим напрямом удосконалення системи управління підприємством. Впровадження сучасних механізмів управління ризиками, автоматизація контрольних процедур, посилення інформаційної безпеки та формування ризик-орієнтованої корпоративної культури сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства, мінімізації ризиків та забезпеченню стабільного розвитку АТ «Фармак» у довгостроковій перспективі.

3.3. Цифровізація та автоматизація системи внутрішнього контролю АТ «Фармак»

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки одним із ключових напрямів підвищення ефективності системи внутрішнього контролю підприємства є впровадження цифрових технологій та автоматизація контрольних процесів. Для АТ «Фармак», яке функціонує в умовах високої конкуренції, значного рівня регуляторних вимог та необхідності дотримання міжнародних стандартів якості, цифровізація системи внутрішнього контролю виступає важливою передумовою забезпечення стабільності діяльності підприємства та підвищення результативності управлінських процесів.

Автоматизація внутрішнього контролю дозволяє забезпечити оперативність отримання інформації, підвищити точність обробки даних, мінімізувати вплив людського фактора та забезпечити прозорість бізнес-процесів. У сучасних умовах підприємства фармацевтичної галузі активно впроваджують ERP-системи, CRM-платформи, цифровий документообіг, системи моніторингу виробництва та інструменти бізнес-аналітики, що створює передумови для формування інтегрованої цифрової системи управління контролем.

Для АТ «Фармак» цифровізація системи внутрішнього контролю має стратегічне значення, оскільки підприємство здійснює значний обсяг виробничих, фінансових, логістичних та інформаційних операцій, які потребують постійного моніторингу та координації. Впровадження сучасних цифрових рішень дозволяє забезпечити підвищення ефективності внутрішнього аудиту, оптимізацію контрольних процедур та своєчасне реагування на потенційні ризики.

Основні напрями цифровізації системи внутрішнього контролю АТ «Фармак» наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Основні напрями цифровізації системи внутрішнього контролю АТ
«Фармак»

Напрямок цифровізації	Характеристика	Очікуваний результат
Впровадження ERP-систем	Автоматизація управління ресурсами підприємства	Підвищення ефективності управління
Електронний документообіг	Автоматизація обробки документації	Скорочення часу обробки інформації
ВІ-аналітика	Використання систем бізнес-аналітики	Підвищення якості управлінських рішень
Автоматизований моніторинг	Контроль виробничих і фінансових процесів у реальному часі	Оперативне виявлення відхилень
Цифровий аудит	Використання цифрових інструментів внутрішнього аудиту	Підвищення точності перевірок
Кібербезпека	Захист інформаційних ресурсів підприємства	Мінімізація кіберризиків

Одним із ключових елементів цифровізації внутрішнього контролю є впровадження ERP-систем, які забезпечують інтеграцію всіх бізнес-процесів підприємства в єдину інформаційну систему. Використання ERP-технологій дозволяє автоматизувати процеси обліку, фінансового контролю, управління запасами, логістики та виробництва, що сприяє підвищенню ефективності управління підприємством загалом. Особливого значення для АТ «Фармак» набуває автоматизація внутрішнього аудиту. Використання цифрових платформ дозволяє аудиторам оперативно аналізувати великі масиви інформації, здійснювати моніторинг контрольних показників та виявляти ризики у режимі реального часу. Це значно підвищує ефективність аудиторських перевірок та якість управлінських рішень. Основні переваги автоматизації внутрішнього аудиту наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Переваги автоматизації внутрішнього аудиту АТ «Фармак»

Перевага	Характеристика
Оперативність аналізу	Швидка обробка великих обсягів інформації
Мінімізація помилок	Зниження впливу людського фактора
Підвищення точності контролю	Більш об'єктивне оцінювання результатів
Прозорість аудиту	Контроль усіх етапів аудиторських процедур
Моніторинг ризиків	Своєчасне виявлення потенційних загроз
Підвищення ефективності управління	Формування якісної аналітичної інформації

Важливим напрямом цифровізації системи внутрішнього контролю є використання BI-технологій та аналітичних платформ. Такі системи дозволяють формувати інтерактивні звіти, візуалізувати результати діяльності підприємства та забезпечувати керівництво актуальною інформацією для прийняття стратегічних рішень.

Крім того, значну роль у сучасній системі внутрішнього контролю відіграє електронний документообіг. Його впровадження дозволяє оптимізувати

процес обробки документації, скоротити витрати часу, забезпечити контроль версій документів та підвищити рівень інформаційної безпеки.

Водночас цифровізація системи внутрішнього контролю супроводжується виникненням нових викликів і ризиків, пов'язаних із кібербезпекою, захистом інформаційних ресурсів та необхідністю постійного оновлення програмного забезпечення. У зв'язку з цим АТ «Фармак» повинно приділяти значну увагу формуванню ефективної системи інформаційної безпеки.

Основні напрями забезпечення інформаційної безпеки наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Напрями забезпечення інформаційної безпеки АТ «Фармак»

Напрямок	Характеристика
Кіберзахист	Використання сучасних систем захисту інформації
Контроль доступу	Обмеження доступу до конфіденційних даних
Резервне копіювання	Захист інформації від втрати
Моніторинг ІТ-систем	Виявлення кіберзагроз у режимі реального часу
Навчання персоналу	Формування цифрової грамотності працівників
Антивірусний захист	Запобігання кібератакам

Важливим чинником успішної цифровізації системи внутрішнього контролю є професійна підготовка персоналу. Працівники контрольних служб повинні володіти сучасними цифровими компетентностями, навичками роботи з ERP-системами, аналітичними платформами та цифровими інструментами аудиту.

Отже, цифровізація та автоматизація системи внутрішнього контролю АТ «Фармак» є важливим стратегічним напрямом розвитку підприємства. Впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизованих систем контролю, цифрового аудиту та аналітичних платформ сприятиме підвищенню ефективності управління, мінімізації ризиків, забезпеченню прозорості бізнес-процесів та зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що контроль є однією з ключових функцій менеджменту, яка забезпечує ефективність функціонування підприємства, досягнення стратегічних цілей та стабільність управлінських процесів. У сучасних умовах господарювання контроль виступає не лише інструментом перевірки результатів діяльності, а й важливим елементом системи управління, який забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесу прийняття управлінських рішень, своєчасне виявлення ризиків та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

У теоретичній частині роботи було досліджено сутність контролю, його види, функції та місце в системі управління організацією. Встановлено, що ефективна система контролю забезпечує взаємозв'язок між функціями планування, організування, мотивування та регулювання, формуючи єдиний механізм управління підприємством. Обґрунтовано, що сучасна система контролю повинна базуватися на принципах системності, безперервності, адаптивності, ризик-орієнтованого підходу та інтеграції в загальну систему менеджменту підприємства.

У ході дослідження було визначено, що система контролю підприємства включає функціональні та організаційні елементи, які забезпечують реалізацію контрольних процедур, оцінювання ефективності діяльності та формування передумов для постійного вдосконалення управлінських процесів. Важливого значення у сучасних умовах набувають автоматизація контрольної діяльності, розвиток внутрішнього аудиту та використання цифрових технологій управління.

Практична частина роботи була присвячена дослідженню системи контролю в управлінні АТ «Фармак». Проведений аналіз дозволив встановити, що підприємство є одним із лідерів фармацевтичної галузі України та характеризується високим рівнем організації системи управління,

впровадженням міжнародних стандартів якості та ефективною інтегрованою системою менеджменту.

Дослідження показало, що внутрішній контроль та аудит займають важливе місце в системі управління АТ «Фармак» і виступають ефективним інструментом забезпечення стабільності виробничих процесів, дотримання міжнародних стандартів GMP, мінімізації ризиків та підтримання високого рівня якості продукції. Встановлено, що підприємство активно використовує ризик-орієнтований підхід до організації контрольної діяльності, впроваджує сучасні інформаційні технології та автоматизовані системи контролю.

У процесі дослідження було виявлено основні проблеми функціонування системи внутрішнього контролю, серед яких: необхідність постійного оновлення контрольних процедур відповідно до міжнародних вимог, зростання кіберризиків, висока вартість цифровізації бізнес-процесів та потреба у висококваліфікованих кадрах у сфері аудиту й контролю.

На основі проведеного аналізу було запропоновано напрями вдосконалення системи контролю в управлінні АТ «Фармак», зокрема: розвиток ризик-орієнтованого підходу до внутрішнього контролю; автоматизація контрольних процедур та цифровізація бізнес-процесів; удосконалення системи внутрішнього аудиту; підвищення рівня інформаційної безпеки; розвиток професійних компетентностей персоналу; впровадження сучасних аналітичних та інформаційних систем управління.

Встановлено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності внутрішнього контролю, покращенню якості управлінських рішень, мінімізації ризиків та зміцненню конкурентних позицій АТ «Фармак» на національному й міжнародному ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акціонерне товариство «Фармак». Clarity Project : вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/00481198>.
2. АТ «Фармак»: декларація відповідності матеріально-технічної бази вимогам законодавства з питань охорони праці // Головне управління Держпраці у Київській області : вебсайт. URL: <http://kiev.dsp.gov.ua/wpcontent/uploads/2020/05/32-20-1530.23.04.2020.00481198.pdf>.
3. Баланюк , І., Іваночко , Б., Кузьмін , Т., & Мельник , І. (2025). Сутність економічного контролю та його місце в обліково-аналітичних системах бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Інноваційна економіка*, 2, 252-259. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.28>
4. Близька Європа та далека Австралія. Куди українські фармкомпанії експортують свою продукцію // Farmak : вебсайт. URL: <https://farmak.ua/publication/blizka-evropa-ta-daleka-avstraliya-kudi-ukrayinski-farmkompaniyi-eksportuyut-svoyu-produkcziyu/>.
5. Ваш М. М., Ерфан В. Й & Сухолов Е. А. (2023). Контроль як функція менеджменту. Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка, 1(61), 86–90. Вилучено з <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/278386>.
6. Воронко, Р., Редченко, К., & Бурдик, О. (2023). Роль внутрішнього контролю в системі управління торгівельним підприємством. *Підприємство і торгівля*, (35), 11–20.
7. Жданов Б. Start project: реінжиніринг бізнес-процесів фармацевтичної компанії «Фармак» // IT Enterprise : вебсайт. URL: <https://www.it.ua/news/itpredpriyatje-na-farmaceuticheskoj-kompanii-farmak>.
8. Зростання фармацевтичного ринку: початок 2024 року, Україна // Proxima Research : вебсайт. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/pharma-sales-first-month-2024/>.

9. Історія // Фармак : офіційний сайт. URL: <https://farmak.ua/history/>.
10. Керівництво АТ «Фармак» // Фармак : офіційний сайт. URL: <https://farmak.ua/management/>.
11. Компанія «Фармак»: чи працює правило win-win в закупівлях // EvoBusiness : вебсайт. URL: <https://evo.business/kompaniya-farmak-chi-pracyuye-pravilo-win-win-v-zakupivlyax/>.
12. Кузнецов А. А. (2015). Управлінський контроль: сутність, місце та призначення. Європейський вектор економічного розвитку, 2(19), 97–106. Вилучено з <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2015/2/10.pdf>.
13. Обсяг експорту українських ліків знизився у 2022 році, однією з причин стало ускладнення логістики // Фармак : вебсайт. URL: <https://farmak.ua/publication/obsyag-eksportu-ukrayinskih-likiv-znizivsya-u-2022-roczni-odnieyu-z-prichin-stalo-uskladnennya-logistiki-farmkompaniyi/>.
14. Офіційний сайт АТ «Фармак». URL: <https://farmak.ua>.
15. Про компанію // АТ «Фармак» : офіційний сайт. URL: <https://farmak.ua/about/>.
16. Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік (АТ «Фармак»). URL: <https://farmak.ua/wp-content>.
17. Рябова З. (2018). Кваліметричний підхід до оцінювання якості надання освітніх послуг. Адаптивне управління: теорія і практика. Педагогіка, (5). Вилучено з <https://amtp.org.ua/index.php/journal/issue/view/3>.
18. Скопенко Н. С., Павлова Т. В. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2021. № 1(30). С. 150–154
19. Фарма під час війни: переорієнтація з антиковідних на кровоспинні, зруйновані склади та міграція провізорів // Фармак : вебсайт. URL: <https://farmak.ua/publication/farma-pid-chas-vijni-pereorientacziya-z-antikovidnih-na-krovospinni-zrujnovani-skladi-ta-migracziya-provizoriv/>.

20. Фарма. Рік незламності. URL: <https://darnytsia.ua/pharma-directory/pharma-the-year-of-indomitability2023/>.

21. Фармак впроваджує найновішу автоматизовану систему управління бізнес-процесами // Фармак : вебсайт. URL: <https://farmak.ua/news/farmak-vprovadzhue-najnovishu-avtomatizovanu-sistemu-upravlinnya-biznes-procesami/>.

22. Фармак. Звіт зі сталого розвитку 2020. URL: <https://farmak.ua/wp-content/uploads/2021/12/zvit-zi-stalogo-rozvitku.-farmak-2020.pdf>.

23. Фінансова звітність // АТ «Фармак» : офіційний сайт. URL: <https://farmak.ua/financial-statements-and-information-about-the-company/>.

24. Фінансова звітність АТ «Фармак» (2021–2023) // Clarity Project : вебсайт. URL: https://clarity-project.info/edr/00481198/finances?current_year=2023.

25. Хлебнікова, Т. М. (2022). Кваліметричний підхід до оцінювання рівня моніторингу управління якістю роботи персоналу організації. Розвиток системи управління організацією: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (с. 237–244). 19–20 травня 2022, Харків, Україна.

26. Хлебнікова, Т. М., & Попьонюк, О. О. (2023). Сутність і роль контролю як функції менеджменту. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*, (29), 61–63. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.07.2023.009>

27. Храпкіна В. В., Рибалко А. Р. (2021). Контроль та його місце в системі управління організацією. *Причорноморські економічні студії*, 64, 92–97. <https://doi.org/10.32843/bses.64-15>

28. Як виглядає сучасна українська фармацевтика? Віртуальна екскурсія // АТ «Фармак» YouTube : вебсайт. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=gw7w0pj58Ag>.