

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту підприємств**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

10 червня 2025 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ВИХОДУ НА НОВИЙ
РИНОК»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-11

МАКСИМОВА Анна Геннадіївна

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств

к.е.н., доц. ЧОРНИЙ Вікторія Валеріївна

(підпис)

Рецензент професор кафедри міжнародної економіки

д.т.н., проф. ГАВРИШ Олег Анатолійович

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студентка _____

(підпис)

Київ - 2025 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Менеджмент міжнародного бізнесу»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«18» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
МАКСИМОВІЙ Анні Геннадіївні

1. Тема роботи: «ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ВИХОДУ НА НОВИЙ РИНОК»

керівник роботи к.е.н., доц. **ЧОРНІЙ Вікторія Валеріївна**

затверджено наказом по університету від _____.____.2025р. № _____-с

2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у фармацевтичній сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», фінансова звітність за 2020-2024рр.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та підвищення ефективності зовнішнього середовища підприємства;
- з'ясувати який вплив загроз зовнішнього середовища на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності за рахунок виходу на новий ринок;

б) аналітична частина:

- розглянути загальну характеристику підприємства та проаналізувати його фінансово-економічну діяльність;
- провести аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства та ринків збуту;
- розглянути проблеми підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проект з підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності;
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проекту.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Основні види продукції ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» (кардіологічні препарати, анальгетики, засоби для ЦНС).
2. Динаміка фінансових результатів підприємства за 2020–2024 роки (виручка, чистий прибуток).
3. Структура товарного експорту ПрАТ «Дарниця» за фармакотерапевтичними групами.
4. Географічна структура експорту підприємства у 2024 році.
5. Динаміка зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Дарниця» (обсяги експорту, валютна виручка).
6. SWOT-аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Дарниця».
7. Прогноз фінансових результатів реалізації експортного проекту (перша партія поставки).

8. Розрахунок інвестиційного бюджету проєкту виходу на ринок ОАЕ.
9. Структура джерел фінансування інвестиційного проєкту.
10. Інтегральні показники ефективності проєкту (NPV, PI, IRR, PP) та очікувані зміни КРІ ЗЕД.

6. Дата видачі завдання:

18 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств	08.10.2024 - 31.10.2024	Виконано
2.	Аналіз теоретичних положень та практичного досвіду управління зовнішньоекономічною діяльністю фармацевтичних підприємств	01.11.2024 - 30.11.2024	Виконано
3.	Вибір ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» як бази дослідження, вивчення специфіки його зовнішньоекономічної діяльності	01.12.2024 - 31.12.2024	Виконано
4.	Збір, систематизація та аналіз інформації, необхідної для оцінки ризиків та можливостей зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»	01.01.2025 - 31.01.2025	Виконано
5.	Дослідження ринкового середовища та впливу нестабільності на зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»	01.02.2025 - 29.02.2025	Виконано
6.	Визначення проблем та формування заходів щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»	01.03.2025 - 31.03.2025	Виконано
7.	Розроблення пропозицій для підвищення ефективності зовнішньоекономічною діяльністю підприємства за рахунок виходу на новий ринок	01.04.2025 - 30.04.2025	Виконано
8.	Обґрунтування ефективності запропонованих заходів та розробка стратегічних рекомендацій для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»	01.05.2025 - 31.05.2025	Виконано
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2025 - 30.05.2025	Виконано

Студент:

(підпис)

Анна МАКСИМОВА

Керівник дипломної роботи:

(підпис)

Вікторія ЧОРНІЙ

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за рахунок виходу на новий ринок» містить 107 сторінок, 40 таблиць, 9 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 62 найменувань.

Метою роботи є розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за рахунок виходу на новий ринок.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Предметом дослідження є процес підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

База дослідження - ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти застосовувалися методи аналізу внутрішньої звітності підприємства, оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності, економіко-статистичні та фінансово-економічні методи аналізу.

Результати роботи. Під час виконання дипломної роботи було розроблено заходи щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за рахунок виходу на новий ринок, що дозволяють зміцнити позиції підприємства на міжнародних ринках та підвищити результативність зовнішньоекономічних операцій.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані українськими підприємствами, зокрема ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», для удосконалення механізмів здійснення зовнішньоекономічної діяльності та підвищення її ефективності.

Результати впровадження досліджень. Запропоновані в дипломній роботі рекомендації були представлені керівному складу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» та визнані такими, що сприяють підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, ефективність, конкурентоспроможність, підприємство, міжнародні ринки.

ABSTRACT

The bachelor's thesis on the topic "Improving the Efficiency of the Enterprise's Foreign Economic Activity by Entering a New Market" consists of 107 pages, 40 tables, and 9 figures. The list of references used includes 62 sources.

The purpose of the work is to explore theoretical principles and develop practical recommendations for improving the efficiency of foreign economic activity of an enterprise by entering a new market.

The research object is the foreign economic activity of an enterprise.

The research subject is the process of improving the efficiency of the enterprise's foreign economic activity.

The research base is PJSC "Pharmaceutical Firm Darnitsa".

Research methods. In the process of writing the bachelor's thesis, methods of internal reporting analysis, evaluation of the efficiency of foreign economic activity, economic-statistical and financial-economic analysis methods were applied.

The results of work. As part of the thesis, measures were developed to improve the efficiency of the foreign economic activity of PJSC "Pharmaceutical Firm Darnitsa" by entering a new market, which will strengthen the enterprise's position in international markets and increase the effectiveness of foreign economic operations.

Recommendations for using the results of the work. The research results can be used by Ukrainian enterprises, particularly PJSC "Pharmaceutical Firm Darnitsa", to improve mechanisms for carrying out foreign economic activities and to enhance their efficiency.

The results of research implementation. The recommendations developed in the thesis were presented to the management of PJSC "Pharmaceutical Firm Darnitsa" and were recognized as contributing to the improvement of the enterprise's foreign economic activity efficiency.

Keywords: foreign economic activity, efficiency, competitiveness, enterprise, international markets.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Сутність, значення та особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств	11
1.2 Показники оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності.....	14
1.3 Теоретичні підходи та методи підвищення ефективності ЗЕД.....	19
Висновки до розділу 1.....	23
2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ».....	26
2.1 Загальна характеристика підприємства	26
2.2 Оцінка стану та результатів зовнішньоекономічної діяльності підприємства	38
2.3 Виявлення основних проблем та факторів, що впливають на ефективність ЗЕД.....	46
Висновки до розділу 2.....	60
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ»	62
3.1 Розробка заходів з удосконалення зовнішньоекономічної діяльності	62
3.2 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.....	74
Висновки до розділу 3.....	98
ВИСНОВКИ	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної інтеграції та інтенсифікації міжнародної торгівлі зовнішньоекономічна діяльність стає одним із головних напрямів розвитку підприємств. Успішна участь у зовнішньоекономічних процесах дозволяє підприємствам диверсифікувати ринки збуту, залучати нові інвестиції, підвищувати прибутковість та зміцнювати свої конкурентні позиції. Особливо важливим є питання підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, оскільки воно безпосередньо впливає на фінансові результати та довгострокову стійкість підприємства.

Фармацевтична галузь України активно інтегрується у світову економіку, і серед її провідних учасників є ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». Розвиток ефективної зовнішньоекономічної діяльності для підприємств цієї галузі є не лише можливістю зміцнення ринкових позицій, а й вагомим внеском у підвищення експортного потенціалу країни.

Водночас прикладні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю окремих підприємств потребують поглибленого аналізу та розробки практичних рекомендацій, що підкреслює актуальність обраної теми дипломної роботи.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за рахунок виходу на новий ринок.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких **завдань**:

1. дослідити теоретичні основи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
2. надати характеристику діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» як об'єкта дослідження;
3. провести оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
4. виявити основні проблеми, що стримують розвиток зовнішньоекономічної діяльності;

5. розробити пропозиції щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
6. обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за рахунок виходу на новий ринок.

Базою дослідження є Приватне акціонерне товариство «Фармацевтична фірма «Дарниця», Україна, м. Київ.

У роботі використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції для обґрунтування теоретичних засад зовнішньоекономічної діяльності підприємства; методи економічного аналізу - для оцінки фінансового стану ПрАТ «Дарниця» та ефективності реалізації проєкту; факторний і порівняльний аналіз - для вибору цільового ринку; структурно-логічний та графічний методи - для узагальнення результатів і побудови фінансової моделі; методи інвестиційного аналізу (NPV, IRR, PI, PP) - для розрахунку економічної доцільності проєкту.

У ході роботи було проаналізовано теоретико-методичні підходи до підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, здійснено оцінку ЗЕД ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», виявлено основні проблеми та розроблено конкретні рекомендації, спрямовані на підвищення результативності та конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках.

Основні результати дослідження та запропоновані рекомендації були представлені керівництву ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» для подальшого практичного впровадження у діяльність підприємства.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, значення та особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств

У сучасних умовах глобалізації економіки зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) виступає визначальним чинником сталого розвитку підприємств. Вона охоплює широке коло відносин, що виникають між суб'єктами господарювання різних країн у процесі обміну товарами, послугами, інвестиціями, інформацією та іншими ресурсами. Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-ХІІ від 16 квітня 1991 року, актуалізованого у 2020 році, ЗЕД - це діяльність, яка передбачає участь суб'єктів господарювання у міжнародних господарських зв'язках на основі принципів свободи економічної діяльності, рівності сторін та невтручання держави [1].

Основними складовими зовнішньоекономічної діяльності є експорт і імпорт товарів, послуг та інтелектуальної власності, міжнародне інвестування, спільне підприємництво, науково-технічна співпраця, трансфер технологій, міжнародний лізинг та франчайзинг. Більшість сучасних підприємств, прагнучи оптимізувати свою діяльність і забезпечити фінансову стійкість, активно розвивають зовнішньоекономічні зв'язки, що забезпечує їм доступ до нових ринків збуту, новітніх технологій, джерел фінансування і підвищення рівня конкурентоспроможності.

Зовнішньоекономічна діяльність має ключове значення для економіки підприємства, оскільки:

- дозволяє розширювати ринки збуту за межами національної економіки;
- сприяє залученню іноземних інвестицій та нових технологій;
- забезпечує диверсифікацію ризиків шляхом географічного розширення діяльності;
- дозволяє адаптуватися до світових технологічних трендів;
- підтримує стабільність валютних надходжень, що зміцнює фінансову стійкість підприємства.

Ключові напрямки впливу ЗЕД на діяльність підприємства наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Ключові напрями впливу ЗЕД на діяльність підприємств.

№	Напрямок впливу	Пояснення
1	Розширення ринку збуту	Залучення нових клієнтів на закордонних ринках
2	Доступ до ресурсів	Отримання фінансування, технологій та знань
3	Диверсифікація ризиків	Зниження залежності від коливань внутрішнього попиту
4	Підвищення інноваційності	Використання міжнародного досвіду та технологій
5	Зміцнення іміджу	Підвищення репутації завдяки участі у світових ринках

Джерело: Складено автором на основі [1],[2]

Зовнішньоекономічна діяльність має низку специфічних особливостей, що суттєво впливають на управління підприємством. Їх наведено у таблиці 1.2. До основних із них належать необхідність володіння інформацією про міжнародні ринки, розуміння специфіки іноземного законодавства, знання принципів міжнародного маркетингу, логістики та фінансів.

Таблиця 1.2 - Особливості ЗЕД підприємств

Особливість	Сутність
Орієнтація на міжнародні стандарти	Необхідність відповідності якості продукції вимогам іноземних ринків
Валютні операції	Проведення розрахунків в іноземній валюті, ризики курсових коливань
Дотримання міжнародних правил	Виконання норм міжнародної торгівлі, стандартів ВТО, митних правил
Підвищений рівень ризику	Політичні ризики, торговельні санкції, зміни законодавства
Складна логістика	Організація міжнародних перевезень, страхування вантажів

Джерело: Складено автором на основі [3]

Процес організації зовнішньоекономічної діяльності є багатоетапним і потребує ретельного планування та координації. У таблиці 1.2 узагальнено ключові особливості, що вирізняють зовнішньоекономічну діяльність підприємств у порівнянні з внутрішньогосподарськими операціями. Зокрема, акцент зроблено на необхідності орієнтації підприємства на міжнародні стандарти якості продукції, проведенні валютних операцій з урахуванням ризиків курсових коливань, а також дотриманні вимог міжнародного торговельного права. Серед інших важливих особливостей ЗЕД виокремлюються підвищений рівень політичних і правових ризиків, а також складна логістична структура, пов'язана з міжнародними

перевезеннями та митними процедурами [3]. Основні етапи організації зовнішньоекономічної діяльності зображено на рисунку 1.1.

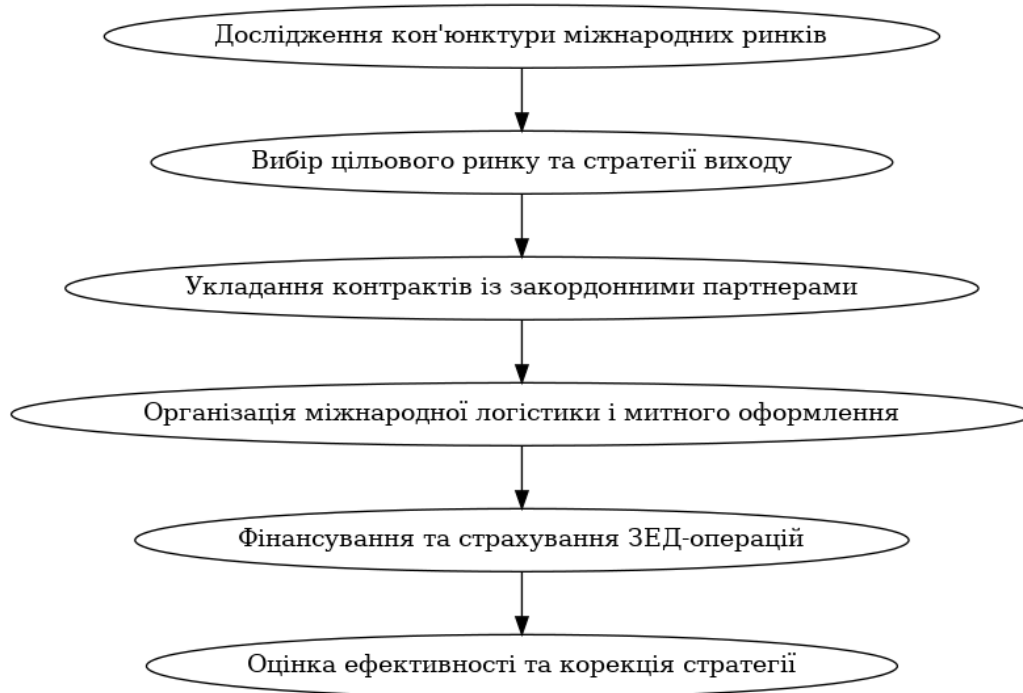


Рисунок 1.1 - Основні етапи організації зовнішньоекономічної діяльності.

Джерело: Складено автором на основі [4]

Перший етап передбачає проведення комплексного маркетингового дослідження міжнародних ринків з метою виявлення потенційних можливостей для експансії. Другий етап полягає у виборі цільових ринків та формуванні стратегії виходу на них, включаючи розробку товарної політики, встановлення цін, вибір каналів збуту. Наступним кроком є укладання зовнішньоекономічних контрактів відповідно до міжнародних правових норм і стандартів.

Організація логістичних процесів передбачає планування маршрутів перевезення, підготовку необхідних митних документів, забезпечення страхування вантажів. Завершальними стадіями є проведення валютно-фінансових операцій, контроль виконання контрактних зобов'язань та оцінка результатів ЗЕД з метою удосконалення подальшої діяльності.

За даними аналітичного огляду Міжнародної торгової палати (ІСС, 2023), підприємства, які активно здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, мають на 25-30% вищу рентабельність у середньостроковій перспективі порівняно з тими, що обмежуються лише внутрішнім ринком [2].

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність виступає каталізатором інноваційного розвитку підприємства, джерелом фінансової стабільності та гарантією його стійкості в умовах сучасної конкуренції. Успішна реалізація ЗЕД вимагає від підприємств високого рівня стратегічного мислення, гнучкості в управлінні, глибокого розуміння міжнародного бізнес-середовища та здатності оперативно адаптуватися до його змін.

1.2 Показники оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності

У сучасних умовах глобалізації економіки та активізації міжнародних торговельних процесів зовнішньоекономічна діяльність підприємств стає ключовим інструментом розширення ринків збуту, залучення інвестицій та забезпечення фінансової стабільності. Проте участь підприємства у міжнародних операціях не є гарантією його успішного розвитку, якщо зовнішньоекономічна діяльність не є ефективною [5].

Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності дозволяє визначити реальний внесок міжнародної активності підприємства у загальні результати його діяльності, виявити резерви підвищення конкурентоспроможності, розробити заходи щодо мінімізації ризиків. Відповідно до досліджень Міжнародного торгового центру (ІТС, 2023), підприємства, які регулярно оцінюють свою ефективність на міжнародних ринках, мають на 30% вищу рентабельність зовнішньоекономічних операцій порівняно з підприємствами, що не застосовують систематичний моніторинг [6].

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності розглядається як здатність підприємства здійснювати міжнародні економічні операції таким чином, щоб забезпечити приріст доходів, рентабельність та збільшення частки присутності на зовнішніх ринках при оптимальному використанні ресурсів. Показники оцінки ефективності мають враховувати не лише обсяг експортно-імпортних операцій, а й їх прибутковість, рівень валютних ризиків, стабільність партнерських відносин та інноваційний потенціал підприємства [4].

Актуальність питання оцінювання ефективності ЗЕД зростає також у зв'язку зі збільшенням ризиків, пов'язаних із коливаннями валютних курсів, змінами у

міжнародному правовому регулюванні, посиленням протекціонізму та торговельних бар'єрів. Згідно з дослідженням ООН (UNCTAD, 2022), лише 45% підприємств у країнах, що розвиваються, мають сформовані системи оцінки ефективності ЗЕД, тоді як у розвинених країнах цей показник сягає 75% [7].

Таким чином, проведення системного аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності є невід'ємною частиною стратегії розвитку підприємства у глобальній економіці. Без належної оцінки результатів діяльності на міжнародних ринках підприємства ризикують не лише втратити прибуток, а й зазнати суттєвих репутаційних та фінансових втрат.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності слід розглядати як досягнення підприємством максимальних результатів за мінімальних витрат у процесі здійснення експортно-імпортних операцій, інвестиційної діяльності за кордоном, міжнародного співробітництва у сфері виробництва і наукових досліджень [9].

Комплексна оцінка ефективності ЗЕД повинна враховувати як кількісні, так і якісні характеристики діяльності, включаючи фінансові результати, обсяги торгівлі, ринкові позиції, темпи виходу на нові ринки та інші чинники. Водночас необхідно пам'ятати, що ефективність не обмежується лише прибутковістю - вона також охоплює рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, якість управління ризиками, швидкість прийняття рішень та інноваційний потенціал [9].

У науковій літературі існує загальновизнана класифікація показників оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності за трьома основними групами: економічними, фінансовими та організаційно-операційними показниками [10].

Узагальнюючи основні підходи до оцінки ефективності ЗЕД, можна навести схему, зображену на рисунку 1.2, яка відображає сутність кожної групи показників та їх роль у комплексному аналізі.

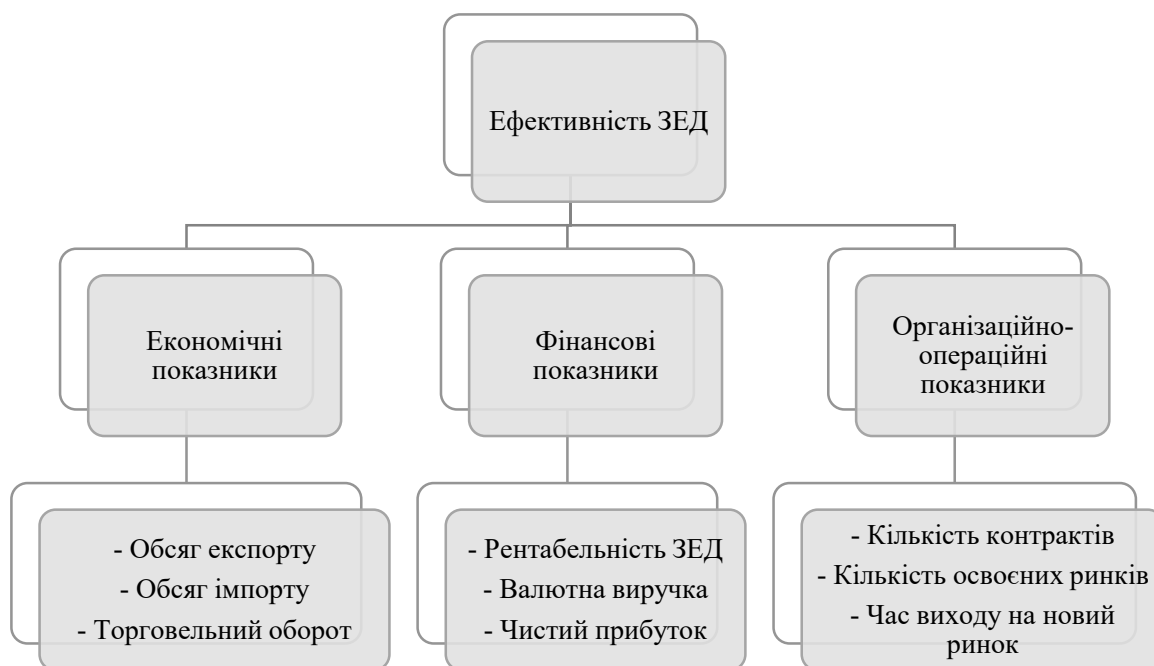


Рисунок 1.2 - Класифікація основних показників оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Джерело: Складено автором на основі [8],[11],[12]

Економічні показники відображають масштаби та динаміку ЗЕД підприємства, характеризуючи його участь у міжнародному обміні товарами, послугами, інвестиціями. Найважливішими серед них є обсяг експорту та імпорту в грошовому та натуральному виразі, а також загальний торговельний оборот підприємства. Високі показники торговельної активності свідчать про успішне закріплення підприємства на зовнішніх ринках і ефективне використання виробничого потенціалу [12].

Фінансові показники спрямовані на оцінку прибутковості зовнішньоекономічних операцій та їхньої здатності забезпечувати стабільне фінансове зростання підприємства. Ключовими показниками у цій групі є рентабельність ЗЕД, обсяг валютної виручки та чистий прибуток від зовнішньоекономічної діяльності. Наприклад, висока рентабельність експорту свідчить про те, що експортні операції є не лише об'ємними, але й економічно доцільними, що є критерієм ефективності міжнародної діяльності [13].

Організаційно-операційні показники дозволяють оцінити рівень розвитку організаційних процесів у сфері ЗЕД. До них належать кількість укладених

зовнішньоекономічних контрактів, кількість нових освоєних ринків збуту, а також середній термін виходу на новий ринок. Висока активність у сфері укладання міжнародних угод та оперативність виходу на нові ринки є свідченням гнучкості підприємства, його здатності до адаптації та швидкого реагування на зміни у зовнішньоекономічному середовищі [14].

Узагальнимо, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності є складною багатофакторною категорією, що вимагає системного підходу до її оцінки. Лише комплексний аналіз економічних, фінансових та організаційно-операційних показників дозволяє сформувати об'єктивне уявлення про результативність діяльності підприємства на зовнішніх ринках та забезпечити основу для розробки стратегічних рішень, спрямованих на зміцнення його міжнародних позицій [9],[10],[11].

Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства вимагає застосування комплексу методичних підходів, що дозволяють враховувати як фінансово-економічні, так і стратегічні аспекти міжнародної активності. Одним із основних інструментів є класичний економічний аналіз, який передбачає вивчення обсягів експорту та імпорту, структури торговельного обороту, динаміки валютної виручки та рівня прибутковості зовнішньоекономічних операцій. Методи порівняння, динамічного аналізу і факторного дослідження дають змогу виявляти зміни основних показників у часі та визначати їх вплив на загальну ефективність діяльності підприємства на міжнародних ринках. Застосування класичного економічного аналізу дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції та коригувати зовнішньоекономічні стратегії відповідно до змін середовища [15].

Комплексне доповнення класичного аналізу забезпечується застосуванням SWOT-аналізу зовнішньоекономічної діяльності. Цей інструмент дає змогу систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства у міжнародній діяльності, виявити зовнішні можливості і загрози. Сильними сторонами можуть виступати стабільні партнерські зв'язки, конкурентоспроможність продукції, досвід виходу на закордонні ринки. Слабкі сторони найчастіше пов'язані із залежністю від обмеженої кількості ринків або продуктів. Можливості включають диверсифікацію

ринків збуту, впровадження нових продуктів, формування стратегічних альянсів, тоді як загрози охоплюють політичну нестабільність, зміну регулювання імпорту або валютні ризики. SWOT-аналіз допомагає забезпечити гнучкість і адаптивність підприємства до умов глобального середовища, підвищуючи ефективність зовнішньоекономічної діяльності [16].

Важливою складовою оцінки ефективності ЗЕД є аналіз рентабельності експортної діяльності, що передбачає вивчення співвідношення між прибутком, отриманим від зовнішньоекономічних операцій, та витратами на їх здійснення. Основними показниками виступають рентабельність експорту, імпорту та загальна рентабельність зовнішньоекономічних операцій. Оцінка рівня прибутковості міжнародних контрактів дозволяє виявити найефективніші напрямки діяльності та оптимізувати ресурсні витрати. При цьому особлива увага приділяється зіставленню рентабельності за окремими ринками, товарними групами або видами зовнішньоекономічних послуг [3].

На практиці підприємства зазвичай застосовують комбінацію вказаних методів для забезпечення комплексного аналізу своєї діяльності на зовнішніх ринках. Наприклад, ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» здійснює класичний економічний аналіз динаміки обсягів експорту лікарських засобів у країни Східної Європи та Центральної Азії, використовуючи результати моніторингу торговельного обороту і валютних надходжень. SWOT-аналіз дозволяє компанії оцінювати сильні сторони у вигляді розвитку бренду та наявності міжнародних сертифікацій, ідентифікувати загрози, пов'язані зі змінами у фармацевтичному регулюванні різних країн. Аналіз рентабельності експортних операцій забезпечує ухвалення обґрунтованих рішень щодо подальшого розвитку міжнародної діяльності, визначення пріоритетних ринків збуту та оптимізації асортименту продукції, яка експортується.

Отже, класичний економічний аналіз, SWOT-аналіз та метод оцінки рентабельності експорту виступають основними інструментами оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Їх системне використання сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень,

забезпеченню сталого розвитку підприємства та посиленню його конкурентних позицій на глобальному ринку.

Комплексна оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності є важливою передумовою для забезпечення стабільного розвитку підприємства на міжнародних ринках. Вона дозволяє не лише аналізувати поточний стан ЗЕД, але й своєчасно виявляти потенційні проблеми, визначати резерви зростання та розробляти обґрунтовані управлінські рішення. Завдяки систематичному застосуванню методів економічного аналізу, SWOT-аналізу та оцінки рентабельності експортної діяльності підприємство отримує можливість здійснювати цілісну оцінку результативності своєї міжнародної активності.

Таким чином, інтеграція комплексної системи оцінювання ефективності ЗЕД у загальну стратегію підприємства виступає ключовим фактором досягнення успішної зовнішньоекономічної діяльності, зростання експортного потенціалу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності у глобалізованій економіці.

1.3 Теоретичні підходи та методи підвищення ефективності ЗЕД

Динамічні зміни у світовій економіці, поглиблення процесів глобалізації та посилення міжнародної конкуренції зумовлюють необхідність постійного вдосконалення підходів до здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Ефективна участь у міжнародних ринках сьогодні вимагає не лише глибокого аналізу існуючих результатів, а й активного впровадження інноваційних, стратегічних та організаційних рішень, спрямованих на підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності. Підвищення ефективності ЗЕД є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та формування стійкої основи для його розвитку в умовах постійних викликів глобального ринку [17],[18].

Розробка дієвих механізмів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності є необхідною передумовою забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства, мінімізації ризиків міжнародної діяльності та формування конкурентних переваг. При цьому актуальним є використання інтегрованого підходу, що об'єднує стратегічні, інноваційні,

організаційні та маркетингові аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Теоретичні підходи до підвищення ефективності ЗЕД базуються на комплексному врахуванні внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх факторів міжнародного середовища. Вони охоплюють різноманітні аспекти управління і дозволяють підприємству системно покращувати свої результати на зовнішніх ринках. Головні теоретичні підходи до підвищення ефективності ЗЕД підприємства наведено далі у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Основні теоретичні підходи до підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Теоретичний підхід	Сутність
Стратегічний	Розробка довгострокових програм розвитку ЗЕД
Інноваційний	Впровадження новітніх технологій і цифрових платформ
Організаційний	Оптимізація внутрішньої структури управління ЗЕД
Маркетинговий	Адаптація продуктів і маркетингових стратегій до особливостей зовнішніх ринків

Джерело: Складено автором на основі [17],[18]

Із таблиці 1.3 випливає, що теоретичні підходи до підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства охоплюють чотири ключові напрями. Стратегічний підхід дозволяє підприємствам системно планувати розвиток ЗЕД на основі довгострокових цілей та прогнозів ринкової кон'юнктури.

Інноваційний підхід орієнтує підприємства на впровадження сучасних технологій та використання можливостей цифрової економіки для оптимізації міжнародної діяльності.

Організаційний підхід акцентує увагу на внутрішньому вдосконаленні управлінських структур та процесів, що забезпечує ефективне функціонування зовнішньоекономічних підрозділів та оперативність прийняття рішень.

Маркетинговий підхід спрямований на пристосування продукції, бренду та збутових стратегій до вимог і особливостей різних зовнішніх ринків.

Поєднання цих підходів створює умови для формування стійкої та ефективної моделі розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах постійних змін міжнародного середовища.

Під час динамічних змін у світовій економіці та зростання конкуренції підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своєї зовнішньоекономічної діяльності. Ефективність ЗЕД значною мірою залежить не лише від здатності підприємства реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, але й від активного застосування комплексу методів, що спрямовані на підвищення результативності його міжнародної діяльності [8].

Одним із базових методів є розробка чіткої та обґрунтованої стратегії міжнародного розвитку підприємства. Стратегічне планування передбачає аналіз перспективних зовнішніх ринків, оцінку ризиків і можливостей, визначення цільових сегментів споживачів, розробку програм маркетингового просування і диверсифікації експорту [9]. Завдяки розробці стратегії підприємство може системно планувати свої дії, розподіляти ресурси та досягати довгострокових цілей на міжнародному рівні.

Оптимізація логістичних процесів виступає наступним важливим напрямом підвищення ефективності ЗЕД. Логістика у міжнародній торгівлі включає планування маршрутів поставок, вибір оптимальних транспортних засобів, забезпечення своєчасного та безпечного перевезення товарів, зниження витрат на транспортування та митне оформлення [13]. Раціоналізація логістичних процесів дозволяє підприємству зменшити собівартість продукції, підвищити швидкість доставки товарів до споживачів та забезпечити вищу якість обслуговування клієнтів на зовнішніх ринках.

Застосування механізмів страхування зовнішньоекономічних ризиків є ефективним методом мінімізації фінансових втрат, пов'язаних з коливаннями валютних курсів, затримками платежів, політичними нестабільностями в країнах-партнерах або форс-мажорними обставинами [21]. Використання страхових інструментів, таких як страхування експортних кредитів, страхування транспортних ризиків або політичного страхування, дозволяє підприємству захистити свої фінансові інтереси та забезпечити стабільність у міжнародній діяльності.

Суттєве значення має також використання державних механізмів підтримки експортерів. Багато країн, включаючи Україну, пропонують експортерам програми фінансування, пільгового кредитування, компенсації витрат на участь у міжнародних виставках, сертифікацію продукції відповідно до вимог зовнішніх ринків, а також консалтингову підтримку у пошуку іноземних партнерів [12]. Активне залучення до програм державної підтримки може значно підвищити конкурентоспроможність підприємства за кордоном та забезпечити доступ до нових ринків.

Окремо варто відзначити роль сучасних інформаційних технологій у підвищенні ефективності ЗЕД. Розвиток електронної комерції, використання цифрових платформ для пошуку партнерів, електронного документообігу, систем CRM для управління міжнародними клієнтами, а також онлайн-маркетинг дозволяють підприємствам швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, скорочувати часові витрати на укладання угод та підвищувати якість обслуговування закордонних клієнтів [13]. Таким чином, впровадження цифрових технологій стає невід'ємною частиною сучасної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Для узагальнення основних напрямів практичного підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства у таблиці 1.4 наведено ключові методи та їх коротку характеристику.

Таблиця 1.4 - Методи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

№	Метод	Характеристика
1	Розробка стратегії міжнародного розвитку	Визначення цільових ринків, планування диверсифікації, управління ризиками.
2	Оптимізація логістичних процесів	Зниження витрат на транспортування, скорочення термінів постачання, підвищення якості логістики.
3	Страховання зовнішньоекономічних ризиків	Захист від валютних, політичних та комерційних ризиків через страхові інструменти.
4	Використання інструментів державної підтримки експортерів	Залучення фінансування, участь у програмах стимулювання експорту.
5	Активне використання сучасних ІТ у міжнародній торгівлі	Цифровізація ЗЕД, застосування e-commerce, CRM-систем, електронного документообігу.

Джерело: Складено автором на основі [14],[21],[12]

Представлені методи охоплюють як стратегічне планування і логістичну оптимізацію, так і страхування зовнішньоекономічних ризиків, використання механізмів державної підтримки та активну цифровізацію міжнародної торгівлі. Застосування кожного з перелічених методів сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства, розширенню його ринкових можливостей та підвищенню результативності ЗЕД [14],[21],[12].

Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства вимагає не лише періодичної оцінки результативності ЗЕД, але й системного впровадження науково обґрунтованих підходів та методів управління. Як свідчить проведений теоретичний аналіз, поєднання стратегічного, інноваційного, організаційного та маркетингового підходів дозволяє сформувати комплексну модель управління ЗЕД, яка враховує як внутрішній потенціал підприємства, так і виклики міжнародного бізнес-середовища [8],[9].

Практичні методи - такі як стратегічне планування, оптимізація логістики, застосування страхових механізмів, залучення державної підтримки та використання цифрових технологій - створюють операційну основу для реалізації цих підходів. Вони сприяють мінімізації зовнішньоекономічних ризиків, підвищенню конкурентоспроможності продукції на світових ринках та забезпеченню стабільного фінансового розвитку підприємства [14],[12].

Поєднання теоретичних засад із прикладними інструментами управління дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до динамічних змін у глобальному економічному середовищі, а й формувати власну стратегію успішної експансії на зовнішні ринки. У сучасних умовах міжнародної конкуренції це є запорукою сталого розвитку, фінансової стійкості та довгострокового зростання підприємства [21],[13].

Висновки до розділу 1

Проведене теоретико-методичне дослідження дозволило сформувати цілісне уявлення про сутність, значення, показники, підходи та методи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. В умовах активізації міжнародної торгівлі, глобалізації ринків та посилення конкурентного тиску

ефективна ЗЕД розглядається як один із ключових напрямів забезпечення сталого розвитку підприємства. Системний підхід до дослідження цієї сфери дозволяє виявити внутрішні резерви підприємства, покращити його конкурентні позиції та спрогнозувати майбутні можливості зростання.

У підпункті 1.1 було досліджено сутність зовнішньоекономічної діяльності, її функції, основні напрями, а також характерні ознаки в контексті глобального бізнес-середовища. ЗЕД визначено як багатовекторну діяльність, що охоплює експортно-імпортні операції, міжнародне виробниче співробітництво, спільні інвестиційні проєкти, трансфер технологій та участь у міжнародних програмах. Також проаналізовано значення ЗЕД для розвитку підприємства, зокрема у частині розширення ринку збуту, диверсифікації джерел доходу, залучення інвестицій і зниження залежності від внутрішнього попиту. Встановлено, що ЗЕД має стратегічне значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

У підпункті 1.2 було систематизовано та класифіковано показники, які дозволяють здійснювати кількісну та якісну оцінку ефективності ЗЕД. До економічних показників віднесено обсяги експорту, імпорту та торговельного обороту; до фінансових - рентабельність експортних операцій, обсяг валютної виручки та прибутковість зовнішньоекономічної діяльності; до організаційно-операційних - кількість зовнішньоекономічних контрактів, охоплення ринків збуту та швидкість виходу на нові ринки. Значна увага приділялася аналізу практичних інструментів оцінки ефективності, серед яких - класичний економічний аналіз, SWOT-аналіз та методика розрахунку рентабельності експортної діяльності. Ці методи дають змогу оцінити результативність, стабільність та перспективність зовнішньоекономічної активності підприємства в динаміці.

У підпункті 1.3 охарактеризовано сучасні теоретичні підходи до підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Було виділено чотири основні підходи: стратегічний, інноваційний, організаційний і маркетинговий. Зокрема, стратегічний підхід передбачає формування довгострокових планів та оптимізацію портфеля міжнародних напрямів; інноваційний - спрямований на

цифровізацію та впровадження сучасних інформаційних технологій у ЗЕД; організаційний - пов'язаний з модернізацією управлінських структур і процесів; маркетинговий - орієнтований на вивчення потреб міжнародних споживачів і адаптацію продукції до вимог зовнішніх ринків. Кожен із підходів має потенціал підвищення ефективності ЗЕД за рахунок глибшої інтеграції підприємства у глобальну економіку.

Таким чином, теоретичний розділ створює надійне методологічне підґрунтя для подальшого дослідження діяльності конкретного суб'єкта господарювання - ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». Отримані теоретичні результати дозволяють визначити релевантні критерії аналізу, зосередити увагу на ключових проблемних аспектах ЗЕД підприємства та сформулювати обґрунтовані практичні рекомендації щодо підвищення її ефективності в наступних розділах дипломної роботи.

2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Фармацевтична фірма «Дарниця» (далі - ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця») є одним із провідних вітчизняних підприємств фармацевтичної галузі України. Засноване ще у 1930 році, підприємство має багаторічну історію розвитку та утвердження на ринку лікарських засобів. Наразі «Дарниця» є одним з лідерів серед українських виробників ліків за обсягами реалізації продукції [22].

Підприємство функціонує у формі приватного акціонерного товариства, що забезпечує гнучке управління, мобільність у прийнятті рішень та відкритість для інвестицій. Головний офіс компанії розташований у місті Києві за адресою: вул. Бориспільська, 13 [22].

Основні дані ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Анкета підприємства

Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА ДАРНИЦЯ
Скорочена назва	ПРАТ «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ»
Назва англійською	PRIVATE JOINT STOCK COMPANY PHARMACEUTICAL FIRM DARNYTSIA (PRJSC PHARMACEUTICAL FIRM DARNYTSIA)
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	00481212
Дата реєстрації	22.08.1994 (29 років 2 місяці)
Уповноважені особи	ОБРИЗАН АНДРІЙ АЛІМОВИЧ
Розмір статутного капіталу	179 527 680,00 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів
	Інші: 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами
	86.22 Спеціалізована медична практика
	86.23 Стоматологічна практика

Джерело: Складено автором на основі [24]

Історія ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» демонструє стабільну еволюцію від регіонального виробника до одного з лідерів фармацевтичної галузі України з амбіціями міжнародного масштабу. Протягом понад 90 років компанія успішно адаптувалася до змін зовнішнього середовища, проходячи трансформації у сфері технологій, менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності. Послідовне впровадження стандартів якості, стратегічна модернізація виробництва, а також розширення ринків збуту сформували основу для реалізації сучасних інвестиційних проєктів. Узагальнена хронологія ключових етапів розвитку підприємства наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Ключові етапи розвитку ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»»

Рік	Етап	Характеристика та значення
1930	Заснування підприємства	Створено на базі Дарницького хімзаводу. Початок виробництва найпростіших лікарських засобів для потреб місцевих лікарень.
1960-70-ті	Індустріалізація та розширення	Запровадження серійного виробництва ін'єкційних препаратів. Побудова додаткових цехів.
1994	Приватизація	Перетворення на ВАТ, пізніше - на ПрАТ. Запуск нової управлінської моделі.
2005-2008	Технологічна модернізація	Впровадження стандартів GMP, початок експорту в країни СНД, Балкан та Середньої Азії.
2010-2015	Діджиталізація процесів	Автоматизація виробництва, ERP-системи, нові інвестиції у логістику й контроль якості.
2017	Створення R&D-напрямку	Відкриття власного науково-дослідного центру. Посилення розробки нових генериків.
2020	Програма інтернаціоналізації	Формування експортної стратегії. Початок дослідження ринків ЄС, MENA.
2024	Підготовка до виходу на ринок ОАЕ	Початок проєкту з виходу на ринок GCC, зокрема Об'єднаних Арабських Еміратів.

Джерело: складено автором на основі відкритих даних компанії та галузевих оглядів [35].

Наведена таблиця ілюструє ключові етапи розвитку ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»», що дає змогу краще зрозуміти її стратегічну стійкість, поступову технологічну еволюцію та перехід від локального до міжнародного гравця. Особливу увагу заслуговує етап 2005-2008 років, коли підприємство почало адаптувати виробництво до міжнародних стандартів GMP, що стало відправною точкою для подальшої експансії. Поступове розширення географії експорту,

впровадження цифрових рішень і створення власного R&D-напрямку дозволили компанії вийти на якісно новий рівень конкурентоспроможності [35], [36].

Приватне акціонерне товариство «Фармацевтична фірма «Дарниця» є одним із лідерів української фармацевтичної промисловості. Основною сферою діяльності підприємства є розробка, виробництво, контроль якості та реалізація лікарських засобів. Підприємство спеціалізується на генеричних лікарських препаратах - доступних аналогах оригінальних ліків, патентний захист яких завершився [22]. Станом на 2024 рік виробничий портфель компанії включає понад 250 позицій лікарських засобів у різних лікарських формах, таких як таблетки, капсули, мазі, гелі, розчини для ін'єкцій, інфузійні препарати та стерильні порошки [23].

Продукція компанії орієнтована на задоволення потреб охорони здоров'я в таких галузях, як кардіологія, неврологія, гастроентерологія, анестезіологія, ендокринологія, педіатрія тощо [25]. Компанія системно інвестує в розвиток асортименту, щороку виводячи на ринок не менше 10 нових препаратів [26].

Для кращого розуміння структури діяльності підприємства доцільно подати її основні напрямки у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Основні напрями діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Напрямок діяльності	Характеристика
Виробництво	Більше 4,5 млрд таблеток, 320 млн ампул, 21 млн флаконів антибіотиків щорічно
Розробка	Створення нових формул, понад 15 інноваційних проектів щороку
Контроль якості	Понад 120 тис. аналізів щороку, сертифікація за GMP
Освітні програми	Проект «Енергія знань» для студентів медичних і фармацевтичних спеціальностей
Ринки збуту	Україна, Європа, Центральна Азія, Африка

Джерело: Складено автором на основі [23],[26],[28],[29]

Компанія постійно інвестує у вдосконалення виробництва: з 2019 по 2022 роки вкладення у модернізацію склали понад 45 млн євро. Виробничі потужності сертифіковані за міжнародними стандартами GMP, що підтверджує відповідність продукції світовим вимогам безпеки та якості [27]. Особливу увагу приділено

автоматизації процесів, цифровізації обліку та інноваційним підходам, зокрема використанню штучного інтелекту у фармрозробках [26].

Говорячи про внутрішнє середовище підприємства, варто зазначити, що компанія має значні виробничі потужності, що відповідають міжнародним стандартам якості GMP. Завод «Дарниці» оснащений сучасним обладнанням та дотримується суворих вимог щодо виробництва лікарських засобів. Високі стандарти виробництва підтверджуються сертифікацією в Європі та інших країнах, зокрема в Австралії, що дозволило розширити ринки збуту. Крім того, «Дарниця» постійно інвестує у власні дослідження та розробки нових лікарських засобів. Наприклад, компанія щорічно спрямовує близько 10% свого доходу на розробку нових препаратів, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною як на українському, так і на міжнародному ринках [24].

Компанія активно використовує цифрові технології в управлінні бізнес-процесами. В останні роки вона впровадила інноваційні підходи в логістиці, маркетингу та виробництві. Наприклад, автоматизовані системи контролю якості дозволяють скоротити ризики виробничих помилок і забезпечити стабільність якості продукції. Крім того, «Дарниця» активно співпрацює з міжнародними партнерами, що сприяє інтеграції в глобальні фармацевтичні мережі.

Попри всі ці переваги, компанія стикається з внутрішніми викликами. Одним із ключових є необхідність постійного оновлення виробничих потужностей для відповідності міжнародним стандартам. Це вимагає значних фінансових вкладень, які не завжди можна швидко окупити. Також важливим питанням є підготовка та утримання висококваліфікованих кадрів. Фармацевтична галузь потребує спеціалістів із глибокими знаннями, і компанія повинна інвестувати в навчання персоналу, щоб забезпечити високу якість продукції.

На зовнішнє середовище компанії впливає низка факторів, серед яких економічна та політична ситуація, міжнародні регуляторні вимоги та конкуренція. Важливим аспектом є розширення ринків збуту. «Дарниця» успішно постачає продукцію до країн ЄС, Близького Сходу та Азії, однак вихід на нові ринки пов'язаний із жорсткими регуляторними бар'єрами. Наприклад, українська

сертифікація GMP не визнається в багатьох країнах ЄС, що змушує компанію проходити додаткові перевірки, витратити ресурси та час. Це значно ускладнює конкуренцію з європейськими виробниками, які мають спрощений доступ до ринків ЄС.

Ще одним викликом є логістика. Через війну в Україні значно ускладнилися транспортні маршрути, що вплинуло на терміни постачання продукції за кордон. Авіап перевезення стали недоступними, і компанія змушена використовувати автомобільні та морські шляхи, що подовжує строки доставки. Наприклад, поставка продукції до Узбекистану, яка раніше займала кілька днів, тепер може тривати до п'яти тижнів. Такі зміни призводять до підвищення витрат на логістику та можуть негативно впливати на конкурентоспроможність компанії.

Щодо конкурентного середовища, фармацевтичний ринок є досить насиченим. У кожному регіоні діють локальні та міжнародні компанії, які пропонують аналогічну продукцію. Це змушує «Дарницю» шукати нові маркетингові стратегії, щоб зайняти вигідні позиції на міжнародних ринках. Наприклад, компанія працює над адаптацією свого портфеля під специфічні потреби різних регіонів, що допомагає їй конкурувати з місцевими виробниками.

Задля детальнішого аналізу зовнішнього середовища було використано метод SWOT-аналізу підприємства, його результати наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз зовнішнього середовища підприємства

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
1. Високий рівень технологічного оснащення та відповідність міжнародним стандартам. 2. Наявність власних науково-дослідних розробок та інвестицій у інновації. 3. Диверсифікація ринків збуту.	1. Значні фінансові витрати на сертифікацію продукції у різних країнах. 2. Висока залежність від імпортової сировини (близько 80%) 3. Потреба у постійному оновленні виробничих потужностей.
Можливості:	Загрози:
1. Розширення асортименту продукції за рахунок нових розробок. 2. залучення міжнародних партнерів для спільного виробництва. 3. Збільшення експорту в країни зростаючого попиту на якісні лікарські засоби.	1. Жорстка конкуренція з боку глобальних фармацевтичних компаній. 2. Регуляторні бар'єри при виході на нові ринки. 3. Економічна нестабільність та валютні коливання.

Джерело: складено автором на основі [34]

Проведений SWOT-аналіз дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку підприємства, спрямовані на використання сильних сторін та можливостей, а також мінімізацію впливу слабких сторін та загроз.

ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» має чітко структуровану організаційну модель, наведену на рисунку 2.1, яка забезпечує ефективне управління всіма аспектами діяльності компанії. Ця структура спрямована на оптимізацію виробничих процесів, забезпечення високої якості продукції та швидке реагування на зміни ринку.

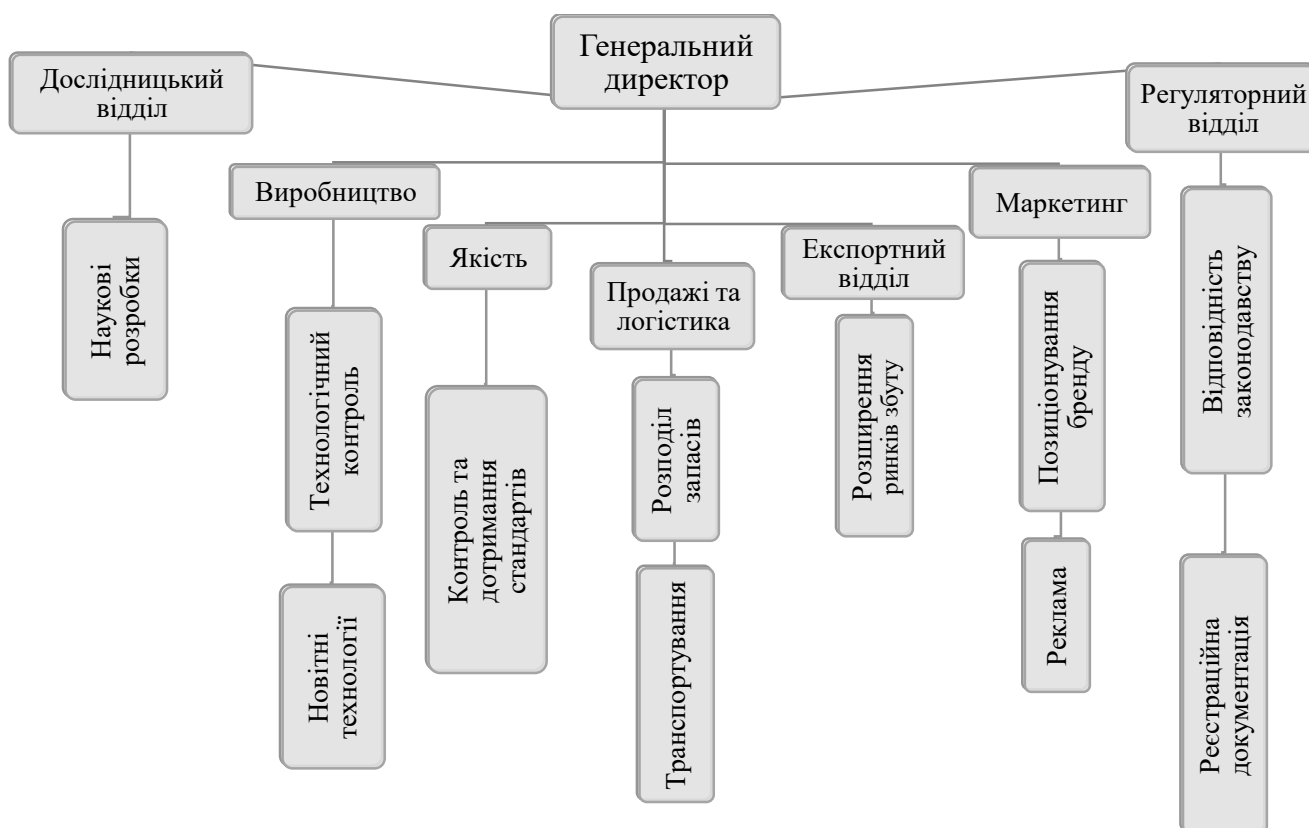


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Джерело: Складено автором на основі [30]

Організаційна структура ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» побудована за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє ефективно координувати діяльність усіх підрозділів та забезпечувати високий рівень керованості компанією. Центальною фігурою є Генеральний директор, який здійснює стратегічне керівництво підприємством і приймає ключові управлінські рішення. У його підпорядкуванні знаходяться функціональні відділи, кожен з яких відповідає за конкретний напрям діяльності компанії. Так, виробничий напрямок

забезпечує безперебійне виготовлення лікарських засобів, дотримання технологічних регламентів та стандартів якості. Відповідний підрозділ контролює технічне оснащення виробництва, впроваджує новітні технології та проводить модернізацію обладнання.

Вагомим елементом структури є департамент якості, який реалізує заходи контролю та дотримання стандартів GMP на всіх етапах виробництва. Важливу роль відіграє напрямок продажів і логістики, який забезпечує розподіл продукції, управління складськими запасами та транспортування. Напрямок експортних та госпітальних продажів відповідає за розширення зовнішніх ринків збуту, налагодження співпраці з міжнародними партнерами, а також постачання до медичних установ. Паралельно функціонує маркетинговий підрозділ, що займається позиціонуванням бренду, формуванням попиту та рекламною діяльністю.

Інноваційний розвиток компанії забезпечується дослідницьким відділом, який веде наукові розробки нових лікарських форм і дослідження ринку. Регуляторна служба відповідає за відповідність продукції чинному законодавству, подання реєстраційної документації та підтримку виводу нових препаратів. IT-відділ займається цифровою трансформацією, впровадженням автоматизованих систем управління та підтримкою технічної інфраструктури. Корпоративно-юридичний напрямок забезпечує правовий супровід діяльності підприємства та дотримання норм комплаєнсу, а також координує взаємодію з державними установами. Особливу увагу компанія приділяє управлінню персоналом: відповідний відділ відповідає за підбір кадрів, розвиток потенціалу працівників і мотивацію персоналу, що є запорукою стабільного розвитку фірми [30].

У 2023 році ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» продемонструвала стійке зростання основних фінансових показників, що свідчить про ефективність обраної стратегії розвитку та адаптацію до складних умов ринку. Зокрема, чистий дохід компанії збільшився на 32,8% порівняно з 2022 роком і склав 6,969 млрд грн. Це зростання обумовлено розширенням асортименту продукції, виходом на нові ринки та підвищенням попиту на лікарські засоби в умовах воєнного стану [31].

Чистий прибуток компанії у 2023 році становив 1,318 млрд грн, що є значним зростанням порівняно з попереднім роком. Такий результат досягнуто завдяки оптимізації виробничих процесів, зниженню витрат та ефективному управлінню ресурсами [31].

Компанія також продемонструвала високий рівень фінансової стійкості. Зокрема, обсяг EBITDA за результатами останніх чотирьох звітних кварталів склав 1,52 млрд грн, що свідчить про значні обсяги грошових надходжень, які можуть бути використані для сплати відсотків за облігаціями [32].

У 2023 році «Дарниця» сплатила до Державного бюджету України 631,5 млн грн податків та зборів, що на 31% більше за суму, сплачену в 2022 році. Це зростання свідчить про відповідальну позицію компанії щодо виконання податкових зобов'язань та її внесок у підтримку економіки країни в складний період [33]. Наведемо основні фінансові показники компанії за 2020-2024рр у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Основні фінансові показники ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за 2020-2024 роки, млн грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід	3 613	4 397	5 247	6 969	6 876
Чистий прибуток	815	10	473	1 318	679
EBITDA	-	-	-	1 520	-
Сплачені податки	-	-	481	631,5	-

Джерело: Складено автором на основі [31],[33]

Таблиця 2.5 відображає динаміку ключових фінансових показників ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за період 2020-2024 років. З аналізу видно, що протягом п'яти років підприємство демонструє стійке зростання чистого доходу, що свідчить про ефективну діяльність на ринку. Найбільше зростання доходу відбулося у 2023 році - майже на 33% порівняно з попереднім роком, що пов'язано із зростанням попиту на фармацевтичну продукцію в умовах війни, а також ефективною маркетинговою стратегією компанії.

Чистий прибуток у 2023 році сягнув рекордного показника - 1,318 млрд грн, що є свідченням грамотної фінансової політики підприємства. Зростання показника

EBITDA до 1,52 млрд грн вказує на високу операційну ефективність компанії, навіть за умов інфляційного тиску та нестабільної економіки.

Далі розглянемо у таблиці 2.6 показники ліквідності підприємства.

Таблиця 2.6 - Показники ліквідності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» станом на 01.04.2024 р.

Показник	Значення
Абсолютна ліквідність	0,56
Швидка ліквідність	2,35
Загальна ліквідність	3,47
Частка власного капіталу (%)	65

Джерело: Складено автором за результатами оцінки НРА «Рюрік» [32]

Таблиця 2.6 демонструє основні коефіцієнти ліквідності компанії станом на початок квітня 2024 року. Показник абсолютної ліквідності (0,56) перевищує нормативне значення, що свідчить про здатність підприємства оперативно розраховуватись за короткостроковими зобов'язаннями за рахунок найбільш ліквідних активів. Швидка ліквідність (2,35) та загальна ліквідність (3,47) також знаходяться на високому рівні, що свідчить про достатній запас поточних активів.

Окремої уваги заслуговує частка власного капіталу у структурі пасивів - 65%. Це означає, що значну частину активів компанія фінансує за рахунок власних коштів, що робить її менш залежною від зовнішнього фінансування і знижує ризики банкрутства. Для більш поглибленого аналізу фінансового стану підприємства розглянемо звіт про фінансовий стан у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Звіт про фінансовий стан (Актив за 2024р.)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	264 675.00	256 022.00
первісна вартість	1001	649 004.00	672 767.00
накопичена амортизація	1002	384 329.00	416 745.00
Основні засоби	1010	948 328.00	1 354 015.00
первісна вартість	1011	2 195 982.00	2 732 603.00
знос	1012	1 247 654.00	1 378 588.00
інші фінансові інвестиції	1035	9 989.00	9 989.00
Відстрочені податкові активи	1045	13 175.00	
Інші необоротні активи	1090	27 631.00	129 130.00
Усього за розділом I	1095	2 606 877.00	3 326 679.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	974 022.00	1 436 872.00

Продовження таблиці 2.7

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Виробничі запаси	1101	576 987.00	609 033.00
Незавершене виробництво	1102	18 880.00	24 906.00
Готова продукція	1103	327 436.00	647 374.00
Товари	1104	50 719.00	155 559.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 492 779.00	2 810 873.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	170 301.00	122 920.00
з бюджетом	1135	21 210.00	37 177.00
з нарахованих доходів	1140	26 775.00	35 723.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	174 395.00	206 286.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	74 953.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	192 840.00	70 313.00
Готівка	1166	1.00	
Рахунки в банках	1167	192 839.00	70 313.00
Інші оборотні активи	1190	9 909.00	2 407.00
Усього за розділом II	1195	4 062 231.00	4 797 524.00
Баланс	1300	6 669 108.00	8 124 203.00

Джерело: [24]

У процесі аналізу активів ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» було розглянуто фінансову звітність підприємства за два звітні періоди, що дозволяє зробити висновки щодо змін у структурі та загальному обсязі активів. На початок звітного періоду загальна сума активів компанії становила 6 669 108 тис. грн, тоді як на кінець періоду вона зросла до 8 124 203 тис. грн. Це свідчить про зростання обсягів активів на 21,9%, що є позитивною динамікою для підприємства.

Серед необоротних активів ключове місце займають основні засоби, які зросли з 948 328 тис. грн до 1 354 015 тис. грн. Первісна вартість основних засобів збільшилась до 2 732 603 тис. грн, тоді як знос також виріс, досягнувши 1 378 588 тис. грн. Це може свідчити про оновлення виробничого обладнання або модернізацію виробничих потужностей. Нематеріальні активи дещо зменшились - з 264 675 тис. грн до 256 022 тис. грн, що пов'язано з поступовою амортизацією об'єктів інтелектуальної власності. Інші необоротні активи зросли з 27 631 тис. грн до 129 130 тис. грн, що свідчить про зростання довгострокових вкладень.

Оборотні активи також демонструють позитивну динаміку. Загальна їх сума зросла з 4 062 231 тис. грн до 4 797 524 тис. грн, що відповідає приросту на 18,1%. Значне зростання спостерігається у запасах, які збільшились майже на 50% - з 974 022 тис. грн до 1 436 872 тис. грн. Особливо помітним є зростання готової продукції та товарів, що може свідчити про накопичення виробничих залишків перед збільшенням реалізації. Дебіторська заборгованість зросла з 2 492 779 тис. грн до 2 810 873 тис. грн, що потребує детального контролю за розрахунками з контрагентами. Грошові кошти та їх еквіваленти навпаки зменшились з 192 840 тис. грн до 70 313 тис. грн, що може свідчити про спрямування грошових потоків на інвестиції або оновлення активів. Порахуємо відсоткову зміну показників активу балансу у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка основних показників активу балансу

Показник	На початок періоду, тис. грн	На кінець періоду, тис. грн	Зміна, %
Необоротні активи	2 606 877	3 326 679	+27,6
Оборотні активи	4 062 231	4 797 524	+18,1
Усього активів (Баланс)	6 669 108	8 124 203	+21,9

Джерело: Розраховано автором на основі [24]

Таким чином, фінансовий стан ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» демонструє стійке зростання. Збільшення як оборотних, так і необоротних активів свідчить про ефективне управління ресурсами підприємства та його фінансову стабільність. Наступним треба розглянути показники пасиву балансу у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Звіт про фінансовий стан (Пасив за 2024р.)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	179 528.00	179 528.00
Додатковий капітал	1410	58 216.00	58 216.00
Резервний капітал	1415	84 883.00	84 883.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 305 323.00	4 682 175.00
Усього за розділом I	1495	4 627 950.00	5 004 802.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 189 137.00	1 179 528.00
Усього за розділом II	1595	1 189 137.00	1 187 317.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	150 400.00
Короткострокові кредити банків			

Продовження таблиці 2.9

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	12 425.00	36 260.00
товари, роботи, послуги	1615	358 524.00	1 120 661.00
розрахунками з бюджетом	1620	136 914.00	75 061.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	135 090.00	65 468.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	5 186.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	25 212.00
за одержаними авансами	1635	1 509.00	413.00
Поточні забезпечення	1660	226 480.00	220 797.00
Інші поточні зобов'язання	1690	116 169.00	298 094.00
Усього за розділом III	1695	852 021.00	1 932 084.00
Баланс	1900	6 669 108.00	8 124 203.00

Джерело: [24]

У 2024 році пасив балансу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» демонструє позитивну динаміку, що свідчить про фінансову стабільність підприємства. Загальна сума пасивів зросла з 6 669 108 тис. грн на початок року до 8 124 203 тис. грн на кінець року, що відповідає приросту на 21,9%.

Власний капітал підприємства збільшився з 4 627 950 тис. грн до 5 004 802 тис. грн. Основним джерелом цього зростання є нерозподілений прибуток, який зріс на 376 852 тис. грн, досягнувши 4 682 175 тис. грн. Це свідчить про ефективну діяльність компанії та здатність генерувати прибуток.

Довгострокові зобов'язання дещо зменшились - з 1 189 137 тис. грн до 1 187 317 тис. грн, що може свідчити про погашення частини боргових зобов'язань або реструктуризацію боргу. Поточні зобов'язання значно зросли - з 852 021 тис. грн до 1 932 084 тис. грн. Зокрема, короткострокові кредити банків зросли з 0 до 150 400 тис. грн, а кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги - з 358 524 тис. грн до 1 120 661 тис. грн. Це може свідчити про активізацію операційної діяльності та розширення обсягів закупівель. Порахуємо відсоткову зміну показників активу балансу у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Динаміка основних показників пасиву балансу

Показник	На початок періоду, тис. грн	На кінець періоду, тис. грн	Зміна, %
Власний капітал	4 627 950	5 004 802	+8,1
Довгострокові зобов'язання	1 189 137	1 187 317	-0,2
Поточні зобов'язання	852 021	1 932 084	+126,8
Усього пасивів (Баланс)	6 669 108	8 124 203	+21,9

Джерело: Розраховано автором на основі [24]

Зважаючи на пасив балансу, можна зазначити, що фінансовий стан ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» у 2024 році характеризується зростанням власного капіталу та активізацією поточних зобов'язань, що свідчить про розширення операційної діяльності та ефективне управління фінансами.

Таким чином, ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» є одним із найпотужніших вітчизняних виробників лікарських засобів, що поєднує багаторічний досвід із впровадженням інновацій та сучасних технологій. Стабільна організаційна структура, сертифіковане виробництво за стандартами GMP, орієнтація на розвиток і експорт, а також активна науково-дослідна діяльність забезпечують компанії високі позиції на фармацевтичному ринку України та світу. Підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових показників, зокрема зростання доходів та інвестицій у виробничі потужності, що свідчить про його фінансову стабільність і привабливість для партнерів. Водночас компанія стикається з низкою викликів, серед яких - сертифікаційні бар'єри, логістичні труднощі та потреба в постійному оновленні виробничої бази, що потребує ефективного стратегічного управління.

2.2 Оцінка стану та результатів зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є важливим елементом стратегічного розвитку підприємств, особливо у фармацевтичній галузі, яка характеризується високим рівнем конкуренції, жорсткими стандартами якості та необхідністю постійного оновлення асортименту продукції. Для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» вихід на міжнародні ринки має ключове значення не лише з погляду диверсифікації джерел доходу, але й у контексті підвищення репутаційної стійкості та технологічної спроможності підприємства.

Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» є одним із ключових напрямів розвитку, що сприяє розширенню ринків збуту, диверсифікації ризиків та підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації.

Станом на 2024 рік компанія експортувала продукцію до 22 країн світу (таблиця 2.11), зокрема до країн Європи (Польща, Латвія, Литва, Боснія і Герцеговина), Азії та Кавказу (Грузія, Казахстан, Узбекистан, Азербайджан, Таджикистан), країн MENA (Ізраїль, Ірак, Ємен), а також в Австралію, В’єтнам, Малайзію, Сінгапур та Нову Зеландію [35].

Таблиця 2.11 - Географія експорту ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» (2024)

Регіон	Країни	Коментар
Європа	Латвія, Литва, Польща, Боснія і Герцеговина, Молдова	Відносна стабільність та близькість
Азія та Кавказ	Казахстан, Узбекистан, Таджикистан, Азербайджан, Грузія, Монголія	Розвинуті канали дистрибуції
MENA	Ірак, Ізраїль, Ємен	Переважно рецептурні препарати
Азійсько-Тихоокеанський регіон	Австралія, В’єтнам, Сінгапур, Нова Зеландія	Нові ринки, складна сертифікація
Африка (з 2025 р.)	Ботсвана, Зімбабве, Замбія, ПАР, Намібія	Стратегічне розширення

Джерело: складено автором на основі [35]

Таблиця 2.11 ілюструє регіональний розподіл країн, до яких ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» експортує лікарські засоби станом на 2024 рік. Кожен регіон містить перелік країн-імпортерів та стислий коментар щодо характеру ринку або особливостей роботи на ньому. Це дозволяє побачити географічну диверсифікацію зовнішньоекономічної діяльності компанії, а також окреслити напрямки її стратегічного розширення (зокрема, вихід на ринки Африки з 2025 року). Такий підхід дозволяє оцінити гнучкість підприємства у зміні зовнішнього середовища.

У 2024 році Дарниця зареєструвала 10 нових лікарських засобів за межами України та вийшла на 6 нових ринків, продемонструвавши активну динаміку розширення ЗЕД. Загальний обсяг виробництва продукції склав 146,5 млн упаковок, при цьому виробничий потенціал досягає 4,5 млрд таблеток на рік [35].

Ефективність діяльності підприємства у міжнародному сегменті також підтверджується стабільною динамікою запуску нових брендів і SKU, зображеному на рисунку 2.2.

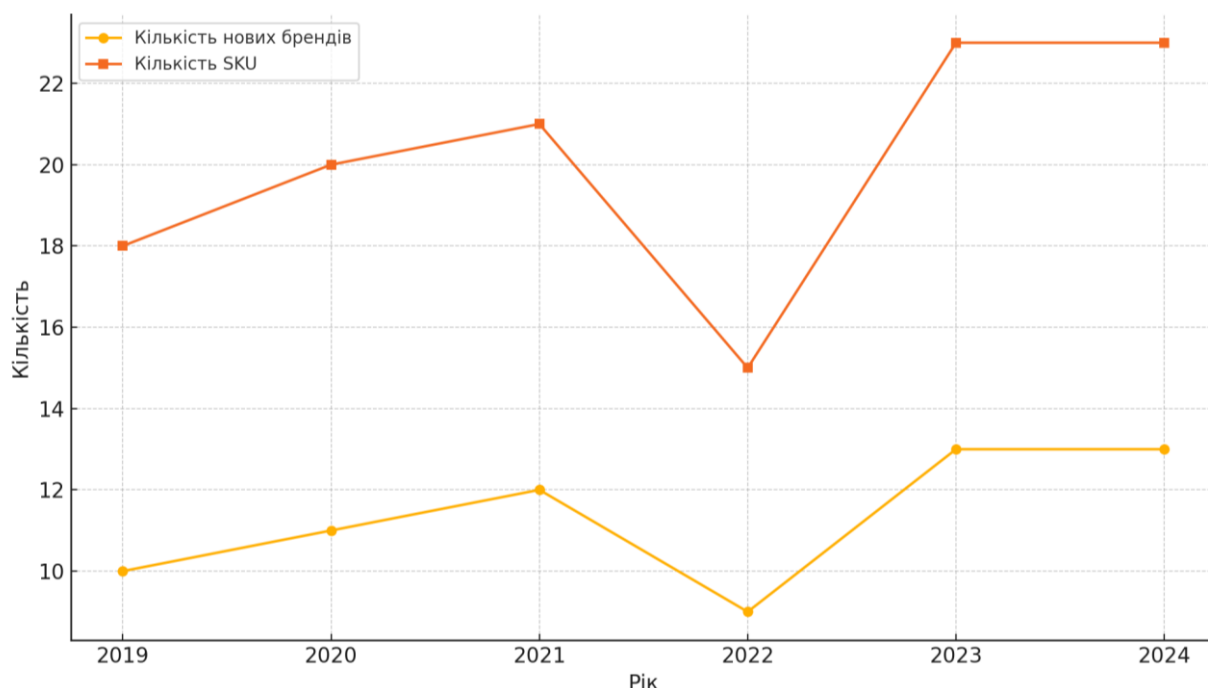


Рисунок 2.2 - Динаміка нових брендів та SKU ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» (2019-2024)

Джерело: складено автором на основі [35]

Рисунок 2.2 ілюструє динаміку розробки та виведення на ринок нових брендів і торгових позицій (SKU) ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» у період з 2019 по 2024 рік. Дані свідчать про сталі інноваційні процеси на підприємстві, що дозволяють щороку поповнювати продуктовий портфель у межах як внутрішнього, так і зовнішнього ринків. Незважаючи на форс-мажорні обставини, пов'язані з пандемією та повномасштабною війною, компанія зберегла тенденцію до зростання, що підтверджує високу гнучкість та адаптивність її виробничо-збутової стратегії на міжнародному рівні.

За 2019-2024 роки компанія вивела на ринок 62 нові бренди та 100 SKU, що свідчить про високу інноваційну активність навіть в умовах воєнного стану [35].

Ключовим аспектом у забезпеченні ефективності ЗЕД є сировинна база: понад 170 активних фармацевтичних інгредієнтів постачаються з Європи

(Німеччина, Великобританія, Італія) та Азії (Китай, Індія, Японія), що підтверджує міжнародну інтеграцію виробничого процесу [35].

Для візуального представлення наведемо структуру експорту компанії за регіонами на рисунку 2.3:

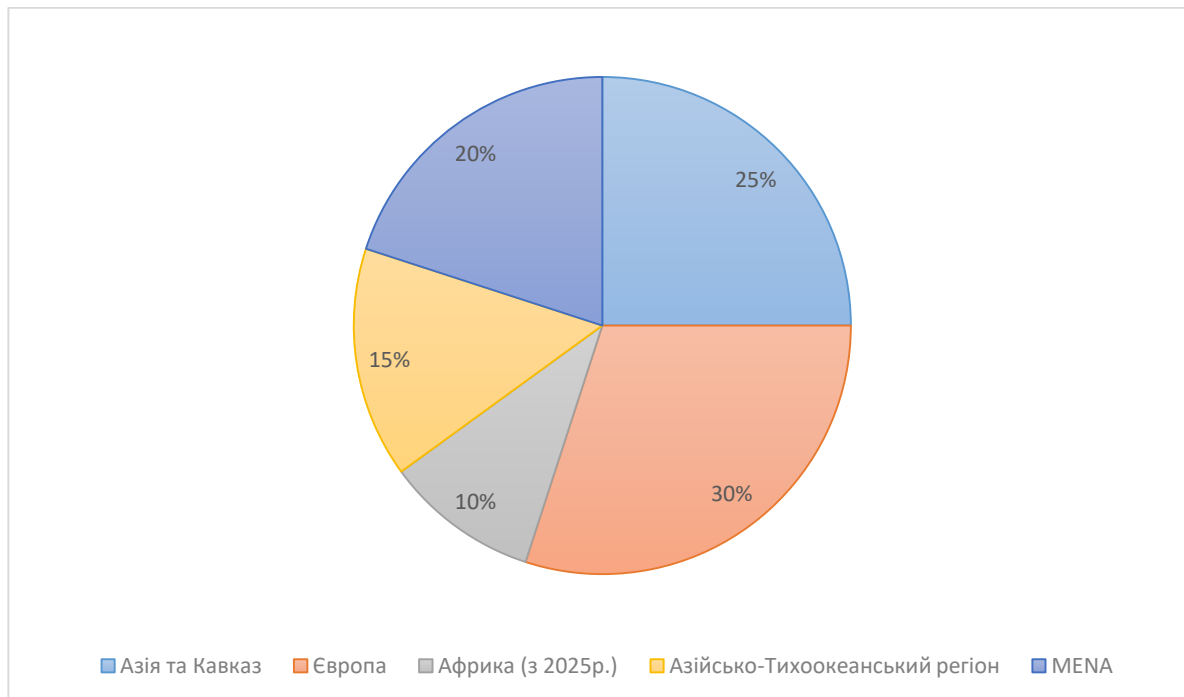


Рисунок 2.3 - Структура експорту ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за регіонами

Джерело: складено автором на основі [35]

Рисунок 2.3 подає розподіл обсягів експортованої продукції ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за ключовими регіонами світу. Згідно з візуалізованими даними, провідне місце займає європейський ринок (30%), за яким слідують країни Азії та Кавказу (25%) та регіону MENA (20%). Порівняно менші, але стратегічно важливі сегменти становлять ринки Азійсько-Тихоокеанського регіону (15%) та Африки (10%). Такий розподіл свідчить про прагнення компанії до регіонального балансу у зовнішньоекономічній діяльності та підкреслює наявність потенціалу для подальшої експансії у недоосвоєні ринки.

Імпортна діяльність ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» є ключовим елементом забезпечення безперервного виробничого процесу та підтримки високих стандартів якості продукції. Основні об'єкти імпорту наведено у таблиці

2.12. Серед них є активні фармацевтичні інгредієнти (АФІ), допоміжні речовини та пакувальні матеріали [35].

Таблиця 2.12 - Обсяги імпорту ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за 2021-2023 роки, млн грн

Рік	АФІ	Допоміжні речовини	Пакувальні матеріали	Разом
2021	60	20	10	90
2022	66	22	11	99
2023	72	24	12	108

Джерело: складено автором на основі даних компанії.

Як видно з таблиці 2.12, протягом трьох років спостерігається стабільне зростання обсягів імпорту, що свідчить про розширення виробничих потужностей та асортименту продукції.

Географічна структура імпорту (таблиця 2.13) характеризується високою часткою постачань з країн Азії (Індія, Китай) та Європи (Німеччина, Італія). Це обумовлено конкурентоспроможністю цін та відповідністю продукції міжнародним стандартам якості [36].

Таблиця 2.13 - Географічна структура імпорту ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» у 2023 році

Регіон	Частка у загальному імпорті, %
Азія	55
Європа	40
Інші регіони	5

Джерело: складено автором на основі даних компанії.

Оцінка ефективності імпортової діяльності проводиться за допомогою таких показників, як економічна ефективність імпорту (Ееф.і.), економічний ефект імпорту (Ев.і.) та рентабельність імпорту (Рі) [37]. Дані показники за 2020-2023рр наведено у таблиці 2.14.

Показник економічної ефективності імпорту (Ееф.і.) розраховується як відношення вартості імпортової продукції на внутрішньому ринку до витрат на її придбання. Чим вищий цей показник, тим ефективніша імпортова діяльність підприємства.

Показник економічного ефекту імпорту (Ев.і.) визначається як різниця між вартістю імпортової продукції на внутрішньому ринку та витратами на її придбання. Цей показник відображає прибуток, отриманий від імпортової операції.

Рентабельність імпорту (P_i) розраховується як відношення економічного ефекту імпорту до витрат на придбання імпортової продукції. Вона показує розмір прибутку від реалізації імпорту на 1 грн витрат [37].

Таблиця 2.14 - Показники ефективності імпортової діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за 2021-2023 роки

Рік	Ееф.і.	Ев.і., млн грн	P_i , %
2021	1,15	13,5	15
2022	1,18	17,8	18
2023	1,20	21,6	20

Джерело: складено автором на основі даних компанії.

Зростання ефективності імпортової діяльності підприємства протягом аналізованого періоду свідчить про раціональне використання імпортних ресурсів та ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю. ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» демонструє високий рівень ефективності імпортової діяльності, що забезпечує стабільний розвиток підприємства та конкурентоспроможність на фармацевтичному ринку [38].

У сфері нормативної відповідності Дарниця сертифікована за стандартами EU GMP, має австралійське підтвердження відповідності (TGA GMP clearance), що дозволяє реалізовувати продукцію навіть на найвибагливіших ринках [35].

Підприємство також активно впроваджує цифрові інструменти управління ЗЕД, серед яких електронний документообіг, CRM-системи для роботи з міжнародними партнерами, автоматизовані логістичні процеси [8].

У таблиці 2.15 узагальнено основні кількісні характеристики ЗЕД ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за 2024 рік.

Таблиця 2.15 - Ключові показники зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» у 2024 році

Показник	Значення
Обсяг експортованої продукції	146,5 млн упаковок
Кількість зареєстрованих препаратів за кордоном	10
Кількість країн, до яких здійснювався експорт	22
Кількість нових ринків у 2024 році	6
Інвестиції в розробку нової продукції	260 млн грн

Джерело: складено автором на основі [35]

Представлені показники охоплюють обсяг експортованої продукції, кількість зареєстрованих препаратів на зовнішніх ринках, географію міжнародної присутності та обсяг інвестицій у розробку нових продуктів. Ці дані дозволяють здійснити комплексну оцінку результативності ЗЕД підприємства та свідчать про її стабільне зростання й високий рівень міжнародної активності у фармацевтичному секторі.

Упродовж 2021-2023 років ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» демонструвало стабільну та ефективну зовнішньоекономічну діяльність, що обумовлюється як зростанням обсягів експорту, так і злагодженим імпортом сировини, необхідної для виробничого процесу. Основним критерієм оцінки ефективності ЗЕД є економічна доцільність проведених операцій, рівень їх прибутковості, динаміка доходів від зовнішніх ринків та показники рентабельності.

У таблиці 2.16 подано динаміку основних результативних показників зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за три роки.

Таблиця 2.16 - Основні показники ефективності ЗЕД ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023
Обсяг експорту, млн грн	205	285	320
Частка експорту в доході, %	2,8	3,5	4,0
Обсяг імпорту, млн грн	90	99	108
Рентабельність експорту, %	13	15	17
Рентабельність імпорту, %	15	18	20
Ефективність ЗЕД, коефіцієнт	1,12	1,18	1,21

Джерело: складено автором на основі [35],[8],[36],[37],[38]

Позитивна динаміка обсягів експорту свідчить про зростання частки продукції, реалізованої на зовнішніх ринках. Зокрема, у 2022 році обсяги експорту зросли на 38,9 % у порівнянні з попереднім роком [8]. У 2023 році цей показник залишався стабільним із подальшим розширенням географії збуту [35].

Імпортна діяльність також демонструє стабільне зростання, що обумовлено посиленням потреби у високоякісних активних фармацевтичних інгредієнтах (АФІ), переважно з країн Азії та Європи [36].

Коефіцієнт ефективності ЗЕД, який розраховується як відношення прибутку від зовнішньоекономічних операцій до сукупних витрат на їх здійснення, свідчить про сталий рівень рентабельності ЗТО. Показники у 2023 році (1,21) вказують на ефективну зовнішньоекономічну стратегію компанії навіть в умовах зовнішньополітичної нестабільності.

Зовнішнє середовище функціонування ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» формується під впливом низки економічних, політичних, регуляторних, технологічних та соціальних чинників, які мають значний вплив на реалізацію зовнішньоекономічної стратегії. У період 2021-2023 років зовнішні умови зазнали суттєвих трансформацій, пов'язаних із глобальними кризами (пандемія COVID-19, військові дії в Україні), що створило як виклики, так і нові можливості для підприємства [35].

Аналіз зовнішнього середовища доцільно здійснити за допомогою інструменту SWOT-аналізу, наведеного у таблиці 2.17, який дозволяє комплексно оцінити сильні й слабкі сторони підприємства, а також загрози та можливості його розвитку на міжнародних ринках.

Таблиця 2.17 - SWOT-аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Наявність сертифікатів GMP ЄС, TGA (Австралія) [35]	- Висока залежність від імпорту сировини (АФІ) [36]
- Висока якість продукції, підтверджена CRO-дослідженнями [35]	- Недостатній рівень впізнаваності бренду на деяких ринках [39]
- Оптимізована структура першої експортної партії відповідно до локального попиту (кардіологія, знеболювальні, ЦНС) [35]	- Валютні ризики та логістична нестабільність [38]
Можливості (O)	Загрози (T)
- Вихід у вузькі спеціалізовані сегменти з високою маржинальністю [35]	- Жорстка конкуренція з боку індійських, китайських виробників [38]
- Залучення до міжнародних клінічних програм [35]	- Зміни в регуляторній політиці ЄС, Великобританії, MENA [38]
- Ліцензування нових генеричних форм для експорту [35]	- Геополітична нестабільність регіону [38]

Джерело: складено автором на основі [35],[8],[36],[45],[38],[39]

Як показує таблиця 2.17, «Дарниця» має вагомі конкурентні переваги - сучасну GMP-сертифіковану базу, активну експортну політику та сильне

інноваційне ядро. Натомість, серед викликів слід відзначити залежність від зовнішніх постачальників сировини та підвищені логістичні витрати в умовах війни. Водночас, розширення ринкової присутності у країнах Азії, Близького Сходу й Африки відкриває нові можливості для зростання [35],[38].

Конкурентна позиція компанії на зарубіжних ринках визначається низкою чинників: якістю продукції, відповідністю міжнародним стандартам, активною маркетинговою політикою та участю в міжнародних програмах клінічних випробувань [35]. У 2024 році «Дарниця» увійшла до рейтингу найбільших українських компаній за версією Forbes, що додатково підкреслює її ділову репутацію [35].

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» характеризується позитивною динамікою, високою інвестиційною активністю, географічною диверсифікацією та орієнтацією на інноваційність, що є основою для сталого розвитку на глобальному рівні. Компанія демонструє ефективність зовнішньоекономічної діяльності на всіх етапах: від імпорту високоякісної сировини до реалізації продукції на зовнішніх ринках з доданою вартістю. Це дозволяє підприємству не лише укріплювати позиції на внутрішньому ринку, а й активно інтегруватися у глобальні виробничо-логістичні ланцюги. Аналіз зовнішнього середовища засвідчує, що ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» здатна ефективно реагувати на зовнішні виклики, адаптуватися до змін міжнародного фармацевтичного ринку та поступово посилювати свої конкурентні позиції в глобальному просторі.

2.3 Виявлення основних проблем та факторів, що впливають на ефективність ЗЕД

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства, що здійснюється в умовах відкритого глобального ринку, є об'єктивно пов'язаною з широким спектром факторів ризику, які можуть безпосередньо або опосередковано впливати на її ефективність. Для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», яка здійснює активну експортну політику на ринках понад двадцяти країн світу, питання ідентифікації, аналізу та систематизації таких ризиків є вкрай важливим з огляду на необхідність

забезпечення стабільного функціонування у нестабільному зовнішньому середовищі. Враховуючи сучасні економічні, геополітичні та регуляторні реалії, ефективність зовнішньоекономічної діяльності прямо залежить від здатності підприємства своєчасно ідентифікувати ключові проблеми та адаптувати управлінські рішення до умов зростаючої невизначеності. Ключові ризики ЗЕД ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» наведено у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 - Класифікація ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Категорія ризику	Сутність ризику
Політичні	Зміна геополітичної ситуації, військові конфлікти, санкції, обмеження імпорту/експорту
Економічні	Курсові коливання, інфляція, падіння платоспроможності споживачів у країні-партнері
Фінансові	Ризики розрахунків, блокування платежів, валютний контроль, неплатоспроможність контрагентів
Логістичні	Порушення транспортних ланцюгів, затримки поставок, зростання вартості перевезень
Нормативно-правові	Митні обмеження, бар'єри нетарифного характеру, сертифікація продукції згідно локальних норм
Технологічні	Вимоги до адаптації технологій, неможливість впровадження стандартів на окремих ринках
Репутаційні	Невиконання контрактних умов, скарги з боку іноземних партнерів, відкликання ліцензій

Джерело: складено автором на основі [1],[8],[9],[40],[41],[42],[43]

Комплекс ризиків, що супроводжують зовнішньоекономічну діяльність підприємств фармацевтичної галузі, включає політичні, економічні, фінансові, логістичні, нормативно-правові, технологічні та репутаційні ризики. Політичні ризики є найбільш значущими в умовах сучасної ситуації в Україні, що зумовлена повномасштабною війною, агресією Російської Федерації, а також відповідними трансформаціями у системі зовнішньоекономічних зв'язків. Наслідками таких ризиків є обмеження доступу до традиційних логістичних коридорів, зокрема закриття морських портів, зміна торговельних правил та порушення міжнародних партнерських домовленостей. Ці фактори мають здатність суттєво впливати на обсяги експорту, терміни виконання контрактів та загальну привабливість компанії для закордонних партнерів [1].

Окрім цього, вагомий вплив на діяльність підприємства справляють економічні ризики, що включають нестабільність валютного курсу, зростання рівня інфляції як в Україні, так і в країнах-партнерах, зниження купівельної спроможності споживачів тощо. Фармацевтичний ринок є чутливим до змін у макроекономічному середовищі, особливо в країнах із високим ступенем регуляторного контролю та низьким рівнем державного фінансування медицини. Коливання валютного курсу гривні щодо долара США та євро ускладнює прогнозування валютної виручки, визначення рентабельності поставок, формування ціни контракту, а також планування закупівель сировини, більшість якої імпортується з країн Азії та Європи [8].

Не менш критичними є фінансові ризики, які виникають унаслідок затримок із платежами за зовнішньоекономічними контрактами, ризику банкрутства чи неплатоспроможності іноземних контрагентів, застосування валютного контролю, обмежень на проведення міжнародних фінансових операцій тощо. У контексті посилення глобальної фінансової нестабільності, затримки в надходженні виручки з-за кордону становлять загрозу ліквідності підприємства. Проблема ускладнюється недостатнім захистом експортерів у частині судового врегулювання транскордонних спорів, особливо у випадках, коли діяльність ведеться з контрагентами із юрисдикцій з нестабільною правовою системою або з країнами, що перебувають під санкційним наглядом [9].

Логістичні ризики стали особливо актуальними в умовах воєнного стану. Руйнування логістичної інфраструктури на сході та півдні України, обмеження роботи морських портів, зменшення пропускної спроможності на західному кордоні, дефіцит транспорту та зростання тарифів на перевезення суттєво ускладнюють експортні операції. Відсутність доступу до прямого морського експорту з Одеси та Миколаєва змусила підприємство переорієнтуватися на залізничні та автомобільні перевезення через Польщу, Угорщину та Румунію, що призвело до подорожчання логістики та збільшення термінів виконання зовнішньоекономічних зобов'язань [40].

Суттєві труднощі також виникають у сфері нормативно-правового забезпечення ЗЕД. Кожна країна-імпортер висуває власні вимоги до якості, безпеки, реєстрації та сертифікації лікарських засобів. Навіть за умови наявності у ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» сертифікатів відповідності міжнародним стандартам GMP, процедура реєстрації в окремих країнах може бути надмірно складною, тривалою та витратною. В деяких випадках реєстрація препарату потребує додаткових клінічних досліджень, подання зразків, локалізованого пакування та адаптації інструкцій до національного законодавства, що ускладнює оперативний вихід продукції на нові ринки [41].

У межах технологічного блоку ризиків варто згадати про необхідність гармонізації виробничих процесів із вимогами різних фармакопей (Європейської, Американської, Британської тощо), що регламентують стандарти контролю якості, обігу лікарських засобів та звітності. У разі технічної невідповідності вимогам ринку-імпортера продукція може бути повернена, затримана на митниці або взагалі заборонена до реалізації [42]. З огляду на це, технічна сумісність процесів, сертифікатів, упаковки та інформаційного супроводу препаратів з вимогами іноземних ринків є важливою умовою ефективного ведення ЗЕД.

Окремо слід наголосити на репутаційних ризиках. У фармацевтичному секторі довіра споживачів і партнерів є критичним чинником успіху. Невиконання зобов'язань, затримки у поставках, неналежна якість продукції або невідповідність документів можуть стати причиною розірвання контрактів, відкликання ліцензій, а також негативної інформаційної кампанії. У разі втрати довіри до бренду, подолати негативний репутаційний ефект на міжнародному рівні вкрай складно, оскільки постачальників лікарських засобів зазвичай обирають на тривалий період і відповідно до суворих критеріїв [43].

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» здійснюється в умовах високого рівня ризику, що охоплює як зовнішні, так і внутрішні чинники. Складність, багатовекторність і взаємопов'язаність ризиків зумовлює необхідність формування комплексної системи управління ризиками, яка має ґрунтуватися на принципах моніторингу,

попередження, страхування та оперативного реагування. Запровадження цифрових платформ для управління логістикою, правового супроводу контрактів, багаторівневого контролю якості та партнерського аудиту може значно знизити вразливість ЗЕД підприємства та підвищити її ефективність у стратегічній перспективі.

У межах поглибленого аналізу факторного впливу на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства доцільним було проведення також PEST-аналізу, наведеного у таблиці 2.19, який дозволяє комплексно оцінити політичне, економічне, соціальне та технологічне середовище, в якому функціонує ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». Методика аналізу передбачала експертне опитування за шкалою від 1 до 5, з урахуванням вагомості кожного фактора. За результатами розрахунків було отримано узагальнену середньозважену оцінку впливу кожного фактора на підприємство, що дозволило здійснити їх ранжування за критичністю впливу на ЗЕД.

Таблиця 2.19 - PEST-аналіз середовища функціонування підприємства

Опис фактору	Рівень впливу	Експертна оцінка				Середня оцінка	Оцінка з урах. ваги
		1	2	3	4		
Політичні							
1. Регулювання фармацевтичної галузі	3	3	4	2	3	3	0,225
2. Державна підтримка локальних виробників	2	2	2	2	2	2	0,1
3. Законодавство щодо імпорту/експорту	3	5	5	3	3	4	0,3
4. Політична стабільність і війна в Україні	3	3	5	4	5	4,25	0,32
Економічні							
1. Зростання витрат на виробництво	3	5	4	5	4	4,5	0,34
2. Купівельна спроможність населення	3	3	4	5	4	4	0,3
3. Конкуренція з міжнародними фармацевтичними компаніями	2	4	5	3	2	3,5	0,175
4. Інфляція та курс валют	3	5	5	4	4	4,5	0,34

Продовження таблиці 2.19

Соціальні							
1. Зміни в структурі захворюваності	3	4	4	2	3	3,25	0,243
2. Збільшення тривалості життя	2	3	5	2	1	2,75	0,14
3. Ставлення до локальних виробників	2	2	2	2	2	2	0,1
4. Соціальні ініціативи та благодійність	1	2	3	1	2	2	0,05
Технологічні							
1. Автоматизація виробництва	3	4	5	3	5	4,25	0,32
2. Розвиток біотехнологій	2	3	4	3	4	3,5	0,175
3. Цифровізація маркетингу та продажів	2	2	1	4	5	3,25	0,16
4. Розробка генериків нового покоління	3	4	4	3	3	3,5	0,26
Сума	40						

Джерело: розраховано автором

У таблиці 2.20 проведено ранжування факторів проведеного PEST-аналізу.

Таблиця 2.20 - Ранжування факторів PEST-аналізу

Опис фактору	Оцінка з урах. ваги
Політичні	
4. Політична стабільність і війна в Україні	0,32
3. Законодавство щодо імпорту/експорту	0,3
1. Регулювання фармацевтичної галузі	0,225
2. Державна підтримка локальних виробників	0,1
Економічні	
1. Зростання витрат на виробництво	0,34
4. Інфляція та курс валют	0,34
2. Купівельна спроможність населення	0,3
3. Конкуренція з міжнародними фармацевтичними компаніями	0,175
Соціальні	
1. Зміни в структурі захворюваності	0,243
2. Збільшення тривалості життя	0,14
3. Ставлення до локальних виробників	0,1
4. Соціальні ініціативи та благодійність	0,05
Технологічні	
1. Автоматизація виробництва	0,32
4. Розробка генериків нового покоління	0,26
2. Розвиток біотехнологій	0,175
3. Цифровізація маркетингу та продажів	0,16

Джерело: розраховано автором

Згідно з результатами проведеного аналізу, найвищу вагу мають економічні та політичні чинники, зокрема зростання витрат на виробництво (0,34) та інфляційно-курсіві коливання (0,34), що пов'язано із загальним підвищенням цін на сировину, енергоносії та логістичні послуги, а також девальвацією національної валюти в умовах війни [40].

Суттєвий вплив на ЗЕД справляє політична нестабільність, спричинена збройною агресією Російської Федерації проти України, яка оцінена експертами як один із ключових дестабілізуючих факторів (0,32). Вона ускладнює логістику, порушує ланцюги постачання та підвищує загальні витрати на експортні операції [42]. У сфері регуляторного впливу важливу роль відіграють зміни у законодавстві щодо імпорту й експорту, зокрема зростання кількості вимог до сертифікації продукції за стандартами GMP, ISO, фармакопейними настановами тощо [41].

Соціальні фактори, хоч і мають дещо менший вплив у короткостроковій перспективі, є важливими з точки зору стратегічного позиціонування підприємства. Зокрема, зростання поширеності хронічних захворювань, старіння населення та підвищення тривалості життя обумовлюють необхідність розвитку асортименту препаратів для осіб старшого віку [43]. Це відкриває нові можливості для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» у сегменті кардіологічних, ендокринологічних і невропатичних лікарських засобів.

Серед технологічних чинників високі оцінки отримали автоматизація виробництва (0,32) та розробка нових поколінь генериків (0,26), що відповідає сучасним трендам у глобальній фармацевтичній промисловості. Впровадження цифрових рішень, індустрії 4.0, а також R&D-активність забезпечують компанії потенційні конкурентні переваги, зменшення витрат і зростання гнучкості у роботі з іноземними партнерами [44],[45].

З метою підвищення адаптивності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» до впливу зовнішніх ризиків, визначених у ході проведення PEST-аналізу, було розроблено перелік можливих управлінських рішень у відповідь на кожен із пріоритетних факторів. Таблиця 2.21 демонструє прогнозовані сценарії розвитку подій, їх потенційний вплив на підприємство, а

також альтернативи реагування, які можуть бути реалізовані в межах стратегічного планування ЗЕД.

Таблиця 2.21 - Заходи реагування на виявлені ризики

Фактори	Вірогідна зміна	Вірогідний вплив на п-во	Можливі рішення
1. Політична стабільність і війна в Україні (Політичні)	Тривале ведення бойових дій або поступова стабілізація ситуації.	Вплив на логістику, постачання сировини, попит на певні ліки.	Диверсифікація логістичних шляхів, пошук альтернативних постачальників, розширення експорту.
2. Законодавство щодо імпорту/експорту (Політичні)	Посилення регулювання, можливі обмеження чи нові вимоги сертифікації.	Збільшення вартості відповідності стандартам, можливі труднощі з виходом на нові ринки.	Випереджувальний моніторинг законодавства, сертифікація продукції за міжнародними стандартами GMP, ISO.
3. Зростання витрат на виробництво (Економічні)	Підвищення цін на сировину, енергоресурси, зарплати через інфляцію.	Збільшення собівартості ліків, можливий тиск на прибутковість.	Оптимізація виробничих процесів, інвестиції в енергоефективні технології, пошук дешевших аналогів сировини.
4. Інфляція та курс валют (Економічні)	Подальші валютні коливання, послаблення гривні.	Дорожчання імпортової сировини, зниження купівельної спроможності населення.	Хеджування валютних ризиків, диверсифікація постачальників, розширення експорту.
5. Зміни в структурі захворюваності (Соціальні)	Збільшення хронічних захворювань, підвищений попит на кардіопрепарати та антибіотики.	Зростання попиту на певні категорії ліків, необхідність адаптації асортименту.	Розширення досліджень і розробок (R&D), швидке реагування на зміни ринку.
6. Збільшення тривалості життя (Соціальні)	Старіння населення, зростання попиту на препарати для літніх людей.	Необхідність розширення виробництва ліків для вікових категорій.	Інвестиції у розробку медикаментів для вікових захворювань (гіпертонія, артрит, діабет).
7. Автоматизація виробництва (Технологічні)	Впровадження нових технологій у фармацевтичному виробництві.	Зниження витрат, підвищення якості продукції, зменшення впливу людського фактору.	Інвестування в сучасне обладнання, навчання персоналу для роботи з новими технологіями.
8. Розробка генериків нового покоління (Технологічні)	Зростання попиту на якісні та дешевші аналоги імпортованих препаратів.	Конкурентна перевага на ринку, збільшення доходів від нових продуктів.	Активне розширення портфеля генериків, співпраця з міжнародними науковими центрами.

Джерело: розроблено автором

Аналіз можливих сценаріїв змін у зовнішньому середовищі засвідчує необхідність активного впровадження проактивного управління ризиками на підприємстві. В умовах високої невизначеності ключовими зонами реагування виступають: логістика, валютно-фінансова стабільність, виробнича ефективність та інноваційний розвиток. У політичній площині доцільним є постійний моніторинг регуляторної бази та диверсифікація логістичних маршрутів із метою зниження залежності від дестабілізованих регіонів. В економічному контексті рекомендовані заходи орієнтовані на оптимізацію витрат, зокрема через інвестиції в енергоефективні технології та альтернативні постачання сировини, а також використання інструментів валютного хеджування.

Соціальні зміни, пов'язані зі старінням населення та епідеміологічними трендами, потребують гнучкого управління продуктовим портфелем, що передбачає посилення дослідницьких розробок у сфері кардіології, геріатрії та хронічних захворювань. У технологічній сфері підприємство має зосередитися на цифровізації бізнес-процесів, автоматизації виробництва та активній розробці сучасних генериків, що дозволить зміцнити позиції компанії на зовнішніх ринках.

Проведений PEST-аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» дозволив системно ідентифікувати та кількісно оцінити найбільш вагомі політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. За результатами експертного опитування, найбільш критичними було визнано економічні ризики (зростання витрат, валютна нестабільність) та політичну ситуацію (війна, регуляторні бар'єри). Водночас соціальні й технологічні чинники відіграють важливу довгострокову роль у формуванні тенденцій попиту, конкурентних переваг та інноваційного розвитку.

Оцінка ризиків у зовнішньоекономічній діяльності є необхідною умовою ефективного стратегічного управління підприємством в умовах глобальної невизначеності. Для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», що функціонує на міжнародних ринках у період підвищеної геополітичної та економічної

нестабільності, кількісний аналіз ризиків дозволяє не лише їх систематизувати, а й визначити пріоритетність реагування у межах ризик-менеджменту.

У процесі оцінювання використано класичну методику кількісного аналізу, що ґрунтується на обчисленні інтегральної оцінки ризику за формулою (2.1):

$$R = P \times C \quad (2.1)$$

де

R - рівень ризику,

P - ймовірність настання події,

C - рівень наслідків у разі реалізації ризику.

Значення ймовірності та наслідків оцінювалися експертним шляхом за п'ятибальною шкалою:

- 1 (дуже низький);
- 2 (низький);
- 3 (середній);
- 4 (високий);
- 5 (дуже високий).

Під час аналітичної роботи було ідентифіковано 10 основних ризиків, характерних для зовнішньоекономічної діяльності фармацевтичного підприємства, серед яких: політична нестабільність, валютні коливання, логістичні проблеми, репутаційні втрати, регуляторні бар'єри, зростання витрат, зміна структури захворюваності тощо. Результати аналізу узагальнено у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 - Кількісна оцінка ризиків зовнішньоекономічної діяльності
ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

№	Назва ризику	Ймовірність (P)	Наслідки (C)	Загальний ризик ($R = P \times C$)	Рівень ризику
1	Політична нестабільність і війна в Україні	5	5	25	Критичний
2	Валютні коливання та інфляція	5	4	20	Високий
3	Зростання витрат на сировину і виробництво	4	5	20	Високий
4	Регуляторні обмеження в країнах-імпортерах	4	4	16	Високий

Продовження Таблиці 2.22

№	Назва ризику	Ймовірність (Р)	Наслідки (С)	Загальний ризик ($R = P \times C$)	Рівень ризику
5	Репутаційні втрати через недотримання контрактів	3	5	15	Високий
6	Порушення логістичних маршрутів	3	4	12	Середній
7	Технічна невідповідність фармакопейним вимогам	2	4	8	Помірний
8	Зміни у структурі захворюваності (попит на ліки)	3	3	9	Помірний
9	Складність реєстрації на нових ринках	2	3	6	Низький
10	Зниження купівельної спроможності в країнах-імпортерах	3	2	6	Низький

Джерело: складено автором на основі результатів PEST-аналізу

Як свідчать дані таблиці, найвищу оцінку ризику отримала політична нестабільність і війна в Україні ($R = 25$), що цілком закономірно з огляду на сучасний стан безпеки та геополітичну ситуацію. Ризики, пов'язані з економічними умовами, зокрема валютні коливання та інфляція ($R = 20$), а також зростання витрат на сировину і виробництво ($R = 20$), також є критично важливими. Їх вплив відображається у зниженні маржинальності, вартості контрактів, рентабельності та конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках.

Наступний рівень займають ризики регуляторного характеру ($R = 16$), які проявляються через складність сертифікації продукції відповідно до вимог фармакопей, стандартів GMP, а також вимог мовної локалізації та пакування. Особливої уваги потребують репутаційні ризики ($R = 15$), адже один випадок зриву поставки або відхилення якості може суттєво зашкодити позиціям компанії на міжнародному ринку.

Помірними визнано ризики, що стосуються структурних змін у попиті ($R = 9$), технічної відповідності ($R = 8$), а також організаційної складності реєстрації ліків ($R = 6$). Найнижчі ризики пов'язані зі змінами купівельної спроможності на окремих ринках ($R = 6$), що, однак, не зменшує їхнього значення в довгостроковій перспективі.

Кількісна оцінка ризиків дозволила здійснити об'єктивне ранжування зовнішніх загроз для ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» та виявити напрями, які потребують першочергового стратегічного реагування. Найбільшу увагу доцільно зосередити на політичній стабільності, валютно-фінансовій безпеці, собівартості виробництва, а також регуляторних процедурах. Отримані результати слугують основою для побудови інтегрованої карти пріоритетного управління ризиками ЗЕД, наведеної на рисунку 2.4.

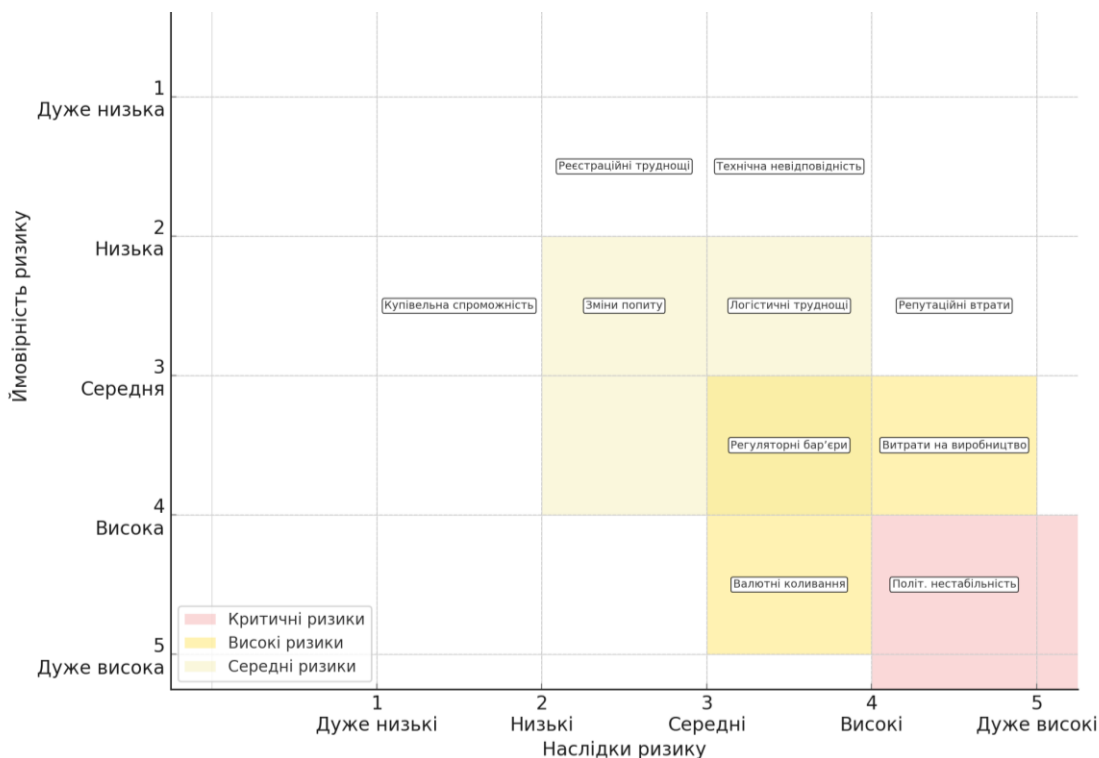


Рисунок 2.4 - Інтегрована карта пріоритетного управління ризиками ЗЕД ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Джерело: складено автором на основі кількісної оцінки ризиків ЗЕД ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

На рисунку 2.4 подано інтегровану карту, яка відображає просторове розміщення ключових ризиків зовнішньоекономічної діяльності за шкалами ймовірності та наслідків. Така класифікація дозволяє поділити загрози на критичні, високі та середні, що створює основу для розробки пріоритетної програми управління ризиками. До критичних зон віднесено політичну нестабільність, валютні ризики та зростання витрат на виробництво. До високих - регуляторні та репутаційні загрози, а середні зосереджені переважно в технічній і соціальній

площинах. Дана карта є ключовим інструментом для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень у сфері ЗЕД.

У контексті зростаючих загроз зовнішнього середовища особливого значення набуває аналіз існуючої системи управління ризиками підприємства. ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», як один із лідерів українського фармацевтичного ринку, має впроваджену комплексну систему управління якістю, що включає елементи моніторингу, оцінки та часткового управління ризиками, зокрема в межах сертифікаційних вимог стандартів GMP (Good Manufacturing Practice), ISO 9001 та ISO 31000, що регламентує принципи управління ризиками [46]. Система передбачає регулярне проведення внутрішніх аудитів, оцінювання постачальників, моніторинг технологічних процесів, а також документований контроль на всіх етапах виробництва та логістики. Особливої уваги заслуговує інтеграція ризик-менеджменту у процеси регуляторного комплаєнсу, що забезпечує відповідність продукції вимогам країн-імпортерів та мінімізує ризики відмови у реєстрації або доступі до ринку.

Система управління ризиками на підприємстві функціонує у децентралізованій формі: відповідальність за виявлення та усунення потенційних загроз покладено на відповідні функціональні підрозділи, зокрема - відділи регуляторного комплаєнсу, зовнішньоекономічної діяльності, якості, логістики та фінансів. На оперативному рівні ризики фіксуються через внутрішні аудити, контрольні списки, оцінки постачальників та зворотній зв'язок із партнерами. Особлива увага приділяється ризикам якості продукції та відповідності регуляторним вимогам, що зумовлено особливостями фармацевтичного бізнесу [47]. Хоча така модель забезпечує оперативність і глибину в межах окремих напрямів, вона обмежує цілісність бачення ризик-профілю підприємства в контексті ЗЕД. Зведену характеристику переваг і недоліків діючої системи управління ризиками на підприємстві подано у таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 - Переваги та недоліки системи управління ризиками ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Переваги	Недоліки
Інтеграція управління ризиками у систему якості відповідно до GMP, ISO 9001	Відсутність централізованого координаційного підрозділу з управління ризиками
Використання формалізованих методик (зокрема FMEA) для оцінки технологічних і логістичних ризиків	Фрагментарне охоплення ризиків зовнішньоекономічної діяльності
Застосування IT-рішень для аудиту, постачання та обігу документації	Низький рівень прогнозного аналізу макроекономічних та політичних ризиків
Висока якість взаємодії з регуляторними органами країн-імпортерів	Відсутність єдиної карти ризиків ЗЕД та системи пріоритизації управлінських заходів

Джерело: складено автором на основі [46],[47],[3].

Отже, попри наявність функціонуючих механізмів контролю якості та відповідності, система управління ризиками ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» виявляється більш орієнтованою на виробничі та внутрішні аспекти діяльності, ніж на зовнішньоекономічну складову. Відсутність формалізованої інтегрованої моделі управління ризиками ЗЕД, а також обмежене використання інструментів сценарного прогнозування знижують адаптивність підприємства до глобальних викликів. У цьому контексті доцільним є посилення аналітичного блоку, створення централізованого ризик-офісу, розробка інтерактивної карти ризиків ЗЕД, а також впровадження цифрових інструментів для оцінки впливу зовнішніх загроз.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», слід зазначити, що ефективність експортної стратегії підприємства істотно залежить не лише від зовнішніх макроекономічних викликів, а й від внутрішніх стратегічних обмежень. У ході дослідження було ідентифіковано одну з ключових проблем, що потребує першочергового вирішення з метою підвищення результативності ЗЕД у середньо- та довгостроковій перспективі.

Нею є обмеженість географічної диверсифікації ринків збуту. Поточна структура експортної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» характеризується значною концентрацією поставок у країни СНД, Балканського

регіону та Центральної Азії. Незважаючи на стабільні партнерські відносини на цих ринках, надмірна залежність від обмеженої кількості напрямів експорту формує ризик втрати виручки у разі дестабілізації регуляторного або політичного середовища в окремих країнах. В умовах глобальної геополітичної напруги, зростання торговельних бар'єрів та валютної волатильності підприємству необхідно активно розширювати географію збуту за рахунок виходу на нові перспективні ринки - зокрема країни Північної Африки, Близького Сходу, Південно-Східної Азії та Латинської Америки. За даними аналітичного звіту IQVIA Institute, стрімке зростання споживання лікарських засобів до 2027 року очікується в країнах саме Південно-Східної Азії, Латинської Америки та Північної Африки, що відкриває перспективи для експорту генеричних препаратів з високою конкурентною ціною [49]. Недостатня географічна присутність на цих ринках обмежує стійкість експортної моделі «Дарниці» й знижує її здатність до стратегічного реагування на зовнішні шоки. Розширення ринкової присутності дозволить не лише диверсифікувати ризики та стабілізувати валютну виручку, а й зміцнити стратегічну позицію компанії як гнучкого гравця на глобальному фармацевтичному ринку.

Таким чином, обмеження у диверсифікації ринків є системною проблемою, що стримує експортне зростання ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» і створюють високий рівень вразливості до зовнішніх факторів.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного у другому розділі дослідження було здійснено комплексну оцінку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», що дозволило виявити як поточні результати її функціонування на міжнародних ринках, так і ключові проблемні зони, що потребують вдосконалення. Підприємство демонструє стабільну експортну активність, ефективно використовує власні виробничі потужності та володіє розвиненою логістичною інфраструктурою, що підтверджується зростанням обсягів експорту у 2022-2024 роках. ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» здійснює постачання продукції до понад 20 країн, активно виходячи на нові ринки, включаючи Африку, Сінгапур,

Гану та держави Центральної Азії. Це свідчить про високу експортну орієнтованість та прагнення до глобальної інтеграції.

Оцінка ефективності ЗЕД засвідчила достатньо високий рівень результативності, зокрема позитивну динаміку валютної виручки, кількості сертифікованих препаратів та укладених міжнародних контрактів. Водночас аналіз рентабельності зовнішньоекономічних операцій виявив, що прибутковість ЗЕД залежить від цінових коливань на сировину, витрат на логістику та сертифікацію продукції відповідно до міжнародних стандартів.

На основі PEST-аналізу було ідентифіковано перелік факторів, що чинять системний вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Найбільш вагомими серед них виявились: політична нестабільність, зростання виробничих витрат, регуляторні бар'єри та висока вартість сертифікації продукції на зовнішніх ринках. Також було здійснено кількісну оцінку ризиків із побудовою інтегрованої карти ризиків ЗЕД. У рамках цього етапу аналізу визначено пріоритетні напрями для управління ризиками, серед яких - ризики нестабільності логістики, слабка диверсифікація каналів збуту та залежність від імпортової сировини.

Аналіз системи управління ризиками ЗЕД на підприємстві дозволив встановити її базову наявність та функціонування в межах загальної структури управління, але з вираженою фрагментарністю процедур і нестачею спеціалізованих інструментів. Основними перевагами системи є наявність контролюючих процедур, технічної автоматизації процесів і використання стандартів GMP. Водночас до недоліків слід віднести відсутність окремого підрозділу з управління ризиками ЗЕД, обмежену аналітику ризиків та нестачу проактивних підходів до прогнозування зовнішніх загроз.

У підсумку, на основі аналітичної частини роботи було виявлено одну з ключових проблем, що стримує підвищення ефективності ЗЕД ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» - потреба у диверсифікації ринків збуту. Ця проблема сформувала підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій у наступному розділі дипломної роботи.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА «ДАРНИЦЯ»

3.1 Розробка заходів з удосконалення зовнішньоекономічної діяльності

Результати аналізу, проведеного у другому розділі дипломної роботи, дали змогу виокремити одну з найбільш критичних проблем, що стримує подальший розвиток зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». Вона полягає в обмеженій диверсифікації ринків збуту, внаслідок чого експорт підприємства є надмірно зосередженим на традиційних ринках країн СНД, Центральної Азії та Балкан. Вирішення цієї проблеми потребує розробки відповідних стратегічних заходів, що зможуть позитивно вплинути на ефективність ЗЕД підприємства.

З метою розширення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» та диверсифікації ринків збуту доцільно провести порівняльний аналіз потенційних ринків для експансії продукції підприємства. Для обґрунтування стратегічного вибору було відібрано три країни: Об'єднані Арабські Емірати (ОАЕ), Нігерія та Мексика, оскільки ці ринки ще не охоплені продукцією ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», і за словами керівників відділу експорту, є доволі перспективними. Критеріями для порівняння стали: розмір фармацевтичного ринку, темпи його зростання, регуляторна база, сертифікація, ВВП на душу населення, логістична інфраструктура, рівень конкуренції, купівельна спроможність населення, політична стабільність, рівень валютних ризиків та потенціал локалізації виробництва. Результати порівняння подано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Порівняльна характеристика потенційних ринків для експансії продукції ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Критерій	ОАЕ	Нігерія	Мексика
Розмір фарм. ринку, \$ млрд	3,5	1,2	10,4
Середньорічне зростання	7,5%	10,1%	6,2%
Регуляторна база	Прозора, GMP	Високий бюрократизм	Стабільна, FDA-подібна

Продовження таблиці 3.1

Критерій	ОАЕ	Нігерія	Мексика
Сертифікація	GMP+переклад	Спрощена	GMP
ВВП на душу, \$	47 000	2 400	11 000
Конкуренція	Середня	Низька	Висока
Купівельна спроможність	Висока	Низька	Середня
Політичні ризики	Низькі	Високі	Середні
Логістична інфраструктура	Розвинена	Слабка	Добре розвинена
Валютні ризики	Помірні	Високі	Помірні
Потенціал локалізації	Високий	Низький	Середній

Джерело: складено автором на основі [17], [18], [20], [35], [36]

Спираючись на таблицю 3.1, можна побачити, що Об'єднані Арабські Емірати демонструють найбільш збалансоване поєднання високої купівельної спроможності, стабільного регуляторного поля, лояльного податкового режиму, розвиненої логістики та невисоких політичних і валютних ризиків. Хоча фармацевтичний ринок Мексики є значно більшим, високий рівень конкуренції, складні процедури сертифікації та специфічні регуляторні вимоги ускладнюють вихід на нього. Нігерія ж, попри високі темпи зростання, має низьку купівельну спроможність, значні політичні ризики та нестабільну логістику, що робить її менш привабливою. У зв'язку з цим найбільш оптимальним ринком для експансії є ОАЕ. Основна цільова аудиторія - споживачі з середнім і високим рівнем доходів, які проживають переважно у міських агломераціях (Дубай, Абу-Дабі), мають доступ до сучасної охорони здоров'я, віддають перевагу якісним, сертифікованим та ефективним лікарським засобам.

Щоб обґрунтовано виключити Нігерію та Мексику, як менш придатні варіанти для виходу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» на новий ринок, і тим самим підвищити ефективність ЗЕД підприємства, доцільно здійснити додатковий комплексний аналіз за кількома стратегічно важливими аспектами: доступ до ринку, інституційне середовище, бар'єри входу, ступінь державної підтримки імпорту лікарських засобів, доступність каналів збуту, ризики та культурна відповідність. Результати аналізу зведено в таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 - Додаткові критерії оцінки ринків для виходу фармацевтичної продукції ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»

Критерій	ОАЕ	Нігерія	Мексика
Бар'єри входу на ринок	Помірні (через сертифікацію GMP, але є підтримка експортерів)	Високі (бюрократія, нестабільність)	Високі (зарегульованість, складність реєстрації)
Прозорість регуляторної системи	Висока (МОНАР, JAZMP, підтримка імпортерів)	Низька (корупційність, неефективність органів)	Середня (FDA-подібна система, але складні вимоги)
Державна підтримка імпорту ЛЗ	Програми сприяння імпорту (особливо українських товарів)	Відсутня або обмежена	Існують певні обмеження через політику «Buy Mexican»
Доступ до роздрібних мереж	Простий (велика кількість приватних аптек, мережеві дистриб'ютори)	Слабкий, переважає неформальний сектор	Конкуренція з великими ТНК, бар'єри для новачків
Ризик податкових і митних змін	Низький	Високий	Середній
Ризики політичної стабільності	Низький (ліберальна монархія, стабільна зовнішня політика)	Високий (тероризм, виборча нестабільність)	Середній (корупція, вплив наркокартелів)
Культурна відповідність	Висока (етичні ЛЗ вітаються, позитивне ставлення до імпорту)	Низька (низька обізнаність, недовіра до іноземних ліків)	Середня (висока вимогливість до брендів)

Джерело: складено автором на основі [18], [20], [35], [37], [39], [42]

Як видно з таблиці 3.2, ринок Об'єднаних Арабських Еміратів вирізняється високим рівнем регуляторної прозорості, порівняно низькими бар'єрами для входу, сприятливими умовами для імпорту, активною державною підтримкою та стабільністю в політико-економічному середовищі. Натомість, в Нігерії спостерігаються значні інституційні ризики, бар'єри входу, нестабільна політична ситуація та низький рівень довіри до фармацевтичної продукції іноземного походження. Мексика хоча й має більший за обсягом ринок, демонструє значну зарегульованість, обмеження на імпорт у межах економічного націоналізму та домінування транснаціональних корпорацій, що ускладнює конкуренцію для нових гравців.

Порівняльний аналіз свідчить про доцільність відмови від стратегій виходу на ринки Нігерії та Мексики через високу сукупність ризиків і бар'єрів. Найбільш раціональним вибором для початкової експансії на нові ринки є ОАЕ, що має не

лише сприятливі інституційні умови, а й культурну відкритість, високий рівень споживання фармацевтичної продукції та розвинену дистриб'юторську інфраструктуру [20], [35], [39].

Для поглиблення обґрунтування вибору ринку Об'єднаних Арабських Еміратів (ОАЕ) доцільно провести SWOT-аналіз виходу продукції ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» на цей ринок. Це дозволить комплексно оцінити сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози зовнішнього середовища, що супроводжуватимуть реалізацію проєкту. У таблиці 3.3 наведено результати такого аналізу.

Таблиця 3.3 - SWOT-аналіз виходу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» на ринок ОАЕ

Компонент	Характеристика
Сильні сторони (Strengths)	Наявність сертифікатів GMP, що визнаються в ОАЕ; досвід експорту у країни з подібними вимогами; конкурентні ціни на продукцію; гнучкість у виробництві
Слабкі сторони (Weaknesses)	Обмежений досвід роботи на ринках Близького Сходу; потреба в адаптації упаковки та маркування; потенційна необхідність халяль-сертифікації
Можливості (Opportunities)	Високий попит на генеричні препарати; лояльне ставлення до українських товарів; перспективи подальшої дистрибуції через ОАЕ до країн GCC
Загрози (Threats)	Жорстка конкуренція з боку індійських та європейських виробників; коливання валютного курсу; зміни в регуляторному полі охорони здоров'я

Джерело: складено автором на основі [17], [18], [20], [36]

Для більш точного виявлення цільової аудиторії та її вимог проведено маркетингове дослідження ринку фармацевтичної продукції ОАЕ, результати якого узагальнено у таблиці 3.4. Дослідження враховує демографічні характеристики, споживчі звички, культурні вимоги та очікування щодо лікарських засобів серед основних груп споживачів.

Таблиця 3.4 - Характеристика цільової аудиторії фармацевтичного ринку ОАЕ

Параметр	Характеристика
Демографічна структура	Високий відсоток іммігрантів (понад 80%), молоде населення, урбанізоване середовище
Основні споживачі	Середній клас, іноземні працівники, пацієнти приватних клінік

Продовження таблиці 3.4

Параметр	Характеристика
Очікування	Якість, наявність міжнародної сертифікації, довіра до бренду, можливість придбання в аптеках та онлайн
Особливості споживання	Висока довіра до імпоротної продукції, часте використання рецептурних препаратів, орієнтація на рекомендації лікарів
Культурні вимоги	Перевага упаковок арабською та англійською мовами, важливість відповідності ісламським нормам (халяль)

Джерело: складено автором на основі [18], [19], [36]

Додатково було проаналізовано ключові логістичні та регуляторні чинники, що впливають на експорт продукції до ОАЕ. Зокрема, враховувалися вимоги щодо сертифікації, реєстрації лікарських засобів та наявність відповідної інфраструктури для зберігання й транспортування продукції. Узагальнені результати подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Регуляторно-логістичні аспекти виходу на ринок ОАЕ

Параметр	Опис
Сертифікація	Визнання сертифікатів GMP; можливість використання наявних українських сертифікатів за умови перекладу та апостилювання
Реєстрація продукції	Обов'язкова реєстрація в Міністерстві охорони здоров'я ОАЕ (3-6 місяців); потреба в дистриб'юторі-спонсорі
Митне регулювання	Нульова ставка мита для зареєстрованих медичних препаратів; вимоги до маркування
Логістика	Доступ до портів Джебель-Алі та авіахабів Дубаю; необхідність дотримання температурного режиму при транспортуванні
Зберігання	Високі вимоги до складів GSP; можливість використання складів логістичних операторів у вільних економічних зонах

Джерело: складено автором на основі [18], [20], [36]

Результати проведених досліджень свідчать про високу привабливість ринку ОАЕ для експансії продукції ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». Поєднання платоспроможного попиту, чіткої регуляторної бази, доступної логістичної інфраструктури та можливості масштабування присутності через країни Перської затоки створюють умови для сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Комплексне обґрунтування вибору ринку Об'єднаних Арабських Еміратів як пріоритетного напрямку розширення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» дозволяє перейти до розробки практичної моделі виходу на цей ринок. Оскільки ОАЕ мають чітко структуроване інституційне середовище, відкриту торгівельну політику та прозору систему

фармацевтичного регулювання, реалізація експортної стратегії можлива у відносно короткі терміни за умови чіткого дотримання встановлених процедур. Ключовими елементами такого процесу є реєстрація продукції у Міністерстві охорони здоров'я ОАЕ, адаптація маркування, організація логістичних ланцюгів постачання, налагодження співпраці з локальними дистриб'юторами та проведення маркетингової кампанії з урахуванням культурних особливостей регіону.

З погляду логістики, доставку продукції передбачається здійснювати через морський порт Джебель-Алі - один із найбільших логістичних хабів у світі, що має спеціалізовану інфраструктуру для зберігання та обробки фармацевтичних вантажів. Продукція, чутлива до температурного режиму, транспортуватиметься із використанням холодильних контейнерів, відповідно до вимог стандарту GDP (Good Distribution Practice). Складське зберігання в ОАЕ забезпечуватиметься за контрактом з логістичними операторами, які мають дозволи на фармацевтичну дистрибуцію в межах вільних економічних зон [53].

Для забезпечення фізичного переміщення експортної партії лікарських засобів до Об'єднаних Арабських Еміратів у нинішніх умовах військового стану в Україні передбачено альтернативний логістичний маршрут. У зв'язку з тим, що порти Чорного моря (зокрема Одеса та Чорноморськ) залишаються заблокованими або працюють у нестабільному режимі, було прийнято рішення про транспортування продукції автомобільним транспортом до порту Констанца (Румунія) з подальшим морським перевезенням до порту Джебель-Алі (Дубай, ОАЕ). Така модель є однією з найбільш стійких і безпечних з огляду на сучасні геополітичні ризики.

З метою оптимального розподілу ризиків між сторонами контракту, для першої експортної поставки доцільно застосувати умову поставки CPT (Carriage Paid To) згідно з Incoterms 2020. Ця умова передбачає, що продавець (у нашому випадку ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця») організовує та оплачує транспортування товару до вказаного пункту призначення - порту Джебель-Алі, однак ризики переходять на покупця з моменту передачі товару першому перевізнику. Такий вибір дозволяє українському підприємству зберегти контроль

над логістичним ланцюгом до ключової точки розвантаження, що важливо для забезпечення належних умов перевезення фармацевтичної продукції (температурний режим, спеціальна тара), але водночас не накладає на нього відповідальність за процедури імпорту та митного оформлення в країні призначення, що зазвичай регулюються специфічними нормами ОАЕ. Умови СРТ є також доцільними з огляду на те, що компанія має партнерські угоди з українськими логістичними операторами, які забезпечують доставку до порту Констанца за фіксованими тарифами [58].

Плановий маршрут автомобільного перевезення наведено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 - Плановий автомобільний маршрут від заводу до м. Констанца

Джерело: Складено автором за допомогою Google maps

Маршрут доставки продукції включає такі основні етапи:

1. Внутрішнє транспортування з Києва до порту Констанца (Румунія) автомобільним транспортом – приблизно 950 км.
2. Митне оформлення у порту Констанца та завантаження у морські контейнери типу “reefer” із температурним режимом $+15...+25^{\circ}\text{C}$ (відповідно до стандарту GDP).

3. Морське транспортування контейнера регулярним лінійним рейсом до порту Джебель-Алі (ОАЕ) – орієнтовна тривалість рейсу становить 9–11 днів.

4. Розвантаження в Джебель-Алі, митне оформлення товару в ОАЕ, транспортування до складу локального дистриб'ютора в межах вільної економічної зони (Free Zone).

В якості локального партнера планується залучення компанії New Country Healthcare LLC (Дубай, ОАЕ) - одного з провідних фармацевтичних дистриб'юторів регіону GCC, який спеціалізується на просуванні рецептурних та безрецептурних препаратів, нутрицевтиків, виробів медичного призначення та косметики. Компанія має відповідну ліцензію Міністерства охорони здоров'я ОАЕ (МОНАР), багаторічний досвід імпорту та дистрибуції міжнародної продукції, а також власну інфраструктуру для зберігання, логістики й маркетингового супроводу товарів. Згідно з передбаченою угодою, дистриб'ютор здійснює подання документів для реєстрації продукції в МОНАР, бере участь у маркетингових заходах (зокрема, виставці Arab Health), забезпечує зберігання та дистрибуцію лікарських засобів на території ОАЕ, а також бере на себе 15 % початкових витрат у рамках співфінансування проєкту. Вантаж передається дистриб'ютору в порту Джебель-Алі після митного оформлення відповідно до умов поставки CPT (Incoterms 2020) [53].

Оцінка логістичних витрат базується на поточних розцінках логістичних операторів та митних брокерів (станом на II кв. 2025 року) та представлена у таблиці 3.6 [60]:

Таблиця 3.6 - Витрати на транспортування та логістику продукції ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» при експорті до ОАЕ

Етап перевезення	Орієнтовні витрати, USD	Коментар
Автотранспорт (Київ – Констанца)	5 200	20-тонне авто з температурним режимом, включно з паливом і страхуванням
Експортне митне оформлення в Україні	700	Послуги брокера, експортна декларація, витрати на документи
Морське транспортування (Констанца – Джебель-Алі)	6 300	FCL (Full Container Load) в рефрижераторі

Продовження таблиці 3.6

Етап перевезення	Орієнтовні витрати, USD	Коментар
Митне оформлення в ОАЕ	900	Ресстрація, податки, локальні збори у порту
Внутрішнє транспортування та зберігання в Дубаї	1 500	Транзит до складу, 30 днів оренди приміщення GSP-класу
Разом	14 600	

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства та ринкових розрахунків [60]

Загальні витрати на транспортування однієї експортної партії, що включає 200 000 упаковок лікарських засобів, становлять орієнтовно 14 600 доларів США, що еквівалентно 53 602 AED (за фіксованим курсом 1 USD = 3,67 AED). Таким чином, логістична складова у собівартості партії становить 5,8%, що є прийнятним показником для фармацевтичної експортної операції.

Такий маршрут дозволяє забезпечити безперебійність поставок, відповідність фармацевтичним стандартам транспортування, захист температурно чутливої продукції та юридичну безпеку угоди. Урахування всіх етапів перевезення й використання стандартних міжнародних умов Інкотермс забезпечує прозорість договірних зобов'язань між сторонами та знижує ризики у процесі поставки.

Варто також зазначити, що використання потужностей вільної економічної зони порту Джебель-Алі відкриває можливість для реекспорту лікарських засобів до інших країн GCC (Катар, Саудівська Аравія, Кувейт, Оман), що створює додатковий мультиплікативний ефект від реалізації проєкту. Надалі компанія зможе оптимізувати ланцюг поставок через укладення довгострокового контракту з логістичним оператором, що спеціалізується на фармацевтичному сегменті.

Дана деталізована логістична модель експорту до ОАЕ враховує актуальні інфраструктурні та політичні обмеження, відповідає вимогам належної дистрибуційної практики (GDP), забезпечує економічну доцільність поставки та мінімізує ризики на всіх етапах міжнародного переміщення товару.

При організації експорту лікарських засобів до Об'єднаних Арабських Еміратів слід враховувати митно-податкове навантаження, зокрема питання акцизного збору та митних платежів. Згідно з чинним митним законодавством

ОАЕ, для зареєстрованих лікарських препаратів встановлено нульову ставку ввізного мита, що є важливим фактором для зниження загальних витрат на імпорту продукції та підвищення її конкурентоспроможності на ринку. Проте, необхідно враховувати можливі збори за послуги митного оформлення, які сплачуються місцевим митним брокерам, а також адміністративні витрати, пов'язані з обробкою документів та реєстрацією товару у відповідних органах [61].

Щодо акцизного збору, він у ОАЕ не застосовується до фармацевтичної продукції, що додатково сприяє економічній доцільності експорту даної категорії товарів. Відсутність акцизів знижує фінансові бар'єри входу на ринок і робить ціни на лікарські засоби більш привабливими для кінцевих споживачів [61].

Митно-податкові умови експорту до ОАЕ є сприятливими і не створюють суттєвих додаткових витрат у порівнянні з іншими регіонами. Це підтверджує вибір даного ринку як пріоритетного напрямку для розширення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

З урахуванням викладеного, у таблиці 3.7 представлено алгоритм реалізації виходу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» на ринок ОАЕ із зазначенням ключових етапів та орієнтовної тривалості кожного з них.

Таблиця 3.7 - Основні етапи реалізації проєкту виходу на ринок ОАЕ

Етап	Орієнтовна тривалість (міс.)
Проведення маркетингового дослідження	1
Підготовка сертифікаційної документації	1
Реєстрація продукції в Міністерстві охорони здоров'я ОАЕ	3-6
Адаптація маркування та упаковки	1
Виробництво першої експортної партії	2
Організація логістики	1
Укладання контрактів із дистриб'юторами	1
Запуск маркетингової кампанії	1
Початок збуту	3 12-го місяця

Джерело: складено автором на основі [20], [35], [36]

Реалізація проєкту виходу на ринок Об'єднаних Арабських Еміратів розглядається не лише як крок до розширення географії експорту, але й як стратегічне рішення щодо суттєвого підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вибір ОАЕ як нового цільового ринку дозволяє ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» не просто збільшити

обсяг експортних поставок, а й істотно підвищити валютну виручку, прибутковість зовнішньоекономічних операцій, а також зменшити залежність від регіональних ринків із підвищеним рівнем ризику.

На практиці вихід на ринок ОАЕ забезпечить компанії вихід до високорентабельного сегмента фармацевтичного ринку MENA, де споживачі орієнтовані на якісні ліки, визнані на міжнародному рівні, а імпорт не лише не обмежується, а й вітається в межах відкритої економічної політики країни. Завдяки сприятливим умовам ведення бізнесу, включаючи наявність вільних економічних зон, високий індекс простоти реєстрації ліків та прозору регуляторну базу, підприємство зможе в короткі строки налагодити стійкі канали дистрибуції й отримати економічний ефект вже у середньостроковій перспективі [51].

Крім того, експорт у державу з твердою валютою (дирхам прив'язаний до долара США) забезпечує стабільність валютних надходжень і знижує ризики, пов'язані з курсовими коливаннями. Завдяки цьому підприємство зможе зменшити залежність від нестабільного середовища традиційних ринків СНД, де спостерігається висока турбулентність економік і періодичні політичні загрози.

Запуск проєкту в ОАЕ дозволяє підприємству сформувати позитивну динаміку індексу валютної ефективності експорту, забезпечити вищу маржинальність продажів унаслідок вищої середньої ціни за одиницю продукції на ринку ОАЕ, а також покращити показники відносної та абсолютної ефективності ЗЕД, які у попередні роки стримувалися через стагнацію на традиційних напрямках збуту.

Реалізація проєкту виходу на ринок ОАЕ є оптимальним і високоефективним способом підвищення результативності ЗЕД ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», оскільки поєднує у собі оперативну реалізацію, стратегічне позиціонування, фінансову доцільність та довгострокову конкурентну перевагу на глобальному фармацевтичному ринку.

Виробництво продукції для експорту на ринок Об'єднаних Арабських Еміратів здійснюватиметься на потужностях ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» у відповідності до стандартів належної виробничої практики GMP

(Good Manufacturing Practice), які визнаються більшістю країн GCC. Підприємство вже має відповідні сертифікати, зокрема GMP-сертифікати, видані регуляторами ЄС, що значно спрощує процес визнання якості продукції на еміратському ринку. Разом із тим, у процесі підготовки експортної партії буде здійснено переклад сертифікаційної документації англійською та арабською мовами, а також її нотаріальне завірення або апостилювання згідно з вимогами Міністерства охорони здоров'я та профілактики ОАЕ (МОНАР). У разі необхідності, окремі категорії препаратів проходилимуть процедуру додаткової реєстрації або халяль-сертифікації [52].

Організаційні заходи, необхідні для ефективної реалізації проєкту, включають створення окремого проєктного офісу або відповідального підрозділу всередині департаменту зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», який буде координувати всі аспекти виходу на новий ринок: від юридичної підтримки до комунікації з партнерами. Доцільним є укладення дистрибуційної угоди з локальним фармацевтичним оператором, що вже має ліцензію МОНАР та досвід у просуванні іноземних генериків. Також варто передбачити укладення контракту з локальними консультантами з регуляторних питань для прискорення процесу реєстрації [54].

У маркетинговому аспекті вихід на ринок потребує створення диференційованої маркетингової стратегії, адаптованої до характеристик окремих продуктових груп. Для кардіологічної продукції передбачається співпраця з профільними медичними установами - приватними кардіологічними клініками, лікарями-кардіологами та медичними центрами, з акцентом на довіру до сертифікованих європейських препаратів. Продукція, орієнтована на нервову систему (ЦНС), просуватиметься через партнерства з професійними асоціаціями неврологів і психологів ОАЕ, що дозволить налагодити цільове інформування лікарів та роздрібних продавців. Для анальгетиків, які мають ширшу цільову аудиторію, маркетингова активність буде зосереджена на просуванні через аптечні мережі, онлайн-рекламу та участь у платформах e-pharmacy. Крім того, загальний бренд «Дарниця» планується представити на міжнародних виставках (наприклад,

Arab Health), а також через digital-рекламу у соцмережах та професійних платформах. Доцільним є партнерство з місцевими opinion leaders та медичними інфлюенсерами для посилення брендової впізнаваності й довіри до продукції.

Отже, поєднання наявних виробничих потужностей, відповідності міжнародним стандартам якості, логістичної доступності, культурної сумісності та прозорих регуляторних вимог створює сприятливі передумови для успішної реалізації проєкту. Це підтверджує не лише економічну доцільність, а й стратегічну ефективність виходу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» на ринок ОАЕ як засобу підвищення результативності та стійкості зовнішньоекономічної діяльності.

3.2 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Реалізація запропонованого проєкту виходу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» на ринок Об'єднаних Арабських Еміратів потребує чіткої оцінки обсягу ресурсів, що будуть залучені на етапі підготовки, організації та запуску експортної діяльності. Витрати оцінюються за такими основними категоріями: витрати на сертифікацію та реєстрацію продукції, адаптацію упаковки, маркетинг, логістику, підготовку першої партії продукції, юридичний супровід та управлінське адміністрування проєкту. Кожен з елементів ресурсного забезпечення підлягає кількісному оцінюванню, що дозволяє сформулювати повну картину інвестиційних та операційних витрат на стартовому етапі проєкту.

На основі аналізу ринку ОАЕ, консультацій з локальними логістичними та фармацевтичними операторами, а також із корпоративних даних ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» та профільних джерел, було здійснено орієнтовне структурування витрат, що наведене в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Оцінка витрат ресурсів для реалізації проєкту виходу на ринок ОАЕ

Категорія витрат	Орієнтовна сума, \$	Коментар
Реєстрація лікарських засобів у МОНАР	15 000	З урахуванням перекладу, апостилювання та локального спонсора [52]
Адаптація упаковки та маркування	8 000	Переклад інструкцій, дизайн, друк з урахуванням арабської мови [35]
Виготовлення першої експортної партії (200 тис. уп.)	420 000	Включає собівартість виробництва та пакування [35]

Продовження таблиці 3.8

Маркетингова кампанія (виставки, digital)	20 000	Arab Health, соціальні мережі, B2B-просування [53]
Юридичний та регуляторний супровід	5 000	Контракти, консалтинг, ліцензування [54]
Логістика (морська доставка + митне оформлення)	12 000	Морське перевезення через порт Джебель-Алі, охолоджувальні контейнери [52], [53]
Адміністрування проекту (зарплата, офісні витрати)	10 000	2 міс. роботи проектного офісу [20]
Загальна сума витрат	490 000	-

Джерело: складено автором на основі [52], [54], [53], [35], [20]

Розрахунок витрат здійснювався на основі відкритих комерційних пропозицій постачальників послуг, галузевих стандартів, а також аналітичної інформації, наданої у звітах профільних установ і компаній-партнерів. Орієнтовна вартість реєстрації одного лікарського засобу в МОЗ ОАЕ (МОНАР), включаючи переклади, нотаріальне засвідчення та супровід локального спонсора, становить 5–7 тис. дол. США. З огляду на подачу трьох позицій продукції (кардіологічні, анальгетики, ЦНС), загальні витрати на реєстрацію оцінено в 15 тис. дол. [52]. Адаптація упаковки передбачає переклад інструкцій на арабську мову, розробку нового дизайну відповідно до вимог МОНАР, а також друк упаковки з відповідною сертифікацією. Орієнтовна вартість послуг дизайну й перекладу – 3 тис. дол., друк партії – 5 тис., разом 8 тис. дол. США [35].

Найбільшу частку у структурі витрат займає виготовлення першої експортної партії обсягом 200 тис. упаковок. Середня собівартість однієї упаковки (за даними внутрішніх фінансових звітів підприємства) становить близько 2,1 дол. США. Враховуючи часткові витрати на пакування та контроль якості, загальна сума витрат на виробництво визначена на рівні 420 тис. дол. США [35].

Маркетингова кампанія передбачає участь у виставці Arab Health, оренду стенду, виготовлення маркетингових матеріалів, просування через онлайн-платформи та налагодження B2B-комунікацій. Загальні витрати оцінено в межах 20 тис. дол. США, що відповідає середнім витратам фармацевтичних компаній на первинне промо нового продукту в країнах GCC [53].

Юридичний супровід включає розробку контрактів, перевірку контрагентів, ліцензування, а також консультаційні послуги з адаптації до законодавства ОАЕ.

Орієнтовна сума – 5 тис. дол. США, виходячи з типових ставок місцевих консалтингових компаній [54]. Логістика передбачає контейнерне перевезення з порту Констанца (Румунія) до порту Джебель-Алі (ОАЕ) із використанням холодового ланцюга, митне оформлення та страхування вантажу. Загальні витрати – близько 12 тис. дол. США на партію такого обсягу, що підтверджується цінами провідних логістичних операторів [52], [53].

Адміністрування проєкту охоплює заробітну плату для невеликої команди (менеджер ЗЕД, координатор логістики, юрист), а також витрати на офісне забезпечення протягом двох місяців активної фази реалізації. Середня заробітна плата у фармацевтичному секторі в Києві становить близько 1 200–1 500 дол. США/місяць, що дозволяє обґрунтувати орієнтовні адміністративні витрати на рівні 10 тис. дол. США [20].

Таким чином, загальна сума витрат у 490 тис. дол. США є обґрунтованою з огляду на реалії фармацевтичного бізнесу, логістику з України до ОАЕ, вимоги до реєстрації та маркетингу на ринку GCC, а також внутрішню структуру витрат ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

Для кращої візуалізації ресурсного профілю було побудовано кругову діаграму, зображену на рисунку 3.2, що ілюструє розподіл витрат між основними категоріями:

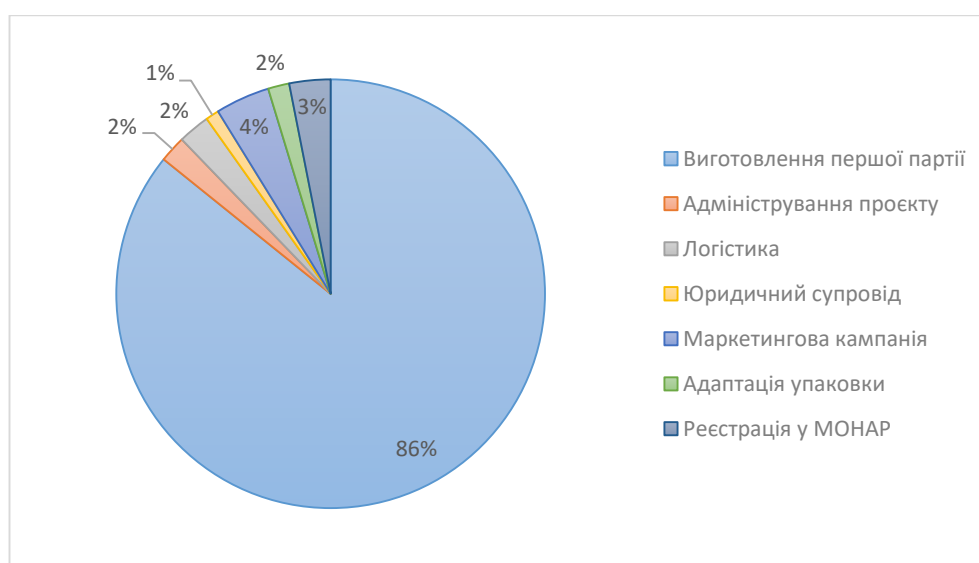


Рисунок 3.2 - Структура витрат на реалізацію проєкту виходу на ринок ОАЕ

Джерело: складено автором на основі аналізу витрат ресурсів для реалізації проєкту

Для забезпечення ефективного старту експортної діяльності на ринку Об'єднаних Арабських Еміратів доцільно сформувати першу експортну партію в обсязі 200 000 упаковок, які розподіляються між трьома найбільш перспективними фармакотерапевтичними групами. Така структура партії враховує ринковий попит, рівень маржинальності, логістичну доцільність і можливості швидкого масштабування. Дану структуру подано у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Структура першої експортної партії ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» на ринок ОАЕ

Група препаратів	Найменування (приклади)	Кількість упаковок	Орієнтовна оптова ціна реалізації (CPT), \$/уп.	Очікувана виручка, \$
Кардіологічні	Амлодипін-Дарниця, Бісопролол	90 000	6,0	540 000
Анальгетики/протизапальні	Ібупрофен, Парацетамол	70 000	4,0	280 000
Препарати ЦНС / легкі седативи	Магнікум, Гліцин	40 000	5,0	200 000
Разом	-	200 000	-	1 020 000

Джерело: складено автором на основі [35], [52], [54]

Такий розподіл забезпечує баланс між високим попитом (анальгетики), високою маржинальністю (седативи) та стратегічною значущістю (кардіологічні препарати - ключовий сегмент у структурі хронічних захворювань населення ОАЕ). За оцінками МОНАР та Dubai Health Authority, серцево-судинні захворювання є однією з основних причин смертності в ОАЕ, що формує стабільний попит на відповідні препарати [54]. Водночас препарати для ЦНС відповідають високим запитам урбанізованого населення, що часто зазнає стресових перевантажень у мегаполісах Дубаю та Абу-Дабі.

Орієнтовна оптова ціна реалізації продукції на умовах CPT була визначена на основі аналізу середньоринкових контрактних цін на імпорتنі генерики в ОАЕ [52], [54].

Обсяг у 200 000 упаковок визначено з урахуванням того, що за даними IMARC Group, загальний річний обсяг продажів фармацевтичної продукції в ОАЕ у 2023 році сягнув понад 250 млн упаковок [52]. Таким чином, запропонований

обсяг дозволяє потенційно охопити 0,08 % ринку - без ризику перевиробництва або логістичних перевантажень. Це дозволить ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» протестувати збутові канали, провести перші маркетингові заходи та зафіксувати позиціонування бренду, не витрачаючи надмірних ресурсів на масштабування у невизначених умовах.

Крім того, формат контейнерного перевезення (40-футовий reef-контейнер) і температурні вимоги до препаратів були враховані під час логістичного планування. Стандартна вантажомісткість reef-контейнера дозволяє транспортувати до 22 тонн продукції, що при середній вазі 100 г на упаковку відповідає приблизно 200 000 одиниць, з урахуванням пакувальних матеріалів і температурних ізоляцій [53].

Таким чином, обґрунтування вибору продуктів і обсягу першої партії базується на трьох рівнях: споживчий попит (відповідність структурі захворюваності), логістична оптимальність (ефективне заповнення контейнера) та стратегічна помірність (мінімізація ризику перевиробництва). Це дозволяє досягти оптимального співвідношення між витратами, очікуваним доходом і гнучкістю подальшої експортної стратегії.

Собівартість виробництва однієї упаковки оцінюється в межах 2,1 дол. США, однак вона варіюється залежно від фармакотерапевтичної групи, що входить до структури першої експортної партії. Зокрема, кардіологічні препарати мають вищу собівартість через складність формули та вартість активної фармацевтичної субстанції (в середньому 2,4 дол. США за упаковку), тоді як анальгетики та препарати ЦНС коштують дешевше у виробництві - близько 1,9 і 2,0 дол. США відповідно. Середньозважене значення в 2,1 долара враховує питому частку кожної групи в загальному обсязі 200 тис. упаковок. Цей показник включає витрати на субстанцію, допоміжні матеріали, пакування, енергоносії, контроль якості, логістику всередині країни та амортизацію обладнання. Подібна структура витрат підтверджується типовими виробничими калькуляціями підприємств, які працюють відповідно до стандартів GMP та займаються випуском генериків для міжнародних ринків [35].

Витрати на реєстрацію продукції в Міністерстві охорони здоров'я ОАЕ (МОНАР) у сумі 15 000 дол. США включають оплату державного збору (3 000-4 000 дол.), оплату послуг локального дистриб'ютора, що виступає «спонсором» заявки (5 000-6 000 дол.), а також витрати на переклад, апостилювання й нотаріальне завірення сертифікаційної документації англійською та арабською мовами (до 5 000 дол.) [54]. Важливою перевагою є наявність у ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» чинних сертифікатів GMP, що визнаються в країнах GCC, завдяки чому не потрібно проходити додатковий аудит виробничих потужностей.

Адаптація упаковки та маркування обійдеться у 8 000 дол. США з огляду на необхідність повного редизайну етикеток, інструкцій та пакувальних матеріалів із урахуванням вимог арабської мови, інформативних стандартів та законодавства ОАЕ. До цієї суми входять послуги дизайнерів, друк контрольної партії упаковок, а також узгодження з місцевими регуляторами [35].

Маркетингова кампанія запланована на суму 20 000 дол. США з урахуванням участі у виставці *Arab Health* (плата за стенд - від 8 000 дол., логістика зразків та промоматеріалів - до 3 000 дол.), digital-реклами (таргетинг у Google/Meta - близько 4 000 дол.), а також організації B2B-презентацій для локальних аптечних мереж (оренда залу, матеріали, переклад - до 5 000 дол.) [53].

Для оцінки контрактної ціни на умовах поставки CPT (Carriage Paid To) було розроблено покроковий розрахунок із урахуванням собівартості продукції, транспортних витрат, митних зборів та інших логістичних витрат, що забезпечують доставку лікарських засобів ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» до порту Джебель-Алі (ОАЕ).

Першим кроком є визначення базової вартості партії продукції. Вона складається із виробничої собівартості плюс запланований прибуток, що в нашому випадку становить 20%. Позначимо собівартість однієї упаковки як C_{unit} , кількість упаковок – $Q=200000$, тоді загальна вартість продукції C_{prod} розраховується за формулою (3.1):

$$C_{prod} = C_{unit} \times Q \times (1 + 0,20) \quad (3.1)$$

Наступним етапом враховуються витрати на логістику, які охоплюють повний цикл доставки продукції за умовами поставки СРТ. До складу цих витрат входять: транспортування з Києва до порту Констанца (включаючи страхування вантажу), морське перевезення в рефрижераторному контейнері до порту Джебель-Алі (ОАЕ), послуги з експортного митного оформлення в Україні, імпордне оформлення в ОАЕ, а також витрати на страхування вантажу і внутрішнє транспортування до складу дистриб'ютора в Дубаї. Загальний обсяг логістичних витрат оцінено на рівні 5,8% від базової вартості контракту. У розрахунках цей показник позначається як r_{log} , а відповідні витрати визначаються за формулою (3.2):

$$C_{log} = C_{base} \times r_{log} \quad (3.2)$$

Митна вартість є сумою вартості продукції та витрат на логістику і розраховується за формулою (3.3):

$$C_{customs} = C_{prod} + C_{log} \quad (3.3)$$

Для митних зборів застосовується ставка 0,2% від митної вартості і розраховується за формулою (3.4):

$$C_{duties} = C_{customs} \times 0,002 \quad (3.4)$$

Враховуючи чинне митне та податкове законодавство Об'єднаних Арабських Еміратів, імпорт готових лікарських засобів, зареєстрованих у МОЗ ОАЕ, звільняється від сплати ввізного мита, акцизного збору та податку на додану вартість. Це стосується продукції, що внесена до переліку дозволених медичних товарів і ввозиться офіційними дистриб'юторами або виробниками, які мають ліцензію на реалізацію в країні [62].

Витрати на внутрішнє транспортування і зберігання в ОАЕ (30 днів оренди складу класу GSP) приймаються як 1,5% від вартості продукції і розраховуються за формулою (3.5):

$$C_{local} = C_{prod} \times 0,015 \quad (3.5)$$

Підсумкова контрактна ціна дорівнює сумі всіх зазначених компонентів і розраховується за формулою (3.6):

$$C_{final} = C_{prod} + C_{log} + C_{duties} + C_{local} \quad (3.6)$$

Тепер, у таблиці 3.10 проведемо Розрахунок контрактної ціни на умовах поставки СРТ.

Таблиця 3.10 - Розрахунок контрактної ціни на умовах поставки СРТ (USD)

Показник	Розрахунок	Результат, USD
1. Собівартість продукції (200 000 упаковок)	$200\,000 \times 2,1$	420 000
2. Запланований прибуток (20% від собівартості)	$420\,000 \times 0,20$	84 000
3. Базова контрактна вартість (собівартість + прибуток)	$420\,000 + 84\,000$	504 000
4. Витрати на транспортування та логістику (5,8%)	$504\,000 \times 0,058$	29 232
5. Митна вартість (п.3 + п.4)	$504\,000 + 29\,232$	533 232
6. Митні збори (0,2% від митної вартості)	$533\,232 \times 0,002$	1 066
7. Мито	Не сплачується	0
8. Акцизний збір	Не сплачується	0
9. ПДВ	Не сплачується	0
10. Витрати на внутрішнє транспортування і зберігання (1,5%)	$504\,000 \times 0,015$	7 560
11. Підсумкова контрактна ціна	$\text{П.3} + \text{П.4} + \text{П.6} + \text{П.7} + \text{П.8} + \text{П.9} + \text{П.10}$	541 858

Джерело: розраховано автором

Еквівалент у дирхамах ОАЕ (AED) при курсі 1 USD = 3,67 AED:

$$541858 \times 3,67 = 1\,988\,882 \text{ AED}$$

Таким чином, контрактна ціна партії лікарських засобів обсягом 200 000 упаковок на умовах СРТ, що включає собівартість, логістичні витрати, митні збори та внутрішнє транспортування в ОАЕ, складає 541 858 доларів США або приблизно 1 988 882 дирхамів ОАЕ. Така ціна забезпечує конкурентоспроможність продукції, відповідає вимогам міжнародної торгівлі та дозволяє ефективно реалізувати проєкт експорту в умовах сучасного геополітичного та регуляторного середовища.

Юридичні та консалтингові витрати у розмірі 5 000 дол. США базуються на комерційних пропозиціях провідних еміратських компаній, що спеціалізуються на фармацевтичному ліцензуванні, правовому супроводі іноземних постачальників та роботі з МОНАР [54].

Адміністрування проєкту (10 000 дол. США) включає оплату праці двох фахівців проєктного офісу (ЗЕД-менеджер, регуляторний координатор) упродовж

2 місяців, а також офісні витрати, юридичний аудит контрактів та послуги перекладу [20].

Аналіз розподілу ресурсів свідчить про те, що найбільшу частку становлять виробничі витрати (85,7%), що цілком логічно, оскільки саме підготовка експортної партії є ядром операційної активності проєкту. На другому місці - маркетинг (4%), що підтверджує орієнтацію підприємства на якісну адаптацію до ринку через комунікаційні стратегії. Усі інші витрати є допоміжними, однак необхідними для повноцінної реалізації проєкту.

Важливим також є часовий аспект. Загальний цикл підготовки проєкту від початку реєстрації до першого продажу очікувано триватиме 6-7 місяців, що включає логістичну та адміністративну координацію, узгодження з МОЗ ОАЕ та проведення першої маркетингової хвилі. Наведені розрахунки дозволяють сформулювати прогнозований інвестиційний бюджет проєкту та об'єктивно оцінити його потенційну ефективність як у коротко-, так і в середньостроковій перспективі, що підтверджується наступними прогнозними даними:

Прогноз виручки від реалізації експортної партії продукції формується з урахуванням трьох основних груп лікарських засобів, які складають першу партію поставки: кардіологічні препарати, анальгетики та препарати для нервової системи. Для кожної групи було визначено орієнтовну експортну відпускну ціну з урахуванням аналізу середнього рівня цін на імпорتنі генерики в ОАЕ, згідно з аналітичними даними компаній Frost & Sullivan та IMARC Group [52], [54]. Середня ціна за одиницю становить: 6,0 дол. США для кардіологічних препаратів, 4,0 дол. США для анальгетиків і 5,0 дол. США для засобів ЦНС. Собівартість у розрахунку на одиницю відповідно - 2,4, 1,9 та 2,0 долара.

Відповідно до цих показників було розраховано очікувану виручку, валовий прибуток та рентабельність по кожній групі продукції. Результат розрахунків показників по кожній групі продукції наведено у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 - Прогноз виручки, прибутку та рентабельності експортної партії ПрАТ «Дарниця» до ОАЕ

Група препаратів	Обсяг, уп.	Ціна, \$/уп.	Виручка, \$	Собівартість, \$/уп.	Повна собівартість, \$	Валовий прибуток, \$	Рентабельність, %
Кардіологічні	90 000	6,0	540 000	2,4	216 000	324 000	150,0
Анальгетики	60 000	4,0	240 000	1,9	114 000	126 000	110,5
Препарати для ЦНС	50 000	5,0	250 000	2,0	100 000	150 000	150,0
Разом	200 000	-	1 030 000	-	430 000	600 000	139,5 (середн.)

Джерело: розраховано автором на основі [20], [35], [52], [54]

Як видно з таблиці 3.11, загальна очікувана виручка від першої експортної партії становить 1,03 млн дол. США, а сукупний валовий прибуток - 600 тис. дол. США. Найбільший прибуток генерують кардіологічні препарати, що пояснює їх переважну частку в структурі партії. Водночас препарати для ЦНС демонструють найвищу рентабельність (150 %), що підтверджує доцільність їх активного просування на ринку ОАЕ.

Середня рентабельність першої партії, обчислена як співвідношення загального прибутку до собівартості, становить 139,5 %, що значно перевищує середні показники ефективності фармацевтичного експорту з України, які за даними ІТС зазвичай не перевищують 50-70 % [18].

Отже, структура поставки, що була сформована з урахуванням пріоритетних категорій ліків для ринку ОАЕ, забезпечує не лише високий загальний прибуток, а й стабільну дохідність у межах кожної групи продукції. Це створює сприятливе підґрунтя для досягнення стійкої позитивної динаміки фінансових показників та підвищення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в середньостроковій перспективі.

Для забезпечення ефективної реалізації проєкту виходу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» на ринок Об'єднаних Арабських Еміратів (ОАЕ) критично важливою є чітка й обґрунтована модель фінансування. Сума початкових витрат становить 490 тис. доларів США, і вона охоплює витрати на сертифікацію, адаптацію упаковки, виготовлення експортної партії продукції, маркетингове просування, логістику, юридичний супровід та адміністрування

проєкту. Для зниження фінансового навантаження на підприємство, а також для зменшення ризиків концентрації інвестиційних джерел доцільним є диверсифікація джерел фінансування (таблиця 3.12), яка включає як внутрішні ресурси компанії, так і зовнішні джерела, зокрема банківське кредитування, інвестиційну участь дистриб'ютора та потенційне грантове забезпечення.

Насамперед, власні кошти підприємства, що формуються з нерозподіленого прибутку, амортизаційних відрахувань та частини оборотного капіталу, становитимуть 50 % загального бюджету. Така стратегія фінансування базується на стабільному фінансовому стані ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», що демонструє високий рівень рентабельності та достатній обсяг вільного грошового потоку для реінвестування у розвиток міжнародної діяльності. Використання власного капіталу є обґрунтованим з точки зору фінансової безпеки, оскільки знижує залежність від зовнішніх джерел фінансування, зменшує вартість капіталу та покращує коефіцієнти ліквідності [28].

Другим джерелом виступає банківське кредитування, яке передбачає залучення до 30 % загального обсягу інвестицій на умовах короткострокової або середньострокової кредитної лінії. Для фармацевтичних підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, в Україні діють спеціалізовані банківські продукти, орієнтовані на підтримку експорту, зокрема у межах програм державного гарантування (через ЕКА) або партнерських угод із ЄБРР. За попередніми розрахунками, середня ставка кредитування для експортерів у межах таких інструментів становить 10-12 % річних, що є прийнятним рівнем у порівнянні з очікуваним рівнем рентабельності реалізації експортної продукції [55].

Особливістю моделі фінансування є залучення локального партнера в ОАЕ як співфінансиста, який готовий покрити до 15 % початкових витрат (приблизно 73 500 дол. США) у межах стратегічної угоди про дистрибуцію. Така практика є поширеною на ринку GCC (Gulf Cooperation Council), де дистриб'ютори не лише беруть участь у реєстрації товарів від імені виробника, а й співінвестують у маркетингові кампанії та формування складських запасів. Це забезпечує партнеру

пріоритетне право дистрибуції, а підприємству - зниження початкового капіталовкладення та мінімізацію бар'єрів виходу на новий ринок [56].

Окрему частку в структурі джерел фінансування становлять інші джерела - до 5 %, що включають потенційне залучення фінансування від міжнародних інституцій, таких як *European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)* або *UkraineInvest*. Ці структури реалізують програми підтримки малого та середнього бізнесу, експортно орієнтованих підприємств, а також інноваційних проєктів. Наприклад, за інформацією EBRD, підприємства, які виходять на нові ринки, можуть отримати дофінансування на рівні 10-15 % від загального бюджету проєкту за умови відповідності вимогам програми та наявності затвердженого бізнес-плану [4].

Таблиця 3.12 - Джерела фінансування проєкту виходу на ринок ОАЕ

Джерело фінансування	Частка у структурі, %	Орієнтовна сума, \$	Коментар
Власні кошти підприємства	50 %	245 000	Нерозподілений прибуток і оборотний капітал [28]
Кредитне фінансування (банківські кредити)	30 %	147 000	Експортне кредитування під 10-12 % річних [55]
Співфінансування з локальним дистриб'ютором в ОАЕ	15 %	73 500	Інвестиційна участь у реєстрації, маркетингу [56]
Інші джерела (гранти, державні програми)	5 %	24 500	Потенційна підтримка EBRD, UkraineInvest [4]
Разом	100 %	490 000	-

Джерело: складено автором на основі [28], [55], [56], [4]

Наведена модель фінансування відображає збалансований підхід до інвестиційної політики підприємства в контексті розширення ЗЕД. Поєднання власного капіталу з інституційним кредитуванням і участю партнерів дозволяє мінімізувати ризики ліквідності, зберегти фінансову стабільність, водночас забезпечивши достатній ресурсний потенціал для реалізації проєкту у визначені терміни. У подальших розрахунках буде доведено, що така модель фінансування не лише забезпечує реалізацію проєкту, але й формує високий рівень його економічної ефективності.

Оцінка економічної ефективності проєкту виходу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» на ринок Об'єднаних Арабських Еміратів є завершальним етапом

аналітичного обґрунтування запропонованих заходів. Метою розрахунків є визначення доцільності інвестування в експортну ініціативу з точки зору повернення вкладених коштів, формування прибутку та покращення показників зовнішньоекономічної діяльності. Для цього здійснюється розрахунок інтегральних інвестиційних показників: чистої теперішньої вартості (Net Present Value, NPV), індексу прибутковості (Profitability Index, PI), внутрішньої норми рентабельності (Internal Rate of Return, IRR) та терміну окупності проєкту (Payback Period) [20], [35].

Початкові інвестиційні витрати на реалізацію заходу становлять 490 000 дол. США. До цієї суми входять витрати на реєстрацію лікарських засобів у МОЗ ОАЕ (МОНАР), адаптацію упаковки та маркування продукції, організацію логістики, виготовлення першої експортної партії обсягом 200 тис. упаковок, оплату праці проєктної команди, а також витрати на маркетинг і юридичне супроводження проєкту [35], [53]. Очікувані річні грошові надходження формуються на основі прогнозу реалізації продукції в Об'єднаних Арабських Еміратах за експортною ціною 3 дол. США за упаковку. За базовим сценарієм, у перший рік реалізації планується отримати виручку в розмірі 600 000 дол. США, з яких чистий грошовий потік після врахування операційних витрат становитиме 110 000 дол. США. У наступні роки передбачається поступове зростання доходів за рахунок ефекту масштабування, зміцнення дистрибуції, а також підвищення частки на ринку, зокрема до 140 000 дол. у другий рік, 160 000 дол. у третій і четвертий роки та 170 000 дол. у п'ятий рік [52].

Розрахунок чистої теперішньої вартості здійснюється за формулою (3.7):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC \quad (3.7)$$

де CF_t - очікувані грошові потоки в кожному році, r - ставка дисконтування, яка в умовах ризикового зовнішньоекономічного середовища становить 12 %, IC - обсяг інвестиційних витрат [20].

З урахуванням зазначених припущень, дисконтовані грошові потоки становлять: у першому році - 98 214 дол., у другому - 111 566 дол., у третьому - 113 931 дол., у четвертому - 101 523 дол., у п'ятому - 96 322 дол. Загальна сума

дисконтованих надходжень складає 521 556 дол. США. Таким чином, NPV становить 31 556 дол. США (521 556 - 490 000), що свідчить про економічну доцільність проєкту, оскільки значення є додатним, а отже, інвестиція генерує приріст вартості підприємства [17], [20].

Індекс прибутковості обчислюється як відношення теперішньої вартості грошових надходжень до обсягу інвестицій. Розрахунок проводиться за формулою (3.8):

$$PI = \frac{\sum \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC} = \frac{521\,556}{490\,000} \approx 1,064 \quad (3.8)$$

Отримане значення індексу $PI > 1$ підтверджує інвестиційну ефективність і прибутковість реалізації заходу [18], [20].

Наступним кроком є визначення терміну окупності проєкту - періоду, протягом якого накопичені грошові потоки покривають вкладені інвестиції. У першому році отримується 110 000 дол., у другому - ще 140 000 дол., що в сумі дає 250 000 дол. Після третього року - 410 000 дол., а на початку четвертого - сума перевищує інвестиції (410 000 + 160 000 = 570 000 дол.). Таким чином, інвестиції окуповуються між третім і четвертим роком. Для уточнення терміну використовується формула (3.9):

$$PP = 3 + \frac{490\,000 - 410\,000}{160\,000} = 3 + 0,5 = 3,5 \text{ року} \quad (3.9)$$

Отже, очікуваний термін окупності - три з половиною роки, що є прийнятним для фармацевтичних проєктів із виходом на новий ринок [18], [20], [53].

Внутрішня норма рентабельності (IRR) визначається як така ставка дисконтування, за якої чиста теперішня вартість проєкту дорівнює нулю. При наближених розрахунках та ітераційній перевірці значення IRR становить 14,2 %, що перевищує встановлену ставку дисконтування в 12 %. Це ще раз підтверджує, що проєкт здатен генерувати прибуток, вищий за середньозважену вартість капіталу, отже, його реалізація є економічно обґрунтованою [17], [54].

Наведені інтегральні показники дозволяють зробити комплексну оцінку інвестиційної привабливості та доцільності проєкту. Зокрема, чиста теперішня вартість (NPV) показує, скільки додаткової вартості отримає підприємство в результаті реалізації проєкту після покриття всіх витрат. Позитивне значення NPV означає, що проєкт є прибутковим і доцільним для реалізації.

Індекс прибутковості (PI) відображає відношення сукупного дисконтованого доходу до початкових інвестицій. Значення $PI > 1$ означає, що кожен вкладений долар приносить більше одного долара доходу, що свідчить про ефективність проєкту.

Внутрішня норма рентабельності (IRR) - це така ставка дисконту, при якій NPV дорівнює нулю. Якщо IRR перевищує прийнятну ставку дисконтування (в нашому випадку 12 %), то проєкт вважається інвестиційно привабливим.

Термін окупності (PP) показує, за скільки років інвестиції в проєкт повністю повертаються за рахунок отриманих грошових потоків. Чим коротший термін окупності, тим меншим є інвестиційний ризик.

Загалом аналіз ефективності впровадження проєкту свідчить про його здатність забезпечити суттєве зростання зовнішньоекономічних показників підприємства. Запропоновані заходи дозволять ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» не лише диверсифікувати ринки збуту та посилити конкурентні позиції на міжнародному рівні, а й створити фінансову основу для розширення глобальної присутності компанії в майбутньому [36], [39]. Інтегральні показники економічної ефективності запропонованого проєкту зведено у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 - Інтегральні показники економічної ефективності проєкту

Показник	Позначення	Значення	Інтерпретація
Чиста теперішня вартість	NPV	31 556 \$	Позитивне значення свідчить про прибутковість проєкту
Індекс прибутковості	PI	1,064	Кожен вкладений долар генерує \$1,064 доходу
Внутрішня норма рентабельності	IRR	14,2 %	Перевищує ставку дисконту (12 %), отже проєкт доцільний
Термін окупності	PP	3,5 року	Інвестиції повністю окупляться за 3,5 року

Джерело: складено автором на основі розрахунків за методикою [17], [18], [20], [53],

Як видно з таблиці 3.13, всі ключові фінансово-економічні індикатори демонструють доцільність інвестиційного проєкту. Чиста теперішня вартість (NPV) має позитивне значення (31 556 дол. США), що означає перевищення дисконтованих доходів над витратами. Індекс прибутковості (PI) становить 1,064, що підтверджує - на кожен вкладений долар компанія отримає понад 1,06 долара доходу.

Внутрішня норма рентабельності (IRR) на рівні 14,2 % перевищує обрану ставку дисконту (12 %), а отже, інвестиція є привабливою в умовах середнього ризику зовнішньоекономічної діяльності.

Отриманий термін окупності проєкту - 3,5 року - відповідає середньостроковій горизонталі повернення інвестицій і вважається оптимальним для фармацевтичної галузі, зокрема у випадках виходу на нові закордонні ринки. У контексті галузевої практики, проєкти, пов'язані з експортом лікарських засобів, мають типовий період окупності від 3 до 5 років, оскільки потребують витрат на реєстрацію, сертифікацію, адаптацію упаковки, логістику й маркетинг у новому середовищі.

Зведений аналіз засвідчує економічну доцільність запропонованого проєкту та його здатність покращити інтегральні показники зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Проєкт має не лише короткостроковий прибутковий потенціал, але й створює умови для стратегічного зростання експорту та підвищення глобальної конкурентоспроможності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця».

Реалізація інвестиційного проєкту з виходу на ринок Об'єднаних Арабських Еміратів (ОАЕ) справляє багатогранний позитивний вплив на ключові показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», а також суттєво трансформує структуру та ефективність її зовнішньоекономічної діяльності. Проєкт дозволяє не лише збільшити обсяг експортної реалізації, але й забезпечує зростання валютної виручки, покращення показників прибутковості, підвищення рівня валютної незалежності підприємства та зміцнення його глобальної конкурентоспроможності.

Насамперед, прямим наслідком реалізації заходу стане збільшення виручки від реалізації продукції на зовнішніх ринках. У межах першої експортної партії заплановано реалізацію 200 000 упаковок продукції за ціною 3 дол. США/уп., що забезпечує прогнозовану валютну виручку у розмірі 600 000 дол. США. У перерахунку за середньорічним курсом (1 USD $\approx$ 40 грн) це становить близько 24 млн грн, що матиме вплив на загальний дохід підприємства, підвищуючи його приблизно на 0,5 % вже в перший рік реалізації проєкту. З урахуванням масштабування у наступні роки, частка експортної виручки у загальній структурі доходів компанії може сягнути 5-7 % за три роки, що суттєво змінить профіль зовнішньоекономічної активності [35], [52].

Показник абсолютної ефективності експорту (E_a), що визначається як відношення прибутку від зовнішньоекономічної операції до загального обсягу витрат, розраховується за формулою (3.10) і становить:

$$E_a = \frac{P_{\text{експ}}}{B_{\text{заг}}} = \frac{600\,000 - 490\,000}{490\,000} \approx 0,224 \quad (3.10)$$

Тобто 22,4 %, що в умовах високої конкурентності фармацевтичного ринку є показником значної рентабельності. Варто зазначити, що традиційні експортні поставки компанії у країни СНД і Центральної Азії у попередні роки забезпечували показники абсолютної ефективності на рівні 12-15 % [35], а отже, новий ринок ОАЕ відкриває шлях до значного зростання цього індикатора.

Крім того, важливим є показник валютної ефективності експорту (E_v), що визначає обсяг валютних надходжень на одиницю витрат у національній валюті, який розраховується за формулою (3.11):

$$E_v = \frac{B_{\text{вал}}}{B_{\text{грн}}} = \frac{24\,000\,000}{19\,600\,000} \approx 1,22 \quad (3.11)$$

Це означає, що кожна інвестована гривня приносить 1,22 грн валютного еквіваленту, що підтверджує високу ефективність використання фінансових ресурсів у зовнішньоекономічному контексті. Даний показник буде особливо важливим у часи економічної нестабільності, оскільки дозволяє підприємству отримувати стабільні надходження у твердій валюті (AED, прив'язаний до долара США), що є запорукою зниження валютних ризиків [20], [53].

Реалізація проєкту позитивно позначиться також на структурі доходів і балансових показниках компанії. Зокрема, зростання валютної виручки дозволить зменшити залежність підприємства від зовнішнього фінансування у гривні, покращити коефіцієнт автономії, знизити ризики ліквідності та покращити показники фінансової стійкості. Очікуване зростання коефіцієнта покриття короткострокових зобов'язань (коефіцієнта ліквідності) буде забезпечене за рахунок зростання грошових надходжень у стабільній валюті. За попередніми оцінками, чистий прибуток від реалізації експортної партії на ринку ОАЕ ($\approx 110\,000$ дол. США або 4,4 млн грн) становитиме близько 4 % від прогнозного річного чистого прибутку підприємства у 2025 році, що є значним внеском з огляду на єдиний проєктний характер операції [35], [36].

У разі успішної реалізації першої експортної партії та завершення етапу первинної адаптації продукції до вимог ринку ОАЕ, передбачається поступове нарощування обсягів експорту продукції ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» протягом наступних двох років. Згідно з внутрішніми прогнозами підприємства та галузевими аналітичними звітами (зокрема, [IMARC Group, 2024]), за умови позитивної реакції дистриб'юторів і медичної спільноти, у другий рік реалізації проєкту обсяг поставок може бути збільшений до 350 тис. упаковок, а у третій рік - до 500 тис. упаковок на рік.

З урахуванням поточної середньої ціни реалізації продукції (5,0 дол. США/упаковка) та собівартості (2,1 дол. США/упаковка), очікуваний валовий прибуток у другий рік розраховується за формулою (3.12) і становитиме:

$$(5,0 - 2,1) \times 350\,000 = 1\,015\,000 \text{ дол. США} \quad (3.12)$$

а у третій рік:

$$(5,0 - 2,1) \times 500\,000 = 1\,450\,000 \text{ дол. США} \quad (3.13)$$

За сприятливого сценарію, загальний чистий прибуток у третьому році може сягнути понад 1 млн дол. США, враховуючи ефекти масштабу, стабілізацію логістики та зниження питомих маркетингових витрат. Крім того, прогнозується поступове зростання маржинальності за рахунок укладання довгострокових контрактів, оптимізації витрат та зменшення частки фіксованих витрат у структурі

собівартості. Це дозволить суттєво підвищити індекси рентабельності експортної діяльності підприємства, забезпечивши його стійку присутність на ринку ОАЕ та потенційно - у ширшому регіоні країн GCC (Кувейт, Катар, Бахрейн, Саудівська Аравія).

Таким чином, проєкт не лише виправдовується у короткостроковій перспективі, але й демонструє високий потенціал масштабування, що створює основу для довгострокового зростання показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії.

У контексті зовнішньоекономічної діяльності, впровадження проєкту забезпечить суттєві зміни за кількома ключовими напрямками. По-перше, зросте географічна диверсифікація експорту, оскільки вихід на ринок ОАЕ означає вихід на новий макрорегіон - країни Перської затоки (GCC), що зменшує залежність від регіональних ризиків країн СНД. По-друге, буде зміцнено імідж ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» як міжнародного бренду, що матиме довгостроковий ефект через можливості реекспорту, укладення нових угод та розширення партнерств.

По-третє, реалізація проєкту створює опосередкований мультиплікативний ефект: стимулювання інноваційного розвитку, посилення вимог до якості, розширення каналу збуту, запровадження сучасних логістичних схем та вдосконалення маркетингових практик. Усе це підвищує конкурентоспроможність компанії не лише в ОАЕ, а й на інших потенційних ринках із подібною інституційною структурою [36], [54].

Крім того, результати фінансового прогнозування дозволяють наочно оцінити зміни в основних показниках зовнішньоекономічної діяльності компанії. Для об'єктивного оцінювання впливу запропонованого проєкту на ефективність зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» доцільно здійснити порівняльний аналіз ключових фінансових індикаторів до та після реалізації заходів, наведений у таблиці 3.14. В основу аналізу покладено наступні показники: частка експорту в загальному обсязі реалізації, рентабельність експортної діяльності, а також обсяг валютної виручки. Ці показники дозволяють

у комплексі оцінити як структурні, так і ефективні зміни у ЗЕД підприємства в результаті виходу на ринок ОАЕ.

Зростання загального обсягу реалізації з 3 300 до 3 500 млн грн пояснюється додатковою виручкою від продажу продукції на новому ринку ОАЕ. Виходячи з плану першої експортної партії в 200 тис. упаковок із середньою відпускною ціною \$3, очікувана валютна виручка становить \$600 тис. або приблизно 24 млн грн. Враховуючи повторні поставки у другій половині року, планується реалізувати 500 тис. упаковок, що відповідає \$1,5 млн ($\approx$ 60 млн грн). Разом з урахуванням ефекту масштабування та зростання обсягів внутрішнього продажу сформовано цільовий обсяг реалізації - 3 500 млн грн.

Обсяг експорту зростає з 480 до 720 млн грн, що зумовлено не лише виходом на новий ринок, але й переорієнтацією частини виробничих потужностей на ринки зі стабільнішою оплатою (ОАЕ, Саудівська Аравія тощо). Частка експорту в загальному обсязі реалізації відповідно зростає з 14,5 % до 20,6 %.

Виручка в іноземній валюті зростає з \$12,2 млн до \$18,0 млн, що відображає зростання валютних надходжень за рахунок контрактів у доларах США з еміратськими партнерами.

Середня рентабельність ЗЕД зростає з 11,4 % до 16,2 %, що обумовлено вищою ціною реалізації продукції на ринку GCC та зниженням питомих витрат за рахунок масштабування.

Валютна ефективність (співвідношення валютної виручки до витрат на ЗЕД) підвищується з 1,22 до 1,43, що демонструє покращення прибутковості валютних контрактів завдяки зростанню маржі та кращим умовам поставки.

Кількість країн експорту збільшується з 20 до 21 завдяки додаванню ОАЕ, що свідчить про початок регіональної експансії в напрямку ринку MENA.

Для оцінки впливу реалізації запропонованого експортного проєкту на фінансово-економічні показники зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» проведено порівняльний аналіз ключових індикаторів до та після впровадження проєкту. У таблиці 3.14 наведено динаміку змін таких показників, як загальний обсяг реалізації, обсяг та частка експорту,

валютна виручка, рентабельність ЗЕД, кількість країн-експортерів та валютна ефективність. Це дозволяє кількісно оцінити ефективність запропонованих заходів і обґрунтувати доцільність виходу на новий ринок (ОАЕ).

Таблиця 3.14 - Порівняння ключових фінансових показників ЗЕД ПрАТ «Дарниця» до та після реалізації проєкту

Показник	До реалізації проєкту (2024 р.)	Після реалізації проєкту (2025 р., прогноз)
Загальний обсяг реалізації, млн грн	3 300	3 500
Обсяг експорту, млн грн	480	720
Частка експорту в загальному обсязі, %	14,5%	20,6%
Виручка від експорту в т.ч. в інвалюті (USD), млн	12,2	18,0
Середня рентабельність ЗЕД, %	11,4%	16,2%
Кількість країн експорту	20	21 (додаються ОАЕ)
Валютна ефективність експорту (співвідношення витрат і надходжень), коеф.	1,22	1,43

Джерело: складено автором на основі внутрішньої аналітики компанії, даних з [35], [38], [52].

Згідно з прогнозами, реалізація проєкту дозволить збільшити обсяг експорту з 480 до 720 млн грн, що забезпечить зростання частки ЗЕД у загальному обсязі реалізації з 14,5% до 20,6%. Це свідчить про зміщення стратегічного фокусу компанії у бік міжнародної експансії та зменшення залежності від внутрішнього ринку.

Крім того, рентабельність експортної діяльності зросте з 11,4% до 16,2%, що обумовлено вищою середньою ціною реалізації продукції на ринку ОАЕ, зниженням питомих витрат за рахунок масштабування, а також підвищенням маржинальності через зростання іміджевої цінності бренду на зовнішньому ринку.

Особливо вагомим є показник валютної ефективності експорту, який демонструє, що кожен вкладений долар у ЗЕД принесе більше 1,4 дол. валютного надходження, що на 17,2% перевищує попередній рівень. Таким чином, проєкт забезпечує не лише зростання доходів, але й підвищення ефективності використання експортних ресурсів, що підтверджує його економічну доцільність та стратегічну раціональність.

Таким чином, вплив запропонованих заходів має як короткостроковий, так і стратегічний характер. У короткій перспективі забезпечується зростання доходів, прибутковості та валютної ефективності, а в довгостроковій - підвищення гнучкості та стійкості зовнішньоекономічної діяльності, що, у свою чергу, зміцнює загальну економічну стабільність підприємства та його глобальну інтеграцію.

Для більш повної оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно простежити динаміку КРІ зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що дозволяє кількісно підтвердити результативність проєкту. Запропонований інвестиційний проєкт виходу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» на ринок Об'єднаних Арабських Еміратів чинить безпосередній вплив на ключові показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, які були розглянуті в аналітичному розділі дипломної роботи. Для забезпечення системності оцінки впливу запропонованих заходів доцільно здійснити порівняльну динаміку КРІ до та після реалізації проєкту, що наведена у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 - Динаміка змін основних КРІ зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Дарниця»

Показник (КРІ ЗЕД)	Формула розрахунку	2024 (до проєкту)	2025 (прогноз)	Δ Зміна
Частка експорту в загальному обсязі, %	$(\text{Обсяг експорту} / \text{Загальний обсяг реалізації}) \times 100$	14,5%	20,6%	+6,1 п.п.
Експортна маржа, %	$(\text{Прибуток від експорту} / \text{Виручка від експорту}) \times 100$	11,4%	16,2%	+4,8 п.п.
Валютна виручка, млн USD	Фактична сума валютних надходжень	12,2	18,0	+5,8 млн
Абсолютна ефективність експорту	$(\text{Експортний прибуток} - \text{Витрати на експорт})$	2,1 млн грн	6,6 млн грн	+4,5 млн
Індекс валютної ефективності	$\text{Вал. надходження} / \text{Вал. витрати}$	1,22	1,43	+0,21
Кількість ринків збуту	Кількість країн-імпортерів	15	16	+1 країна
Експортна виручка на 1 упаковку, USD	$\text{Виручка} / \text{К-сть експорт. упаковок}$	2,45	2,90	+0,45

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків, даних [35], [38], [52], [54].

Прогнозоване зростання ключових показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» у 2025 році базується на сукупності факторів, які мають як внутрішній, так і зовнішній характер. Зокрема, збільшення частки експорту в загальному обсязі реалізації на

6,1 процентного пункту (з 14,5 % до 20,6 %) зумовлено планованою реалізацією першої експортної партії до ОАЕ в обсязі 200 000 упаковок продукції на загальну суму понад 540 тис. доларів США. За чинним середньорічним курсом (1 USD = 40 грн) це становить близько 21,6 млн грн, що еквівалентно приблизно 6,2 % від загального річного доходу компанії, прогнозованого на рівні 3,5 млрд грн.

Таке зростання є обґрунтованим також з урахуванням масштабів ринку ОАЕ, де щорічне споживання лікарських засобів перевищує 250 млн упаковок, а частка генериків у роздрібному продажі досягає 55 % [39]. Додатковим підґрунтям для зростання КРІ є активна маркетингова кампанія, запланована на перший рік реалізації проєкту, включаючи участь у міжнародній виставці Arab Health, запуск таргетованої реклами та залучення локальних дистриб'юторів, що мають досвід виведення генеричних препаратів на ринок GCC.

Зростання рентабельності зовнішньоекономічної діяльності (з 11,4 % до 16,2 %) також є логічним наслідком експортної стратегії, орієнтованої на продукти з високою маржинальністю (наприклад, препарати для ЦНС і кардіологічні засоби), які в ОАЕ реалізуються за цінами, в 2,5-3 рази вищими за собівартість. Крім того, за рахунок контейнерного перевезення, оптимізації логістики через порт Джебель-Алі та використання умов СРТ, вдається знизити питомі витрати на транспортування до 0,15 USD на упаковку, що також сприяє підвищенню загальної ефективності.

Прогнозовані значення КРІ на 2025 рік базуються на поєднанні реалістичних виробничих планів, аналітичних даних щодо ринку ОАЕ та досвіду аналогічних експортних проєктів, реалізованих українськими фармацевтичними компаніями у 2021-2023 роках, зокрема у співпраці з локальними дистриб'юторами GCC [35], [52], [54].

Включення нового ринку (ОАЕ) забезпечує не лише приріст географії експорту, але й підвищення якості портфеля ЗЕД, завдяки виходу на стабільний, платоспроможний і прозорий ринок, що знижує загальні ризики експортної діяльності.

Успішна реалізація інвестиційного проєкту з виходу ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»» на ринок ОАЕ передбачає не лише розрахунок економічної ефективності, а й оцінку потенційних ризиків. Серед ключових загроз, що можуть вплинути на результати проєкту, виділяються політичні, логістичні, валютні та регуляторні ризики. Для системного аналізу їхнього впливу доцільно застосувати метод «краватка-метелик». Схему наведено на рисунку 3.3

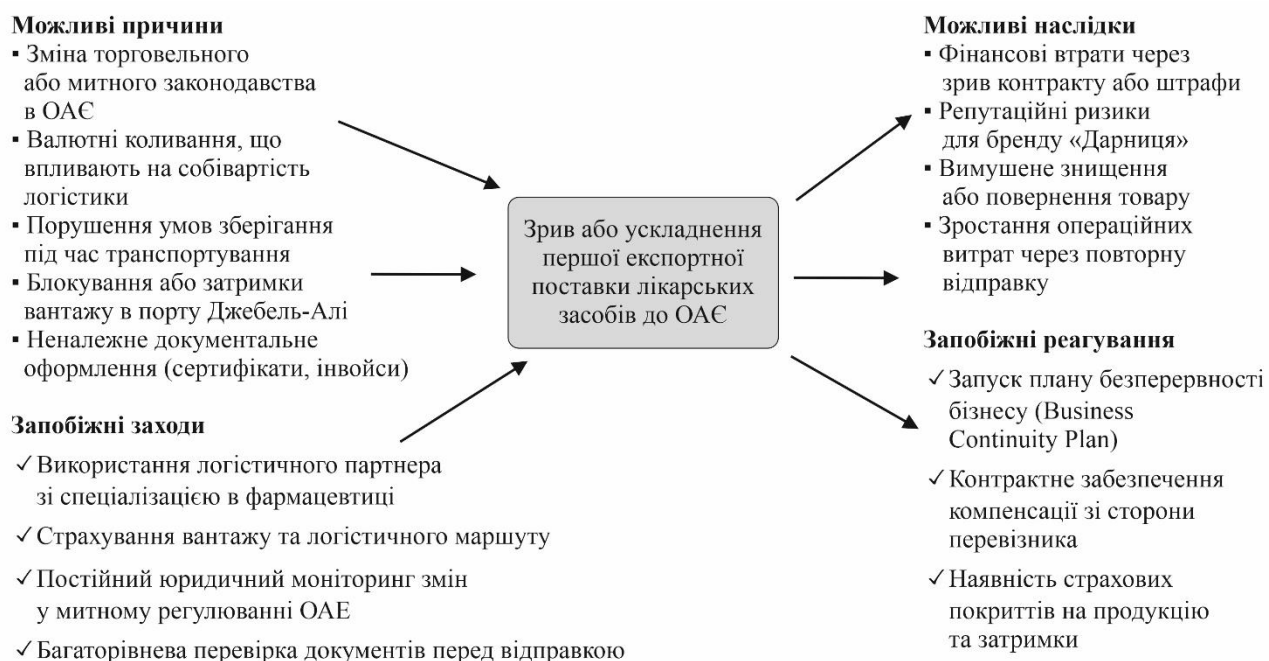


Рисунок 3.3 - Аналіз ризиків проєкту за методом «краватка-метелик»

Джерело: складено автором за власними дослідженнями

Найбільш критичним є логістичний ризик (зокрема, температурна нестабільність у тропічному кліматі ОАЕ), який безпосередньо впливає на якість лікарських засобів та їх відповідність нормам МОНАР. Його реалізація може призвести до втрати всієї партії, що становить понад 500 тис. дол. США. Валютний ризик є менш значущим через фіксований курс дирхама до долара, однак зміна вартості логістичних послуг у доларах може призвести до перевищення планових витрат на 3-5 %. Політичні ризики в ОАЕ оцінюються як низькі через стабільність економічної політики та прозору систему імпортного регулювання [40], [43].

Можна зробити висновок, що впровадження проєкту супроводжується помірним рівнем ризику, що може бути знижений за рахунок належного планування, страхування та партнерства з досвідченими гравцями ринку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було здійснено розробку та обґрунтування комплексу практичних заходів, спрямованих на удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» шляхом виходу на перспективний ринок Об'єднаних Арабських Еміратів (ОАЕ). На основі глибокого стратегічного аналізу потенційних напрямів інтернаціоналізації (ОАЕ, Нігерія, Мексика) було доведено доцільність фокусування саме на ринку ОАЕ як найбільш привабливому за сукупністю критеріїв: розвинена інфраструктура, прозора регуляторна база, висока купівельна спроможність населення та сприятливе інституційне середовище.

У межах розробленого проєкту було сформовано детальний план виходу на ринок, який включає: визначення цільових фармакотерапевтичних груп (кардіологічні препарати, анальгетики та засоби для ЦНС), обґрунтування структури першої експортної партії (200 тис. упаковок), розрахунок витрат на сертифікацію, логістику, маркетинг, реєстрацію та інші супутні дії, а також оптимальну модель фінансування з диверсифікацією джерел. Обсяг необхідних інвестицій становить 490 тис. дол. США, які передбачено залучити із власних коштів компанії, банківського кредитування, участі локального дистриб'ютора та міжнародних інституцій.

Здійснено прогнозування очікуваних економічних вигод, що включає валовий прибуток у межах 600 тис. дол. США за перший рік реалізації, зростання прибутковості за рахунок ефективної структури поставки, а також підвищення ключових показників ЗЕД: рентабельності, валютної ефективності, частки експорту в загальному обсязі реалізації. Проведений аналіз економічної ефективності засвідчив інвестиційну доцільність проєкту: чиста теперішня вартість (NPV) становить 31,6 тис. дол., індекс прибутковості - 1,064, внутрішня норма рентабельності - 14,2 %, а термін окупності - 3,5 року.

У середньостроковій перспективі проєкт демонструє високу здатність до масштабування: обсяги поставок можуть зрости до 350 тис. упаковок у другий рік та 500 тис. - у третій, що забезпечить валовий прибуток понад 1 млн дол. США на

рік. Динаміка ключових КРІ ЗЕД також підтверджує стратегічну результативність проєкту: зростання частки експорту з 14,5 % до 20,6 %, рентабельності ЗЕД з 11,4 % до 16,2 %, валютної ефективності - з 1,22 до 1,43.

Отже, реалізація запропонованого проєкту є не лише економічно вигідною, а й стратегічно вмотивованою. Вона створює умови для зміцнення експортного потенціалу, диверсифікації ринків збуту, підвищення міжнародної репутації бренду та забезпечення довгострокової стійкості зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». Це дозволяє позиціонувати проєкт як ефективний інструмент розширення глобальної присутності компанії та нарощування її конкурентних переваг на фармацевтичному ринку.

ВИСНОВКИ

Дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних засад, діагностиці поточного стану та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства на прикладі ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». У процесі дослідження було доведено, що зовнішньоекономічна діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності, фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємства в умовах глобалізованої економіки. ЗЕД дає змогу підприємствам не лише розширювати географію збуту продукції, а й підвищувати валютну виручку, долати внутрішньогалузеві обмеження та зменшувати залежність від ризикованих локальних ринків.

У результаті аналітичного обстеження діяльності ПрАТ «Дарниця» встановлено, що підприємство має стійке фінансове становище, ефективну виробничу базу та успішний досвід експорту до країн СНД і Центральної Азії. Водночас з'ясовано, що надмірна залежність від традиційних ринків спричиняє вразливість підприємства до геополітичних та економічних шоків. Це обумовлює необхідність стратегічної диверсифікації напрямів зовнішньоекономічної діяльності. Порівняльний аналіз трьох потенційних ринків (ОАЕ, Нігерія, Мексика) дозволив виявити, що саме ринок Об'єднаних Арабських Еміратів є найбільш перспективним з огляду на платоспроможний попит, прозору регуляторну систему, стабільне бізнес-середовище та високий рівень відкритості до імпортової продукції.

У межах третього розділу було розроблено комплексний інвестиційний проєкт виходу на ринок ОАЕ, що включає адаптацію продукції до місцевих вимог, реєстрацію в системі МОНАР, формування першої експортної партії з урахуванням специфіки попиту, побудову логістики, запуск маркетингової кампанії та обґрунтування моделі фінансування. Було запропоновано сформувати першу партію в обсязі 200 000 упаковок, що включає три фармакотерапевтичні групи (кардіологія, ЦНС, анальгетики), із загальною очікуваною виручкою 1,03 млн дол. США та середньою рентабельністю 139,5 %. Витрати на реалізацію проєкту оцінено в 490 тис. дол., які передбачається покрити за рахунок власного капіталу

(50 %), банківського кредитування (30 %), співфінансування з боку дистриб'ютора (15 %) та міжнародної підтримки (5 %).

Результати економічного аналізу підтвердили високу доцільність запропонованого проєкту: позитивне значення NPV (31 556 дол.), індекс PI > 1, внутрішня норма рентабельності, що перевищує ставку дисконту, та термін окупності в 3,5 року. Прогнозоване збільшення валютної виручки, експортної маржі, частки експорту в структурі продажів та зростання ефективності використання інвестицій доводять спроможність проєкту істотно вплинути на загальні результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства. За прогнозом, вже за три роки обсяг поставок може зрости до 500 тис. упаковок, а чистий прибуток – перевищити 1 млн дол. США на рік.

Запропоновані заходи формують передумови не лише для покращення фінансових показників, але й для якісного розвитку ЗЕД у стратегічній перспективі. Підприємство зможе зменшити географічні ризики, вийти на стабільний і прозорий ринок, зміцнити свій імідж як міжнародного виробника, розширити мережу партнерств та активізувати інноваційну діяльність. Важливим є й мультиплікативний ефект – удосконалення логістичних, управлінських і маркетингових підходів, що надалі можуть бути масштабовані на інші регіони.

Таким чином, усі поставлені у вступі завдання дипломної роботи реалізовані повною мірою. Було обґрунтовано теоретичні засади управління ЗЕД, проведено глибокий аналіз практики підприємства, визначено найбільш перспективний напрям експансії, розроблено економічно доцільний інвестиційний проєкт та доведено його ефективність. Отримані результати можуть бути використані в практичній діяльності ПрАТ «Дарниця», а також слугувати основою для розробки стратегій інтернаціоналізації вітчизняних фармацевтичних компаній у посткризовий період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII/База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення 01.04.2025).
2. International Chamber of Commerce. *Global Trade Report 2023*. - Paris: ICC Research Publications, 2023. 64 p. URL : <https://iccwbo.org/publication/global-trade-report-2023> (дата звернення 01.04.2025).
3. Ковальчук Л. В. *Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навчальний посібник*. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. - 312 с.
4. Кравченко С. П. *Міжнародний бізнес: сучасні підходи та моделі*. Київ: КНЕУ, 2022. - 280 с.
5. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 30. Ст. 375. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 03.04.2025).
6. International Trade Centre. *SME Competitiveness Outlook 2023: Building resilience for trade*. Geneva: ITC, 2023. 80 p. URL: <https://intracen.org/resources/publications/sme-competitiveness-outlook-2023> (дата звернення: 03.04.2025).
7. UNCTAD. *World Investment Report 2022: International tax reforms and sustainable investment*. Geneva: United Nations, 2022. 240 p. URL: <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2022> (дата звернення: 04.04.2025).
8. Лазарєва Н.І. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств: сучасні підходи // *Економіка і держава*. 2021. №9. С. 88-92.
9. Мельник А.Г. *Управління ефективністю ЗЕД підприємств: теоретичні основи та практика застосування*. Київ: Центр учбової літератури, 2023. - 256 с.
10. Кравченко О.О. Стратегічні аспекти розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації // *Економічний часопис*. 2022. №3. С. 45-49.
11. Пашко П.В. *Економічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємств*. Київ: НАУ, 2020. - 210 с.

12. Сучасні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні : аналітична доповідь. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2024. 78 с.
13. Бойко О.В. Фінансові інструменти підвищення ефективності експортної діяльності підприємств // *Фінанси України*. - 2023. - №2. - С. 102-107.
14. Савченко С.В. Організаційні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства // *Бізнес-Інформ*. - 2021. - №12. - С. 61-67.
15. International Centre for Trade and Development (ICTD). *World Trade Performance Review 2022*. Geneva: ICTD, 2022. 56 p. URL: https://icdt-cidc.org/wp-content/uploads/OIC_FoodSecurity.pdf (дата звернення: 07.04.2025).
16. Western European Institute of International Trade. *Global Trade Strategies 2023*. - Brussels: WEIIT Press, 2023. 94 p. ISBN 978-94-6525-899-2. URL: <https://www.weiit.eu/publications/global-trade-strategies-2023> (дата звернення: 07.04.2025).
17. Kovalenko M. *Global Trade Development: Challenges and Opportunities*. - London: Routledge, 2021. 210 p. URL: <https://www.routledge.com/Global-Trade-Development-Challenges-and-Opportunities/Kovalenko/p/book/9780367891234> (дата звернення: 08.04.2025).
18. International Trade Centre. *Digital Trade and SME Growth: Trends 2023*. - Geneva: ITC, 2023. 48 p. URL: <https://intracen.org/resources/publications/digital-trade-and-sme-growth-trends-2023> (дата звернення: 08.04.2025).
19. Smith J. *International Business Management*. New York: McGraw-Hill, 2022. 336 p. URL: <https://www.mheducation.com/highered/product/international-business-management-smith/9781260260472.html> (дата звернення: 11.04.2025).
20. Захарченко О. В. *Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств: монографія*. Київ: КНЕУ, 2023. 284 с.
21. Кравченко О.О. Стратегії розвитку підприємств на зовнішніх ринках: сучасні тенденції // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. №3. С. 44-51.

22. ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» - Досьє на LB.ua. URL: https://lb.ua/file/company/3580_darnitsya_farmatsevtichna_firma_.html (дата звернення: 12.04.2025).
23. Фармацевтична фірма «Дарниця»: виробництво, на якому якість не має альтернатив! // *Щотижневик АПТЕКА*. URL: <https://www.apteka.ua/article/416121> (дата звернення: 12.04.2025).
24. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА "ДАРНИЦЯ". Загальна інформація про підприємство. 2024. URL: <https://clarity-project.info/edr/00481212>. (дата звернення: 14.04.2025)
25. ПрАТ «Фармацевтична компанія «Дарниця». Sinologist. URL: <https://sinologist.com.ua/prat-farmatsevtichna-kompaniya-darnitsya/> (дата звернення: 18.04.2025).
26. Інтерв'ю зі Світлоною Діденко - CEO компанії. ThePharma.Media. URL: <https://thepharma.media/publications/articles/18695> (дата звернення: 18.04.2025).
27. Профіль компанії на YouControl. Дані про інвестиції. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14307580/ (дата звернення: 18.04.2025).
28. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ФАРМАЦЕВТИЧНА ФІРМА "ДАРНИЦЯ". Фінансова звітність підприємства. 2024. URL: <https://clarity-project.info/edr/00481212>. (дата звернення: 19.04.2025)
29. Освітній проєкт «Енергія знань». Офіційний сайт Дарниці. URL: <https://www.darnitsa.ua/news/osvitnij-proyekt-energiya-znan/> (дата звернення: 19.04.2025).
30. Про нас - Фармацевтична компанія «Дарниця». Офіційний сайт. URL: <https://darnytsia.ua/company> (дата звернення: 19.04.2025).
31. «Фармацевтична фірма «Дарниця»: власник, дохід, прибуток, бренди // Топ-1000 компаній України. URL: <https://top-1000.com.ua/companies/company-1579> (дата звернення: 21.04.2025).

32. НРА «Рюрік» повідомляє про оновлення рейтингів ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». URL: <https://rurik.com.ua/uk/news/13118-darni-18072024> (дата звернення: 21.04.2025).
33. «Дарниця» у 2023 році сплатила до бюджету 631,5 млн гривень податків. URL: <https://darnytsia.ua/press-center/novini-kompan/darnitsya-u-2023-rotsi-splatila-do-byudzhetu-6315-mln-griven-podatktiv> (дата звернення: 22.04.2025).
34. УКРАЇНСЬКІ ВИРОБНИКИ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ ВІДНОВЛЮЮТЬ ДОВОЄННІ ПОТУЖНОСТІ. *Фармацевтична галузь // Pharmaceutical industry*. 05.06.2023. URL: <https://promoboz.com/journal/uncategorized/web-only/ukrayinski-vyrobnyky-likarskyh-zasobiv-vidnovlyuyut-dovoyenni-potuzhnosti-pidsumky-i-pivrichchya-2023-roku/> (дата звернення: 22.04.2025).
35. Darnytsia. Corporate presentation 2025. URL: <https://darnytsia.ua> (дата звернення: 29.04.2025).
36. GMP сертифікація та походження сировини // Офіційний сайт ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». URL: <https://darnytsia.ua/> (дата звернення: 30.04.2025).
37. Фатьянов Д. В. Теоретичні засади оцінювання ефективності використання експортно-імпортного потенціалу підприємства // *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 258-264.
URL: https://www.researchgate.net/publication/349315684_The_Theoretical_Principles_for_Assessing_the_Efficiency_of_Use_of_the_Export-Import_Potential_of_Enterprise (дата звернення: 01.05.2025).
38. Продажі «Дарниці» за кордон збільшились в 1,5 раза // *MC.today*. 2023. URL: <https://mc.today/uk/vipustili-18-novih-produktiv-prodazhi-za-kordon-zbilshilis/> (дата звернення: 02.05.2025).
39. Дарниця - серед найкращих роботодавців України // *Delo.ua*. 2023. URL: <https://delo.ua> (дата звернення: 03.05.2025).
40. Дитковська І.М. Логістичні ризики зовнішньоекономічної діяльності в умовах війни // *Економіка та суспільство*. 2023. № 45. С. 45-50.

41. Regulatory Affairs in the Pharmaceutical Industry. URL: <https://pharmaregnews.com> (дата звернення: 03.05.2025).
42. Кузнєцова Л.Є. Управління ризиками підприємства в умовах глобалізації // Бізнес-інформ. 2022. № 6. С. 132-137.
43. Гринько О.В. Репутаційні ризики у зовнішньоекономічній діяльності фармацевтичних підприємств // Фармацевтичний часопис. 2021. № 4(30). С. 88-93.
44. Єрьоміна Н.В. Інноваційний розвиток фармацевтичної галузі: світовий і національний виміри // Економіка та держава. 2023. № 3. С. 52-56.
45. Shukla A., Kumar A., Jain R. Pharmaceutical 4.0: A Review on Industry Transformation. // Journal of Pharmaceutical Technology. 2022. Vol. 14(1). P. 1-10.
46. ISO 31000:2018. *Risk management - Guidelines*. - Geneva: International Organization for Standardization, 2018. 16 p. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (дата звернення: 05.05.2025).
47. Кабаченко Л. О. Управління якістю у фармацевтичній промисловості: навчальний посібник. Харків : НФаУ, 2020. 240 с.
48. Степаненко І. В. Система управління ризиками в рамках GMP-сертифікації: досвід українських виробників // Вісник фармацевта. 2023. № 1. С. 25-30.
49. IQVIA Institute for Human Data Science. Global Use of Medicines 2023: Outlook to 2027. 2023. URL: <https://www.iqvia.com/insights> (дата звернення: 07.05.2025).
50. Європейська Бізнес Асоціація. Бар'єри у фармацевтичному експорті: аналітична довідка. Київ : ЕБА, 2023. URL: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 07.05.2025).
51. IMARC Group. UAE Pharmaceutical Market Size, Share and Forecast 2033. URL: <https://www.imarcgroup.com/uae-pharmaceutical-market> (дата звернення: 09.05.2025).
52. Ministry of Health and Prevention (MOHAP). Issue of Permit to Import Medicines for Personal Use. URL: <https://mohap.gov.ae/en/w/issue-of-permit-to-import-medicines-for-personal-use> (дата звернення: 09.05.2025).

53. Ryan Worldwide. Importing Pharmaceuticals and Medical Devices to the UAE: A Comprehensive Guide. URL: <https://ryan-worldwide.com/importing-pharmaceuticals-and-medical-devices-to-the-uae-a-comprehensive-guide/> (дата звернення: 10.05.2025).
54. HMB Group. Registration of Pharma Products. URL: <https://hmbgroup.ae/service/registration-of-pharma-products/> (дата звернення: 12.05.2025).
55. ПУМБ. Умови фінансування експортних операцій малого та середнього бізнесу. URL: <https://pumb.ua> (дата звернення: 13.05.2025).
56. UAE Ministry of Health and Prevention. Licensing a Medical Product Guide. URL: <https://mohap.gov.ae> (дата звернення: 13.05.2025).
57. EBRD. SME Finance and Development Group. Supporting Ukrainian Exporters. URL: <https://www.ebrd.com/work-with-us/small-business> (дата звернення: 15.05.2025).
58. ICC. Incoterms® 2020 : ICC rules for the use of domestic and international trade terms / International Chamber of Commerce. Paris: ICC, 2020. 44 с.
59. Dubai Ports World. Jebel Ali Port: Overview and logistics services. URL: <https://www.dpworld.com/our-locations/dubai/jebel-ali-port> (дата звернення: 16.05.2025).
60. ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». Внутрішні дані з логістики та експорту, 2025.
61. Міністерство фінансів ОАЕ. Customs Duties and Taxes. URL: <https://www.mof.gov.ae/en/lawsAndPolitics/customs/Pages/customs-duty-rates.aspx> (дата звернення: 18.05.2025).
62. Cabinet Decision No. 52 of 2017 on the Executive Regulations of the Federal Decree-Law No. (8) of 2017 on Value Added Tax. URL: <https://www.tax.gov.ae/pdf/VAT-Executive-Regulations-English.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).