

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Економічний факультет

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
Завідувач кафедри менеджменту


д-р екон. наук, професор Ю. С. Гринчук
« 16 » червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО
ТОВАРИСТВА «ДАРНИЦЯ»)

Виконав: Братчук Родіон Вікторович
Керівник: доцент Однорог Максим Анатолійович
Рецензент: професор Сокольська Тетяна Вікторівна





Я, Братчук Родіон Вікторович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
гарант ОПП «Менеджмент»
Кол доцент Н. В. Коваль
«23» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Братчуку Родіону Вікторовичу

Тема: Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства (за матеріалами Приватного акціонерного товариства «Дарниця»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: розкрити теоретико-методологічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства; здійснити діагностику рівня зовнішньоекономічної діяльності підприємства та можливостей розвитку на засадах диверсифікації експорту; розробити програму удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на засадах диверсифікації експорту.

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	<u>квітень - травень 2024</u>	<u>виконано</u>
Теоретико-методична частина	<u>вересень - грудень 2024</u>	<u>виконано</u>
Аналітична частина	<u>січень - лютий 2025</u>	<u>виконано</u>
Рекомендаційна частина	<u>березень - квітень 2025</u>	<u>виконано</u>
Оформлення роботи	<u>травень 2025</u>	<u>виконано</u>
Перевірка на плагіат	<u>травень 2025</u>	<u>виконано</u>
Попередній розгляд на кафедрі	<u>травень 2025</u>	<u>виконано</u>
Подання на рецензування	<u>травень 2025</u>	<u>виконано</u>

Керівник

Ощ

доцент Однорог М.А.

Здобувач

Братчук

Братчук Р. В.

Дата отримання завдання «23» квітня 2024р.

АНОТАЦІЯ
Братчук Р. В.
УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ДАРНИЦЯ»)

Досліджено систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Використано методи: класифікації, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, систематизації, узагальнення, спостереження, порівняння, виміру, аналітичний, графічний та економіко-математичний.

Досліджено теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Шляхом аналізу науково-економічної літератури визначено, що зовнішньоекономічна діяльність являє собою складову загальної діяльності компанії, специфіка якої полягає у виході за межі вітчизняних горизонтів функціонування. Відповідно до мотивів виходу підприємств на зовнішні ринки виділяють ряд видів зовнішньоекономічної діяльності, які об'єднуються у три групи, а саме: міжнародна торгівля; міжнародний трансфер технологій та міжнародні інвестиції.

Доведено, що у силу багатоаспектності зовнішньоекономічної діяльності надважливого значення набуває процес управління нею.

Запропоновано підходи до розробки політики управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах високорегламентованого ринку.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 42 сторінки комп'ютерного тексту, 12 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел із 30 найменувань, 3 додатки.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, управління зовнішньоекономічною діяльністю, зовнішній ринок, підприємство.

ANNOTATION

R. Bratchuk

MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES (BASED ON THE MATERIALS OF THE «DARNITSA» PRIVATE JOINT STOCK COMPANY)

The article studies the system of management of foreign economic activity of an enterprise.

The methods used are: classification, analysis and synthesis, induction and deduction, systematization, generalization, observation, comparison, measurement, analytical, graphical and economic-mathematical.

The theoretical and methodological aspects of managing the foreign economic activity of an enterprise are investigated. By analyzing the scientific and economic literature, it is determined that foreign economic activity is a component of the company's general activity, the specificity of which is to go beyond the domestic horizons of functioning. According to the motives for enterprises to enter foreign markets, a number of types of foreign economic activity are distinguished, which are grouped into three groups, namely: international trade; international technology transfer; and international investment.

It is proved that, due to the multidimensionality of foreign economic activity, the process of its management is of paramount importance.

Approaches to the development of a policy for managing the foreign economic activity of an enterprise in a highly regulated market are proposed.

The bachelor's thesis contains 42 pages of computer text, 12 tables, 5 figures, a list of 30 references, 3 appendices.

Keywords: foreign economic activity, management of foreign economic activity, foreign market, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА РІВНЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ.....	15
2.1. Комплексна характеристика підприємства та аналіз його зовнішньоекономічної діяльності.....	15
2.2. Аналіз експортної діяльності підприємства.....	23
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОГРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	30
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних умов мінливості зовнішнього середовища та стрімкого економічного розвитку у світі, управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства стає стратегічним аспектом досягнення стійкості та гнучкості бізнесу. Таким чином ефективність зовнішньоекономічної діяльності визначається не лише рівнем фінансових результатів від її здійснення, але й здатністю адаптуватися до змін та використовувати нові можливості у масштабах світового ринку. Зростаюча конкуренція, економічна нестабільність, геополітична турбулентність та стрімкий технологічний розвиток вимагають зниження ступеня залежності від конкретних ринків, товарів, партнерств на міжнародних горизонтах, задля можливості маневрування ними у разі настання несприятливих умов середовища діяльності.

Одним із аспектів досягнення такої гнучкості є управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, як одним з найпоширеніших способів виходу вітчизняних компаній на зовнішні ринки. Таким чином різноманітність товарної та географічної структури експорту дозволяє зменшити ризик втрат в разі несприятливих умов за конкретними напрямками (ринки, співпраця, попит на продукцію, тощо). Так у силу високого ступеня адаптованості до різноманітних умов, компанія стає більш стійкою та конкурентоспроможною на ринку. Таким чином актуальність дослідження полягає у тому, що управління зовнішньоекономічною діяльністю є важливим інструментом для підприємств у сучасних умовах, де невизначеність та зміни стали нормою.

Таким чином управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є предметом ряду досліджень. Значний внесок у розвиток науково-методичних підходів за даною темою здійснили ряд науковців, а саме: Ковінько О. М., Мельник О. Г., Смерека Л. В., Іванов Денніс А., Шеферд Б., Іванов Є. І. та інші

Метою роботи є розгляд і узагальнення основних теоретичних-положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність та особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ;

- проаналізувати основні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- визначити методику оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства (далі ЗЕД);
- надати комплексну характеристику загальної діяльності підприємства та основних аспектів зовнішньоекономічної діяльності;
- здійснити аналіз експортної діяльності компанії;
- оцінити перспективні для підприємства напрями розвитку;
- надати науково-практичні рекомендації щодо удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- оцінити вплив запропонованих заходів на ефективність діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження являються теоретичні та практичні положення щодо розробки управлінських рішень здійснення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Базою дослідження обрано ПрАТ «Дарниця».

Методи дослідження: У кваліфікаційній роботі бакалавра було використано такі методи дослідження: класифікації, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, систематизації та узагальнення (для дослідження теоретико-методичних аспектів управління ЗЕД), спостереження, порівняння, виміру, аналітичний, графічний та економіко-математичний (для дослідження стану ЗЕД підприємства, виявлення перспективних напрямів та розробка рекомендацій і пропозицій щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства).

Інформаційними джерелами дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 42 сторінки комп'ютерного тексту, 12 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел із 30 найменувань, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Ведення вітчизняними підприємствами зовнішньоекономічної діяльності та підтримка ними міжнародних економічних зв'язків є невід'ємними індикаторами розвитку за умов мінливості зовнішнього середовища, що особливо відстежується у сучасних реаліях. Адже це дає змогу компаніям досягнути гнучкості і таким чином адекватно реагувати на коливання ринкової кон'юнктури і максимально ефективно використовувати існуючі резерви для розширення власної ніші на глобальному ринку. Це доводить той факт, що управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства стає важливою складовою успішного функціонування сучасних бізнес-структур.

В економічній літературі та в законодавчому полі не існує єдиного підходу до визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність». У табл. 1.1 наведені тлумачення ЗЕД різними авторами.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємства»

Економічна література	
Визначення	Автор
Сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою і науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок.	Шкурупій О. В. Чернишова Л. О.
Діяльність вітчизняних та чужоземних суб'єктів господарювання, що базується на взаєминах між ними і здійснюється як на території України, так і поза її межами.	Загородній А. Г., Вознюк Г. Л.
Діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка заснована на вигідних взаємовідносинах і здійснюється на території України, або за її межами з метою ефективного використання переваг міжнародного поділу праці.	Хрупович С. Є.
Господарювання суб'єктів України та іноземних суб'єктів, яке ґрунтується на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами.	Гребельник О. П.
Діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами.	Гобела В. В.

Продовження таблиці 1.1

Визначення	Автор
Система економічних відносин, які складаються в процесі обміну ресурсами всіх видів між державами та їх економічними суб'єктами.	Козак Ю. Г.
Сфера економічної діяльності держави і підприємств, яка тісно пов'язана із зовнішньою торгівлею, експортом та імпортом товарів, іноземними кредитами і інвестиціями, здійсненням спільних з іншими країнами проєктів.	Економічна енциклопедія
Нормативні документи України	
Господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном та/або робочою силою.	Господарський кодекс
Діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами.	Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 6]

Аналіз сучасних підходів до трактування ЗЕД поданих у табл. 1.1 засвідчує факт відсутності єдиного підходу до визначення даного поняття. Не виключенням у неоднозначності є і законодавче поле.

В більшості випадків автори визначають ЗЕД як одну із напрямів діяльності компанії, Козак Ю. Г. в свою чергу трактує поняття як сукупність економічних відносин. Шкурупій О. В. та Чернишова Л. О. пояснюють сутність ЗЕД зосереджуючи увагу на узагальнених видах виходу суб'єктів господарювання на зовнішній ринок, тоді як Хрупович С. Є. оминаючи це робить акцент саме на ефективному використанні переваг міжнародного поділу праці.

Низка науковців, як наприклад, Гребельник О. П., Гобела В. В., Загородній А.Г., Вознюк Г. Л. тлумачать поняття ЗЕД беручи за основу Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», в якому акцент зроблено на взаємовідносинах суб'єктів господарювання різних країн.

У Господарському Кодексі зовнішньоекономічна діяльність розглядається як діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном. Майном визнається сукупність речей та інших цінностей (включаючи нематеріальні), які мають вартісне визначення,

виробляються чи використовуються у діяльності суб'єктів господарювання та відображаються в їх балансі або враховуються в інших передбачених законом формах обліку майна цих суб'єктів [6].

Отже, враховуючи вищенаведені трактування визначено, що зовнішньоекономічна діяльність – це комплексна сфера діяльності суб'єкта господарювання, що базується на встановленні взаємозв'язків з іноземними суб'єктами господарювання з метою досягнення стратегічних цілей та/або ефективного використання переваг міжнародного поділу праці та міжнародної кооперації.

ЗЕД підприємства є складовою загальної діяльності, а отже, взаємопов'язаною з нею і спільно вмотивованою для підприємства. Водночас зовнішньоекономічна діяльність має суттєву специфіку, яка полягає у тому, що вона здійснюється на іншому рівні (міжнародному) у взаємозв'язку не з вітчизняними суб'єктами, а з суб'єктами господарювання інших країн [3, с. 21]. Згідно із Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» суб'єктами ЗЕД в Україні можуть бути: фізичні та юридичні особи; їх об'єднання, структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності; спільні підприємства та інші суб'єкти господарської діяльності, передбачені законами України.

Світова практика доводить, що близько 85% зовнішньоекономічних операцій здійснюють підприємства, а 15% – міністерства, відомства та об'єднання підприємств [4, с. 213].

Це вказує на той факт, що саме підприємство забезпечує високий економічний ефект від здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Тому разом із цим являється основним суб'єктом та невід'ємною частиною ЗЕД на рівні країн та регіонів. Отримання економічного ефекту – це основний мотив здійснення компанією зовнішньоекономічної діяльності. Але все ж науковці виділяють ще ряд факторів, які можуть виступати мотивацією вийти на зовнішні ринки. Зокрема до їх переліку можна віднести наступні: отримання прибутку в твердій валюті та компенсація коливань валютного курсу;

розширення ринку збуту; доступ до іноземних ресурсів: новітні технології, кваліфіковані кадри; фінанси, унікальна сировина, тощо; залучення іноземних інвестицій; диверсифікація джерел постачання; зменшення ризиків негативного впливу економічної та політичної нестабільності на внутрішньому ринку; зменшення впливу інших ризиків пов'язаних із діяльністю підприємства.

Це найбільш загальні мотиви, які стають рушійною силою у ході початку та розвитку ЗЕД підприємства. Проте вони можуть змінюватись та доповнюватись в залежності від галузі, цілей компанії, її стратегії та специфіки самого продукту.

Аналіз груп мотивуючих факторів ведення ЗЕД підприємствами вказують на широке їх різноманіття, що впливає зі стану внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Виходячи із цього можна зробити висновок, що характер мотивів ведення зовнішньоекономічної діяльності компанії обумовлює різноманітність видів такої діяльності спрямованих на взаємовідносини з іноземними партнерами і ринками.

Аналіз видів ЗЕД вказує на різноманіття можливостей здійснення зовнішньоекономічної діяльності та встановлення тісних взаємозв'язків із іноземними контрагентами, що прямо впливатиме на конкурентоспроможність компанії.

Також, при дослідженні видів зовнішньоекономічної діяльності, поданих у законодавстві країни зустрічається поняття «операції». Це пов'язано із тим, що вони є важливим структурним елементом ЗЕД підприємства. Це в свою чергу, комплекс дій контрагентів різних країн з підготовки, укладання і виконання торгової, інвестиційної чи іншої угоди економічного характеру [5, с. 92].

Науковці виділяють три великі групи напрямів, за якими можуть здійснюватись зовнішньоекономічні операції. До них відносять [7, с. 125]:

- міжнародну торгівлю (експортно-імпортні операції, включаючи реекспорт та реімпорт, операції зустрічної торгівлі, тощо);
- міжнародний трансфер технологій (укладання ліцензійних і

франчайзингових угод, інжиніринг, реінжиніринг, консалтинг тощо);

– міжнародні інвестиції (створення спільних підприємств з іноземним капіталом, інвестиції в межах вільних економічних зон) [8, с. 72].

Очевидним є той факт, що вищенаведені групи зовнішньоекономічних операцій тісно пов'язані із видами ЗЕД описаними раніше, адже кожен вид супроводжується здійсненням зовнішньоекономічних операцій, успіх яких в свою чергу залежить від механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві.

Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю є однією з пріоритетних умов підвищення конкурентоспроможності підприємства. Виходячи із цього впливає актуальність вивчення процесу управління ЗЕД, зокрема його сутності, принципів та механізму.

Як відомо управління – це вплив на певний об'єкт. Детальніше поняття ідентифікують як цілеспрямовану діяльність, за допомогою якої відбувається впорядкування та вплив на елементи внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта управління з метою досягнення визначених результатів.

У випадку управління ЗЕД, зовнішньоекономічна діяльність – це і є об'єкт, на який чиниться вплив, а загальна ринкова стратегія підприємства в такому випадку є основним орієнтиром.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю має свої особливості, до переліку яких відносять наявність зовнішньої сфери й міжнародного рівня; відмінність політичних, економічних, правових і культурних умов; наявність в ролі суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності не тільки підприємств, а й держав зі своєю зовнішньоекономічною політикою [9, с. 7].

Лазарева О. В. зазначає, що управління зовнішньоекономічною діяльністю це системний вплив на об'єкт (виробничі структури, фірми, організації, колективи людей) для забезпечення їх життєздатності, узгодженості в роботі і досягнення кінцевого результату [11].

Дроздова Г. М. визначає дане поняття у своїх працях як управління виробничо-господарською і комерційною діяльністю підприємства, пов'язаною

з його виходом на зовнішній ринок, в зовнішнє міжнародне середовище з метою більш повного використання зовнішніх факторів економічного росту [12].

Ковтун Е. О. окреслює, що під управлінням зовнішньоекономічною діяльністю підприємства слід розуміти комплексну оцінку та моделювання внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства в ув'язці з налагодженою взаємодією всіх його підрозділів задля досягнення прибутку в його зовнішній діяльності [14].

В економічній літературі також тлумачать управління ЗЕД як сукупність взаємозв'язаних дій, які забезпечують прийняття та виконання управлінських рішень при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності [10, с. 59].

Аналіз визначень наведених в працях різних авторів свідчить про знову ж таки відсутність єдиного підходу до його трактування. Це призводить до ряду розбіжностей у розумінні сутності управління ЗЕД безпосередньо і на підприємствах, що може стати перешкодою у досягненні успіху від здійснення діяльності на зовнішніх ринках.

Все ж враховуючи наявні напрацювання науковців визначено, що управління зовнішньоекономічною діяльністю це комплексна система стратегічного та оперативного керування всіма аспектами взаємодії підприємства з міжнародними ринками і зовнішнім середовищем з метою досягнення ефективності, конкурентноздатності та стійкого фінансового результату. Це включає в себе планування, координацію, контроль і адаптацію всіх аспектів бізнесу підприємства для максимального використання можливостей і ресурсів на міжнародних ринках і забезпечення його життєздатності та стійкого розвитку в глобальному економічному середовищі.

Основною метою управління ЗЕД є формування та використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливості ведення бізнесу в різних країнах з використанням їх економічних, соціальних, демографічних і культурних особливостей [13, с. 54].

Управління зовнішньоекономічною діяльністю базується на ряді принципів, які допомагають підприємствам ефективно організовувати та керувати своєю діяльністю на зовнішніх ринках.

Таблиця 1.2

Загальні принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Назва принципу	Значення принципу
Науковості	Принцип підкреслює важливість базування управлінських рішень на об'єктивних даних, дослідженнях і аналізі, а також використання сучасних теоретичних і практичних знань. Це сприяє більш обґрунтованим, ефективним і стратегічним рішенням у ЗЕД, допомагаючи підприємству адаптуватися до змін на міжнародних ринках та досягати своїх цілей більш успішно.
Стратегічної відповідності	Управління ЗЕД повинно бути інтегровано в загальну стратегію підприємства. Вибір зовнішньоекономічних напрямів та рішення повинні відповідати головним цілям та завданням компанії, а не суперечити їм.
Системного підходу	Управління ЗЕД передбачає розгляд всіх аспектів зовнішньоекономічної діяльності як взаємопов'язаних і взаємозалежних. Важливо враховувати весь ланцюг операцій, від виробництва до постачання товарів або послуг на зовнішні ринки.
Адаптивності і гнучкості	ЗЕД повинно бути адаптивним до змін в зовнішньому середовищі, такими як до прикладу економічні та політичні зміни на зовнішніх ринках. Підприємство повинно бути готове швидко реагувати на нові обставини та коригувати стратегію, за необхідності.
Взаємовигідності	Обидві сторони мають отримувати користь від участі в зовнішньоекономічних відносинах. Це важливий елемент для побудови стійких і вигідних міжнародних партнерств, який сприяє розвитку здорового та ефективного зовнішньоекономічного співробітництва.

Джерело: складено автором

Отже, до числа основних принципів управління ЗЕД, як зазначено у табл. 1.2 відносяться принципи науковості, стратегічної відповідності, системного підходу, адаптивності та гнучкості, взаємовигідності. Це загальні правила (аксіоми), що допомагають підприємствам забезпечити успішну та ефективну зовнішньоекономічну діяльність і досягти своїх міжнародних цілей. Керуючись такими принципами компанія зможе зарекомендувати себе як гідний партнер та гравець міжнародного ринку.

У ході аналізу управління ЗЕД варто звернути увагу на функції, які виконує цей процес, які виступають як засоби вирішення основних завдань.

Кожна з функцій управління в сфері зовнішньоекономічної діяльності представляє собою послідовний процес, що включає у себе низку взаємопов'язаних кроків та спрямований на розв'язання конкретних і різноманітних завдань управління ЗЕД.

За своїм змістом функції управління ЗЕД ідентифікуються з основними функціями управління. Вони можуть бути визначені наступним чином:

1. Планування – функція, що включає в себе визначення стратегічних цілей та завдань на міжнародних ринках, вибір оптимальних стратегій і розробку планів дій для їх досягнення.

2. Організація – функція, яка передбачає створення структури та ресурсів для реалізації планів ЗЕД, а також організацію робочих процесів та функціональних обов'язків у зовнішньоекономічній діяльності. Процес створення структури, яка дозволяє ефективно діяти для досягнення цілей у сфері ЗЕД.

3. Мотивація – функція, яка забезпечує процес спонукання персоналу та інших учасників міжнародного бізнесу до певних дій, створення стимулів для досягнення стратегічних цілей та результатів у ЗЕД.

4. Контроль – функція, що передбачає моніторинг та перевірку відповідності функціонування ЗЕД з встановленими цілями, стандартами та іншими нормативами міжнародної діяльності. Контроль вимагає всеосяжності та є дуже важливим елементом управління.

5. Координація – функція, яка забезпечує регулювання ключових аспектів міжнародної діяльності, включаючи виробничий, технічний, фінансовий та інші аспекти, з урахуванням оптимального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Метою є ефективна взаємодія у роботі різних структурних елементів (підрозділів, спеціалістів, тощо), а також усунення цілей компанії на міжнародних ринках.

Ці функції відображають загальні принципи управління, але в контексті ЗЕД вони враховують специфічні аспекти міжнародного бізнесу, такі як глобальна конкуренція, міжнародні ризики, культурні відмінності і міжнародні

стандарти. Виходячи із аналізу сутності, принципів та функцій, варто зазначити, що управління ЗЕД є складним та багатограним механізмом, спрямованим на ефективну взаємодію із зовнішнім світом для досягнення стратегічних цілей підприємства. Отже, даний механізм передбачає проходження ряду етапів, до числа яких відносять наступні [16, с. 9]:

1. Аналіз зовнішнього середовища підприємства (макро- та мікрорівень).
2. Розробка стратегії виходу на зовнішні ринки.
3. Аналітична діагностика діяльності підприємства та дослідження потенціалу розвитку ЗЕД.
4. Розроблення напрямів здійснення та розвитку ЗЕД.
5. Реалізації обраних напрямів здійснення ЗЕД.
6. Визначення рівня ефективності ЗЕД.
7. Регулювання рівня реалізації напрямів здійснення ЗЕД.
8. Прийняття управлінських рішень про перегляд, продовження або припинення вибраних напрямів ЗЕД [20, с. 42].

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства у свою чергу дозволяє окреслити умови діяльності такого підприємства, що прямо впливають на рівень потенціалу здійснення та розвитку ним зовнішньоекономічної діяльності. Від даних етапів залежить успіх подальших дій компанії на зовнішніх ринках, адже це дозволяє передбачити ризики та перешкоди, що можуть траплятись у ході управління та безпосередньо здійснення ЗЕД (Додаток В).

Загалом кожен із вищенаведених етапів конкретизується ще рядом інших і таким чином утворюється цілісний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Для ефективного управління ЗЕД та безпосередньо і функціонування на зовнішніх ринках, важливо також визначити чітку організаційну структуру, без розмитих та нечітких структурних одиниць та зв'язків.

Виділяють такі варіанти організаційної структури управління ЗЕД як створення зовнішньоекономічного відділу, що є складовим елементом загальної

організаційної структури підприємства; залучення посередницької зовнішньоторговельної фірми, що є сторонньою організацією.

До переліку функцій зовнішньоекономічного відділу відносять маркетингову діяльність, вивчення ринків збуту, прогнозування ринкової кон'юнктури, експорт та імпорт товарів, укладання контрактів, фінансове забезпечення ЗЕД, просування, в той час як функції зовнішньоекономічної фірми включають в себе надання спектру послуг з експорту та імпорту товарів, пошуку зарубіжних покупців, логістики, митне оформлення [21, с. 305].

Отже, в ході аналізу сутності та особливостей управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві, визначено, що воно взаємопов'язане з процесами, що відбуваються на підприємстві, і перебуває з ними у постійній взаємодії. Механізм управління ЗЕД є структурним елементом управління підприємством, що, у свою чергу, за умови ефективного його здійснення забезпечує гнучкість, динамічність та безперервний розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА РІВНЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ

2.1. Комплексна характеристика підприємства та аналіз його зовнішньоекономічної діяльності

ПрАТ «Дарниця» (PJSC «Darnytsya») – це вітчизняна компанія-виробник лікарських засобів. У таблиці 2.1 зазначені основні відомості, що характеризують діяльність даного підприємства.

Таблиця 2.1

Основні відомості ПрАТ «Дарниця»

Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство (ПрАТ)
Повне найменування	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДАРНИЦЯ»
Форма власності	Недержавна
Код ЄДРПОУ	00481212
Статутний капітал	179 527 680,00 грн
Дата реєстрації	22 серпня 1994 року
Предмет діяльності	Медична практика; діяльність у сфері охорони здоров'я та роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах
Вид діяльності	Основні: – 21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів Додаткові: – 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами – 86.22 Спеціалізована медична практика – 86.23 Стоматологічна практика – 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами
Мета діяльності	Отримання прибутку та наступний його розподіл між учасниками
Місія	Допомагати медичним працівникам та пацієнтам покращувати якість життя завдяки науці, інноваціям та доступності кожному
Частка ринку	У натуральному вираженні – 15,7% У грошовому вираженні – 4,5%

Джерело: [17, 18]

Доповнюючи дані, наведені у табл. 2.1 варто зауважити, що у власності фармацевтичної компанії «Дарниця» є 75 тис. м² виробничих площ та 14 виробничих ліній, а її виробничі потужності включають:

- 4,2 млрд таблеток та капсул;
- 460 млн ампул та крапель;

- 50 млн м'яких лікарських форм у тубах;
- 30 млн флаконів цефалоспоринів;
- 15 млн флаконів інфузій [26].

Портфоліо підприємства нараховує 254 торгових марки лікарських засобів у 12 АТС-групах і 15 лікарських формах: парентеральні рідкі лікарські форми; тверді та рідкі для перорального застосування; м'які; для місцевого застосування.

«Дарниця» реалізує рецептурні та безрецептурні препарати для боротьби з алергією, застудою та температурою, болем та запаленням, антибактеріальні, антисептичні, кардіометаболічні та у сфері дерматології, хірургії, неврології, гастроентерології та інтимного здоров'я [25].

Найбільша частка продукції, а саме більше 180 препаратів, виготовляється з фокусом на кардіологію, неврологію та управління болем. Саме ці напрями визначені в компанії як стратегічні у розвитку продуктового портфеля. Близько 30% інвестицій «Дарниці» щорічно направляються на нові продукти. У портфелі розробки станом на 2024 рік знаходилося більше 60 препаратів [27].

«Дарниця» входить до ТОП-1000 фармацевтичних компаній світу та являється лідером вітчизняного фармацевтичного ринку, займаючи найбільшу частку продажів у натуральному вираженні – 15,7%. Тоді як у грошовому поступається АТ «Фармак» і займає частку у розмірі 4,5% («Фармак» – 5,4%). Таким чином кожен 6 препарат на полицях аптек України вироблений саме на «Дарниці» [28].

Ринковий скоринг, здійснений компанією YouControl (станом на 2024 рік – А/3,9) вказує на те, що дане підприємство має високий рівень ринкової потужності та займає провідні позиції на ринку, причому за останні 5 років ситуація залишається незмінною [22].

«Дарниця» – єдина фармацевтична компанія, що входить до рейтингу стійких бізнесів України за оцінкою «Forbes» у 2024 році. Загалом оцінювання

базувалось на ступені відновлення компаніями показників діяльності довоєнного рівня.

«Дарниця» увійшовши до ТОП-7 даного рейтингу отримала оцінку 8,7 бала із 10 можливих. Адже компанії вдалося в умовах війни збільшити ключові фінансові показники в гривневому вимірі та утримати ключові виробничі показники й штат та рухатися до їхнього збільшення [15].

Тому аби комплексно оцінити діяльність підприємства «Дарниця» варто перейти до аналізу її фінансових показників, що зазначені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові показники діяльності ПрАТ «Дарниця» за 2022-2024 рр.

Показники, тис. грн	Рік			Зміна (24/23), %
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції	3612985	4396770	5247192	19,34
Собівартість реалізованої продукції	1375286	1561248	1660009	6,33
Валовий прибуток або збиток	2237699	2835522	3587183	26,51
Операційні витрати	1200599	1657112	2230793	34,62
Фінансові результати від операційної діяльності	1078712	1202084	1412448	17,50
Фінансові витрати	251392	245118	303732	23,91
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	966764	301457	783780	160,00
Чистий прибуток	814994	117735	553814	370,39

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Дарниця»

Показники наведені у табл. 2.2 показують тенденцію до зростання. Як витратна так і дохідна частини збільшуються і це доводить ріст компанії. Однак у 2023 році значно знизилась сума чистого прибутку, що насамперед спричинено високим рівнем витрат від участі в капіталі. Тому у 2024 році можна спостерігати значні стрибки значень: фінансовий результат від звичайної діяльності підвищився на 160%, а чистий прибуток на 370%. Якщо ж порівнювати із 2022 р., то у 2024 р. ці показники менші відповідно на 27% та

32%. Це вказує на те, що компанія ще не повернулась до рівня 2022 року. Проте чистий дохід від реалізації продукції та валовий прибуток, що не зазнавали суттєвих змін і у 2023 р., у 2024 р. значно перевищили обсяги 2022 р.. Також в останньому аналізованому році спостерігається суттєве підвищення рівня операційних витрат, що спричинено насамперед зростанням адміністративних (на 46%), адже саме управління потребувало особливої уваги у перший рік війни в Україні задля забезпечення стабільності роботи компанії.

Загалом «Дарниця» являється фінансово стійким підприємством за оцінкою компанії «YouControl». У табл. 2.3 наведені ряд показників фінансової ефективності діяльності фармацевтичного виробника.

Таблиця 2.3

Фінансовий скоринг ПрАТ «Дарниця»

Показники	Рік		
	2022	2023	2024
Індекс FinScore	A/3,3	A/2,2	A/3,3
Поточна ліквідність , %	824,5	585	432,1
Абсолютна ліквідність , %	157,5	37,7	13,9
Відношення грошових коштів до активів, %	13,1	4,4	2
Коефіцієнт автономії , %	59,8	52,9	59
Рентабельність активів , %	18,9	0,20	10,1
Рентабельність власного капіталу , %	46,3	0,40	20,6
Рентабельність оборотних активів , %	27,5	0,3	16,1
Валова рентабельність собівартості , %	162,7	181,6	216,1
Рентабельність операційних витрат , %	186,4	171,1	160,8
Чиста рентабельність витрат , %	41,9	37,4	36,3
Оборотність загальних активів	0,9	1	1

Джерело: складено автором на основі [19]

Аналізуючи, подані у табл. 2.3 та (Додатку А) дані варто зауважити, що протягом останніх 5-ти років показники ефективності компанії помітно змінювались. Значення ліквідності суттєво погіршились у 2023 – 2024 році, що означає зменшення здатності підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання. Щодо платоспроможності, спостерігаються позитивні зрушення. Частка власного капіталу компанії у загальній сумі коштів, інвестованих у її діяльність збільшилась на 6,1%. Це означає, що «Дарниця» все ж стає більш фінансово незалежною від кредиторів. Боргове навантаження знаходиться на

більш ніж прийнятному рівні, до того ж показник покращується: у 2024 році зменшився на 0,3, хоча до рівня 2022 року ще не повернувся.

Рентабельність активів компанії знаходиться на рівні 10,1%. Менеджмент «Дарниці» використовує активи в рази ефективніше, аніж в середньому по галузі. Однак рентабельність операційних витрат зменшується з часом і у 2024 році знаходиться на рівні 160% (середній показник по галузі 86%). Це свідчить про те, що вартість здійснення основних операцій збільшується швидшими темпами, аніж прибуток від них.

Оборотність загальних активів компанії залишається незмінною, до того ж цей показник у 2023 і 2022 році був нижчий аніж в середньому по галузі. У 2024 році у ході війни показник по галузі знизився і таким чином «Дарниця» наблизилась до середнього значення.

Проте загалом фінансовий скоринг у 2024 році описується показником А/3,3, що в свою чергу дає зрозуміти, що ймовірність несприятливих фінансових наслідків низька та фінансова стійкість підприємства знаходиться на високому рівні [23].

Саме постійний розвиток та інноваційність на кожному етапі бізнесу роблять компанію успішною на ринку і дозволяють не втрачати лідерські позиції уже з 1998 року.

Наразі розроблена стратегія розвитку бізнесу компанії «Дарниця» передбачає виконання таких основних трьох завдань [24]:

- трансформація на основі цифрових технологій;
- лідерство в генеричному сегменті лікарських засобів;
- побудова міжнародного бренду [28].

Таким чином фахівці фармацевтичної компанії визначають розвиток на зовнішніх ринках одним із стратегічних завдань діяльності. Враховуючи це, компанія активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

Організаційна структура ПрАТ «Дарниця» не включає в себе окремий відділ, що відповідає за здійснення ЗЕД на підприємстві. Система управління діяльністю на зовнішніх ринках є складним та багатопрофільним процесом,

який вимагає взаємодії різних підрозділів компанії. Тому на базі підприємства «Дарниця» працює ряд виділених структурних елементів, що забезпечують процес здійснення зовнішньоекономічних операцій без потреби залучення зовнішніх фірм. Їх перелік та основні функції вказані у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Організаційна структура управління ЗЕД на підприємстві

Назва підрозділу	Функції
Відділ імпорتنих закупівель	Організація закупівель за кордоном: планування та контроль імпорتنих операцій. Здійснення комплексних заходів з метою забезпечення надійних, якісних, вигідних та своєчасних поставок імпортованих товарів для потреб підприємства.
Відділ експорту	Планування, координацію та контроль експортних операцій, зокрема аналіз зовнішнього ринку, визначення перспективних напрямків експорту, укладання контрактів з партнерами та контроль доставки продукції.
Департамент міжнародної реєстрації та виходу на нові ринки	Аналіз ринкових можливостей, підготовку необхідної документації для реєстрації компанії та продукції, ведення переговорів та забезпечення відповідності продукції вимогам кожного ринку.
Відділ логістики та митного оформлення	Відповідає за організацію операцій, пов'язаних з доставкою продукції компанії у будь-яку країну світу. Його функції включають управління транспортними, митними та складськими операціями, що забезпечують ефективну та своєчасну поставку продукції на зарубіжні ринки.
Відділ перспективного планування продуктового портфелю	Забезпечує аналіз перспективних напрямків розвитку продуктового портфелю враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, розглядаючи у тому числі перспективи на напрями міжнародної кооперації у сфері продуктової розробки.
Відділ фармацевтичних розробок	Фахівці відділу беруть безпосередню участь у процесі розробки препаратів у ході кооперації із іноземними фармацевтичними компаніями.
Служба з юридичних відносин та комплаєнсу	Забезпечує правовий аспект зовнішньоекономічної діяльності компанії. Це включає вирішення правових питань укладення угод та контрактів, відстеження змін у міжнародному законодавстві та забезпечення дотримання компанією відповідних юридичних норм та стандартів.
Відділ обліку та звітності Відділ фінансового планування та аналізу	Відповідає за контроль грошових потоків та складання фінансової звітності, що є необхідним для ефективного управління та прийняття рішень для зовнішньої торгівлі компанії «Дарниця». Крім цього такі відділи беруть участь в фінансово-економічній оцінці діючих та потенційних партнерів компанії за кордоном.

Джерело: складено автором

Отже, враховуючи наведені у табл. 2.4 дані варто зауважити, що

здійснення ЗЕД потребує постійної взаємодії багатьох структурних елементів компанії у силу багатoproфільності специфіки співпраць з іноземними контрагентами.

Вибір партнера за кордоном визначається фахівцями компанії «Дарниця» як ключовий фактор успіху зовнішньоекономічних операцій. Зокрема пошук потенційних партнерів включає в себе аналіз звернень через дзвінки, соціальні мережі та електронну пошту, а також використання різних ресурсів, таких як тендерні платформи та статистичні дані з продажу та купівлі ліків. Варто врахувати і те, що «Дарниця» бере участь у багатьох конференціях та виставках по всьому світу, що стає одним із основних способів пошуку партнерів на іноземних ринках. Також, за рахунок того, що компанія проявляє активність на міжнародних горизонтах та є беззаперечним лідером вітчизняного ринку партнери знаходять контакти самостійно та ініціатива співпраці часто йде із-за кордону. Підвищена увага до українського бізнесу через війну також зіграла в цьому немалу роль.

Однак подальші дії та співпраця із іноземним партнером прямо залежить від специфіки запланованої фахівцями угоди. Таким чином компанією «Дарниця» здійснюється декілька видів зовнішньоекономічної діяльності, що вказані на схемі, зображеній на рис. 2.1.

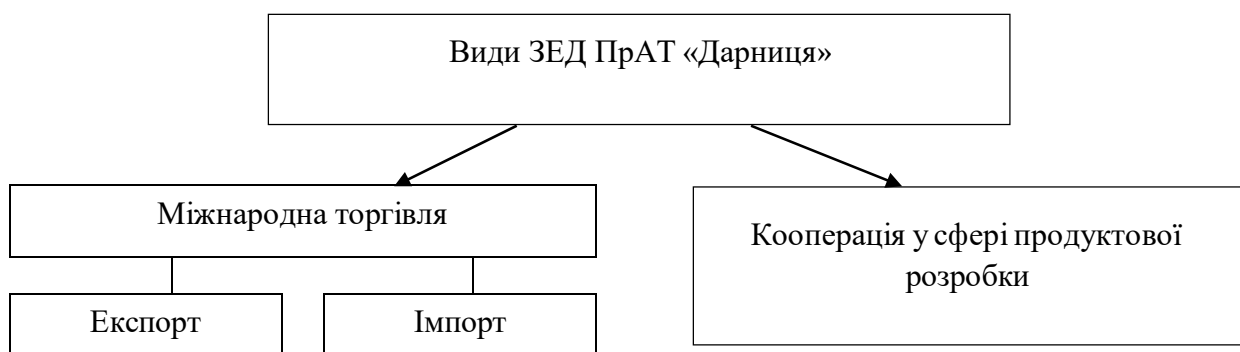


Рис. 2.1. Види зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Дарниця»

Джерело: складено автором

Варто зауважити, що фармацевтична промисловість визначається у світі, як одна із найбільш інноваційних секторів економіки. Близько 50% вітчизняних

підприємств цієї галузі визначені як інноваційно активні. Зокрема це зумовлено розвитком міжнародних співпраць у сфері розробок та технологій. Не винятком є і компанія «Дарниця».

Виходячи із даних наведених на рис. 2.1 одним із видів ЗЕД, що здійснює дана фармацевтична компанія є партнерство в сфері продуктової розробки. «Дарниця» розвиває кооперації із європейськими організаціями, а саме з Ірландії, Польщі, Італії, Іспанії, Греції, та Болгарії. Партнерами є високотехнологічні компанії, що володіють запатентованими технологіями, що дозволяє в свою чергу випускати нові лікарські препарати високої якості. Одним із результатів співпраці з європейським виробником є препарат «ДВАЦЕ», що призначений для лікування гострих та хронічних захворювань бронхолегеневої системи [29].

Також «Дарниця» активно співпрацює з міжнародними партнерами задля забезпечення високої ефективності її бізнес-процесів. Ряд іноземних підприємств надають компанії відповідні послуги. Таким чином список партнерів «Дарниці» включає ряд глобальних бізнесів, відомих в усьому світі. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Іноземні бізнес-партнери ПрАТ «Дарниця»

Сфера співпраці	Назва компанії бізнес-партнера
Технології	Glatt, Wipotec OCS, Marchesini Group, Korsch, Fette Conpecting, SSI Schafer, Steris, IMA Sustain Ability
Цифрові рішення	SAP S/4 Hana, Microsoft, Opentext, Creatio, Azure Synapse Analytics
НДДКР	Anapharm Bioanalytics, Quinta Analytica, Nubilaria, Acdima Biocenter, PRC, Agilent OpenLab
Регулювання	RAPS (Regulatory Affairs Professionals Society), Word Health Organization, EBA (European Business Association)
Аудит	KPMG

Джерело: складено автором на основі [30]

Співпраця із організаціями, наведеними у табл. 2.5 дозволяє «Дарниці» підвищувати рівень ефективності діяльності компанії як на вітчизняному так і на міжнародному рівнях. Зокрема, до прикладу, партнерства у сфері цифрових рішень значно підвищили рівень ефективності діяльності підприємства

протягом декількох останніх років, поповнюючись новими більш ефективними технологіями з року в рік.

Таким чином в компанії «Дарниця» створена оптимальна для виробничої компанії гібридна модель ІТ-інфраструктури (результат співпраці із Microsoft, Opentext, Infopuls), що забезпечує оптимізацію усіх бізнес-процесів, включаючи як виробництво так і управління. Зокрема здійснено перехід до системи цифрового документообігу з допомогою платформи SAP/OpenText, що забезпечує безперервність багатьох бізнес-процесів в одному місці, надає можливість обробляти велику за обсягом кількість інформації, виконувати роботу з розробки та досліджень лікарських засобів на принципово вищому якісному рівні, слідувавши усім вимогам, а також таким чином надавати доступ до реєстраційних досьє іноземним партнерам, якщо потрібно. Загалом у компанії з допомогою інновацій, а особливо хмарних технологій, що впровадженні у співпраці здебільшого із іноземними компаніями випуск нових препаратів скоротився із 30 до 18 місяців [30].

2.2. Аналіз експортної діяльності підприємства

Варто відзначити, що експортна діяльність являється одним із пріоритетних напрямків розвитку компанії, здійснюючи вагомий вплив на побудову міжнародного фармацевтичного бренду, що визначено компанією як одне із стратегічних завдань.

Попередній аналіз експорту компанії «Дарниця» дозволив виявити проблему незмінно низької уже протягом останніх 5-ти років частки доходу від експорту у загальному обсязі чистого доходу від реалізації продукції. Задля виявлення основних причин та закономірностей, що стримують розвиток експортної діяльності компанії варто здійснити більш детальний та комплексний аналіз цієї складової ЗЕД на підприємстві. Важливим етапом такого аналізу є дослідження географічної і товарної структури та оцінка загальних показників ефективності.

У табл. 2.6 відображені основні показники ефективності експортної

діяльності ПрАТ «Дарниця».

Таблиця 2.6

Показники ефективності експортної діяльності ПрАТ «Дарниця»

Показник	Рік		
	2022	2023	2024
Економічний ефект від експорту, грн	67677511	75794399	85574106
Економічна ефективність реалізації експортних операцій, грн	1,538	1,563	1,427
Валютна ефективність експорту	0,0544	0,0578	0,0357
Рентабельність експорту, %	175,28	185,55	146,50
Темп росту експорту, %	132,74	144,53	196,43
Темп приросту експорту, %	32,74	44,53	96,43

Джерело: складено автором

Зважаючи на наведені у табл. 2.6 показники, варто зауважити, що протягом останніх 5-ти років компанія жодного разу не отримувала збитковий результат від здійснення експортної діяльності. Прибуток від експорту збільшується з часом і у 2024 році перевищив значення 2023 більше ніж на 12%. До того ж за період 2022 – 2024 рр. економічна ефективність експорту залишалась на рівні між 1,4 та 1,5 грн доходу на 1-цю витрат. Таким чином у 2024 році 1 грн витрат на експорт приносила 1,427 грн доходу.

Експортні операції, здійснені підприємством «Дарниця» за останні 5-ть років є валютно ефективними, адже обернені курси валют відповідного періоду являється меншими ніж визначений показник валютної ефективності.

Темпи росту, розраховані у табл. 2.6 у свою чергу вказують на суттєве збільшення обсягів експорту за останні 5 років. Так у 2024 році компанія реалізувала за кордон на 96,43 % більший обсяг продукції.

ПрАТ «Дарниця» здійснює прямий та непрямий експорт. Напряму компанія експортує лікарські засоби до 14 країн світу та додатково розробляється план експорту ще до 6-ти нових країн, а саме до В'єтнаму; Нової Зеландії; Австралії; Сінгапуру; Малайзії та Лівії. Таким чином наразі українські ліки постачаються до Азербайджану, Казахстану, Афганістану, Білорусі, Вірменії, Грузії, Ємену, Іраку, Литви, Польщі, Молдови, Сомалі, ОАЕ,

Узбекистану та Монголії [29].

Варто зауважити, що на початку 2022 року, до повномасштабного вторгнення «Дарниця» зробила останнє відвантаження до Білорусії. Компанія відразу після початку війни РФ проти України вийшла з ринку, зокрема, анулювала всі реєстраційні посвідчення на лікарські засоби, що були зареєстровані, та вилучила свої продукти з держреєстру цієї країни (з РФ український виробник ліків не співпрацює з 2014 р.).

На рис. 2.2 показано географічну структуру експортної діяльності компанії «Дарниця» із зазначеними частками доходів від продажу до кожної із вищезазначених країн у сукупному обсязі доходу від експорту компанії.

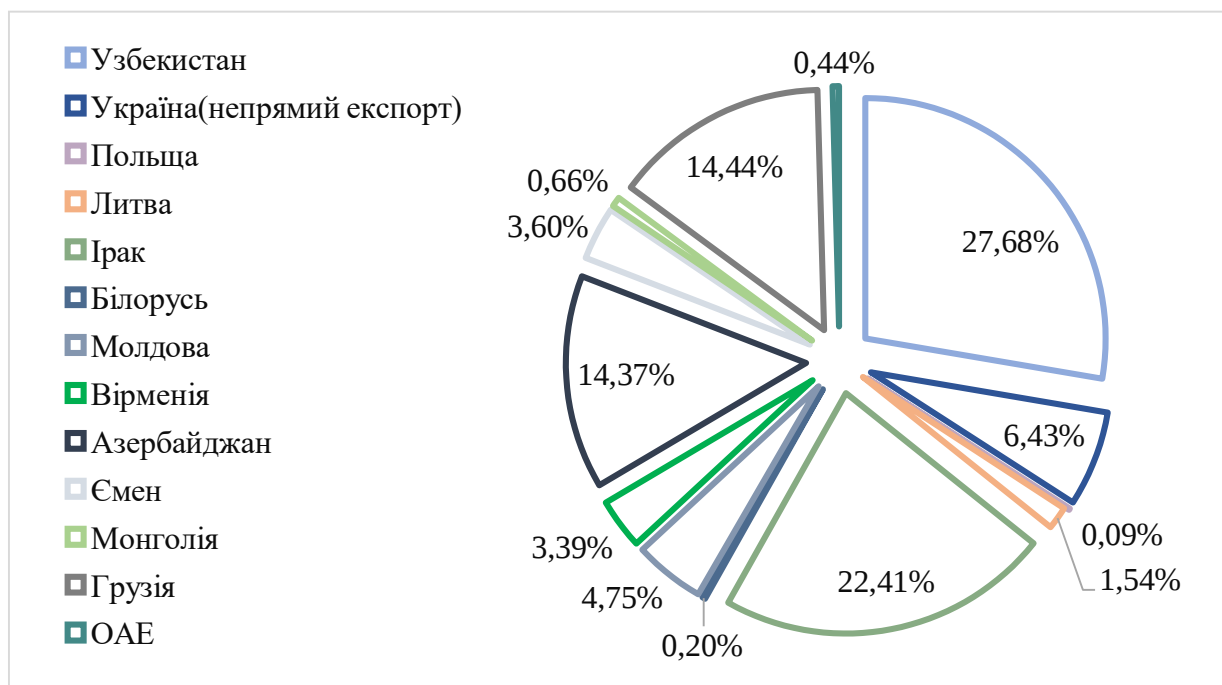


Рис. 2.2 Географічна структура експорту компанії станом на 2024 рік

Джерело: складено автором

Відповідно до даних діаграми, зображеної на рис. 2.2 найбільше препаратів «Дарниця» постачає в регіон Азії. При чому частка експортованих товарів до Узбекистану становить більше 27%, Іраку – 22,41%, Грузії – 14,44%, а Азербайджану – 14,37%. «Дарниця» активно нарощує поставки, до країн так званого регіону MENA, частка яких станом на 2024 рік становить 28%.

На країни ЄС (Литва, Польща) припадає значно менший обсяг експорту,

частка якого сягає близько 2% станом на 2024 р. Це насамперед пов'язано із тим, що ринок Європи є відносно закритим для українських лікарських засобів через високі бар'єри, основним із яких є невизнання сертифікатів GMP, виданих регуляторним органом України.

Однак, як вже зазначалось вище ПрАТ «Дарниця» отримала сертифікат регуляторного органу Литви. До Польщі ж компанія експортує продукцію за рахунок виграних тендерів, тому постачання є нерегулярними та не у великих обсягах. Однак у середньостроковій перспективі очікується вихід на ринки Латвії, Хорватії та Естонії, тобто можна зазначити, що географічна диверсифікація експорту на підприємстві здійснюється систематично та поступово.

Варто зауважити, що географічна структура експорту ПрАТ «Дарниця» як і будь-яке інше явище зазнає змін з року в рік. У табл. 2.7 проаналізовані частки зовнішніх ринків компанії та динаміки їх зміни протягом 5-ти останніх років.

Таблиця 2.7

Географічна структура експорту компанії у динаміці 2020 – 2022 рр.

Країна	Частка , %			Зміна, %	
	2022	2023	2024	2024/2023	2024/2022
Азербайджан	13,2	11,7	14,4	2,62	-0,14
Афганістан	0,0			0,00	-3,68
Білорусь	3,7	1,9	0,2	-1,71	-3,44
Вірменія	2,5	2,9	3,4	0,53	0,26
Великобританія	0,6	0,0		0,00	-2,07
Грузія	13,8	12,9	14,4	1,50	-4,08
Ємен	2,3	4,9	3,6	-1,30	3,60
Ірак	19,5	33,9	22,4	-11,44	15,28
Казахстан	5,5	3,0	0,0	-3,02	-11,37
Литва	0,7	3,0	1,5	-1,46	0,89
Молдова	7,7	7,5	4,8	-2,76	-13,52
Монголія	0,3	1,3	0,7	-0,65	0,66
ОАЕ	0,1	0,6	0,4	-0,16	-0,02
Польща	0,7	0,1	0,1	-0,05	-0,36
Сомалі	0,0				0,00
Узбекистан	1,3	2,1	27,7	25,60	26,37
Україна (непрямий експорт)	28,0	14,1	6,4	-7,69	-8,37

Джерело: складено автором

Аналізуючи наведені у табл. 2.7 дані варто зауважити, що на ринки таких

країн як ОАЕ, Сомалі та Великобританія, поставки на даному етапі є нерегулярними та їх частки у загальному обсязі експорту з року в рік залишаються низькими (1-2%). Це пов'язано із тим, що поставки у дані країни здійснюються лише за рахунок виграних «Дарницею» тендерів. До прикладу, одноразово у 2022 році компанія виграла тендер на поставку до Сомалі 13850 упаковок лікарських засобів на суму 754 139 грн, найбільшу частку з яких складали засоби неврологічної групи та ті, що спрямовані на управління болем. Однак, за наведеними у табл. 2.7 даними в ОАЕ «Дарниця» робить поставки кожного проаналізованого року.

Частка непрямого експорту з 2022 до 2023 року залишалась досить таки значною в загальній структурі, зокрема у 2022 році вона сягнула 28%, однак у 2024 році відбулось суттєве зменшення – до 6,4%.

Також варто зазначити, факт суттєвого підвищення обсягу поставок до Узбекистану. Незважаючи на виклики, пов'язані із війною «Дарниця» відвантажила в дану країну у 2024 році на 1 149 727 упаковок лікарських засобів більше. Таким чином частка доходу від експорту до Узбекистану збільшилась на більше ніж на 25% у 2024 році в порівнянні із 2023.

Насамперед таке стрімке зростання пов'язано зі зміною контрагента. Партнер з яким укладена угода з «Дарницею» про поставку товарів на даний момент зареєстрований у Великобританії, однак фізично компанія постачає товар до Узбекистану. Це вказує на важливість оцінки наявних партнерств, адже як підтверджують цифри, вплив на ефективність експорту таких змін може стати визначальною.

Значно підвищились показники обсягів продажу у 2024 році в порівнянні із 2023, на ринок Азербайджану – на 66,3%, Грузії – 53,2%, Вірменії – 61,2%, підвищуючи при цьому частку цих країн у географічній структурі експорту компанії, а до Молдови, Монголії та Іраку навпаки обсяги продажу скоротились відповідно на 14%, 31,5% та 10%.

Знизився дохід від експорту лікарських засобів на ринок Європейського Союзу у 2024 році, що спричинило падіння частки доходу від експорту до

цього регіону на 1%. У Польщу «Дарниця» у 2024 році відвантажила на 12,6% менше продукції, і в Литву відповідно на 30,4% у грошовому вираженні у порівнянні із 2023. Тенденції зміни обсягів експорту у динаміці 2020 – 2024 рр. на визначені ринки «Дарниці» у грошовому вираженні зазначено у (Додатку Б).

Варто зауважити, що навіть в умовах війни, а саме у 2024 році незважаючи на ряд логістичних проблем «Дарниця» організувала перше відвантаження продукції до Австралії (сертифікат регуляторного органу даної країни компанія отримала у березні 2022 року), а оскільки ринок Австралії характеризується одним із найсуворіших регулювань у світі, факт реєстрації та початок відвантажень продукції «Дарниці» на цей континент підтверджує, що український виробник, може скласти серйозну конкуренцію міжнародним гігантам [28].

Фахівці компанії вважають, що це допоможе «Дарниці» швидше отримувати сертифікати від інших країн, де ця процедура є надто суворою. До таких ринків відносять Європу та США.

Поставки фармацевтичної компанії у кожен із країн суттєво відрізняються за своєю товарною структурою, що зумовлено насамперед відмінностями у попиті, системі охорони здоров'я, регуляторних вимог, тощо. Ефективність експортної діяльності компанії напряму залежить не тільки від доцільно обраного ринку, але і від правильності оцінки потреби на цьому ринку та основних умов забезпечення цієї потреби.

З цього випливає важливість аналізу товарної структури експорту, як однієї із складових оцінки ефективності експортної діяльності компанії. Диверсифікація товарного асортименту відіграє важливу роль у ході розширення експортних меж. В такому випадку знову ж таки важливо чітко відслідковувати зміну споживчих цінностей та вподобань на зовнішніх ринках, що можуть бути спричинені безліччю факторами зовнішнього середовища.

Отже, на рис. 2.3 зображена діаграма, що відображає товарну структуру експорту «Дарниці» станом на 2024 рік.

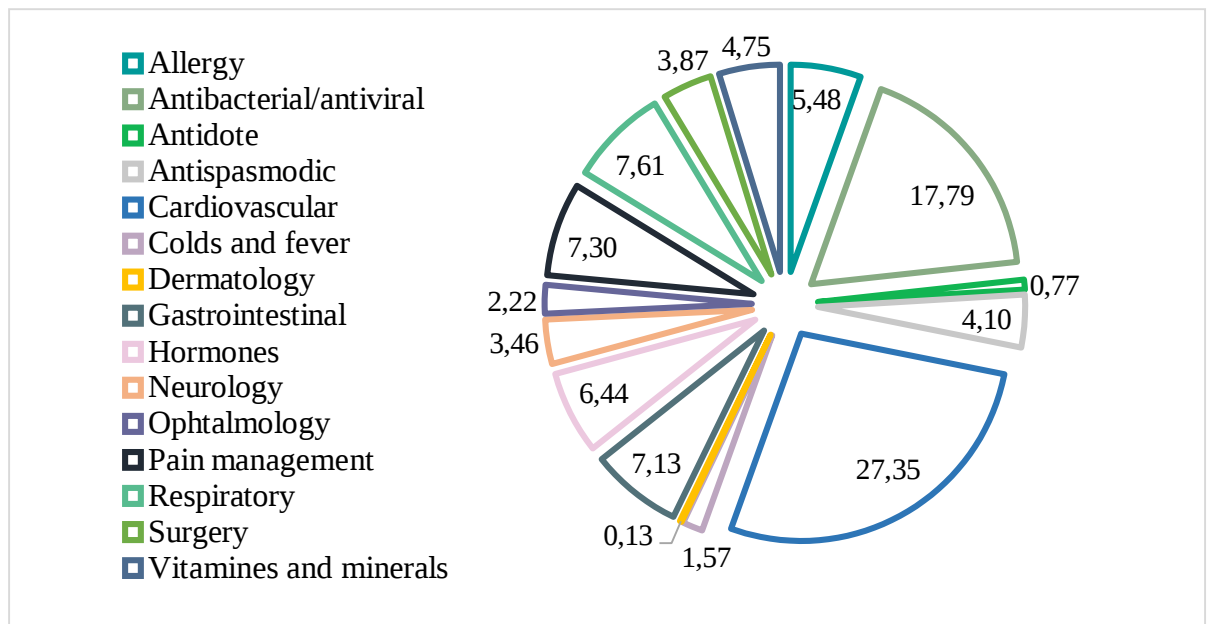


Рис. 2.3 Товарна структура експорту підприємства станом на 2024 р.

Джерело: складено автором

Отже, серед експортованої продукції препарати, що спрямовані на лікування серцево-судинних захворювань становлять найбільшу частку 27,35%, Загалом це пов'язано із старінням населення, адже люди похилого віку частіше потерпають від серцево-судинних захворювань, що і є причиною стабільного підвищення попиту на відповідні препарати. Найбільшу частку (більше 50%) експортованих препаратів такої дії компанія спрямувала у 2022 році до Узбекистану, а також робила відвантаження до Молдови, Грузії, Іраку, Ємену та Литви.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОГРАМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

ПрАТ «Дарниця» – це конкурентоспроможне, фінансово стійке підприємство, що займає лідерські позиції на вітчизняному ринку, відповідає вимогам Належної виробничої практики, пронизуючи бізнес процеси інноваціями та цифровими технологіями. У компанії «Дарниця» – ріст рівня присутності на міжнародних ринках визначено як одне із основних стратегічних завдань на сьогодні. Аналізуючи дані експортної діяльності ПрАТ «Дарниця» виявлено, що постачання продукції на ринок ЄС є нестабільним та займає частку у загальному обсязі експорту всього 1,6 % у 2024 році, що на 1,5% менше ніж у 2023 році. На разі компанія експортує продукцію до двох європейських країн: Польщі та Литви. Експорт ліків до ЄС в загальному із України значно перевищує показники компанії, таким чином частка «Дарниці» у загальному обсязі експорту лікарських засобів з України до ЄС становить менше 1%. У табл. 3.1 відображені дані щодо обсягів постачання лікарських препаратів Україною загалом та «Дарниці» до ЄС у динаміці 3-ох останніх років.

Таблиця 3.1

Обсяги експорту лікарських засобів до ЄС (2022 – 2024 рр.)

Країна/регіон	Обсяг експорту, тис. грн			Зміна, 24/23, %
	Експортер: Україна			
	2022	2023	2024	
Польща	99000	136200	174480	28,11
Литва	203760	212480	900800	323,95
Загалом ЄС	711 200	860 400	1 583 800	84,08
	Експортер: ПрАТ «Дарниця»			Зміна, 24/23, %
	2022	2023	2024	
Польща	1326	308	269	-12,57
Литва	1442	6322	4402	-30,37
Загалом ЄС	2768	6630	4671	-29,54

Джерело: складено автором на основі [27]

Зважаючи на дані, наведені у табл. 3.1 можна зробити висновок, що обсяги експорту ПрАТ «Дарниця» до Європи значно скоротились у 2024 році (на 29,54%). Тоді як загальні обсяги експорту з України навпаки стрімко зросли

(на 84,08%). Найбільший темп зростання, а саме 324% спостерігається у постачанні українськими експортерами товарів до Литви у 2024 році в порівнянні із 2023. Визначено, що Литва та Латвія дозволили замінити частково Білорусь та РФ у закупівлі ліків в Україні. Однак зважаючи на низькі показники «Дарниці», станом на 2024 рік фармацевтична компанія у загальному обсязі експорту українських ліків до ЄС займала частку всього 0,3%, зокрема до Литви 0,5%, а до Польщі – 0,15%. Такі тенденції вказують на недостатній рівень використання компанією можливостей ринку у порівнянні із вітчизняними конкурентами. Таким чином можна зробити висновок, що ряд українських компаній експортують до ЄС в рази інтенсивніше, що потребує вирішення.

На рис. 3.1 відображені товарна та географічна структури експорту компанії «Дарниця» до Європейського Союзу.

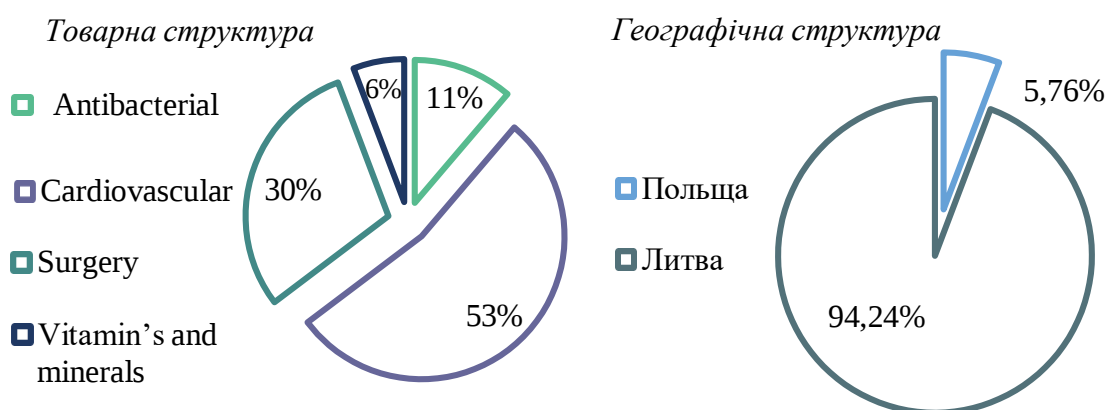


Рис. 3.1 Товарна та географічна структура експорту підприємства до ЄС

Джерело: складено автором

Зважаючи на дані діаграм, що зображені на рис. 3.1 та табл. 3.1 можна зробити висновок про низький рівень диверсифікації експорту «Дарниці» до ЄС, зокрема через нерізноманітність товарної номенклатури продукції (5 препаратів у 4 продуктових портфелях) та ринків, що протирічить підвищенню попиту на українські ліки в Європейському Союзі. Ця негативна тенденція суперечить визначеним у компанії цілям. Адже «Дарниця» визначає ринок Європи як

пріоритетний горизонт для реалізації своєї продукції. На це є вагомі причини, перелік, яких наведено у табл. 3.2

Таблиця 3.2

Стимулюючі фактори постачання ліків на ринок ЄС

Фактор	Обґрунтування
Обсяг попиту	Європа є одним з найбільших ринків збуту фармацевтичної продукції, а саме другий за величиною у світі, на нього припадає 22% усіх фармацевтичних продажів. Європейські країни мають розвинуту систему охорони здоров'я та широкий спектр медичних послуг для громадян. Це створює великий попит на різноманітні ліки, включаючи імпортні. Європейське фармацевтичне виробництво має досягти 50 мільярдів євро до 2026 року порівняно з 45 мільярдами євро у 2023 році.
Рівень інновацій у фармацевтиці	Європа є ареною для багатой інноваційної екосистеми зі стартапами, дослідницькими установами світового рівня, провідними університетами наук про життя та багатьма малими та середніми фармацевтичними та біотехнологічними компаніями. За останні 20 років інновації допомогли революціонізувати охорону здоров'я, покращити результати лікування пацієнтів і трансформувати лікування, зокрема зробити хронічні захворювання більш керованими.
Переміщення вітчизняного попиту до ЄС	Станом на 2023 рік в Європі перебувало близько 4,1 млн українських біженців, майже половина з яких націлені отримати статус тимчасового резидента в західноєвропейських країнах. Таким чином відбулось переміщення вітчизняного попиту за кордон. Зважаючи на специфіку охорони здоров'я, не в кожній країні ЄС українські громадяни можуть легко відвідати лікаря та отримати рецепт. Часто консультації проводяться онлайн чи по телефону, або ж люди керуються досвідом та таким чином потребують українських, вже знайомих для них фармацевтичних продуктів. Найбільша кількість громадян України на тисячу осіб населення зафіксована у таких країнах: Чехія – 32,2; Польща – 26,6; Естонія – 25,8; Болгарія – 24,9; Литва – 24,7.
Процес Євроінтеграції	Україна з початку 2022 року набула статусу кандидата на членство до Європейського Союзу. Це стає рушієм розвитку безвізу для українських ліків. Уряд у співпраці із бізнесом в галузі працює над гармонізацією усіх стандартів та законодавства для відкриття європейських горизонтів для українських фармацевтичних виробників.
Дефіцит ліків в ЄС	Експерти зазначають про дефіцити лікарських засобів на ринках країн ЄС, зокрема у боротьбі із неврологічними захворюваннями, захворюваннями серцево-судинної системи, травного тракту та імунomodуючих засобів. Їх дефіцит в середньому по ЄС становить відповідно 19,08%, 14,52%, 12,3% та 8,82%.
Трансформація ланцюгів постачання в ЄС	Під час COVID-19 ланцюги постачання фармацевтичних препаратів та сировини показали ознаки збою у ЄС, через високий рівень імпортозалежності, особливо від Індії та Китаю. Тому європейський уряд працює над оптимізацією такого процесу та наближенням етапів виробництва ліків ближче до своїх кордонів.

Джерело: складено автором [15]

Враховуючи умови, що зазначені у табл. 3.2 варто підсумувати, зазначивши про перспективність європейського фармацевтичного ринку. Адже Європа на разі потребує нових рішень у галузі, зокрема і у ході подолання дефіциту ліків або сировини для їх виготовлення. Україна в свою чергу має достатньо потужний фармацевтичний сектор, збагачений висококваліфікованими кадрами, а також вигідне географічне положення, що дозволяє стати фармацевтичним «хабом» для Європи [17].

До того ж на території ЄС знаходиться частка споживачів «Дарниці», що може стати стимулом у просуванні бренду компанії за кордоном. Вітчизняні споживачі за кордоном в такому випадку виконуватимуть дві ролі, до яких відноситься і забезпечення належного попиту на зовнішніх ринках і просування. Адже біженці поступово стають частиною європейського соціуму та можуть чинити вплив на загальні вподобання населення, пропагуючи українські бренди та продукти серед своїх контактів у країнах ЄС.

Однак, європейський ринок не зважаючи на свою перспективність являється відносно закритим для українських лікарських засобів через високі бар'єри, основним із яких, як зазначалось раніше є невизнання в ЄС сертифікату Належної виробничої практики (GMP), виданого в Україні. Таким чином під час експорту до Європи українські виробники фармацевтичних препаратів стикаються з подвійними бар'єрами [18]:

- подвійні перевірки для отримання визнання відповідності виробництва вимогам GMP-законодавства – в Україні і на рівні держав – членів ЄС [14];
- необхідність здійснення повторного тестування кожної партії товару та її перевірку щодо відповідності цим вимогам [12].

Однак експерти відзначають, що політичний клімат на даний момент є сприятливим для їх усунення. Головним фактором у такому сприянні є надання Україні статусу кандидата на членство в Європейському Союзі.

Наразі Україна рухається в напрямку євроінтеграції у всіх галузях економіки, відповідно фармацевтика не виняток. Так Єврокомісія вимагає від України виконання трьох основних завдань: створення єдиного регуляторного

органу, запровадження стандартів і прав ЄС та посилення боротьби з фальсифікатом ліків і медичних препаратів. Саме таким чином вітчизняні фармацевтичні компанії матимуть змогу реалізувати свою продукцію на європейських ринках без перешкод [2].

Прийняття нового Закону України від 28.07.2022 р. № 2469-IX «Про лікарські засоби» являється значним кроком до гармонізації законодавства, що регулює обіг лікарських засобів, із законодавством ЄС (вводиться через 2,5 роки після припинення воєнного стану). Також уряд України наразі знаходиться на шляху до створення абсолютно нового регуляторного органу у сфері фармацевтики, що повністю відповідатиме європейським стандартам. Загалом, нараховують широкий ряд ініціатив та трансформаційних програм, що забезпечують перехід до принципово нового етапу розвитку української фармацевтики [11].

З іншого ж боку, оцінюючи прогрес, можна стверджувати, що процес досить повільний, адже із 59 визначених актів прав ЄС, які повинні бути імплементовані в галузі, станом на середину 2023 року 27 – не імплементовані, 6 – імплементовані повністю, а ще 26 перебувають на різних рівнях імплементатії. Насамперед це означає, що до повного відкриття кордону ЄС для українських лікарських засобів, потрібно виконати низку процедур, які вимагають значної кількості часу [22].

За прогнозами вітчизняних та європейських експертів, українська фармацевтика в решті решт протягом періоду наступних років стане повноцінним структурним елементом європейської економіки.

Тому ПрАТ «Дарниці» варто не зволікати із розробкою програм/стратегій проникнення на цей ринок. Адже після запровадження «безвізу» для українських ліків ряд вітчизняних компаній активізують інтенсивність постачань на європейські горизонти, поступово займаючи свої частки. На цьому ж етапі підприємства, що були присутні на ринках ЄС задовго до відкриття кордонів зможуть зайняти найбільш конкурентну позицію серед українських виробників у європейській фармацевтиці.

За таких умов пропонується розглянути так звану 3D-модель диверсифікації експорту на ринках Європейського Союзу, елементи якої виступатимуть альтернативними варіантами проєкту диверсифікації для ПрАТ «Дарниця» в сучасних умовах.

Аналізуючи подану на рис. 3.2 схему, важливо зазначити, що диверсифікація експорту виступає інструментом досягнення стратегічної цілі компанії «Дарниця» – набуття статусу міжнародного бренду в Україні.

За таких умов пропонується розглянути ймовірність складання коротко-, середньо- та довгострокової програм диверсифікації задля сприяння експорту та загалом розвитку зовнішньоекономічної діяльності постійними, послідовними та комплексними діями.

Це надасть змогу дещо перейти від політики диверсифікації експорту до політики маневрування набором профільних видів зовнішньоекономічної діяльності. Таким чином у табл. 3.3 представлені пропозиції щодо удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на засадах диверсифікації у відповідності до виділеної у компанії стратегічної цілі та факторів зовнішнього середовища, що проаналізовані вище.



Рис. 3.2 3D модель програми диверсифікації експорту на підприємстві

Джерело: складено автором

**Вибір напрямів управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства
на засадах диверсифікації експорту**

Ціль	Підвищення ефективності управління ЗЕД підприємства шляхом диверсифікації експорту та набуття статусу міжнародного бренду.
Основне завдання	Поступовий перехід від політики диверсифікації експорту до політики маневрування набором профільних видів зовнішньоекономічної діяльності, шляхом розширення партнерства з міжнародними компаніями.
Практичні пропозиції	Розширення та оптимізація товарної номенклатури продукції, що постачається на вже освоєні компанією ринки Європи. Розвиток контрактного виробництва. Купівля маркетингових компаній на зовнішніх ринках. Створення науково-дослідних центрів у співпраці із іноземними компаніями в ЄС.

Джерело: складено автором

Пропозиції представлені у табл. 3.3 дозволять ПрАТ «Дарниця» забезпечити гнучкість як ЗЕД так і бізнесу загалом.

У ході діагностики фармацевтики у світовому та вітчизняному масштабі пропонується наразі акцентувати увагу на інерційній та інноваційній диверсифікації експорту. Таким чином розширення та оптимізація товарної номенклатури продукції, що постачається на вже освоєні компанією ринки Європи, являється інерційною товарною диверсифікацією експорту, а створення науково-дослідних центрів у співпраці із іноземними компаніями – інноваційною.

Товарна диверсифікація у свою чергу дозволить у короткостроковій перспективі продовжувати розвивати присутність на ринку ЄС без суттєвих інвестицій, а створення науково-дослідного центру дозволить диверсифікувати як товарну так і географічну структуру експорту у довгостроковій перспективі. Проте такий напрям розвитку стане початковим етапом у побудові іміджу та репутації підприємства на іноземних ринках, що сприятиме розвитку бренду міжнародних масштабів.

Наразі основні партнери «Дарниці» на європейських горизонтах – дистриб'ютори. Таким чином, для того аби закріпитись на ринку запропоновано розширити мережу партнерів за кордоном з допомогою створення спільних науково-дослідних центрів. До того ж «Дарниця» не має

великого досвіду діяльності на ринку ЄС тому потребує стратегічного партнера, а також зважаючи на амбітність стратегії стати міжнародним брендом, варто обирати форму виходу на іноземні ринки, яка може закріпити виробника на них значно сильніше та швидше. Отже до основних мотивів «Дарниці» у розвитку кооперації у сфері досліджень та розробок віднесено наступні:

- проникнення на високо-регламентований ринок ЄС;
- формування позитивної репутації та закріплення позицій на ринку ЄС;
- поступова адаптація до умов ринку ЄС;
- доступ до інноваційних технологій.

Такий напрям розвитку ЗЕД на підприємстві дозволить отримати цінну інформацію про цільові ринки, включаючи культурні особливості, уподобання клієнтів і нормативні вимоги. Це розуміння може допомогти фармацевтичній компанії пристосувати свої продукти та стратегії до конкретних потреб ринку у подальшому розвитку. Для «Дарниці» у цьому аспекті надважливим є синергічний ефект, тому вибір партнера є одним із найголовніших етапів реалізації наведених пропозицій.

Також варто відзначити, що «Дарниця» протягом 2024 року уклала меморандум про співпрацю із Національним медичним університетом ім. О.О. Богомольця та Ризьким університетом імені Страдіня. Так співпраця із вітчизняним медичним університетом за прогнозами фахівців компанії дозволить інтенсифікувати підготовку висококваліфікованих молодих фахівців та підвищити їхню практичну адаптацію до сучасних умов на ринку праці в галузі завдяки можливості для студентів проходити практику на виробничих потужностях та в лабораторіях «Дарниці». Співпраця із Ризьким університетом імені Страдіня у свою чергу розпочата з метою розширення науково-дослідного потенціалу в галузі біотехнологій, сприяння в отриманні доступу та впровадженні нових технологій виробництва лікарських засобів, обмін досвідом, даними тощо [3, с. 22].

При цьому планується спільна розробка наукових стратегій, обміну фахівцями для формування експертних груп. Однак без обмежень

співробітництва, а з можливістю спільного розвитку в будь-якій сфері, щодо яких сторони матимуть спільні інтереси [4, с. 214].

Такий етап дозволить «Дарниці» сформувати висококваліфіковану команду для створення перспективного науково-дослідного центру на європейському ринку, що забезпечить можливість підвищення інтенсивності розробок інноваційних препаратів на базі підприємства.

Загалом у ході реалізації усіх описаних пропозицій вкрай важливо дотримуватись принципів управління ЗЕД на підприємстві, а саме: стратегічної відповідності; адаптивності та гнучкості; взаємовигідності, системного підходу та науковості (табл. 1.2). Таким чином впровадження визначеної програми диверсифікації дозволить забезпечити гнучкість зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Дарниця» та стане фактором розвитку міжнародного бренду компанії.

Отже, враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства «Дарниця» визначено практичні пропозиції диверсифікації експортної діяльності, що включає в себе реалізацію товарної диверсифікації, та науково-дослідного центру. Кожен із запропонованих заходів потребує конкретизації напрямів розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У даній роботі досліджено теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства (ЗЕД). Шляхом аналізу науково-економічної літератури визначено, що зовнішньоекономічна діяльність являє собою складову загальної діяльності компанії, специфіка якої полягає у виході за межі вітчизняних горизонтів функціонування. Відповідно до мотивів виходу підприємств на зовнішні ринки виділяють ряд видів зовнішньоекономічної діяльності, які об'єднуються у три групи, а саме: міжнародна торгівля; міжнародний трансфер технологій та міжнародні інвестиції.

Таким чином у силу багатоаспектності зовнішньоекономічної діяльності надважливого значення набуває процес управління нею, основною метою якого відповідно є формування та використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливості ведення бізнесу в різних країнах з використанням їх ринкових особливостей. У ході аналізу визначено, що міжнародна торгівля являється найпоширенішою формою розвитку ЗЕД на підприємстві. Тоді як експорт у силу потреби мінімальних витрат, інвестицій та змін у бізнес-процесах являється найменш ризикованим способом виходу на зовнішні ринки.

Підприємства часто розглядають диверсифікацію експорту, як один із найдієвіших методів підвищення ефективності здійснення експортних операцій та зокрема стабілізації доходів від здійснення ЗЕД. Такий аспект являє собою розширення та удосконалення всіх напрямів експортування, включаючи партнерів, ринки та продукти. Таким чином виділяють географічну та товарну диверсифікацію, і диверсифікацію партнерів з експорту.

Для того аби оцінити ефективність управління ЗЕД на підприємстві на засадах диверсифікації експорту у даній роботі пропонується проходження трьох етапів (підготовчий, технологічний та розрахунково-аналітичний). Останній із яких передбачає розрахунок ряду показників, що слугуватимуть такій оцінці. Зокрема окрім оцінки ефективності експортної діяльності важливо оцінити рівень диверсифікації. Для цього пропонується розрахунок таких

показників: Індекс Герфіндаля-Гіршмана, Індекс ентропії Тейла, Індекс Джині та Регіональна диверсифікація.

Задля здійснення ефективного управління ЗЕД на підприємстві «Дарниця» на засадах диверсифікації експорту початковим етапом є загальна характеристика підприємства та дослідження його зовнішньоекономічної діяльності. Таким чином у результаті аналізу виявлено, що ПрАТ «Дарниця» – це вітчизняний виробник лікарських засобів, що являється лідером ринку у натуральному вираженні (частка 15,7%). Дане підприємство зберігає лідерські позиції уже більше 20 років, залишаючись фінансово стійким, що насамперед пов'язано із безперервним процесом удосконалення усіх бізнес-процесів. Показники чистого прибутку за останні 5 років не зазнавали збитків, а ефективність виробництва поступово збільшується з часом. Компанія «Дарниця» передбачає у ході реалізації стратегії розвитку набуття статусу міжнародного бренду ліків. Тому підприємство нарощує активність на зовнішніх ринках.

До основних видів ЗЕД компанії відносять: експорт, імпорт та кооперацію у сфері продуктової розробки. «Дарниця» розвиває кооперації із європейськими організаціями, а саме з Ірландії, Польщі, Італії, Іспанії, Греції, та Болгарії.

Імпортує підприємство здебільшого сировину для ліків, а також обладнання. Близько 80% усієї продукції компанія закуповує у Індії та Китаї.

Експортує продукцію фармацевтичний виробник до 14 країн світу (ЄС, СНД, Близького Сходу та Східної Азії). Таким чином за кордоном зареєстровано більше 250 препаратів «Дарниці». Зокрема в умовах воєнного стану у 2024 році аналізована компанія відвантажила продукції за кордоном більше ніж на 286 млн. грн, що перевищує обсяги 2023 року на 36%. Таким чином частка експорту у структурі продажів зросла з 4,8% у 2023 р. до 5,4% в грошовому еквіваленті.

Досліджуючи товарну та географічну структуру експорту компанії, визначено, що найбільший дохід компанія отримує від поставок продукції до Узбекистану з часткою близько 27% від загального експортного доходу та від

експорту препаратів для лікування серцево-судинних захворювань, що у свою чергу становлять частку 27,35%. Оцінка ступеня товарної та географічної диверсифікації експортної діяльності компанії «Дарниця» вказує на рівень між низьким та середнім. У свою чергу значення регіональної диверсифікації свідчить про незначну відмінність географічної структури експорту ліків ПрАТ «Дарниця» від структури вітчизняної фармацевтичної галузі загалом.

Задля того аби визначити перспективні напрями розвитку експортної діяльності компанії проаналізовано тенденції фармацевтичної галузі у вітчизняному та світовому масштабах. Оцінивши вплив зовнішнього середовища на галузь та безпосередньо підприємство з допомогою PESTEL-аналізу виявлено ряд загроз та можливостей, на основі яких визначені перспективні напрями диверсифікації експорту лікарських препаратів. Таким чином українські виробники фармацевтичної продукції можуть підвищити рівень ефективності експортних операцій шляхом розвитку поставок до країн, що розвиваються та Європейського Союзу, в напрямку онкології, імунології та кардіології, розвиваючи при цьому стратегічні партнерства з іноземними компаніями.

Зважаючи на проведені дослідження стану внутрішнього та зовнішнього середовища компанії «Дарниця», визначено, що низькі обсяги поставок до ЄС наразі є однією із проблемних аспектів компанії у ході здійснення ЗЕД. Проте визначено, що на це впливають здебільшого регуляторні вимоги в ЄС щодо українських ліків. Однак із врахуванням перспективи майбутнього статусу «безвіз» для ліків прийнято рішення знайти шляхи закріплення на ринку ще до початку масового експорту з України до ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»: Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-XII/ Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення 15.10.2024).
2. Господарський кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436- IV / Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 15.10.2024).
3. Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 517. С. 21–26 URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-21-26> дата звернення: 15.10.2024).
4. Шапоренко О. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства : навчальний посібник / Денисенко М.П., Панченко В.А., Шапоренко О.І., Федорак В.І. К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. 435 с.
5. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Конспект лекцій: навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу» спеціальності 073 Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, К. О. Кузнєцова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 181 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/50100> (дата звернення 10.10.2024)
6. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2021. 244 с.
7. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І., Фабрика І. В. Експортний потенціал підприємства: сутність, принципи формування та умови максимізації. *Вісник післядипломної освіти*. 2021. №16 (45) С. 125-140. URL: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-16\(45\)-125-140](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-16(45)-125-140) (дата звернення 15.10.2024)
8. Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. Оцінювання

результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та розвитку». 2021. № 2 (6). С. 72-81 URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25486/nzmened-72-81.pdf> (дата звернення 20.10.2024)

9. Ломоносова О. Е. Диверсифікація як економічна категорія і поняття. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2020. №33. С. 7-15 URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-24> (дата звернення 20.10.2023)

10. Мельник О. Г., Смерека Л. В. Диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності підприємств вітчизняного килимового ринку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та розвитку». 2020. № 2 (1). С. 59-69 URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2020.01.059> (дата звернення 20.10.2024)

11. Енциклопедія сучасної України: веб-сайт. URL: <https://esu.com.ua/> (дата звернення 20.10.2024)

12. Олександр Жемойда: Це має бути наше правило – диверсифікація експорту за правилом 3D. Агро політ – гаряча агрополітика: веб-сайт. URL: <https://agropolit.com/interview/359-oleksandr-jemoyda-tse-maye-buti-nashe-pravilo-diversifikatsiya-eksportu-za-pravilom-3d> (дата звернення: 21.10.2024).

13. Дергачова Г. М., Огінський О. С., Щемур В. Ю. Роль управлінських факторів в концепції стратегії диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління* 2022. № 4 (80). С. 54-62 URL: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-80-8> (дата звернення 21.10.2024)

14. Марокко – успішний приклад диверсифікації експорту свіжої суниці садової *EastFruit*: веб-сайт. URL: <https://east-fruit.com/uk/novyny/marokko-uspishnyy-pryklad-dyversyfikatsiyi-eksportu-svizhoji-sunytsi-sadovoyi/> (дата

звернення: 22.10.2024).

15. Диверсифікація органічного експорту – приклад лідерів. *OrganicInfo*: веб-сайт. URL: <https://organicinfo.ua/news/diversification-of-organic-exports-ukroliya/> (дата звернення: 22.10.2024).

16. Іванов Є. І. Методичні підходи до оцінювання диверсифікації зовнішньої торгівлі. *Підприємництво та інновації*. 2020. №12. С. 9-14 URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.1> (дата звернення: 25.10.2024).

17. Досьє компанії. Приватне акціонерне товариство «Фармацевтична фірма «Дарниця». YouControl. веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=7242975#express-universal-file> (дата звернення: 01.11.2024).

18. Офіційний сайт ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». веб-сайт. URL: <https://darnytsia.ua/> (дата звернення: 5.12.2024).

19. DARNITSA: continuous growth, innovation and care. *World Health Organization*: веб-сайт. URL: https://cdn.who.int/media/docs/default-source/immunization/mrna-ttp/april-2023/9_darnitsa.pdf?sfvrsn=b61ce354_2 (дата звернення: 15.11.2024).

20. Токарська С. П., Жалдак Г. П. Євроінтеграція фармацевтичних підприємств: бар'єри та можливості. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку*: матеріали V Міжнар. науковопракт. конф., м. Херсон- м.Хмельницький, 27 квіт. – 28 трав. 2023 р., Херсон – Хмельницький. 2023. С. 42-45.

21. Жалдак Г. П., Токарська С. П. Проблеми та перспективи розвитку підприємств фармацевтичної промисловості у вітчизняному та світовому масштабах. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 305-313.

22. Global pharmaceutical industry – statistics & facts. *Statista*: веб-сайт. URL: <https://www.statista.com/topics/1764/global-pharmaceutical-industry/#statisticChapter> (Дата звернення 15.11.2023)

23. Global use of Medicines 2023. Outlook to 2027. *The IQVIA Institute*: веб-сайт. URL: <https://www.iqvia.com/insights/the-iqvia-institute/reports-and->

publications/reports/the-global-use-of-medicines-2023 (дата звернення 15.11.2024)

24. Перший незалежний фармацевтичний бізнес-портал – ThePharma.Media: вебсайт. URL: <https://thepharma.media/> (дата звернення: 29.10.2024).

25. Наслідки пандемії COVID-19 для фармацевтики: виклики для галузі та для країни. *НВ Бізнес*: веб-сайт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-pandemiya-vplinula-na-rinki-farmacevtika-do-chogo-vzhe-chas-gotuvatisya-sektoru-ostanni-novini-50090547.html> (дата звернення: 19.11.2024).

26. Розвиток під обстрілами: Як війна не зламала, а загартувала лідера фармацевтичної галузі України. *Офіційний сайт АТ «Фармак»*: веб-сайт. URL: <https://farmak.ua/publication/rozvitok-pid-obstrilami-yak-vijna-ne-zlamala-a-zagartuvala-lidera-farmaczevtichnoyi-galuzi-ukrayini/> (дата звернення: 19.11.2024)

27. Trade Map. International Trade Centre: веб-сайт. URL: <https://intracen.org/> (дата звернення: 01.12.2024)

28. Higenos institutas: веб-сайт. URL: <https://www.hi.lt/> (дата звернення: 05.12.2024).

29. Your Pharma Partner: веб-сайт. URL: <https://www.yourpharmapartner.eu/> (дата звернення: 14.12.2024).

30. McKinsey&Company: веб-сайт. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата звернення: 14.12.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Товарна структура експорту компанії у динаміці 2022-2024 рр.

Продуктовий портфель	Сума, грн			Зміна, %
	2022	2023	2024	2024/ 2023
Allergy	12055799	12130886	15690415	29,34
Antibacterial/ antiviral	25406895	44415777	50913178	14,63
Antidote	2280471	466700	2198609	371,10
Antispasmodic	3604291	3345960	11729805	250,57
Cardiovascular	38990461	32055540	78265462	144,16
Colds and fever	6146276	4990728	4506526	-9,70
Dermatology	449709	27775012	384915	-98,61
Gastrointestinal	3347133	5900406	20415693	246,00
Mineral supplement	21120354	62574	0	-100,00
Hormones	24736	13525074	18438316	36,33
Neurology	10171830	12280530	9911900	-19,29
Ophthalmology	5320570	5442519	6361111	16,88
Pain management	18270619	16597562	20874170	25,77
Respiratory	10554319	15428987	21784983	41,20
Surgery	24061937	10067849	11075832	10,01
Vitamines and minerals	11558917	6053895	13591446	124,51
Разом	19336431	210539997	28614236	35,91

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Б

Географічна структура експорту у динаміці 2020-2024 рр.

Країна	Сума, грн			Зміна, %
	2022	2023	2024	2024/ 2023
Азербайджан	25558234	24726236	41112383	66,3
Афганістан				0,0
Білорусь	7070076	4020803	578433	-85,6
Вірменія	4880117	6023101	9708385	61,2
Великобританія	1182015			0,0
Грузія	26757120	27253491	41322062	51,6
Ємен	4525068	10303353	10288393	-0,1
Ірак	37620619	71279951	64130126	-10,0
Казахстан	10596026	6368616		-100,0
Литва	1442411	6321913	4402196	-30,4
Молдова	14828474	15815231	13599905	-14,0
Монголія	626773	2758415	1889540	-31,5
ОАЕ	257035	1255896	1247355	-0,7
Польща	1325753	308005	269290	-12,6
Сомалі				0,0
Узбекистан	2464058	4382687	79207078	1707,3
Україна (непрямий експорт)	54230539	29722301	18387215	-38,1
Разом	193364317	210539997	286142361	35,91

Джерело: складено автором

ДОДАТОК В

Ризики неправильної оцінки попиту

Фактор	Важливість, 0-1	Оцінка, 0-10	Зважена оцінка
1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	0,4	4	1,6
2. Очікування тривалого зростання попиту	0,8	4	3,2
3. Зайва впевненість у тому, що підприємство може вирішити більшість проблем, пов'язаних з проектом	0,8	6	4,8
4. Завищена оцінка кількості потенційних ринків, на які підприємство може вийти із цим продуктом	0,4	6	2,4
5. Завищена оцінка кількості потенційних препаратів, які можуть бути реалізовані на основі розробки	0,8	4	3,2
6. Неврахування того, що визнання товару споживачем залежить від інших факторів	0,4	5	2
7. Вплив демографічних змін	0,2	2	0,4
8. Нестабільність законодавства, пов'язаного з проектом	0,8	8	6,4

Джерело: складено автором на основі [23]